

**Elaboración de un Plan Estratégico para la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano Ubicada
en el Municipio de Sevilla Valle del Cauca**

Yeni Marcela Álvarez Montoya

Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle

Administración de Empresas

Huberney Londoño Hernández

Agosto 19 de 2021

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I.....	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.1 Formulación del Problema.....	8
1.2 Sistematización del Problema.....	8
CAPÍTULO II.....	10
2. JUSTIFICACIÓN	10
2.1 Alcances y Limitaciones	11
2.1.1 Alcances.....	11
CAPÍTULO III.....	13
3. OBJETIVOS.....	13
3.1 Objetivo General	13
3.2 Objetivos Específicos	13
CAPÍTULO IV.....	14
4. MARCO REFERENCIAL	14
4.1 Marco Teórico-Conceptual	14
4.2 Estado del Arte	24

4.3 Marco Contextual.....	29
CAPÍTULO V.....	32
5. METODOLOGÍA.....	32
5.1 Tipo de Investigación.....	32
5.2 Método de Investigación	32
5.3 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información	33
5.3.1 Fuentes Primarias.....	33
5.3.2 Fuentes Secundarias.....	33
5.4 Determinación de la Muestra	33
CAPÍTULO VI.....	35
6. RESULTADOS	35
6.1 Análisis del Externo	35
6.2 Análisis de la Competencia	50
6.3 Análisis Interno	52
CAPÍTULO VII.....	61
7. CONCLUSIONES	61
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXOS	66
ANEXO A	66
ANEXO B	76

Lista De Figuras

Figura 1. ¿Hace cuánto es cliente de Pollo Sevillano?	42
Figura 2. ¿Qué productos compra mayormente en Pollo Sevillano?	43
Figura 3. ¿Por qué compra en Pollo Sevillano?	44
Figura 4 ¿Con qué frecuencia compra en Pollo Sevillano?	44
Figura 5 ¿Ha tenido crédito con Pollo Sevillano?	45
Figura 6 ¿Consideraría viable realizar sus pedidos a través de una página web y redes sociales?	46
Figura 7 ¿Los domicilios se entregan oportunamente, cuidando la calidad de los productos?46	
Figura 8 ¿Considera que el personal que trabaja en Pollo Sevillano realiza una buena atención al cliente?	47
Figura 9 ¿Le gustaría tener un asesor de ventas que lo visitara para tomar sus pedidos y orientarlo en la compra?	47
Figura 10¿Le gustaría recibir información sobre promociones, descuentos y nuevos productos de Pollo Sevillano?.....	47
Figura 11. Cadena de valor de pollo sevillano	52

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz de factores estratégicos externos	48
Tabla 2. Comparativo de precios de pollo (competidores)	51
Tabla 3. Matriz de factores estratégicos internos	53
Tabla 4. Matriz de análisis de factores estratégicos	55
Tabla 5. Estrategias y objetivos estratégicos	57
Tabla 6. Cuadro de Mando Integral.....	58

Introducción

El trabajo que se describe en líneas siguientes obedece al diseño de un plan estratégico para la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano (Sevilla, Valle del Cauca). En su desarrollo, se posicionan como actividades esenciales la identificación de situaciones y factores, tanto internos como externos, que pueden estar afectando el desempeño de la empresa, como también aquellos factores de éxito y oportunidades que pueden ser exploradas para avanzar hacia mayores niveles de competitividad.

De ahí que en su desarrollo se contemplen, además, los elementos que hacen parte de un plan estratégico y que orientan las estrategias y actividades que lo componen, como son el diagnóstico general de la empresa, la formulación de la plataforma estratégica, la identificación y definición de estrategias, y la estructura organizacional; siendo elementos que orientan la forma en la que debe trabajar la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas. Igualmente se parte de un diagnóstico de los clientes internos y externos de la organización mediante herramientas como la entrevista y la encuesta.

Por lo tanto, este trabajo permitirá desarrollar herramientas para que el administrador de la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano pueda gestionar correctamente las ventajas y oportunidades que se le presentan y de esta manera evitar que la falta de conocimientos administrativos, adelantos tecnológicos y aumento en la competitividad se conviertan en amenazas, de igual forma mejorar el rendimiento económico y elevar la satisfacción de los clientes.

Para ello, se realizará inicialmente el análisis de los factores tanto internos como externos que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de la organización en el corto y largo

plazo. En segunda instancia se propondrá la plataforma estratégica que fundamentará el plan estratégico, posteriormente se diseñará el mapa estratégico, para finalmente plantear su correspondiente mecanismo de seguimiento y control de objetivos mediante un Balance Score Card.

Capítulo I

1. Planteamiento del Problema

Pollo sevillano es una microempresa ubicada en el municipio de Sevilla (Valle del Cauca), con más de 30 años de trayectoria en el mercado local, enfocada en ofrecer a los consumidores productos avícolas (pollo, huevo, concentrado para aves, entre otros); actualmente cuenta con once empleados.

En el análisis realizado se pudo apreciar que en esta empresa se presenta un estancamiento en las ventas; como también la desarticulación entre áreas; una dinámica de trabajo que obedece a la cotidianidad del día a día más no a un esquema de objetivos trazados; retrasos en la entrega de pedidos; desconocimiento frente a los competidores y sus estrategias; desorganización en la administración de la cartera; aplicación de técnicas empíricas de administración, entre otros síntomas.

Este aspecto es sumamente relevante dado que los requisitos de exigencia y preparación profesional son cada vez mayores, ya que recae sobre ellos el manejo eficiente y eficaz de los recursos escasos y disponibles, además de ser los responsables de velar por el correcto cumplimiento y ejecución de las actividades que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos.

Por otro lado, se puede observar que se está empleando una administración de las cuentas por cobrar susceptible de mejoras, lo que genera un bajo nivel de su liquidez. Adicionalmente, en la microempresa también se puede observar que es deficiente la comunicación entre los empleados y muchos de los pedidos son despachados y entregados con retrasos, ocasionando insatisfacción en los clientes.

Estas situaciones develan que la empresa está expuesta a un buen número de riesgos que se concretan en limitaciones para su gestión administrativa y que requieren atención, dado que impactan en sus posibilidades de sostenibilidad, expansión y competitividad. Esta apreciación parte de considerar que toda organización conserva una firme búsqueda de la excelencia y la vanguardia, que la ayude a ser competitiva y a mantenerse firme y sólida en un mercado totalmente globalizado. El éxito de toda empresa dependerá de un buen análisis de sus actividades y a la atención que se le dé a las causas de sus problemas, logrando una eficiente gestión administrativa y por consiguiente, excelentes resultados económicos.

1.1 Formulación del Problema

¿Cómo elaborar un plan estratégico que permita lograr mayor coordinación internacional de la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano del municipio de Sevilla Valle del Cauca?

1.2 Sistematización del Problema

¿Cuáles es la historia de la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano del municipio de Sevilla Valle del Cauca?

¿Cuál es la situación actual de los factores externos de la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano del municipio de Sevilla Valle del Cauca relacionados con el entorno, el sector y la competencia?

¿Cuál es la situación actual de los factores internos de la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano del municipio de Sevilla Valle del Cauca?

¿Cuál debe ser la plataforma estratégica de la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano del municipio de Sevilla Valle del Cauca que permita orientar el plan estratégico?

¿Qué estrategias de mejoramiento se deben plantear para la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano del municipio de Sevilla Valle del Cauca?

¿Cómo elaborar un Balance Score Card como herramienta de seguimiento y control para el plan estratégico de la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano del municipio de Sevilla Valle del Cauca?

Capítulo II

2. Justificación

La propuesta parte de considerar las orientaciones teóricas sobre gestión administrativa y planeación estratégica que han servido de base para la consolidación de los fundamentos de la administración contemporánea. De esta manera, se pretende trasladar los lineamientos de la administración estratégica desarrollada por autores como Ansoff y Porter - entre otros cuyos aportes han sido recopilados por David (2008) en su revisión de los conceptos de administración estratégica-, a la realidad de la distribuidora Pollo Sevillano, pretendiendo generar un marco de actuación que reconoce la importancia de avanzar hacia la toma de decisiones que afianzan la coherencia entre la misión, la visión, las políticas, los planes y las actividades.

La propuesta se reviste además de justificación metodológica al apoyarse en una serie de métodos de análisis y diseño de estrategias que son propias de la administración estratégica. Sumado a ello, porque contempla las orientaciones del método científico en su desarrollo, integrando un método de investigación, fuentes y el diseño de cada etapa que permite desarrollar los objetivos trazados.

Con ello, se procura garantizar que el plan estratégico propuesto goza de viabilidad metodológica al considerar la realidad de la empresa, las orientaciones teóricas sobre el diseño de estrategias y las posibilidades de su aplicación en el caso de Pollo Sevillano.

Por otra parte, diseñar un plan estratégico para Pollo Sevillano se posiciona como una oportunidad para aplicar el conocimiento adquirido durante la formación profesional de la autora en un contexto real y específico. De esta manera, se logra evidenciar el aporte de la administración estratégica en la solución de problemáticas que pueden pasar por inadvertidas en

las organizaciones, pero que terminan siendo el factor más importante a atender para garantizar su sostenibilidad y éxito.

Es además una oportunidad para trascender de la teoría a la práctica, evidenciando la vigencia de gran parte de los fundamentos de la administración estratégica a pesar de haber sido desarrollados tiempo atrás.

De ahí que, según el análisis realizado, la empresa requiera de la implementación de un plan estratégico que permita sentar las bases de una transición del modelo actual de administración de la empresa a nuevos procedimientos, políticas y acciones que integren las orientaciones de la planeación estratégica, como paso fundamental en su adaptación a un entorno cada vez más competitivo.

2.1 Alcances y Limitaciones

2.1.1 Alcances

La situación actual de Pollo Sevillano permite reconocer la importancia de la administración estratégica como marco orientativo de una serie de decisiones que integran diferentes ámbitos de la realidad de la organización. En este sentido, la propuesta de un plan estratégico pretende integrar elementos como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción, y aquellos procesos esenciales para el funcionamiento y sostenibilidad de la empresa. Sumado a ello, se adoptan las orientaciones de herramientas como el Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral para operacionalizar las estrategias propuestas.

Es por ello que se plantea la realización del diagnóstico que permite identificar con mayor claridad aquellos factores que están impactando de manera adversa en el desarrollo de la empresa. Para lo cual se parte de un análisis de los factores internos y externos de la empresa, incorporando en esta parte el estudio del sector, del mercado, de los competidores, y percepciones del cliente interno y externo, entre otros.

Sumado a ello, se analizan aquellas posibilidades de éxito para la empresa, lo cual se traduce en estrategias que le permiten potenciar sus fortalezas y optimizar las oportunidades que el entorno le ofrece, contrarrestando con ello las debilidades y amenazas que actualmente han incidido en su crecimiento y proyección como una empresa competitiva.

De esta manera, se espera explorar las posibilidades de expansión geográfica de la empresa, analizando nuevos segmentos y mercados que incorporan municipios aledaños a Sevilla.

Capítulo III

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico que permita mejorar la gestión administrativa de la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano ubicada en el municipio de Sevilla Valle del Cauca.

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar los factores externos de la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano del municipio de Sevilla Valle del Cauca relacionados con el entorno, el sector y la competencia.
- Analizar los factores internos de la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano del municipio de Sevilla Valle del Cauca.
- Formular estrategias de mejoramiento para la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano del municipio de Sevilla Valle del Cauca.
- Elaborar un Balance Score Card como herramienta de seguimiento y control para el plan estratégico de la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano del municipio de Sevilla Valle del Cauca.

Capítulo IV

4. Marco Referencial

4.1 Marco Teórico-Conceptual

Los modelos de planeación estratégica que orientan esta investigación son: el Modelo de Planificación Estratégica de Fred David y el Modelo Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton.

El modelo de Planificación Estratégica de Fred David (Fuentes & Luna, 2011) del cual se tomarán algunos aspectos de acuerdo al contexto de la investigación, contempla tres etapas con sus respectivas fases, las cuales se describen a continuación:

1. Formulación de la estrategia.

- a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- b. Realización de una auditoría externa e interna.
- c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

2. Implantación de estrategias.

- a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

3. Evaluación de la estrategia

a. Medición y evaluación del rendimiento.

En cuanto al Modelo Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card de Kaplan y Norton, estos autores

(...) establecen que el plan estratégico empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio. Asimismo los autores resaltan que este modelo es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; permitiendo un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados (Fuentes & Luna, 2011, p.122).

Esta herramienta parte de la concepción de que la medición y la gestión son imprescindibles para garantizar el éxito organizacional, especialmente en cuanto a las estrategias y objetivos trazados se refiere. Es por ello que plantea una forma de medir la estrategia empresarial, contemplando cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Estas perspectivas deben traducirse en un conjunto de indicadores financieros y no financieros que ayudan a comunicar la estrategia y a alinear a los directivos y empleados con sus objetivos y metas. Es por ello que los autores aducen que la importancia del Cuadro de Mando Integral radica, esencialmente en:

El cuadro de mando describe la visión de futuro de la organización, a toda la organización. Crea un entendimiento compartido.

El cuadro de mando crea un modelo holístico de la estrategia, que permite que todos los empleados vean la forma en que contribuyen al éxito de la organización. Sin esta vinculación, los individuos y los departamentos pueden mejorar al máximo su actuación, pero no pueden contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2002).

