

FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA POLLO LIAN EN
EL PERIODO 2022 A 2024

LINA MARCELA PABÓN GONZÁLEZ
HAROLD ANDRÉS ORTEGA SILVA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2021

FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA POLLO LIAN EN
EL PERIODO 2022 A 2024

LINA MARCELA PABÓN GONZÁLEZ
HAROLD ANDRÉS ORTEGA SILVA

TRABAJO DE GRADO

Director:
EMILIO CORRALES MSc
Docente

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2021

RESUMEN

El presente trabajo de grado contiene LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA POLLO LIAN EN EL PERIODO 2022 A 2024; está enfocado en la industria de alimentos, su comercialización y distribución de productos, el cual tiene como objetivo generar un proyecto que permita el direccionamiento estratégico tanto en las áreas administrativas como en las operativas que requiere la organización.

Este plan estratégico fue desarrollado como trabajo de grado para optar por el título de Administradores de Empresas de la Universidad del Valle, haciendo uso de las herramientas correspondientes a la planeación estratégica propuesto por el docente Benjamín Betancourt en su publicación “Papeles de trabajo para planes estratégicos” (1995).

Se obtuvo como resultados que, Pollos Lian cuenta con importantes oportunidades como los son: el mundo digital, el E-commerce y el marketing. En cuanto a las amenazas; en materia jurídica, están las nuevas regulaciones del sistema de seguridad y salud en el trabajo. En materia económica; con las nuevas leyes que buscan limitar el uso del efectivo, y la facturación electrónica. En cuanto a los equipos, si no se cuenta con buena tecnología en cuanto a la conservación de los alimentos y una alta capacidad de almacenamiento, no se podría comprar a escala para lograr tener precios competitivos.

Finalmente, se expone la relación entre las medidas estratégicas y los hallazgos que las justifican, así como las recomendaciones y pautas para la implementación de estas.

Palabras Clave: Planeación estratégica, direccionamiento estratégico, benchmarking, análisis del sector, análisis de los entornos, DOFA, industria alimentaria, diagnóstico administrativo, plan de acción.

Tabla de Contenido

1. Aspectos Metodológicos	15
1.1. Definición del Problema	15
1.1.1. Formulación del Problema	16
1.2. Justificación	16
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo General	18
1.3.2. Objetivos Específicos	18
1.4. Marco Referencial	19
1.4.1. Marco Contextual	19
1.4.2. Marco Teórico	21
1.4.3. Marco Conceptual	27
1.5. Metodología	28
1.5.1. Tipo de Estudio	28
1.5.2. Diseño Metodológico	30
1.5.3. Fuentes y Técnicas de Recolección	33
2. Caracterización de la Organización	35
2.1. Objetivos de Calidad	35
2.2. Política de Calidad	35
2.3. Organigrama	36
2.4. Productos y Servicios	45
2.5. Clientes	47
2.6. Proveedores	48
2.6.1. Proveedores de Materia Prima	48
2.6.2. Proveedores de Equipos	48

2.6.3. Proveedores de Equipos Administrativos y Software _____	49
3. Análisis de los Entornos _____	55
3.1. Entorno Legal _____	55
3.1.1. Ley 1819 de 2016 Bancarización – Reforma Tributaria Artículo 307 ____	57
3.1.2. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – Decreto 1072 del año 2015 _____	58
3.1.3. Facturación Electrónica – Decreto 2242 de 2015 _____	59
3.1.4. Uso de Elementos de Protección Personal (E.P.P) – Ley 100 de 1993 ____	60
3.1.5. Implementación de las NIIF en las empresas – Ley 1314 de 2009 _____	60
3.1.6. Sanciones para las Organizaciones que atenten contra las Normas Ambientales - Decreto 3678 de 2010 _____	61
3.1.7. Certificación ISO 9001 _____	62
3.1.8. Ley Pro-jóven - Ley 1780 de 2016 _____	64
3.1.9. Análisis Del Macro ambiente Legal _____	65
3.2. Entorno Tecnológico _____	74
3.2.1. Optimización de los Procesos Productivos y Administrativos _____	76
3.2.2. Adopción de las TIC en Mipymes _____	77
3.2.3. Industria 4.0 _____	79
3.2.4. E- Commerce y Marketing Virtual _____	81
3.2.5. M-Commerce _____	83
3.2.6. Análisis Del Macro ambiente Tecnológico _____	84
3.3. Entorno Ambiental _____	85
3.3.1. Resolución 0242 de 2013 _____	86
3.3.2. Supervisión y regulación de las entidades de control sobre emisiones de desechos _____	92
3.3.3. Uso racional y eficiente de los recursos _____	93

3.3.4. Implementación de Tecnologías Limpias _____	93
3.3.5. Manejo de residuos líquidos, sólidos y emisiones atmosféricas _____	94
3.3.6. Políticas de Desarrollo Sostenible _____	95
3.3.7. Análisis del macro ambiente ambiental _____	97
3.4. Entorno Económico _____	98
3.4.1. Comportamiento del PIB _____	99
3.4.2. Índice de Precios de los Alimentos _____	100
3.4.3. Efectos Tributarios de la Bancarización _____	100
3.4.4. Tasa de Desempleo _____	101
3.4.5. Tasa de Informalidad _____	102
3.4.6. Análisis del Macro Ambiente Económico _____	104
3.5. Entorno Socio – Cultural _____	104
3.5.1. Capacitación y certificación de personal especializado _____	105
3.5.2. Corrupción nacional _____	105
3.5.3. Responsabilidad Social Empresarial _____	106
3.5.4. Prevención del Riesgo Psicosocial _____	107
3.5.5. Sistema de las 5 “S” de la calidad en las industrias _____	108
3.5.6. Análisis del Macro Ambiente Socio – Cultural _____	109
4. Análisis Sectorial _____	111
4.1. Cadena de Valor Alimentaria _____	112
4.2. Análisis Del Diamante Competitivo _____	117
4.3. Factores _____	118
4.4. Cadenas Productivas _____	119
4.5. Demanda _____	120
4.6. Estrategia _____	121
4.7. Gobierno _____	121

4.8. Incertidumbre	122
4.9. Modelo de las 5 fuerzas	124
4.10. Amenaza de competidores potenciales	125
4.11. Rivalidad entre competidores existentes	126
4.12. Amenaza de sustituto	128
4.13. Poder de negociación de los compradores	129
4.14. Poder de negociación de los proveedores	130
5. Benchmarking	136
5.1. Avícola la mayorista	136
5.2. Autoservicio los Monos	137
5.3. Centro Carnes Agropecuaria	137
5.4. Factores Clave De Éxito – F.C.E	137
5.4.1. Participación en el mercado:	138
5.4.2. Calidad del producto:	138
5.4.3. Experiencia:	138
5.4.4. Precios:	138
5.4.5. Infraestructura:	139
5.4.6. Publicidad:	139
5.4.7. Servicio al Cliente:	139
5.4.8. Tecnología:	139
5.4.9. Ubicación:	139
5.4.10. Cultura Organizacional:	139
5.4.11. Gráficas de Comparación	143
6. Análisis Situacional Interno	155
6.1. Diagnóstico del Proceso Administrativo	155
6.1.1. Planeación	155

6.1.2. Organización	156
6.1.3. Dirección	157
6.1.4. Evaluación y Control	158
6.1.5. Análisis de la Cultura Organizacional	160
6.1.6. Análisis de la Gestión de las Funciones de la Empresa	161
6.1.7. Gestión y Situación Comercial	164
6.1.8. Organización de planta física	166
6.1.9. Gestión de los Sistemas de Información	169
6.1.10. Gestión del Talento Humano	170
7. Análisis Estratégico DOFA	174
7.1. Matriz Integrada del Análisis Externo	174
7.1.1. Variables del Análisis Sectorial o Entornos	174
7.1.2. Variables de la Competencia – Benchmarking	175
7.1.3. Variables de los clientes	175
7.2. Matriz Integrada del Análisis Interno	178
7.2.1. Variables del Análisis Interno	178
7.2.2. Variables de la Competencia – Benchmarking	179
7.3. DOFA	182
7.4. Estrategias DOFA	183
7.5. Direccionamiento Estratégico	186
7.5.1. Propuesta de Misión	187
7.5.2. Propuesta de Visión	188
8. Propuesta Estructura Organizacional	192
8.1. Situación Presente	192
8.2. Estructura Organizacional	193
9. Plan de Acción	196

9.1. Análisis Situación Actual	196
9.2. Formulación del Plan de Acción	198
10. Conclusiones	205
11. Recomendaciones	208
12. Bibliografía	210