Es por ello que los autores resaltan la importancia de definir entre 15 y 25 indicadores financieros y no financieros, agrupados en las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente. De manera que el cuadro de mando logre reflejar claramente la estrategia, para lo cual es necesario incluir indicadores inductores de la actuación e indicadores de resultado, logrando articularlos mediante una relación de causa y efecto. El Balanced Scorecard será en este caso la herramienta de articulación entre las estrategias, los objetivos y los resultados, y su respectivo seguimiento mediante indicadores.

Sumado a lo anterior, es importante revisar otros aportes teóricos que sustentan la utilización que se da en la investigación a herramientas de análisis estratégico y que han contribuido a la consolidación de los fundamentos del pensamiento estratégico y la administración estratégica. En este ejercicio se tendrán en cuenta las estrategias genéricas de Ansoff, las estrategias de Porter, las estrategias de comercialización de Kotler y las herramientas de análisis estratégico como las matrices DOFA, la Matriz EFAS o Matriz de Análisis de Factores Estratégicos Externos, la Matriz IFAS o Resumen del análisis de factores internos; la matriz SFA o Resumen del análisis de factores estratégicos, entre otras.

Administración estratégica

La administración estratégica, utilizada por algunos autores como sinónimo de planeación estratégica (David, 2008), es un proceso integral que agrupa “la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización” (David, 2008, p.5). En este sentido, se puede deducir que es aquella administración que posibilita concebir a la organización como un sistema que requiere de todos sus componentes, áreas y procesos para funcionar y alcanzar las metas trazadas, aprovechando las oportunidades existentes y creando otras para el futuro.

Sobre la relación entre planeación estratégica y administración estratégica, David (2008) indica que inicialmente se utilizó el término planeación estratégica, especialmente en las décadas de 1950 y 1960, para dar respuesta a los problemas que las empresas de la época sorteaban, pasando luego por un periodo de desuso y un resurgimiento desde los años 90 que lo mantiene vigente en la actualidad requiriendo para su concreción en la realidad de las empresas del diseño de un plan estratégico.

En este proceso, la administración estratégica va más allá de una concepción, es un ejercicio que implica llevar a la práctica la integración coherente de lo que se quiere hacer, lo que se hace, el cómo se hace y para qué se hace. De manera que, la administración estratégica comprende tres etapas clave para el éxito empresarial:

-Formulación de la estrategia. Esta etapa implica definir la plataforma estratégica de la organización, como son la misión, la visión, sus objetivos, sus fortalezas, amenazas, debilidades, oportunidades, y las estrategias que permitirán atender estos escenarios. Sumado a ello se definen

las ventajas competitivas y las estrategias que permitirán atender las necesidades del mercado conforme a la actividad de la empresa.

-Implementación de la estrategia. En esta etapa la empresa se ve abocada a definir objetivos y políticas que permitan poner en práctica las estrategias razón por la cual aspectos como la cultura, los recursos y la movilización del talento humano hacia objetivos comunes, hacen parte esencial de esta etapa.

-Evaluación de la estrategia. En esta etapa se busca recabar la información que permita conocer si las estrategias están siendo efectivas o no, y si requieren modificaciones. Esta revisión y la modificación de las estrategias, dado el caso, responde a factores internos como externos, por lo que amerita: “1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. Medir el desempeño y 3. Realizar acciones correctivas” (David, 2008, p.6).

Las Estrategias de Ansoff, Porter y Kotler

Para Ansoff, lo primero que se debe hacer en el proceso de creación de una empresa es definir el concepto del negocio, estableciendo cuáles son los productos-mercados, a partir de la claridad acerca de: ¿cuáles son los productos o servicios que ofrece la empresa? Y ¿quiénes son los clientes a quienes van dirigidos? Mediante estas preguntas, Ansoff pretende encontrar el vínculo común entre los productos y mercados a los que se dirige la empresa, haciendo un seguimiento desde el origen de la misma. Para dicho propósito, Ansoff crea el vector de crecimiento o matriz producto-mercado. Por otra parte, Ansoff considera que el paso de un enfoque mono funcional a uno multifuncional, es fundamental para que la administración estratégica sea exitosa.

Por su parte, Porter considera que las fuerzas de la industria determinan el ejercicio de la organización. Es por ello que crea un modelo denominado de las cinco fuerzas, el cual se centra en analizar fuerzas externas y variables, a fin de mantener la ventaja competitiva. Para Porter, la competitividad de una organización, está compuesta por cinco fuerzas que son: Rivalidad entre empresas competidoras, Desarrollo potencial de productos sustitutos, capacidad de negociación de los proveedores y capacidad de negociación de los competidores.

En el caso de Kotler, el autor parte del concepto de Marketing para concebir su estrategia empresarial. Según Kotler la función del Marketing está dirigida a los clientes, por cuanto la define como “la administración redituable de las relaciones con el cliente” (Kotler, 2012). Su estrategia de Marketing, se basa en cinco pasos, que conducen a la obtención de mayores ingresos a largo plazo. Los pasos propuestos por Kotler son: Entender el mercado y las necesidades y deseos de los clientes, diseñar una estrategia con base en dichas necesidades y deseos, hacer un programa de Marketing que entregue un valor superior, crear relaciones redituables y satisfacer a los clientes y por último captar valor de los clientes y conseguir utilidades y calidad para los mismos.

En cuanto a las herramientas de análisis estratégico se encuentran la matriz DOFA, la Matriz de Factores Internos –MEFI- y la Matriz de Factores Externos –MEFE-. Sobre la matriz DOFA cabe mencionar que es relevante en la definición de estrategias que permiten equilibrar la capacidad de la empresa con su situación externa, especialmente porque “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite

obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada” (Ponce, 2007, p.114).

En este tipo de análisis son relevantes aspectos y técnicas que permiten conocer la realidad de la empresa en estudio. Tal es el caso del Diagnóstico interno, el cual “además de identificar las fortalezas y debilidades, trata de dar una visión de conjunto sobre los recursos, medios principales y habilidades para hacer frente al entorno” (Acero, 2013, p.31).

También se encuentra el Diagnóstico del entorno y del sector competitivo; donde se tiene en cuenta aquel entorno que está fuera del alcance de la empresa por lo que permite analizar la “capacidad de las empresas para adaptarse a su entorno, e introducir en él modificaciones que le favorezcan, determina su supervivencia y las posibilidades de desarrollo futuro” (Acero, 2013, p.14)

Por otra parte, es importante relacionar los conceptos utilizados en la investigación:

Estrategia competitiva genérica: “Porter define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial.” (Castro, 2010, p.251).

Estrategias de competitividad: “H. Igor Ansoff en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo” (Castro, 2010, p.251).

Gestión Administrativa: Anzola (2002) menciona que “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas

mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control” (p.70).

Matriz DOFA O FODA: “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.” (Castro, 2010, p.251)

Matriz SFAS: “(Strategic Factors Analysis Summary) La matriz SFAS (por sus siglas en inglés, Strategic Factors Analysis Summary, Resumen del análisis de factores estratégicos) resume los factores estratégicos de una organización combinando los factores externos de la tabla EFAS con los factores internos de la tabla IFAS (Guerrero, 2015).

Matriz EFAS: “La matriz EFAS, del inglés External Factors Analysis Summary perfecciona el análisis de los factores externos identificados previamente. Es una manera de organizar los factores externos en las categorías generalmente aceptadas de oportunidades "amenazas "analizar con qué eficacia responde la empresa (calificación) a esos factores de acuerdo a su importancia percibida (ponderación).” (Parra, s.f.).

Planeación estratégica: “es un proceso administrativo que permite desarrollar y mantener una posición estratégica entre la organización y las cambiantes oportunidades en el mercado” (Cagnoli, s.f., p.9).

Plan estratégico: “Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables”” (David, 2008, p.5).

Industria Avícola en Colombia

Con respecto a la industria avícola en Colombia, Gómez, Galeano y Betancur (2015), en su trabajo dedicado al tema, manifiestan lo siguiente:

La explotación avícola, se ha consolidado como una industria que a lo largo del tiempo ha mostrado una evolución favorable en la economía de Colombia gracias a las mejoras en tecnología, producción y comercialización que se han obtenido con la ayuda de diferentes agremiaciones que apoyan a este sector, logrando así una sostenibilidad e incremento en la participación del mismo en el mercado nacional. (p. 7)

Además de lo anterior, la investigación mencionada evidencia que el sector avícola en Colombia, ha tenido un desarrollo fundamental en la economía del país, ya que dejó de ser una actividad artesanal, para constituirse a través del tiempo en una de las principales actividades agropecuarias de Colombia, generando así un alto índice de empleos.

De otro lado, es necesario tener en cuenta que el sector avícola, depende de varios factores como:

- El ambiente
- La edad de las aves
- La relación entre oferta y demanda

- Infraestructura para el mantenimiento del producto final

Sumado a lo anterior, algunas de las características que convierten a la industria agrícola en una de las más productivas en Colombia, lo cual explica su ascenso, son las siguientes mencionadas por Calle, Estrada, Barrios y Agudelo (2015):

El cambio de preferencias del consumidor colombiano en relación al tipo de carne (res y pollo) es un efecto del aumento en la competitividad del sector avícola con respecto al sector ganadero de carne, debido a que los precios de la carne de pollo presentan un abaratamiento frente a la de res y cerdo. Además, la alta elasticidad precio de la demanda del pollo conlleva a que el consumo de esta carne aumente más que proporcionalmente (p. 201)

Otra de las características actuales, que presenta el sector de la avicultura como consecuencia de una mayor demanda es una mayor capacidad de producción, la cual es posible gracias a la introducción de nuevas tecnologías.

Por su parte, Aguilera (2014), en su estudio dedicado al desarrollo de la avicultura en el país, comenta:

El crecimiento de la demanda de productos avícolas en los centros urbanos del país incidió en la instalación de criaderos cercanos a las zonas de consumo, dándole un carácter semiurbano y bajos costos en transporte a esta actividad. (p. 1)

Vale anotar, que el cambio tecnológico y el capital humano son dos de los componentes fundamentales dentro de la industria avícola.

La actual tecnificación de la empresa avícola, ha implementado sistemas de producción con tecnologías de gran avance, que no tienen nada que envidiarles a los de otros países.

De otro lado, en contraste con la industria bovina o la porcícola, el avance tecnológico también ha permitido acortar los ciclos de producción, haciendo que la carne de pollo esté disponible para su consumo y comercialización en un tiempo mucho menor. Además de lo expuesto, Gómez, Galeano y Betancur (2015), explican:

A lo largo de la historia cada sector ha buscado agruparse para así poder fortalecerse y estar más consolidados a la hora de competir contra las industrias extranjeras, estas organizaciones también buscan beneficios para que generen impactos positivos en las empresas avícolas, como lo son la promoción de los productos, las capacitaciones, la constante actualización en normatividad, entre otros; en el caso del sector avícola está conformada la federación nacional de avicultores de Colombia (FENAVI), la cual tiene como objetivo “representar a los avicultores y trabajar por la sostenibilidad, el crecimiento y la competitividad del sector avícola”. Pretenden el crecimiento de la industria por medio de la competencia. (p.12).

4.2 Estado del Arte

Entre los estudios encontrados que son afines al objetivo de este trabajo, cabe mencionar el realizado por Cano y Cifuentes (2011), quienes realizaron un Plan Estratégico para la empresa Disempack Ltda. De su trabajo se destaca la metodología utilizada al diseñar el plan estratégico, dado que lo hicieron para cada departamento de la empresa, especificando los objetivos, estrategias, actividades e indicadores para cada uno.

Entre los trabajos que abordan el tema de la planeación estratégica al interior de una empresa, está el de Alvarado, Aguilar, Cabral y De la Cruz. (2014). Dicha investigación, tiene como objetivo, instaurar la cultura de Planeación Estratégica en las empresas agropecuarias y contribuir al propósito de aumentar las utilidades en los agronegocios. Mediante la

implementación de un Balance Score Card que incluye un modelo de control y seguimiento y un modelo de aprendizaje organizativo y comunicación. De otra parte, el diseño de la propuesta, se realizó mediante una matriz DOFA. La población objetivo fueron los agricultores del municipio de Francisco Madero, Coahuila.

Por su parte, Campos, Melián y Sanchis (2014), en su trabajo *El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España*, tienen como objetivo realizar un diagnóstico estratégico de las empresas de inserción en España, identificando sus debilidades, amenazas, fortalezas y posibilidades, con el fin de mejorar la condición de las mismas. Para este propósito, se utilizó el método Delphi, cuya técnica se basa en cuestionarios a expertos, a partir de un método cualitativo. Los resultados demostraron que estas empresas, tienen una escasa cualificación de los recursos humanos, dependiendo financieramente del sector público, por lo cual se hace necesario profesionalizar al personal y encontrar nuevas fuentes de financiación. Este antecedente aporta al proyecto como importancia del uso de herramientas para el diagnóstico estratégicos con resultados positivos para las empresas.

A partir del estudio, los expertos pudieron determinar que un bajo porcentaje de las empresas implementa un plan estratégico. Se encontró además como aspecto positivo que las empresas estudiadas apuestan por las alianzas y fusiones como estrategia en pro de su crecimiento.