Índice de Tablas

TABLA 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO DE GERENCIA.....	37
TABLA 2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO SUPERVISOR DE CALIDAD.....	38
TABLA 3. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO DE CONTADOR.	39
TABLA 4. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO DE ADMINISTRADOR.	40
TABLA 5. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO DE VENDEDOR.	41
TABLA 6. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO DE MENSAJERO.....	42
TABLA 7. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO DE TÉCNICO.....	43
TABLA 8. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO DE INGENIERO INFORMÁTICO.....	44
TABLA 9. PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA.....	48
TABLA 10. PROVEEDORES DE EQUIPOS.	48
TABLA 11. PROVEEDORES DE EQUIPOS ADMINISTRATIVOS Y SOFTWARE.	49
TABLA 12. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE LEGAL.....	65
TABLA 13. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO LEGAL.....	66
TABLA 14. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE TECNOLÓGICO	84
TABLA 15. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE AMBIENTAL	97
TABLA 16. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE ECONÓMICO.....	104
TABLA 17. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE SOCIO – CULTURAL	109
TABLA 18. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA.	133
TABLA 19. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	140
TABLA 20. GUÍA DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	153
TABLA 21. VARIABLES INTERNAS DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	159
TABLA 22. VARIABLES INTERNAS DE GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA.	163
TABLA 23. VARIABLES INTERNAS DE GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL.....	165
TABLA 24. VARIABLES INTERNAS GESTIÓN Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.....	168

TABLA 25. VARIABLES INTERNAS GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	170
TABLA 26. VARIABLES INTERNAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	173
TABLA 27. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE	176
TABLA 28. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI	179
TABLA 29. MATRIZ DOFA.....	182
TABLA 30. ESTRATEGIAS DOFA.....	184
TABLA 31. MATRIZ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – ESTRATEGIAS	191
TABLA 32. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	197
TABLA 33. PLAN DE ACCIÓN	198

Tabla de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES.	30
ILUSTRACIÓN 2. ORGANIGRAMA ACTUAL – POLLOS LIAN	36
ILUSTRACIÓN 3. INSTALACIONES POLLOS LIAN.....	49
ILUSTRACIÓN 4. INSTALACIONES POLLOS LIAN.....	50
ILUSTRACIÓN 5. INSTALACIONES POLLOS LIAN.....	50
ILUSTRACIÓN 6. INSTALACIONES POLLOS LIAN.....	51
ILUSTRACIÓN 7. INSTALACIONES POLLOS LIAN.....	51
ILUSTRACIÓN 8. UBICACIÓN POLLOS LIAN	52
ILUSTRACIÓN 9. FACTURA ELECTRÓNICA EN COLOMBIA	59
ILUSTRACIÓN 10. E-COMMERCE SALVA LAS PYME EN COLOMBIA.	78
ILUSTRACIÓN 11. BENEFICIOS DE LA DIGITALIZACIÓN PARA LAS PYME.....	79
ILUSTRACIÓN 12. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA 4.0.	81
ILUSTRACIÓN 13. DISTRIBUCIÓN Y COBERTURA DEL E-COMMERCE EN COLOMBIA	83
ILUSTRACIÓN 14. PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB AÑO 2020 VS 2019	100
ILUSTRACIÓN 15. TASA DE DESEMPLEO 2021 VS 2020.....	102
ILUSTRACIÓN 16. PROPORCIÓN DE POBLACIÓN OCUPADA INFORMAL DE 13 Y 23 CIUDADES Y ÁREAS METROPOLITANAS TRIMESTRE MÓVIL 2020 – 2021.....	103
ILUSTRACIÓN 17. CADENA DE VALOR ALIMENTARIA, UN ENFOQUE METODOLÓGICO.	113
ILUSTRACIÓN 18. PARTICIPACIÓN DEL SECTOR ALIMENTARIO EN LA INDUSTRIA COLOMBIANA.....	114
ILUSTRACIÓN 19. ASÍ VA LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS EN COLOMBIA.	115
ILUSTRACIÓN 20. EL AGRO EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO.....	117

ILUSTRACIÓN 21. REGIONES DE DISPONIBILIDAD EN MATERIA PRIMA	120
ILUSTRACIÓN 22. DIAMANTE COMPETITIVO EN EL SECTOR ALIMENTARIO.....	123
ILUSTRACIÓN 23. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR ALIMENTARIO.....	135
ILUSTRACIÓN 24. GRÁFICO DE VALOR LINEAL.	143
ILUSTRACIÓN 25. GRÁFICO DE VALOR SOPESADO.....	143
ILUSTRACIÓN 26. AVÍCOLA LA MAYORISTA– GRÁFICO DE VALOR LINEAL	144
ILUSTRACIÓN 27. AVÍCOLA LA MAYORISTA – GRÁFICO DE VALOR SOPESADO	
(SUPERFICIE)	145
ILUSTRACIÓN 28. AUTOSERVICIO LOS MONOS – GRÁFICO DE VALOR LINEAL	146
ILUSTRACIÓN 29 AUTOSERVICIO LOS MONOS – GRÁFICO DE VALOR SOPESADO	
(SUPERFICIE)	146
ILUSTRACIÓN 30. CENTRO CARNES – GRÁFICO DE VALOR LINEAL.....	148
ILUSTRACIÓN 31. CENTRO CARNES – GRAFICO DE VALOR SOPESADO (SUPERFICIE).....	148
ILUSTRACIÓN 32. GRÁFICO COMPARATIVO VALOR LINEAL.....	149
ILUSTRACIÓN 33. GRÁFICO COMPARATIVO VALOR SOPESADO (SUPERFICIE)	150
ILUSTRACIÓN 34. VARIABLES INTERNAS ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	161
ILUSTRACIÓN 35. SITUACIÓN PRESENTE POLLOS LIAN.....	192
ILUSTRACIÓN 36. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	193

Una de las situaciones que enfrentan las organizaciones en la actualidad son los mercados que fluctúan; es decir, cambian inesperadamente, lo cual hace que se genere incertidumbre frente a lo porvenir, de modo que, se hace necesario mantenerse preparados frente a estos cambios, y es responsabilidad de la empresa hacerles frente a estas dinámicas de mercado. Pollos Lian, es una empresa que fue creada hace 4 años y su principal actividad es la comercialización de productos alimenticios, entre ellos: la carne de pollo, de res, y todo lo relacionado con el negocio de las salsamentarias. En la actualidad, la industria alimentaria presenta un crecimiento importante, como también presenta cambios sustanciales en cuanto la regulación, la tecnología y las competencias requeridas en los colaboradores. Es por esto que, se realiza un análisis general de la empresa, con base en una estructura y un sustento académico, con el fin de poder identificar tanto las fortalezas como las oportunidades de mejora, de manera que, pueda servir como herramienta de crecimiento, a través un plan estratégico que defina los lineamientos y objetivos a desarrollar durante un periodo de tres años, lo cual permitirá que Pollos Lian se convierta en una organización competitiva y pueda posicionarse en el mercado.

A lo largo de este escrito, se podrá evidenciar desde la conceptualización de los procesos hasta cómo aplicarlo a la organización, cuáles son las metas u objetivos a corto, mediano y largo plazo, cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las se cuentan actualmente, y cómo poder fortalecer cada uno de los procesos que diariamente se llevan a cabo al interior de la empresa, todo ello con miras a que Pollos Lian se convierta en una empresa líder de la industria de alimentos.

1. Aspectos Metodológicos

1.1. Definición del Problema

La empresa Avícola y salsamentaria Pollo Lian es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos cárnicos, lácteos y todo lo relacionado con la salsamentaria; formalizada desde el 04 de marzo del año 2017. Durante los 4 años que lleva en el mercado han sido sus propietarios quienes se han encargado del manejo directo de sus actividades tanto operativas como técnicas, aun así, durante su proceso de crecimiento ha sido necesaria la vinculación de nuevos colaboradores quienes se dedican específicamente a desarrollar tareas técnicas y comerciales, las cuales son de gran importancia para la organización. Desde su nacimiento Pollo Lian ha contado con un software de punto de venta que permite manejar todos los productos, inventarios y conocer la ganancia diaria fácilmente, sin embargo, otras operaciones se han desarrollado de manera empírica, sin contar con algún tipo de estrategia que permita a sus propietarios llevar un control más detallado de su operación, para de esta manera, realizar cambios que lleven a la empresa a un mejor posicionamiento en el mercado.

Analizando la situación actual de la empresa, es posible detectar que esta tiene falencias en áreas como la financiera y de mercadeo, pues, a pesar del control interno que llevan de sus actividades financieras, este no es muy detallado y no logran visualizar el entorno para ir en busca de su crecimiento, esto es quizá por la falta de planeación estratégica y desconocimiento de los factores que influyen en su crecimiento.