Otro de los textos encontrados en la revisión de la literatura, es *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá* (Mora, Vega & Melgarejo, 2016), el cual tiene como objetivo, analizar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad en las Mipymes del sector comercio de Bogotá, con el fin de

analizar el impacto de esta dimensión en el sector empresarial. El análisis realizado, permite deducir que la planificación estratégica, tiene un impacto directo, sobre otras dimensiones de la gestión organizacional y la competitividad.

La metodología utilizada para el análisis de los resultados, fue analítico descriptiva, con un diseño de campo transversal. De otro lado, para identificar la relación entre planificación estratégica y las dimensiones que establecen los niveles de competitividad de las empresas, se usaron los modelos para la estructura empresarial colombiana.

En cuanto al instrumento utilizado para la medición de la competitividad empresarial, se usó el cuestionario Mapa de competitividad del BID.

Se pudo constatar a partir de la investigación, que las microempresas tienen niveles muy bajos de competitividad en el área de recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

El texto *Las ciencias de la vida y la gestión administrativa* (Chanlat, 2011), también sirve como base teórica del presente trabajo. Se trata de una serie de conceptos, que pretenden dar cuenta del origen de la gestión administrativa, así como de sus características más importantes y aporta a la presente investigación como revisión literaria del origen de la gestión administrativa y los aspectos relevantes a tener en cuenta para una adecuada gestión administrativa.

De otro lado, el autor hace énfasis en que la economía y la gestión administrativa, no pueden considerarse disciplinas separadas. El propósito del texto mencionado, es reagrupar las disciplinas que puedan contribuir a que las empresas puedan aumentar sus ingresos, disminuir sus gastos o ambas cosas.

A partir de la evolución del concepto de gestión administrativa, así como de la concepción de diversos teóricos sobre el tema, la gestión administrativa abarca diversos campos de la sociedad, además de la economía como la educación, las artes, el deporte, entre otros.

El autor también hace una conclusión general acerca del asunto, y es que debido a que las organizaciones o empresas son necesarias, se deben incluir métodos o estrategias para tratar con la organización, es por ello que, en la formación del individuo para el trabajo, se le debe además formar para el manejo de la autoridad.

Otro aporte al respecto de la gestión empresarial, es el de Hernández (2011), en su artículo *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XXI, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*, cuyo objetivo es revisar y presentar de una manera didáctica, las diferentes teorías en la aplicación de las organizaciones empresariales.

Además de lo anterior, se busca que tenga un enfoque que conduzca al análisis conceptual, del aporte de dichas teorías a la generación de ventajas competitivas y elementos diferenciadores dentro del mercado local, regional, nacional e internacional.

Con base en los diversos aportes de los teóricos, se concluye que por una parte hay autores que han marcado la evolución de las ideas en la administración y por otro, que la gestión empresarial debe estar basada en la información más importante para la gestión de instituciones, organizaciones y empresas.

Otra investigación, es la de Mallar (2010), que lleva por título *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*, en la cual se considera a la organización como una red de procesos interrelacionados, donde la estructura organizativa tradicional, de orden vertical, se

desplaza hacia una concepción horizontal de la misma, donde el foco de interés va desde las estructuras hasta los procesos, como metodología que permite mejorar el rendimiento.

Con base en el estudio, se concluye que la Gestión basada en Procesos, es una herramienta adecuada y se convierte en una alternativa eficaz, la cual permite mejorar los resultados al interior de una empresa.

La aplicación de dicha herramienta, facilita un análisis detallado de los procesos en cualquier tipo de organización, mejorando así tanto la gestión, como la calidad del servicio.

Por otro lado, se evidenció que su aplicación genera un alto nivel de motivación en los recursos humanos que participan, independientemente de su rol o grado de jerarquía, propiciando así una gestión eficiente.

Por su parte, Contreras (2013) en su artículo *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*, hace un recorrido por los diversos usos y aplicaciones que ha tenido a través del tiempo la noción de estrategia, así como también explica el origen de la misma.

Por otra parte, el autor realiza un análisis de los diversos conceptos sobre estrategia, los cuales son la base fundamental que todo administrador debe tener en cuenta para desarrollar una adecuada planeación estratégica.

Mediante la revisión de las diversas concepciones teóricas acerca de lo que es la estrategia, se puede concluir, que, para plantear una estrategia viable, requiere el conocimiento absoluto de la actividad del negocio por parte de quien plantea la estrategia, lo que le permite hacer un análisis profundo a fin de alcanzar los objetivos trazados. De otro lado, se debe tener claridad de hacia dónde se va, cuáles son las metas y los recursos con los cuales se cuenta para sacar adelante el negocio.

Entre los trabajos que sirven como fundamento a la presente propuesta de investigación, se encuentra el de Ponce (2007), el cual aborda la necesidad de ejecutar sistemáticamente acciones de evaluación y diagnóstico en las organizaciones mediante la aplicación de la matriz DOFA, como herramienta objetiva, práctica y viable, que permite desarrollar estrategias e identificar los factores relevantes, a fin de ejecutar un plan de acción exitoso. A modo de conclusión, es importante realizar diagnóstico de las funciones tanto de organización como de administración.

4.3 Marco Contextual

La comercializadora avícola *Pollo Sevillano*, se encuentra ubicada en el municipio de Sevilla Valle del Cauca, con una amplia trayectoria en la venta y distribución de pollo crudo. Está ubicada en la Cra 48 # 55-42. La distribuidora cuenta con más de 30 años de trayectoria, siendo una de las distribuidoras de pollo más antiguas en el municipio; además de la venta de pollos, la empresa también comercializa huevos y productos cárnicos. La microempresa se ha logrado mantener a través del tiempo, gracias a la acogida y reconocimiento que tuvo la microempresa desde sus inicios ya que se manejan precios asequibles y por qué en el municipio no se cuenta con procesadoras avícolas, y también debido que los índices de consumo de pollo son mayores con respecto al consumo de carne de res o cerdo por el grado de contaminación.

Sevilla, es un municipio ubicado al norte del departamento del Valle del Cauca. Se encuentra a 1.612 metros de altura sobre el nivel del mar y cuenta con una temperatura promedio de 20°. Al tener un clima templado, en donde se pueden encontrar todos los pisos térmicos, el sector agrícola se ve ampliamente beneficiado y se constituye en la principal fuente económica.

Los principales productos agrícolas de Sevilla son el café, el plátano, la caña panelera y los cítricos.

Por otro lado, de acuerdo con información publicada por el diario el país, estos son algunos de los indicadores acerca del sector hacia el final del año 2017:

“Asimismo, el consumo per cápita de pollo fue de 32,8 Kilogramos en el 2017 y se espera que en el 2018 esta cifra siga en aumento. En Colombia todavía hay un margen amplio de crecimiento en cuanto al consumo de pollo debido a que países como Chile o Brasil el consumo per cápita supera los 40 kilos.

La cifra de consumo de carne de pollo, consolida a esta proteína como la preferida entre las carnes que consumen los colombianos” (El País, 2017).

Lo anterior, es muestra de que el consumo de pollo se ha incrementado, por lo cual una empresa como Pollo Sevillano, tiene importantes posibilidades de crecimiento, siempre y cuando, se consolide un plan estratégico adecuado.

Las cifras anteriores, también permiten visualizar cómo se encuentra el panorama nacional, con respecto a años anteriores. No obstante, es además importante, revisar, cómo se encuentra el plano regional del sector avícola, para tener una proyección de lo que puede suceder con una empresa en el ámbito local. Nuevamente un artículo publicado en el periódico El país de Cali, evidencia el crecimiento positivo durante el 2017 y se espera que dicha tendencia se mantenga durante el 2018:

Asimismo, durante el primer trimestre de 2017, el encasetamiento o número de aves que entraron a hacer parte de la población avícola, alcanzó un incremento del 3 % frente al mismo periodo de 2016, superando los 197 millones de aves alojadas; representadas en 11

millones de pollitas y 185 millones de pollitos. El Valle del Cauca y los departamentos de la región son uno de los actores más importantes en el negocio avícola. De acuerdo al Boletín Económico Regional, BER, del Banco de la República el Suroccidente del país se ubica como la tercera región en la producción nacional de pollo al participar con el 20,3% del total, después de las regiones Centro y Nororiente. (El País, 2017).

Capítulo V

5. Metodología

5.1 Tipo de Investigación

La investigación será de tipo descriptivo, el cual busca “especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.80). Su aplicación en el contexto del trabajo a realizar está dada por la descripción que se realiza en el análisis de los factores internos y externos del sector con mayor relevancia en el desempeño de la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano del municipio de Sevilla Valle del Cauca; en la declaración de la plataforma estratégica; en el diseño del mapa estratégico, como también la definición de los indicadores del cuadro de mando integral.

5.2 Método de Investigación

El método que guiará el estudio será el deductivo, siendo aquel que permite obtener conclusiones particulares a partir de planteamientos, teorías o leyes generales y universales. Su aplicación en el estudio está dada por la utilización de teorías y orientaciones metodológicas de aceptación universal, como son las herramientas de análisis estratégico, el cuadro de mando integral, entre otras que se aplican al caso concreto de Pollo Sevillano, para lograr diseñar el plan estratégico acorde a sus particularidades y necesidades.

5.3 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información

5.3.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias del estudio serán los empleados de la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano y los clientes que actualmente posee. La información provista por estas fuentes será recabada a través de encuestas a los empleados, clientes, y por observación directa (Véase Anexo A y Anexo B).

5.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias serán los documentos que permiten recabar información con validez científica para el estudio, como son artículos de revistas de investigación, trabajos de grado, informes institucionales sobre el sector tales como FENAVI, DANE, entre otros. La información aportada por estas fuentes será recolectada a través del análisis documental.

5.4 Determinación de la Muestra

A nivel interno se contempla una muestra que equivale al total de empleados de la Distribuidora Avícola Pollo Sevillano, es decir, once personas que corresponden a todos los niveles de la empresa.

A nivel externo se contemplan los clientes que posee la empresa en la actualidad, los cuales ascienden a 200. Tomando estos 200 clientes como base, se procedió a calcular la muestra, aplicando la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 * N * P * Q}{E^2(N - 1) + z^2 * P * Q}$$

Donde:

n = El tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población, que corresponde a 200 clientes.

P = Probabilidad de ocurrencia: 0,5 (50%)

Z = Nivel de confianza, en este caso se utiliza el 1,96 (95%)

Q = Probabilidad de fracaso, 0,5 (50%).

E = Porcentaje de error de 5%

Aplicando la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 150 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2(150 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 * 150 * 0,25}{0.0025(149) + 3,8416 * 0,25}$$

$$n = \frac{144,06}{(0.0025)(149) + 3,8416 * 0,25}$$

$$n = 1,3329 = 133$$

Es decir que para que la muestra sea significativa se tendrán que aplicar 133 encuestas a los clientes actuales.

Capítulo VI

6. Resultados

6.1 Análisis del Externo

Internacional

Según el informe realizado por la revista industria avícola (2017), Latinoamérica se consolida como una de las mayores regiones productoras de pollo de engorde, no solo por el gran número de empresas dedicadas a este negocio, sino porque en dicha región se encuentran tres de las primeras diez empresas a nivel mundial.

A nivel de Latinoamérica, se encuentran diez empresas líderes en producción avícola. Entre las diez empresas suman un total de 5,055 millones de pollos al año. El listado de las diez principales industrias avícolas latinoamericanas, lo encabeza la empresa Brasileira BRF, la cual produce 1.724 millones de pollos anuales.

Durante el año 2016, Latinoamérica contó con una producción de 11.320 millones de pollos, de acuerdo con este dato, las diez principales empresas productoras de pollo produjeron el 48.6 por ciento de pollos de la región (Industria Avícola, 2017).

En orden y de acuerdo a su nivel de producción, las diez principales empresas productoras de pollo en América latina, referidas por la revista *Industria avícola* son:

1. BRF (Brasil)
2. Seara (Brasil)
3. Bachoco (México)

4. Pilgrim's (México)
5. San Fernando (Perú)
6. Aurora (Brasil)
7. Copacol (Brasil)
8. Mac Pollo (Colombia)
9. Granja Tres arroyos (Argentina)
10. Agrosuper (Chile)

Como se puede observar, con base en el estudio sobre los mayores productores avícolas, Brasil lleva la ventaja sobre el resto de países. Por otra parte, una de las características del panorama de producción de las empresas latinoamericanas es la internacionalización de su mercado. Por ejemplo BRF tiene mercado en Argentina y otros lugares del mundo, Bachoco en los Estados Unidos.

De otro lado, según el portal de internet www.avicultura.com, con base en un informe realizado por el departamento de agricultura de los Estados Unidos, la producción mundial de carne de pollo va aumentar en un 1% en el año 2018, llegando así a los 91, 3 millones de toneladas.

Este mismo informe, publicado en el portal antes mencionado, asegura que:

Las exportaciones mundiales en 2018 se pronostican un 3% más alta, superando los 11 millones de toneladas. En Estados Unidos se espera que la producción aumente un 2% a un récord de 19 millones de toneladas en 2018 y las exportaciones que aumenten un 3% a casi 3,2 millones de toneladas. (USDA, 2018)

En cuanto a los datos estadísticos que aporta la Asociación Latinoamericana de Avicultura, en el boletín publicado el 26 de enero del 2018, se refiere lo siguiente:

- En Latinoamérica el mayor exportador de carne de pollo es Brasil, con el 26.7% de las exportaciones en el mundo.
- A nivel mundial, el mayor importador de carne de pollo es México, con el 6.7%.