Lo más probable es que el origen de esta situación sea la falta de una planeación estratégica bien coordinada, que permita un análisis profundo de las características de los aspectos internos como para el entorno y la competencia, creando estrategias que promuevan un rendimiento en diferentes ámbitos.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cuál es el plan estratégico que se debe implementar para lograr el desarrollo y posicionamiento de la empresa Pollo Lian?

1.2. Justificación

En los últimos años se ha evidenciado un crecimiento competitivo de las organizaciones, y todo esto, gracias a estrategias que han sido desarrolladas e implementadas para sobresalir en entornos tan cambiantes como los que se evidencian en la actualidad; en donde se debe reforzar la capacidad de adaptación, conocer el entorno en el que está inmerso las empresas y estar abiertos a nuevos cambios. Por lo anterior, se hace imprescindible adoptar nuevas herramientas, las cuales respondan a dinámicas del mercado que permitan lograr estabilidad y crecimiento del negocio a largo plazo.

Lo anteriormente mencionado, se fundamenta en diversas empresas que han logrado consolidar negocios sustentables a través del tiempo, ese proceso de sostenibilidad y crecimiento es dado por los planes estratégicos debidamente estructurados con el apoyo del talento humano altamente calificado, así como la implementación de tecnologías, en aras de incrementar la rentabilidad de la

empresa y por supuesto adoptar la mejora continua como metodología de desarrollo empresarial.

Teniendo en cuenta estos planteamientos; y la importancia de la estrategia como herramienta para consolidar organizaciones dinámicas, se realizará un plan estratégico que permita conocer el entorno, las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa Pollo Lian, con el fin de direccionar sus esfuerzos hacia el mejoramiento de sus utilidades así como también de su expansión; mediante la calidad, eficiencia, productividad, sin dejar de lado la satisfacción e involucramiento de los stakeholders.

Académicamente, el desarrollo del plan estratégico para la organización Pollo Lian se emplea como método para afianzar y aplicar conocimientos obtenidos en el programa académico de Administración de Empresas. Mediante la práctica de este caso real empresarial, se consolidan habilidades importantes para el desarrollo profesional, los cuales permiten mejorar la actividad económica en primera instancia de la empresa, seguido del regional y nacional.

Por otra parte, la formulación del plan estratégico para Pollo Lian se efectúa, ya que la empresa se encuentra en un proceso de expansión y no cuenta con un direccionamiento estratégico que le permita fijar los objetivos para alcanzar el cumplimiento de la misión y visión, para de esta manera, ser más competitivos y rentables, además de lograr la sostenibilidad en estos tiempos donde los mercados como ya se mencionó anteriormente son muy cambiantes.

Por último, este caso de estudio de la empresa Pollo Lian; se realiza, ya que, pertenece al patrimonio de uno de los integrantes que desarrolla el plan estratégico. Desde allí viene la necesidad de diseñar este trabajo como

oportunidad de mejorar la competitividad del negocio y establecer una ruta que permita la excelencia empresarial.

También es importante mencionar que a nivel personal, el realizar este trabajo se fortalecen las competencias que posibilitan un mejor desempeño frente a nuestra vida cotidiana, puesto que, mejora nuestra capacidad de análisis para entender y comprender el entorno en el cual nos encontramos inmersos, así mismo, el valor de conocer nuestras debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, las cuales generan respuestas oportunas frente a las diversas situaciones que se presentan en el día a día y de esta manera, ser competitivos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para la empresa Pollo Lian con una perspectiva de tiempo desde 2022 a 2024

1.3.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual de la empresa Pollo Lian con relación a la historia, estructura y portafolio de productos.
- Elaborar un análisis del entorno para identificar posibles amenazas y oportunidades que presenta la organización Pollo Lian.
- Examinar el sector con el fin de identificar el perfil competitivo de la empresa.
- Realizar el análisis de Benchmarking o referenciación.

- Realizar análisis interno a la organización con el fin de identificar Fortalezas y debilidades que presente la empresa.
- Elaborar el análisis DOFA para la empresa.
- Formular el direccionamiento estratégico para la empresa: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.
- Formular el plan de acción de la empresa con indicadores de gestión.

1.4. Marco Referencial

1.4.1. Marco Contextual

Pollo Lian Avícola y salsamentaría; es una empresa ubicada en el oriente de Santiago de Cali, comuna 14, dedicada a la comercialización, distribución de productos cárnicos y todo lo relacionado con la salsamentaría.