Como se observa en las estadísticas, tanto las importaciones, como las exportaciones de pollo muestran un crecimiento significativo para el 2018, además de esto la demanda también va en ascenso, lo cual representa un incremento en la producción.

Nacional

En cuanto al panorama del sector avícola en Colombia, el diario *El Tiempo* en artículo publicado en enero del 2018, indica que durante el año 2017 en Colombia se consumieron 1,56 millones de toneladas de carne de pollo, según informe de FENAVI. Las cifras mencionadas, ubican a Colombia en el tercer puesto a nivel de Latinoamérica, después de México y Brasil.

Además de lo anterior, FENAVI reportó un crecimiento del consumo per cápita de pollo durante el 2017 de 32,8 kilos por persona. Por su parte, el presidente de FENAVI explicó que el crecimiento de la avicultura en Colombia, se debe a que los avicultores tienen el mercado local todavía en maduración y también porque el costo del pollo es 50% más económico que el de la carne de res.

De acuerdo con el mismo estudio de FENAVI, de los 60 kilos de proteína animal per cápita que se consumen en Colombia, 30 kilos corresponden a carne de pollo.

Continuando con la proyección de la industria avícola del país hacia el final del año 2018, FENAVI también estima que la avicultura va mostrar un crecimiento del 3,6%. Con respecto a la tasa de crecimiento en la producción de carne de pollo el incremento será de 1.7%, lo que representa 1.6 millones de toneladas producidas.

Cabe mencionar además, que algunas de las empresas avícolas líderes en Colombia son:

- Mac Pollo
- Grupo avícola Italcol
- Avicampo
- Agroavícola San Marino
- Pollos Bucanero
- Operadora Avícola Colombia
- Incubadora Santander
- Campollo

Regional

El departamento del Valle del Cauca, cuenta con varias de las empresas avícolas más importantes del país, en cuanto a su capacidad productiva y ventas, siendo un indicador de la importancia que tiene dicha región en el sector de la avicultura nacional.

El Valle del Cauca, gracias al desarrollo y crecimiento de la porcicultura y la avicultura, se constituye en uno de los mayores productores de proteína blanca del país. A nivel nacional el Valle del Cauca ocupa el primer lugar en producción de huevos y el tercero en producción de pollo, aportando el 20.3% del total nacional.

El departamento cuenta con aproximadamente 380 granjas de pollo y la industria avícola genera un aproximado de 70.000 empleos.

De otro lado, el Valle del Cauca ha tenido un crecimiento del sector avícola, debido al buen estado de las vías, sumado a que los costos de producción son los más bajos en el país y por contar con el puerto de Buenaventura, lo cual facilita importar materia prima, así como considerar la posibilidad de producir para exportar.

De acuerdo con datos aportados por FENAVI Valle del Cauca, entre los departamentos de Valle y Nariño se producen anualmente unas 260 mil toneladas de pollo. Por otra parte, la industria avícola del suroccidente del país, genera más de 45.000 empleos, entre directos, formales e indirectos.

Cabe mencionar que según la comisión nacional avícola, se contempla que en dos años, el Valle del Cauca sea uno de los departamentos libres de la enfermedad de New Castle.

La industria avícola en el Valle del Cauca, genera más de 50 mil empleos. Debido a que este sector es uno de los grandes motores de la economía en diversos municipios del departamento, se proyecta como uno de los potenciales de exportación en Latinoamérica y Estados Unidos.

Acerca del avance y posicionamiento de la industria avícola en el Valle del Cauca, la Revista *Dinero* afirma:

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. (Revista *Dinero*, 2017)

Local

A nivel local, además de Pollo Sevillano, se pueden encontrar otros establecimientos comerciales que se dedican a la distribución de pollo. Entre estos están:

- Carnes La Holandesa
- Distribuidora de pollos Dinastía
- Supertiendas Olímpica
- La placita campesina
- Distribuidora de pollos La Real
- Supermercado Merkacentro

Si bien, en el mercado local existen otras alternativas, es importante resaltar que Pollo Sevillano es una marca consolidada y reconocida por todos los habitantes del municipio de Sevilla y cuenta con más de treinta años de trayectoria local.

Por otra parte, entre los establecimientos mencionados, los precios oscilan significativamente de un lugar al otro.

También se pudo establecer, que en el municipio de Sevilla el consumo de carne de pollo es alto y comparado con el de carne de res, se encuentran en un rango similar de consumo.

Otro aspecto importante que se pudo evidenciar, es que entre los principales clientes de carne de pollo en el municipio se encuentran los restaurantes, también se pudo observar que la tendencia es que en dichos establecimientos de comida es adquirir el pollo por presas en lugar de entero.

Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial

En este ámbito puede decirse que la rivalidad entre los competidores del sector está caracterizada mayormente por la calidad y el tipo de pollo ofrecido (pollo campesino, fresco, entero o por presas), donde los principales competidores son expendios de carnes que comercializan pollo producido en fincas o viviendas del municipio. En términos de precio, la rivalidad llega a presentarse mayormente con almacenes de cadena como Olímpica y sus productos en oferta, así también con Tiendas D1 que brindan pollo congelado de bajo costo.

La amenaza de productos o servicios sustitutos

El sector se ve expuesto al impacto de las alzas que ha sufrido la canasta familiar durante los últimos años. Ante esto, se identifican como amenazas la sustitución del pollo por alimentos de menor costo y mayor rendimiento como: el huevo; el “hueso” de res, utilizado popularmente para darle mejor sabor a caldos y sopas; la carne de cerdo cuyo valor por libra y rendimiento en términos de porciones llegan a ser más rentables.

La amenaza de nuevos ingresos en el sector

El sector en el municipio de Sevilla ha venido presentando una variación en términos de los competidores, especialmente por tiendas o almacenes de cadena como Olímpica, D1 y Ara. Esta dinámica redundante en una amenaza de ingreso media caracterizada por empresas que llegan a competir con políticas de precios bajos, aunque las barreras de salida para las empresas que tradicionalmente operan en el municipio son especialmente emocionales, es decir, optan por

permanecer en el mercado pese a tener rendimientos bajos o pérdidas, dándole prioridad al sostenimiento de la tradición o relaciones de larga trayectoria alcanzadas con sus clientes.

El Poder negociador de los clientes

El poder negociador de los clientes es bajo, teniendo en cuenta que se ven inmersos en una dinámica de precios altamente influenciada por los proveedores. No obstante, se debe considerar la injerencia de los clientes en términos de productos de mayor calidad.

El Poder negociador de los proveedores

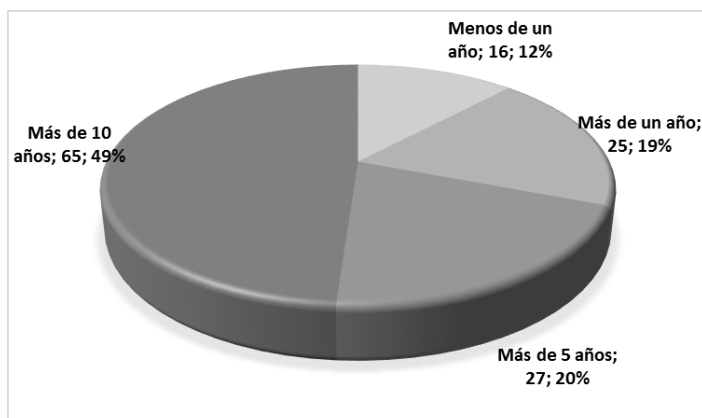
Los proveedores presentan un bajo poder de negociación, ya que son los competidores quienes inciden de manera amplia en la dinámica de precios y diversificación del producto, especialmente por la introducción de productos congelados y de bajo costo como es el caso de D1. En el caso concreto de Pollo Sevillano, sus proveedores son productores que tienen criaderos artesanales en sus fincas o viviendas.

Percepción del Cliente Externo

El instrumento utilizado para establecer las percepciones del cliente externo fue el de la encuesta con preguntas cerradas frente a diferentes aspectos relacionados con su interacción con la empresa, se pudo encontrar lo siguiente:

Figura 1.

¿Hace cuánto es cliente de Pollo Sevillano?

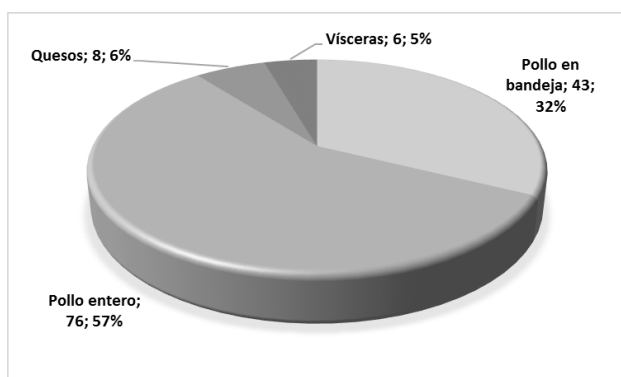


Fuente: elaboración propia

Puede advertirse que en su mayoría, los clientes de la empresa tienen más de 10 años comprando sus productos, seguidos por aquellos que tienen más de 5 años de antigüedad, los que tienen más de un año y los que llevan menos de un año.

Figura 2.

¿Qué productos compra mayormente en Pollo Sevillano?

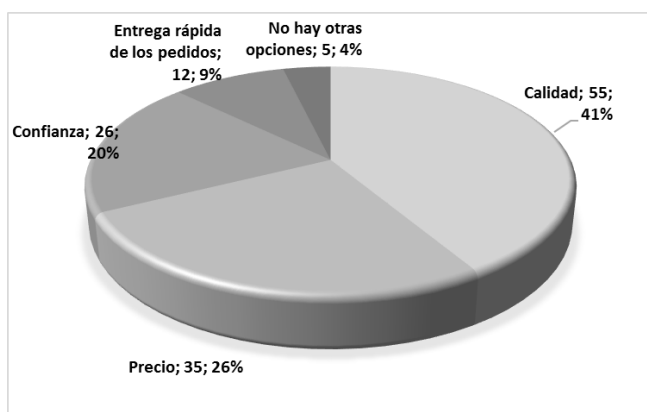


Fuente: elaboración propia

Los productos que mayormente consumen los clientes de la empresa son pollo entero y en bandeja, que juntos suman el 89% de los productos más comprados. También se presentan compradores de quesos y vísceras.

Figura 3.

¿Por qué compra en Pollo Sevillano?

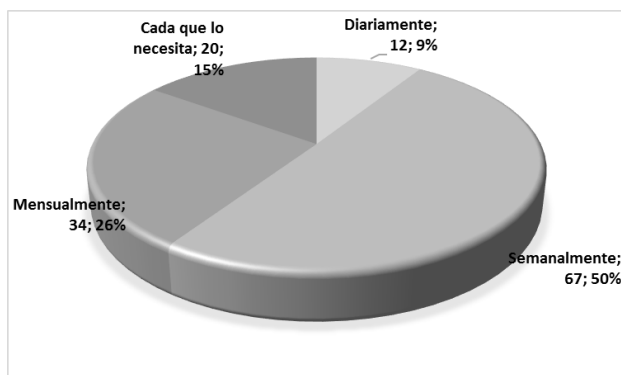


Fuente: elaboración propia

La intención de compra es mayormente motivada por factores como la calidad, la confianza y el precio. También hubo clientes que situaron la entrega de los pedidos y la ausencia de otras opciones como su razón de compra.

Figura 4

¿Con qué frecuencia compra en Pollo Sevillano?

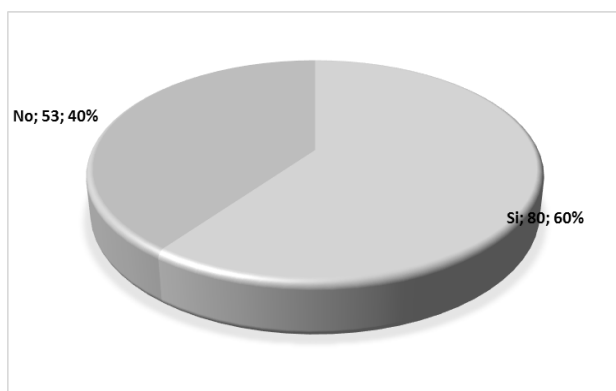


Fuente: elaboración propia

La frecuencia de compra en Pollo Sevillano es mayormente semanal, seguida por aquellos clientes que compran mensualmente, cada que lo necesitan y diariamente.

Figura 5

¿Ha tenido crédito con Pollo Sevillano?



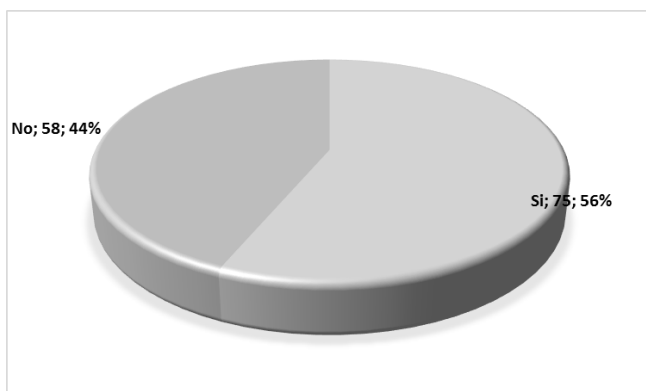
Fuente: elaboración propia

El 60% de los clientes encuestados ha tenido crédito con la empresa, mientras que el 40% no ha optado por esta modalidad de pago.