Pollo Lian surge de un legado familiar en el año 2017, cuando sus fundadores Andrés Felipe Lasso ingeniero industrial y Lina Marcela Pabón administradora de empresas en formación y miembro de este proyecto investigativo, decidieron emprender una idea de negocio teniendo como referente uno ya existente en su familia, pues, en el departamento de Nariño, de donde es oriundo uno de ellos, se encontraba hace más de 40 años el negocio de la abuela, a quien se le debe la experiencia adquirida y luego aplicada.

Gracias al apoyo de sus familias pudieron dar inicio a este gran proyecto, el cual consiste en comercializar pollo fresco campesino y blanco a los hogares caleños, principalmente en barrios del oriente de la ciudad. Inicialmente, empezaron con dos equipos, un refrigerador pequeño, en el cual almacenaban el

producto que recibían a diario para luego distribuirlo y otro para exhibir, un exhibidor para huevos y un escritorio donde organizaban el dinero.

Poco a poco la gente fue conociendo a lo que hoy se llama Pollo Lian ¡Tu mejor opción!, su mejor publicidad fue la voz a voz entre los clientes y cada día eran más las familias que disfrutaban en su mesa de productos frescos y saludables, satisfechos con la calidad y el servicio. Así fueron creciendo y con ello la necesidad de ampliar su capacidad de almacenamiento; fue entonces cuando después de 8 meses en el mercado, Pollo Lian reestructuró sus instalaciones y adquirió nuevos equipos para aumentar sus ventas e incorporar la venta de pescado, carnes frías y los desechables.

El 4 de marzo de 2018 Pollo Lian cumplió el primer año de estar funcionando, y es aquí donde estos empresarios deciden dar inicio a una novedosa modalidad de vender pollo a través de las redes sociales buscando facilitar la compra de productos frescos como pollo, huevos y carnes frías, brindando calidad, servicio y buen precio.

La idea inicial surge cuando se dan cuenta de que el modelo de distribución tradicional no entiende de diferencias, no se pone en el lugar de las familias caleñas y no se adapta a la forma como muchas personas actualmente organizan su día a día, un estilo de vida complejo, con poco tiempo para hacer la compra. Por lo tanto, se plantearon ayudar a estas personas ahorrar tiempo haciendo la compra desde casa, la idea era hacer más fácil su vida cotidiana.

1.4.2. Marco Teórico

1.4.2.1. Planeación Estratégica

Dada las circunstancias en las que se encuentran inmersas las organizaciones actuales; donde los mercados fluctúan y son cambiantes, se hace necesario establecer un rumbo claro, un camino a seguir como senda para alcanzar grandes avances competitivos y lograr los objetivos que la empresa se propone.

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se volvió muy reconocida en las dos décadas siguientes, se consideraba como la solución a todos los problemas; durante estos tiempos las empresas americanas se maravillaron tanto así que llegaron a la obsesión por la estrategia, pero en los años ochenta se eliminó dado que no consiguieron alcanzar los objetivos que las empresas esperaban en los planes estratégicos planteados. Posteriormente, en los noventa se restableció la planeación estratégica dando lugar a un amplio uso que se ha extendido hasta la actualidad, generando organizaciones dinámicas con perspectivas de crecimiento y competitividad.

Para comprender mejor, se analizará la expresión estrategia, que como lo dice David Fred R. en su libro *Conceptos de la administración estratégica*, es “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. También este autor afirma que “el proceso de la planeación estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en las organizaciones, es decir, se trata de un modelo que permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectiva en las

actuales circunstancias de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio" (DAVID, 2003). Utilizar la planeación estratégica como generación de valor permite que las organizaciones generen una mayor competitividad garantizando el control de sus acciones frente a las circunstancias que demandan los mercados actuales.

Por otra parte, Porter nos dice que la estrategia "es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia; otra definición que nos brinda "es establecer una situación provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en un sector productivo" (Porter, 1991). De esta manera, a través de la estrategia se logra identificar los principales competidores, el sector económico en el que se encuentra la empresa, su entorno en general, es un DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) las cuales generan información importante y real para la toma de decisiones estratégicas.

Para Chiavenato, la estrategia "consiste en seleccionar la alternativa más conveniente, teniendo en cuenta las características de la organización, y tomar la decisión con base en esa elección" (Chiavenato, 2016).

En conclusión, todos estos autores concuerdan en que la planeación estratégica es una herramienta que genera la oportunidad de ser competitivos frente a otras organizaciones, además posibilita la toma de decisiones con mucha más certeza, ya que se cuenta con la información real, la cual permite asegurar el desarrollo y la sostenibilidad de la organización.