Por otra parte, se pudo encontrar que el 56% de los clientes está de acuerdo ante la posibilidad de realizar sus pedidos a través de medios digitales, mientras que el 44% no lo está. Esto se observa en la figura 6.

Figura 6

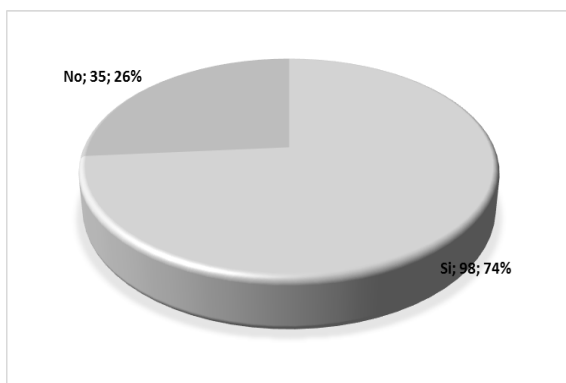
¿Consideraría viable realizar sus pedidos a través de una página web y redes sociales?



Fuente: elaboración propia

Figura 7

¿Los domicilios se entregan oportunamente, cuidando la calidad de los productos?



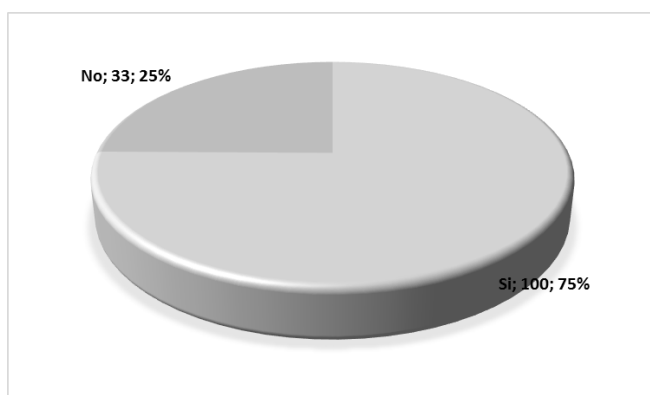
Fuente: elaboración propia

El 74% de los clientes considera que los domicilios se entregan oportunamente, y el 26% de ellos manifiestan que no.

Sobre la atención que brinda el personal que labora en la empresa, el 75% de los clientes manifestaron que es buena y el 25% de ellos considera lo contrario, como se muestra en la figura 8.

Figura 8

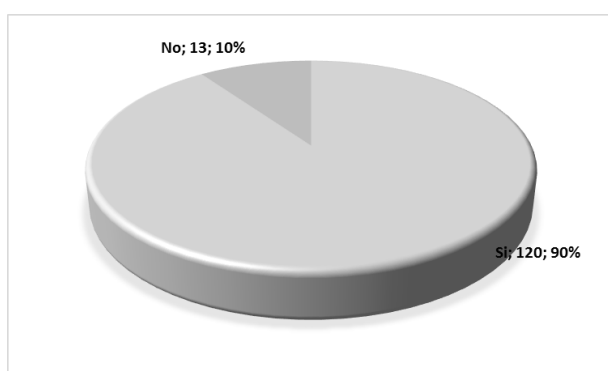
¿Considera que el personal que trabaja en Pollo Sevillano realiza una buena atención al cliente?



Fuente: elaboración propia

Figura 9

¿Le gustaría tener un asesor de ventas que lo visitara para tomar sus pedidos y orientarlo en la compra?

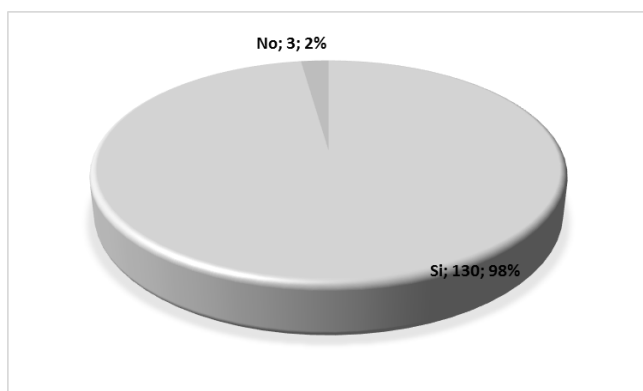


Fuente: elaboración propia

El 90% de los clientes afirma que le gustaría tener un asesor de ventas que se encargara de visitarlo y tomar sus pedidos. El 10% de los clientes encuestados indicó no estar de acuerdo con esta opción.

Figura 10

¿Le gustaría recibir información sobre promociones, descuentos y nuevos productos de Pollo Sevillano?



Fuente: elaboración propia

El 98% de los clientes indicó que le gustaría recibir información promocional de la empresa, mientras que al 2% de ellos no les gustaría.

Matriz EFAS O Matriz De Análisis de Factores Estratégicos Externos

Considerando las características de los factores externos a la empresa, se obtuvo el siguiente consolidado:

Tabla 1. *Matriz de factores estratégicos externos*

Factores estratégicos externos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Oportunidades				
O1. A nivel nacional el Valle del Cauca ocupa el primer lugar en producción de huevos y el tercero en producción de pollo, aportando el 20.3% del total nacional.	0,08	3	0,24	Este escenario es positivo teniendo en cuenta que se atienden dos municipios de Valle del Cauca
O2. La proyección de la industria avícola del país hacia el final del año 2018, es un crecimiento del 3,6%.	0,08	4	0,32	Escenario favorable para la industria
O3. Tecnificación de la industria y su incidencia en la competitividad	0,14	2	0,28	La empresa es débil en este aspecto
O4. El costo del pollo es 50% más económico que el de la carne de res	0,10	2	0,2	Buena calidad del pollo y precios competitivos

O5. FENAVI reportó un crecimiento del consumo per cápita de pollo durante el 2017 de 32,8 kilos por persona	0,10	3	0,3	Satisfacción de la demanda local
Amenazas				
A1. Competencia agresiva	0,10	3	0,3	Bien posicionada
A2. La enfermedad de New Castle	0,08	2	0,16	Control de calidad
A3. Varias empresas dedicadas a la misma actividad	0,10	1	0,1	Bien posicionada
A4. Incursión de líneas económicas de pollo congelado en el mercado local	0,13	2	0,26	Necesaria revisión de la política de precios
A5. Diversificación de la oferta y valor agregado en competidores	0,09	2	0,18	Débil capacidad de respuesta ante la innovación de la competencia
TOTAL	1,0	--	2,34	

Fuente: elaboración propia

En la matriz anterior han sido resaltados aquellos factores, que por su grado de incidencia en la empresa, requieren ser abordados mediante las estrategias que se plantearán en líneas siguientes. De esto también se deduce que las principales oportunidades para la empresa están representadas en un comportamiento favorable del mercado, donde las proyecciones de producción y consumo son alentadoras. Mientras que las principales amenazas apuntan hacia un fortalecimiento de los competidores que sitúa a la empresa en una posición de desventaja pese a su posicionamiento, especialmente por aquellos productos de oferta o bajo costo.

6.2 Análisis de la Competencia

Identificación de la Competencia

Como ya se había comentado, en Sevilla existen otras empresas que comercializan pollo. Entre distribuidoras y supermercados que comercializan carne de pollo, suman entre seis y siete empresas que representan una competencia importante para Pollo Sevillano.

Vale mencionar que la diferencia de precios entre establecimientos comerciales, oscila entre los 100 y 200 pesos respectivamente por libra de pollo.

Entre las características de la competencia se encuentran:

- Oferta de pollo entero o por presas
- Diferencia de precios entre pollo campesino y pollo para asaderos.
- Tamaño de las presas que reduce o incrementa su precio por libras.

En el caso específico de Supertiendas Olímpica, el pollo blanco para asadero es más económico que el pollo campesino amarillo, debido a las diferencias de tamaño y calidad. Es importante tener en cuenta que el valor referente por libra en el mercado local es de \$3.300 aproximadamente.

A continuación, se presenta una tabla comparativa de precios entre establecimientos que distribuyen pollo:

Tabla 2. Comparativo de precios de pollo (competidores)

Nombre Empresa	Precio por libra pollo entero	Precio libra por presa
Carnes La Holandesa	\$3.600	Pechuga: \$4.600 Alas: \$2.750 Contra muslos \$3.400
Distribuidora de pollos Dinastía	\$3.300	Pechuga \$4.200 Alas: \$2.700 Contra muslos: \$3.300
Olímpica	No tiene valor por libra	Pechuga \$4.600 Alas: \$2.350 Contra muslos: \$2.650
La Placita campesina	\$3.400	Pechuga: \$4.200 Alas: \$2.750 Contra muslos: \$2.800
Distribuidora de pollos La Real	\$3. 300	Pechuga: \$4.200 Alas: 2.600 Contra muslos: \$3.300
Merkacentro	\$3.500	Pechuga: \$4.400 Alas: \$2.750 Contra muslos: \$3.500

Fuente: elaboración propia

Otro aspecto a tener en cuenta de la competencia, es que en el caso de La Placita Campesina y carnes La Holandesa, ofrecen recortes de pollo por libra para quienes no tienen la posibilidad de comprar presas a \$2.500 y \$2.750 respectivamente.

6.3 Análisis Interno

Análisis por Procesos y Cadena de Valor

Al analizar la cadena de valor de la empresa se pudo encontrar que su ventaja competitiva es el valor de marca acumulado y la buena reputación de la compañía. Esta ventaja competitiva es afianzada por una dinámica interna donde el clima laboral y la gestión del talento humano favorecen ese posicionamiento.

No obstante, se presentan desafíos en términos de su infraestructura, concretamente en el proceso de planeación y la actividad primaria comercial o de marketing, como se observa:

Figura 11. Cadena de valor de pollo sevillano



Fuente: elaboración propia

Clima Laboral y otros Factores Internos

Para conocer la realidad de la empresa en relación con el clima laboral y otros factores como incentivos, canales de comunicación, resolución de conflictos, entre otros, se diseñó una entrevista de 10 preguntas y se aplicó a los 11 empleados, sus resultados pueden observarse en el Anexo A. A partir de estos hallazgos se pudo encontrar que los empleados llevan trabajando entre 3 y 10 años, lo cual devela una dinámica de retención al no presentarse alta rotación de personal. Sumado a ello, aunque no se cuenta con procesos definidos, ni documentados, todos admiten conocer claramente sus funciones.

También se pudo conocer que el cliente interno desearía recibir capacitación en temas avícolas, atención al cliente, ventas y marketing. Todos coinciden en afirmar que existe un ambiente de trabajo que favorece el desarrollo de sus funciones, contando con adecuada comunicación interna.

En cuanto a los productos que se podría incluir al portafolio, los empleados indicaron que sería conveniente ofrecer derivados del pollo como son los embutidos, u otras carnes.

Matriz IFAS O Resumen del Análisis de Factores Internos

Tabla 3. Matriz de factores estratégicos internos

Factores estratégicos internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Fortalezas				
F1. Posicionamiento de más de 30 años en los mercados de Sevilla y Caicedonia	0,12	4	0,48	Es una de sus mayores ventajas competitivas
F2. Acciones adelantadas que han favorecido su sostenimiento en los últimos años a pesar de rendimientos bajos	0,07	2	0,14	Empíricamente se han desarrollado acciones que le ha permitido adaptarse al cambio y

Factores estratégicos internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
				permanecer en el tiempo
F3. Retención del talento humano	0,06	3	0,18	La empresa ha logrado generar condiciones laborales que se traducen en la permanencia de su talento humano
F4. Clima laboral favorable	0,11	3	0,33	Se presenta satisfacción del cliente interno, es importante considerar las modalidades de reclutamiento y contratación
F5. Liderazgo democrático y participativo de su propietario y administrador	0,12	3	0,36	Elemento clave en el establecimiento de relaciones laborales
Debilidades				
D1. Deficiente planeación estratégica	0,11	3	0,33	Implica ausencia de plataforma estratégica, planeación, objetivos y un norte a seguir
D2. Desaprovechamiento de estrategias de marketing	0,11	3	0,33	La empresa no ha contemplado avanzar en este sentido más allá del voz a voz
D3. Limitaciones técnicas y administrativas para diversificar la oferta de productos	0,08	1	0,08	Lo cual incide en sus capacidades de innovación y competitividad.
D4. Escasa revisión de la Política de precios	0,07	2	0,14	Necesaria revisión de la política de precios
D5. Inexistencia de mecanismos de control y seguimiento para evaluar la eficacia, eficiencia y efectividad de sus operaciones	0,11	4	0,44	Situación que genera una dinámica de trabajo “sobre la marcha” sin gestión de riesgos, ni medición de las operaciones y procesos
TOTAL	1	--	2,81	

Fuente: elaboración propia

De los aspectos internos identificados son preponderantes aquellos relacionados con el posicionamiento de la empresa, el clima laboral y el tipo de liderazgo, siendo sus principales fortalezas. En cuanto a las debilidades, estas corresponden especialmente a deficiencias en su planeación estratégica ya que no cuenta con una plataforma estratégica, ni un proceso de planeación que contribuya a trazar objetivos y metas por cumplir. Sumado a ello, no se contemplan acciones de marketing, ni control o seguimiento.

Matriz SFA e Resumen del Análisis de Factores Estratégicos

Con base en la información del análisis externo e interno, se obtuvo lo siguiente:

Tabla 4. Matriz de análisis de factores estratégicos

	ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1. Posicionamiento de más de 30 años en los mercados de Sevilla y Caicedonia	D1. Deficiente planeación estratégica
ANÁLISIS EXTERNO		F2. Acciones adelantadas que han favorecido su sostenimiento en los últimos años a pesar de rendimientos bajos	D2. Desaprovechamiento de estrategias de marketing
		F3. Retención del talento humano	D3. Limitaciones técnicas y administrativas para diversificar la oferta de productos
		F4. Clima laboral favorable	D4. Escasa revisión de la Política de precios
		F5. Liderazgo democrático y participativo de su propietario y administrador	D5. Inexistencia de mecanismos de control y seguimiento para evaluar la eficacia, eficiencia y efectividad de sus operaciones
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. A nivel nacional el Valle del Cauca ocupa el primer lugar en producción de huevos y el tercero en producción de pollo, aportando el 20.3% del total nacional.		E1. Evaluar la incursión en nuevos mercados geográficos (municipios aledaños) (F1, F2, O1, O2, O5)	E4. Diseñar la plataforma estratégica de la empresa (D1, O1, O2, O5)
O2. La proyección de la industria avícola del país hacia el final del año 2018, es un crecimiento del 3,6%.		E2. Diseñar un programa de capacitación, bienestar e incentivos (F3, F4, F5, O3, O5)	E5. Implementar estrategias de marketing que promuevan el

O3. Tecnificación de la industria y su incidencia en la competitividad		consumo del pollo y sus bondades (D2, D3, O4)
O4. El costo del pollo es 50% más económico que el de la carne de res	E3. Implementar una política de precios (F2, O4)	E6. Diseñar un sistema de indicadores de calidad, productividad y competitividad (D4, D5, O3, O5)
O5. FENAVI reportó un crecimiento del consumo per cápita de pollo durante el 2017 de 32,8 kilos por persona		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Competencia agresiva	E7. Establecer un mecanismo de control de calidad y riesgos fitosanitarios (F1, F2, A2)	E10. Establecer objetivos estratégicos orientados hacia la competitividad (D1, D4, A1, A3, A4, A5)
A2. La enfermedad de New Castle	E8. Fortalecer las ventajas competitivas en relación con la gestión del talento humano y el clima organizacional (F3, F4, F5, A1, A3)	E11. Incursionar con nuevos productos como derivados del pollo (embutidos como salchichas, salchichón, chorizo de pollo) (A2, D2, D3)
A3. Varias empresas dedicadas a la misma actividad		
A4. Incurción de líneas económicas de pollo congelado en el mercado local	E9. Establecer acciones de innovación en la atención al cliente (F1, F3, F4, F5, A4, A5)	E12. Establecer mecanismos de control y seguimiento a los precios y dinámicas comerciales del mercado (D5, A4, A5)
A5. Diversificación de la oferta y valor agregado en competidores		

Fuente: elaboración propia

Plataforma Estratégica

En los encuentros que se sostuvieron con el administrador y los trabajadores, se aportó en la definición de la misión y la visión de la empresa. Inicialmente se presentaron dos propuestas de cada una, eligiendo las que se muestran a continuación:

Propuestas de misión	Misión seleccionada
Somos una empresa dedicada la comercialización de carne de pollo de la mejor calidad, con experiencia apoyada en la tradición y un excelente equipo de trabajo, contribuyendo al desarrollo de la región.	Somos una empresa comprometida con la calidad y la eficiencia en la comercialización de carne de pollo. Contamos con un capital humano competente, comprometido, responsable y dispuesto a brindar la mejor atención a nuestros clientes.
Somos una empresa comprometida con la calidad y la eficiencia en la comercialización de carne de pollo. Contamos con un capital humano competente, comprometido,	

responsable y dispuesto a brindar la mejor atención a nuestros clientes.	
Propuestas de visión	Visión seleccionada
En el año 2022 Pollo Sevillano será una empresa competitiva, con una marca competitiva que se reconoce por la calidad, la trayectoria, la innovación y el servicio.	En el año 2022 Pollo Sevillano será una empresa competitiva, con una marca competitiva que se reconoce por la calidad, la trayectoria, la innovación y el servicio.
En el año 2022 Pollo Sevillano será una de las empresas líderes de la comercialización de carne de pollo en el Valle del Cauca, reconocida por la calidad, la trayectoria, la innovación y el servicio.	

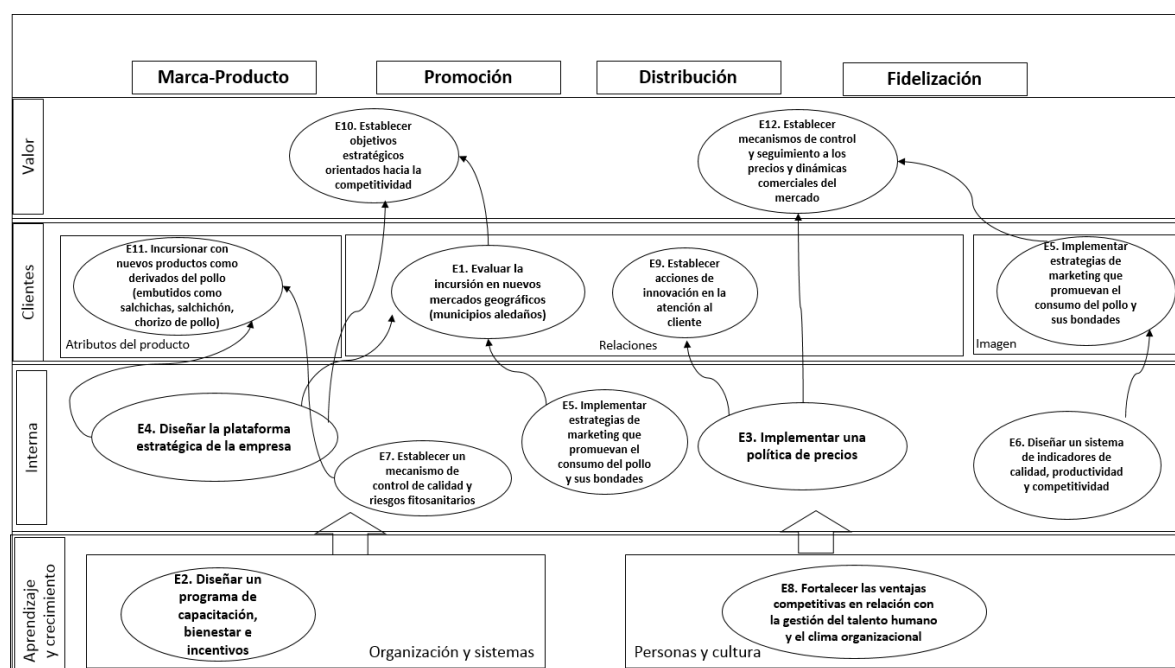
Igualmente fueron definidos los valores: lealtad, transparencia, responsabilidad, amabilidad, compromiso, trabajo en equipo.

Mapa Estratégico

Tabla 5. Estrategias y objetivos estratégicos

Estrategias	Objetivos estratégicos
E1. Evaluar la incursión en nuevos mercados geográficos (municipios aledaños)	Incursionar en nuevos mercados geográficos
E2. Diseñar un programa de capacitación, bienestar e incentivos	Promover la capacitación, el bienestar e incentivos en el talento humano de la organización
E3. Implementar una política de precios	Determinar los precios de los productos a partir de análisis exhaustivos.
E4. Diseñar la plataforma estratégica de la empresa	Direccionar todos los esfuerzos de la empresa hacia objetivos comunes.
E5. Implementar estrategias de marketing que promuevan el consumo del pollo y sus bondades	Incentivar el consumo de pollo en los mercados atendidos.
E6. Diseñar un sistema de indicadores de calidad, productividad y competitividad	Establecer una cultura de mejoramiento continuo mediante acciones de control y seguimiento.
E7. Establecer un mecanismo de control de calidad y riesgos fitosanitarios	Controlar posibles amenazas fitosanitarias
E8. Fortalecer las ventajas competitivas en relación con la gestión del talento humano y el clima organizacional	Potenciar las ventajas competitivas
E9. Establecer acciones de innovación en la atención al cliente	Mejorar la gestión y atención al cliente
E10. Establecer objetivos estratégicos orientados hacia la competitividad	Direccionar las estrategias hacia la competitividad
E11. Incursionar con nuevos productos como derivados del pollo (embutidos como salchichas, salchichón, chorizo de pollo)	Diversificar la oferta de productos mediante derivados del pollo
E12. Establecer mecanismos de control y seguimiento a los precios y dinámicas comerciales del mercado	Analizar las dinámicas de precios y comercialización del mercado

Fuente: elaboración propia.



Cuadro de Mando Integral

Considerando las estrategias y objetivos planteados, a continuación, se presenta el Cuadro de Mando de Integral que permite realizar el seguimiento a su cumplimiento mediante indicadores:

Tabla 6. Cuadro de Mando Integral

ESTRATEGIA	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FÓRMULA	RESPONSABLE	META	EVIDENCIAS
E1. Evaluar la incursión en nuevos mercados geográficos (municipios aledaños)	Clientes	Incursionar en nuevos mercados geográficos	Incursión en nuevos mercados geográficos	%	Mensual	(Mercados geográficos incursionados/mercados geográficos presupuestados total)*100	Administrador	90%	Informe de seguimiento

ESTRATEGIA	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FÓRMULA	RESPONSABLE	META	EVIDENCIAS
E2. Diseñar un programa de capacitación, bienestar e incentivos	Apren dizaje y creci mient o	Promover la capacitación, el bienestar e incentivos en el talento humano de la organización	Numero de programas de capacitación, bienestar e incentivos	#	Anual	# de programas de capacitación, bienestar e incentivos	Administrador	1	Programa de capacitación, bienestar e incentivos
E3. Implementar una política de precios	Intern a	Determinar los precios de los productos a partir de análisis exhaustivos	Eficacia en la implementación de la política de precios	#	Semes tral	# de políticas de precios implementadas	Administrador	1	Política de precios implementada
E4. Diseñar la plataforma estratégica de la empresa	Intern a	Direccionar todos los esfuerzos de la empresa hacia objetivos comunes.	Eficacia en la definición de la plataforma estratégica	#	Anual	# de plataformas estratégicas diseñadas	Administrador y empleados	1	Plataforma estratégica
E5. Implementar estrategias de marketing que promuevan el consumo del pollo y sus bondades	Intern a	Incentivar el consumo de pollo en los mercados atendidos.	Eficacia en implementación de las estrategias de marketing	%	Semes tral	(estrategias de marketing implementadas/estrategias de marketing planeadas)*100	Administrador	85%	Plan de marketing
E6. Diseñar un sistema de indicadores de calidad, productividad y competitividad	Intern a	Establecer una cultura de mejoramiento continuo mediante acciones de control y seguimiento.	Sistema de indicadores	#	Semes tral	# sistemas de indicadores diseñados	Administrador	1	Sistema de indicadores de calidad, productividad y competitividad
E7. Establecer un mecanismo de control de calidad y riesgos fitosanitarios	Intern a	Controlar posibles amenazas fitosanitarias	Establecimiento de mecanismo de control de calidad y riesgos fitosanitarios	#	Semes tral	# de mecanismos de control de calidad y riesgos fitosanitarios	Administrador, trabajadores	1	Mecanismo de control de calidad y riesgos fitosanitarios
E8. Fortalecer las ventajas competitivas en relación con la gestión del talento humano y el clima organizacional	Apren dizaje y creci mient o	Potenciar las ventajas competitivas	Fortalecimiento de las ventajas competitivas en relación con la gestión del talento humano y el	%	Semes tral	% de fortalecimiento semestral	Administrador	80%	Informe

ESTRATEGIA	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FÓRMULA	RESPONSABLE	META	EVIDENCIAS
			clima organizacional						
E9. Establecer acciones de innovación en la atención al cliente	Clientes	Mejorar la gestión y atención al cliente	Innovación en la atención al cliente	#	Anual	# de acciones adelantadas para innovar en la atención al cliente	Todo el personal	3	Informe
E10. Establecer objetivos estratégicos orientados hacia la competitividad	Valor	Direccionar las estrategias hacia la competitividad	Objetivos de competitividad	#	Anual	# de objetivos estratégicos de competitividad establecidos	Todo el personal	3	Informe de objetivos estratégicos de competitividad
E11. Incursionar con nuevos productos como derivados del pollo	Clientes	Diversificar la oferta de productos mediante derivados del pollo	Nuevos productos	#	Semestral	# de productos nuevos	Administrador	3	Informe de nuevos productos
E12. Establecer mecanismos de control y seguimiento a los precios y dinámicas comerciales del mercado	Valor	Analizar las dinámicas de precios y comercialización del mercado	Control y seguimiento de precios y dinámica de comercialización	#	Semestral	# de Mecanismos de control y seguimiento de precios y comercialización	Administrador	2	Informe de mecanismos de control y seguimiento

 Cumplimiento a la Meta igual o mayor al 90%

 Cumplimiento a la Meta entre 80% y 89%

 Cumplimiento a la Meta entre 0% y 79%

Nota: Elaboración de la autora de esta investigación.