1.4.2.2. Escuelas del pensamiento estratégico

Actualmente, las escuelas de pensamiento son consideradas fundamentales para lograr eficiencia y eficacia en los diversos procesos empresariales, tanto públicas como privadas, ya que, se hace necesario una excelente gestión con los recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros, con el objetivo de lograr responder a los mercados de manera competitiva; donde implique agilidad y conocimiento en cuanto al entorno donde se encuentra presente la organización.

La visión de pensamiento estratégico ayuda a tener un panorama futurista y profundo a los diferentes actores de la organización, lo cual posibilita tomar decisiones importantes para la sostenibilidad y crecimiento de la misma, de igual manera, se genera un sentimiento de pertenencia, lo cual hace que los colaboradores de la organización trabajen con ahínco logrando responder a los dinamismos del mercado. Cuando mencionamos el pensamiento estratégico, tratamos más de un proceso de análisis e intuición, más hacia la parte humana que meramente técnica; donde las habilidades individuales deben ser consideradas como herramientas para lograr la unión dentro de la empresa y de esta manera alcanzar muy buenos resultados.

Dentro la perspectiva de la estrategia, se han creado diez escuelas de pensamiento estratégico, cada una de ellas tiene un enfoque diferente, estas son: la escuela de diseño, de planificación, de posicionamiento, emprendedora, cognitiva, aprendizaje, política, cultural, ambiental y la escuela de configuración.

Para el desarrollo de este trabajo, se hablará de dos escuelas de pensamiento; una es la escuela de planificación y la otra es la escuela de aprendizaje.

Cuando nos referimos a la escuela de planificación; según Ansoff “se refiere a un sistema muy formalizado de planeación y al cumplimiento de la estrategia, donde se debe pronosticar que va acontecer para luego observar los resultados” (Ansoff 1965, como se citó en Labarca, 2008). es decir, las estrategias deben realizarse de un proceso controlado y consciente de planificación, se deben tener claro las etapas, los planes de acción debidamente sustentados, para lograr que al ser aplicada se obtenga los objetivos que previamente se trazaron.

Por otra parte, al hablar de la escuela de aprendizaje; parte de la hipótesis de que el entorno en el cual se encuentran inmersas las empresas es muy cambiante, y por tal razón es complejo entenderlas, es por esto que, se hace necesario analizar al individuo como un camino para aprender y comprender el devenir de la organización, para de esta manera, lograr crecer de forma continua hasta llegar a niveles incrementales.

Para que la organización tenga un excelente nivel de aprendizaje; debe existir una interacción entre la acción y el pensamiento, es decir, cuando las empresas consideran sus acciones en cómo han ejecutado sus actividades pueden reconocer sus modelos y aprender de sí mismas, logrando cambiar sus antiguas estrategias por nuevas; posibilitando la generación de nuevas formas de respuesta frente al entorno que demandan los mercados actuales.

Las características de esta escuela son las siguientes; normalmente el aprendizaje se realiza de manera colectiva; ya que, hay unos cuantos estrategias en la organización con muy buenas habilidades, los cuales se consideran pieza clave dentro de la ejecución de las estrategias porque permiten dirigir el aprendizaje a nuevas perspectivas que mejoran la competencia frente a sus rivales, como dijo (Huber,1991, como se citó en Sánchez, 2008) “Es conveniente señalar que, desde sus orígenes, las empresas se encuentran sumidas en un estado continuo de aprendizaje” la cual mejora su intuición a los desafíos que encaran las empresas.

1.4.2.3. Estrategias Competitivas

A nivel de empresa, existe las bien llamadas estrategias competitivas, las cuales permiten a largo plazo, que se puedan conocer, potencializar sus fortalezas y capacidades, como también, se genere buen aprovechamiento de cada oportunidad que se pueda presentar en el recorrer empresarial, de manera que, los riesgos y las amenazas existentes sean factores que en lugar de ser rivales, se dejan atrás en la industria y se puedan sentar bases de un futuro empresarial próspero donde la captación además de la retención de clientes no sea un problema.

Cuando se habla acerca de las estrategias competitivas, se hace alusión al clásico Michael Porter, el cual propone ejemplos de estrategias genéricas, que se pueden aplicar a productos y servicios de todas las empresas a pesar de la diferencia de su tamaño; los modelos de estrategia competitiva definidas por este autor se dividen en tres grupos:

1. Liderazgo en costes: Oferta de productos más económicos que la competencia.

2. Diferenciación: Creación de productos y servicios únicos.
3. Enfoque: Ofrecer un servicio especializado en determinado nicho de mercado, el cual se subdivide a su vez en: enfoque de coste y enfoque de diferenciación.