Capítulo VII

7. Conclusiones

La revisión de la situación interna y externa de la empresa permitió identificar una serie de factores que indican considerablemente en su posicionamiento:

Los factores externos que más favorecen a la empresa son...

Desde la perspectiva interna se pudo evidenciar que la empresa ha desarrollado una serie de fortalezas representadas, especialmente en la gestión del talento humano y la relación sostenida con sus clientes, lo cual ha posibilitado su posicionamiento y trayectoria. Sin embargo, se enfrenta a debilidades y amenazas que le exigen diseñar estrategias orientadas a mejorar sus niveles de competitividad.

En cuanto a las estrategias de mejoramientos más eficientes para la avícola son...

Se elaboró un Balance Score Card como estrategia de seguimiento el cual brinda...

En este sentido, se planteó un plan estratégico que atiende especialmente la perspectiva interna de la empresa, contemplando además, doce indicadores para su respectivo seguimiento.

8. Referencias Bibliográficas

ACERO, Raquel. Introducción a la Dirección Estratégica. 2013. [En línea] p.31. Disponible en:

http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/01_17_13_1_A ESTRATEG_ver_alumnos.pdf

ALVARADO, Luis Felipe; AGUILAR, Alfredo; CABRAL; Agustín; ALVARADO, Tomás y DE LA CRUZ, Isalas. Implementación de un sistema de planeación estratégica, balance scorecard en la s.p.r.: nueva alianza de agricultores, Francisco I. Madero, Coahuila. En: Revista mexicana de agronegocios. Enero-junio, 2014. Vol. XVIII, nº 34, p. 897-907.

ANZOLA, Sérvulo. Gestión Administrativa. En: Administración de Pequeñas Empresas, México, 2002.

CAGNOLI, R. Marketing Bibliotecario: ¿Usuarios o Clientes? Disponible en:

<http://www.inap.modernizacion.gob.ar/multimedia/files/DOCUMENTACION/semdilemas-cagnoli.pdf>

CANO, André Felipe y CIFUENTES, Diana Alejandra. Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa DISEMPACK LTDA. Universidad de La Salle. 2011.

Disponible en:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2984/T11.11%20C165d.pdf?sequence=2>

- CASTRO, Edgar. Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. En: Ciencias Económicas 28-No. 1: 2010.
- CHANLAT, Alain. Las ciencias de la vida y la gestión administrativa. Cuadernos de Administración, [S.l.], v. 10, n. 14, p. 26-34, nov. 2011. ISSN 2256-5078.
- CLIMENT, Vanessa; MELIÁN, Amparo y SANCHIS, Joan. El método *Delphi* como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España. En: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Abril, 2014. Vol. 23, nº 2, p.72-81.
- CONTRERAS, Emigdio. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. En: Pensamiento & Gestión. Julio, 2013. Nº 35, p. 152-181.
- DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 2008. PEARSON EDUCACIÓN. México.
- FUENTES, Tamara y LUNA, Maribel. Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. REDIP. UNEXPO. VRB. Venezuela. Vol. 1. No. 2. Mayo 2011. <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>
- GUERRERO, Nelly. Implementación de la matriz sfas (strategic factors analysis summary) como instrumento de la planificación estratégica: caso empresa banarte. Tesis de pregrado. Machala: Universidad Técnica de Machala.2015. 26 p.
- HERNÁNDEZ, Roberto., FERNÁNDEZ, Carlos., BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2010. Disponible en: https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

HERNÁNDEZ, Hugo. La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Escenarios • Vol. 9, No. 1. Enero-Junio de 2011.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Score Card. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. 2002.

KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. Marketing. Decimocuarta Edición. Pearson Educación. México. 2012.

MALLAR, Miguel Ángel. La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. Vis. Futuro. 2010, vol.13, n.1 [citado 2018-02-09], pp. 0-0. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1668-8708.la

MARTÍNEZ, Jorge. La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? Contabilidad y Negocios, vol. 1, núm. 1, julio, 2006. Departamento Académico de Ciencias Administrativas. Lima,

MEJÍA, Christopher; AGUDELO, Isabel y SOTO, Osman. Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. En: Estudios Gerenciales. Enero, 2016. Vol. 32, nº 138.

MORA, Edwin; VERA, Mary y MELGAREJO, Zuray. Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. En: Estudios Gerenciales. Enero, 2015. Vol.31, nº 134.

PONCE, Humberto. La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. [En línea]. Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 113-130. Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

REDACCIÓN El País. Industria avícola sostiene su ritmo de crecimiento. En: El País, Cali, 24, abril, 2017.

REDACCIÓN El País. Sector avícola cerró el año con buenos indicadores. En: El país, Cali, 26, diciembre, 2017.

RONDA, G. Un concepto de estrategia. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

ANEXOS

ANEXO A

Instrumento de recolección de información del cliente interno

EMPLEADO 1

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Pollo Sevillano?

R// 10 años

2. ¿Tiene claridad sobre sus funciones en la empresa? ¿Cuáles son?

R/ si, mi función dentro de la empresa es la atención al cliente, me corresponde atender el punto de venta.

3. ¿Considera que Pollo Sevillano está bien posicionado en el mercado? ¿Por qué?

R// pienso que pollo sevillano está bien posicionado ya que es una empresa con reconocimiento y trayectoria en el mercado por esto los clientes la prefieren y por qué ofrece productos de buena calidad.

4. ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran en la empresa? ¿Por qué?

R//me gustaría que la empresa cambiara o adecuara las instalaciones.

5. ¿Qué acciones considera que se podrían adelantar para llegar a más clientes?

R//considero que se podría ampliar el portafolio de productos.

6. ¿Si pudieran venderse otros productos, cuáles recomendaría para que se ofrecieran en Pollo Sevillano?

R//carnes de res y cerdo

7. ¿Qué opiniones tiene sobre el ambiente de trabajo? ¿Cuáles son los puntos positivos? ¿Cree que hay cosas que se podrían mejorar?

R//el ambiente laboral es bueno pues no se presentan problemas internos pero pienso que si se debería fomentar más la comunicación puesto que casi no nos comunicamos porque cada persona en su puesto.

8. ¿Le gustaría recibir capacitación sobre su trabajo? ¿En qué temas?

R//si sería muy bueno podernos capacitar en mi caso me gustaría en tema de atención al cliente y ventas.

9. ¿Cómo describiría la comunicación con sus compañeros y con el propietario?

R//la comunicación en cuanto al trabajo es buena porque todos tratamos de trabajar por los mismos objetivos.

10. ¿Cuándo se presentan conflictos o problemas con sus compañeros o jefe, cómo se resuelven?

R//siempre entre todos buscamos aclarar los malos entendidos para así no entrar en controversias y primero que todo hablando con tranquilidad.

EMPLEADO 2

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Pollo Sevillano?

R// 5 años

2. ¿Tiene claridad sobre sus funciones en la empresa? ¿Cuáles son?

R/ si tengo claridad sobre lo que me corresponde realizar pero en muchas ocasiones me corresponde realizar oficios diferentes a lo que me corresponde mi función es la procesada de los pollos.

3. ¿Considera que Pollo Sevillano está bien posicionado en el mercado? ¿Por qué?

R// en el mercado local pienso que se encuentra bien posicionado gracias a su trayectoria en el mercado y también gracias al punto comercial en donde se encuentra situado.

4. ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran en la empresa? ¿Por qué?

R// La empresa debería ampliar sus instalaciones internas para una mejor comodidad.

5. ¿Qué acciones considera que se podrían adelantar para llegar a más clientes?

R// que se invierta más en publicidad en diferentes medios, y realizar promociones para incentivar a los consumidores a llegar a la empresa.

6. ¿Si pudieran venderse otros productos, cuáles recomendaría para que se ofrecieran en Pollo Sevillano?

R// otros derivados del pollo como las carnes embutidas como lo son salchichas, salchichón, chorizo de pollo etc.

7. ¿Qué opiniones tiene sobre el ambiente de trabajo? ¿Cuáles son los puntos positivos? ¿Cree que hay cosas que se podrían mejorar?

R// pienso que el ambiente de trabajo es bueno porque existe buena comunicación entre los empleados y el jefe de igual forma si se debería apostar más a las relaciones interpersonales como lo son integraciones podría ser un almuerzo, un compartir etc.

8. ¿Le gustaría recibir capacitación sobre su trabajo? ¿En qué temas?

R// si, me gustaría una actualización en cursos de manipulación de alimentos y seguridad

9. ¿Cómo describiría la comunicación con sus compañeros y con el propietario?

R// es una comunicación buena porque se maneja un ambiente laboral de buena comunicación de ambas partes.

10. ¿Cuándo se presentan conflictos o problemas con sus compañeros o jefe, cómo se resuelven?

R/ en el momento de un conflicto o problema la manera de resolverlo es dialogando y aclarando cualquier diferencia de la cual se presente la controversia.

EMPLEADO 3

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Pollo Sevillano?

R// 5 años

2. ¿Tiene claridad sobre sus funciones en la empresa? ¿Cuáles son?

R/ si tengo claridad sobre mis funciones en la empresa la cual consiste en el proceso y empaque de los pollos.

3. ¿Considera que Pollo Sevillano está bien posicionado en el mercado? ¿Por qué?

R//.no, porque hay grandes empresas las cuales están abarcando el comercio sevillano y por ser grandes ofrecen los productos más favorables.

4. ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran en la empresa? ¿Por qué?

R// que el salario para nosotros como empleados incrementara un poco más.

5. ¿Qué acciones considera que se podrían adelantar para llegar a más clientes?

R// se podrían dar más promociones del producto para que los clientes se sientan atraídos.

6. ¿Si pudieran venderse otros productos, cuáles recomendaría para que se ofrecieran en Pollo Sevillano?

R// huevos de diferentes especies avícolas como huevos de pato, de codorniz

7. ¿Qué opiniones tiene sobre el ambiente de trabajo? ¿Cuáles son los puntos positivos? ¿Cree que hay cosas que se podrían mejorar?

R// el ambiente de trabajo es muy bueno porque todo lo solucionamos como un equipo, de igual forma sería bueno que los empleados recibiéramos incentivos por el desempeño de nuestro trabajo para estar mas motivados.

8. ¿Le gustaría recibir capacitación sobre su trabajo? ¿En qué temas?

R// si, sobre atención al público y procesamiento de alimentos mas avanzados.

9. ¿Cómo describiría la comunicación con sus compañeros y con el propietario?

R// la comunicación es muy buenas puesto que si se presenta un problema lo solucionamos de la mejor manera con respeto y tolerancia.

10. ¿Cuándo se presentan conflictos o problemas con sus compañeros o jefe, cómo se resuelven?

R//los problemas se resuelven hablando y tratando de llegar a un acuerdo que nos favorezca a todos.

EMPLEADO 4

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Pollo Sevillano?

R// 3 años

2. ¿Tiene claridad sobre sus funciones en la empresa? ¿Cuáles son?

R/ si tengo claridad me corresponde realizar la limpieza de las instalaciones de la empresa.

3. ¿Considera que Pollo Sevillano está bien posicionado en el mercado? ¿Por qué?

R// si, dentro del comercio local porque no hay más procesadoras de pollos dentro del municipio

4. ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran en la empresa? ¿Por qué?

R//.no pienso que necesita cambios porque dentro del comercio local está bien posicionados.

5. ¿Qué acciones considera que se podrían adelantar para llegar a más clientes?

R// hacer más publicidad en la zona rural

6. ¿Si pudieran venderse otros productos, cuáles recomendaría para que se ofrecieran en Pollo Sevillano?

R// productos del mar

7. ¿Qué opiniones tiene sobre el ambiente de trabajo? ¿Cuáles son los puntos positivos? ¿Cree que hay cosas que se podrían mejorar?

R// el ambiente de trabajo me parece bueno no pienso que se podría mejorar ya que es la primera empresa en donde se me ha dado la oportunidad de trabajar y me he sentido agradado en todos los sentidos.

8. ¿Le gustaría recibir capacitación sobre su trabajo? ¿En qué temas?

R// si, me gustaría aprender más sobre el manejo de los productos avícolas

9. ¿Cómo describiría la comunicación con sus compañeros y con el propietario?

R//.la comunicación es buena, agradable porque somos muy amigables tanto entre compañeros como con nuestro jefe.

10. ¿Cuándo se presentan conflictos o problemas con sus compañeros o jefe, cómo se resuelven?

R// bien siempre buscando resolver el problema de la mejor forma.

EMPLEADO 5

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Pollo Sevillano?

R// 4 años

2. ¿Tiene claridad sobre sus funciones en la empresa? ¿Cuáles son?

R// si tengo claridad sobre mis funciones pero en el momento que se necesite de mis funciones en otros procesos lo realizo, mi función es la distribución de los productos.

3. ¿Considera que Pollo Sevillano está bien posicionado en el mercado? ¿Por qué?

R// pienso que el posicionamiento es regular pues existe competencia en el mercado

4. ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran en la empresa? ¿Por qué?

R// me gustaría que se implementaran los incentivos dentro de la empresa.

5. ¿Qué acciones considera que se podrían adelantar para llegar a más clientes?

R// piense realizar promociones en los productos y ofrecer un precios bajos.

6. ¿Si pudieran venderse otros productos, cuáles recomendaría para que se ofrecieran en Pollo Sevillano?

R// carnes frías y salsamentaría

7. ¿Qué opiniones tiene sobre el ambiente de trabajo? ¿Cuáles son los puntos positivos? ¿Cree que hay cosas que se podrían mejorar?

R// en el tiempo que llevo trabajando me siento muy bien en el ambiente laboral por que las relaciones entre todos es con respeto y amable.

8. ¿Le gustaría recibir capacitación sobre su trabajo? ¿En qué temas?

R// si sería muy bueno ya que a diario todos los procesos van cambiando y las capacitaciones ayudan a estar a la vanguardia, me gustaría en temas de seguridad en el trabajo, en ventas.

9. ¿Cómo describiría la comunicación con sus compañeros y con el propietario?

R//la comunicación con todos mis compañeros y jefe es muy buena pues el trato siempre es con respeto y tolerancia.

10. ¿Cuándo se presentan conflictos o problemas con sus compañeros o jefe, cómo se resuelven?

R// la mejor forma de resolver los problemas es mediante el dialogo y dando la razón a que la tenga.

EMPLEADO 6

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Pollo Sevillano?

R// 8 años

2. ¿Tiene claridad sobre sus funciones en la empresa? ¿Cuáles son?

R/ si tengo claridad de las funciones, mi función es ser operario en los procesos del pollo y empaque.

3. ¿Considera que Pollo Sevillano está bien posicionado en el mercado? ¿Por qué?

R// si porque es una empresa con trayectoria y reconocimiento en el municipio.

4. ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran en la empresa? ¿Por qué?

R// la empresa debería mejorar sus instalaciones para que sean mas amplias y más cómodas.

5. ¿Qué acciones considera que se podrían adelantar para llegar a más clientes?

R// más publicidad en la zona rural

6. ¿Si pudieran venderse otros productos, cuáles recomendaría para que se ofrecieran en Pollo Sevillano?

R// embutidos

7. ¿Qué opiniones tiene sobre el ambiente de trabajo? ¿Cuáles son los puntos positivos? ¿Cree que hay cosas que se podrían mejorar?

R// el ambiente de trabajo es bueno porque existe buena comunicación entre todos los miembros de la empresa.

8. ¿Le gustaría recibir capacitación sobre su trabajo? ¿En qué temas?

R// si, en tema de ventas.

9. ¿Cómo describiría la comunicación con sus compañeros y con el propietario?

R// es una comunicación respetuosa y tolerante.

10. ¿Cuándo se presentan conflictos o problemas con sus compañeros o jefe, cómo se resuelven?

R// los conflictos se resuelven hablando y tratando de llegar a un acuerdo.

EMPLEADO 7

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Pollo Sevillano?

R// 10 años

2. ¿Tiene claridad sobre sus funciones en la empresa? ¿Cuáles son?

R/ si, mi función es llevar la contabilidad las cuentas y los temas financieros de la empresa

3. ¿Considera que Pollo Sevillano está bien posicionado en el mercado? ¿Por qué?

R// si, porque a pesar de ser una empresa pequeña se caracteriza en el municipio por ofrecer productos de buena calidad es reconocida por su trayectoria por ello la gente prefiere nuestros productos.

4. ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran en la empresa? ¿Por qué?

R// se debe ampliar las instalaciones e invertir en maquinaria para realizar mejor los procesos porque sería algo que traería mas ventajas competitivas para nosotros como empresa.

5. ¿Qué acciones considera que se podrían adelantar para llegar a más clientes?

R// pienso que invertir más en promociones y publicidad.

6. ¿Si pudieran venderse otros productos, cuáles recomendaría para que se ofrecieran en Pollo Sevillano?

R// productos de mar.

7. ¿Qué opiniones tiene sobre el ambiente de trabajo? ¿Cuáles son los puntos positivos? ¿Cree que hay cosas que se podrían mejorar?

R// el ambiente de trabajo es bueno pero pienso que si se debería mejorar en el tema de las instalaciones para que así sea más cómodo el ambiente.

8. ¿Le gustaría recibir capacitación sobre su trabajo? ¿En qué temas?

R//si sería muy bueno tener capacitaciones ya que a diario todo cambia y en una empresa se debe estar siempre al día en todos los temas, en mi caso me gustaría sobre temas financieros.

9. ¿Cómo describiría la comunicación con sus compañeros y con el propietario?

R//la comunicación entre compañeros y el propietario es buena pues ya que la mayoría llevamos mucho tiempo trabajando juntos, hemos aprendido a conocernos y siempre con mucho respeto.

10. ¿Cuándo se presentan conflictos o problemas con sus compañeros o jefe, cómo se resuelven?

R// primero que todo el respeto es primordial y aclarando cualquier inconformidad para así no tener diferencias ni problemas entre todos.

EMPLEADO 8

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Pollo Sevillano?

R// 4 años

2. ¿Tiene claridad sobre sus funciones en la empresa? ¿Cuáles son?

R/ si, mi función en la empresa procesar el producto

3. ¿Considera que Pollo Sevillano está bien posicionado en el mercado? ¿Por qué?

R// pienso que pollo Sevillano no está muy bien posicionado en el mercado puesto que existe mucha competencia como los son supermercados

4. ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran en la empresa? ¿Por qué?

R// la empresa debería tener más organización en cuanto a las cuentas y los pedidos de las personas por que se presentan inconformidades de los clientes.

5. ¿Qué acciones considera que se podrían adelantar para llegar a más clientes?

R// la empresa debería implementar un plan de fidelización de clientes y ofrecerles promociones y descuentos de esta manera motivar y atraer a los clientes a consumir nuestros productos.

6. ¿Si pudieran venderse otros productos, cuáles recomendaría para que se ofrecieran en Pollo Sevillano?

R// carnes frías y embutidos

7. ¿Qué opiniones tiene sobre el ambiente de trabajo? ¿Cuáles son los puntos positivos? ¿Cree que hay cosas que se podrían mejorar?

R// pienso que el ambiente de trabajo es fundamental para que una empresa sea productiva porque si se trabaja satisfecho va generar más productividad en pollo sevillano se maneja un buen ambiente laborar ya que se trabaja cómodamente sin presiones y lo que pienso que se debería mejorar son los estímulos para los trabajadores.

8. ¿Le gustaría recibir capacitación sobre su trabajo? ¿En qué temas?

R// si las capacitaciones son vitales para el buen funcionamiento de una empresa ya que siempre se debe estar a la vanguardia en informaciones me gustaría en temas marketing.

9. ¿Cómo describiría la comunicación con sus compañeros y con el propietario?

R// la comunicación en la empresa es de forma de respetuosa y de forma amable.

10. ¿Cuándo se presentan conflictos o problemas con sus compañeros o jefe, cómo se resuelven?

R// la mejor forma de enfrentar los problemas en pollos sevillano es por medio de la comunicación, hablando y aclarando las dudas o inconformidades para que todos queden satisfechos.

EMPLEADO 9

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Pollo Sevillano?

R// 3 años

2. ¿Tiene claridad sobre sus funciones en la empresa? ¿Cuáles son?

R/ si tengo claridad sobre mis funciones soy operario

3. ¿Considera que Pollo Sevillano está bien posicionado en el mercado? ¿Por qué?

R// si porque es una empresa que maneja precios asequibles para los consumidores.

4. ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran en la empresa? ¿Por qué?

R// me gustaría que la empresa mejorara las instalaciones para tener mas comodidad.

5. ¿Qué acciones considera que se podrían adelantar para llegar a más clientes?

R// ofertas

6. ¿Si pudieran venderse otros productos, cuáles recomendaría para que se ofrecieran en Pollo Sevillano?

R// embutidos

7. ¿Qué opiniones tiene sobre el ambiente de trabajo? ¿Cuáles son los puntos positivos? ¿Cree que hay cosas que se podrían mejorar?

R// el ambiente de trabajo es bueno pues todos nos entendemos y trabajamos cómodamente.

8. ¿Le gustaría recibir capacitación sobre su trabajo? ¿En qué temas?

R// si me gustaría recibir capacitación en atención al cliente y ventas

9. ¿Cómo describiría la comunicación con sus compañeros y con el propietario?

R// la comunicación es buena tanto con mis compañeros y con mi jefe es respetuosa

10. ¿Cuándo se presentan conflictos o problemas con sus compañeros o jefe, cómo se resuelven?

R// los problemas se solucionan dialogando con respeto tratando de llegar a la mejor solución.

EMPLEADO 10

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Pollo Sevillano?

R// 20 meses

2. ¿Tiene claridad sobre sus funciones en la empresa? ¿Cuáles son?

R/ si es la distribución de los productos

3. ¿Considera que Pollo Sevillano está bien posicionado en el mercado? ¿Por qué?

R// no creo que este muy bien posicionada porque los productos avícolas están siendo remplazados por otros como las carnes el pecado y otros productos.

4. ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran en la empresa? ¿Por qué?

R// en el poco tiempo que llevo trabajando en la empresa hasta ahora no veo ningún cambio que se deba realizar.

5. ¿Qué acciones considera que se podrían adelantar para llegar a más clientes?

R// me gustaría que se ofrecieran nuevos productos para variar el portafolio y de esta manera los clientes se sientan más atraídos.

6. ¿Si pudieran venderse otros productos, cuáles recomendaría para que se ofrecieran en Pollo Sevillano?

R// carnes diferentes a la de pollo

7. ¿Qué opiniones tiene sobre el ambiente de trabajo? ¿Cuáles son los puntos positivos? ¿Cree que hay cosas que se podrían mejorar?

R// el ambiente de trabajo es excelente pues los compañeros y el jefe son muy amables es muy cómodo el espacio de trabajo es decir me siento muy conforme con el ambiente en el trabajo.

8. ¿Le gustaría recibir capacitación sobre su trabajo? ¿En qué temas?

R// si me gustaría en temas avícolas.

9. ¿Cómo describiría la comunicación con sus compañeros y con el propietario?

R// la comunicación es muy agradable es respetuosa ya que se maneja mucho la tolerancia.

10. ¿Cuándo se presentan conflictos o problemas con sus compañeros o jefe, cómo se resuelven?

R// los conflictos se resuelven con respeto y tratando de tener equidad para cualquier solución.

EMPLEADO 11

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Pollo Sevillano?

R// 2 años

2. ¿Tiene claridad sobre sus funciones en la empresa? ¿Cuáles son?

R/ si, mi función es la atención al cliente

3. ¿Considera que Pollo Sevillano está bien posicionado en el mercado? ¿Por qué?

R// si por que ofrece productos competitivos en el mercado y la gente por la trayectoria los prefiere.

4. ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran en la empresa? ¿Por qué?

R// me gustaría que la empresa implementara más incentivos para nosotros como empleados.

5. ¿Qué acciones considera que se podrían adelantar para llegar a más clientes?

R// promociones.

6. ¿Si pudieran venderse otros productos, cuáles recomendaría para que se ofrecieran en Pollo Sevillano?

R// huevos de otras especies avícolas.

7. ¿Qué opiniones tiene sobre el ambiente de trabajo? ¿Cuáles son los puntos positivos? ¿Cree que hay cosas que se podrían mejorar?

R// el ambiente de trabajo en bueno es cómodo, agradable se podría mejorar en temas de motivación para los empleados.

8. ¿Le gustaría recibir capacitación sobre su trabajo? ¿En qué temas?

R// si, en tema de atención al cliente.

9. ¿Cómo describiría la comunicación con sus compañeros y con el propietario?

R//la comunicación es equitativa pues siempre se escucha de todas las partes con respeto.

10. ¿Cuándo se presentan conflictos o problemas con sus compañeros o jefe, cómo se resuelven?

R// los conflictos se resuelven hablando de la mejor forma posible para que nadie salga afectada por el contrario se soluciones de la mejor forma y en brevedad.

ANEXO B

Encuesta para cliente externo

1. ¿Hace cuánto es cliente de Pollo Sevillano?

- 1) Menos de un año
- 2) Más de un año
- 3) Más de 5 años
- 4) Más de 10 años

2. ¿Qué productos compra mayormente en Pollo Sevillano?

- 1) Pollo en bandeja
- 2) Pollo entero

- 3) Quesos
 - 4) Visceras
3. ¿Por qué compra en Pollo Sevillano?
- 1) Calidad
 - 2) Precio
 - 3) Confianza
 - 4) Entrega rápida de los pedidos
 - 5) No hay otras opciones
4. ¿Con qué frecuencia compra en Pollo Sevillano?
- 1) Diariamente
 - 2) Semanalmente
 - 3) Mensualmente
 - 4) Cada que lo necesita
5. ¿Ha tenido crédito con Pollo Sevillano?
- 1) Si
 - 2) No
6. ¿Consideraría viable realizar sus pedidos a través de una página web y redes sociales?
- 1) Si
 - 2) No
7. ¿Los domicilios se entregan oportunamente, cuidando la calidad de los productos?
- 1) Si
 - 2) No
8. ¿Considera que el personal que trabaja en Pollo Sevillano realiza una buena atención al cliente?
- 1) Si
 - 2) No
9. ¿Le gustaría tener un asesor de ventas que lo visitara para tomar sus pedidos y orientarlo en la compra?
- 1) Si
 - 2) No
10. ¿Le gustaría recibir información sobre promociones, descuentos y nuevos productos de Pollo Sevillano?

- 1) Si
- 2) No