Las ventajas competitivas son características diferenciales de una empresa, las cuales le permiten desligarse de la competencia y situarse en una posición predominante respecto de sus rivales, de modo que existe un rendimiento mayor. Estas ventajas competitivas han de ser evidentes para el consumidor o cliente final, y que además demuestra una solidez que le permita ser duradera en el tiempo.

Según Porter respecto a la estructuración de las estrategias competitivas es necesario responder a preguntas tales como: ¿A qué mercados entrar o de cuáles salir?, ¿Qué ventaja se debe desarrollar o construir?, ¿Cómo crear valor agregado mayormente que la competencia?, ¿En qué medida afectarán mis decisiones estratégicas el valor para los accionistas?; estas incógnitas logran que se evalúen los desafíos y se genere la sostenibilidad y responsabilidad empresarial, aplicando las mejores habilidades que impulsen la rentabilidad e incluso con herramientas de última generación en las cuales es necesario invertir. (Porter M. E., 2008)

Para Mintzberg, el cual es uno de los autores que ha sido destacado en relación a la estrategia; la concibe como un *plan*, la cual consta de una serie de pasos bien estructurados, que se definen conscientemente como una senda a manera de guía y que influye o actúa sobre una situación en particular, claramente, estos planes se desarrollan anticipadamente y con un fin.

Otra manera de concebir la estrategia según el autor, es la denominada táctica o “engaño”, la cual consiste en presumir una serie de acciones que se

realizarían para generar en los competidores sentimiento de amenaza o disuasión en situaciones de negociación, con el fin de dominar a los adversarios.

Otra de las formas de referirnos a la estrategia es comprenderla como una *posición*, esto es, examinar los hechos y las fuerzas que se involucran entre la organización y el entorno. Con la intención de que la llamada estrategia resulte ser un océano azul donde el mercado aún no sea explotado logrando además de una maximización de la rentabilidad la evasión de la competencia.

También, se puede mencionar la estrategia como un *patrón*, la cual se repite de acuerdo a particularidades que han surgido en el tiempo. Todo esto, surge de una actividad anticipada o de un actor determinado. Cuando estas conductas resultan definidas para entender el papel de la organización en el ambiente, la estrategia se entiende como una *perspectiva*, es decir, le da coherencia y orienta las acciones de la organización en el tiempo.

Para este autor, la estrategia ha sido descrita de muchas maneras, pero siempre tales definiciones concluyen en que es una serie de orientaciones que impactan en las decisiones a futuro de la organización con el ánimo de ser competitivas y alcanzar una posición dominante. (Negocios, 2005)

1.4.3. Marco Conceptual

Para mayor claridad en los términos que se usarán a lo largo del documento relacionados con el sector de la organización, se presentan las siguientes definiciones:

Sector Avícola: El sector avícola ofrece oportunidades de producción que contemplan varias alternativas: Las aves, los huevos y las carnes frías como producto alterno; sus ventas desde Colombia se orientan hacia mercados

ubicados en la región Andina, siendo nuestro país el principal productor y comercializador de estos productos. (Colombia, s.f.).

Avícola: Dicho de una explotación o actividad económica: Que consiste en la cría y producción de las aves de corral. (Jurídico, s.f.)

Salsamentaría: Tienda donde se vende al público, embutidos, carnes curadas, etc. (Española, s.f.)

Comercialización: Dar a un producto condiciones y vías de distribución para su venta. (Española, s.f.).

Venta: Satisfacer las necesidades del cliente con un producto y/o servicio a cambio de una contraprestación económica. (Battle, 2017).

1.5. Metodología

1.5.1. Tipo de Estudio

Para efectos del presente estudio, se tendrá como base a Hernández Sampieri, quien considera que la investigación son procesos sistemáticos, críticos y empíricos los cuales son aplicados a diferentes fenómenos o problemas acontecidos en la cotidianidad, teniendo dos principales tipos de investigación, que son: cuantitativo y cualitativo. (Hernandez, Metodología de la investigación, 2014)

Dentro de la concepción de la investigación cualitativa se sitúan varios alcances que son producidos por la revisión de la literatura y la perspectiva del estudio, como también los objetivos del investigador para realizar la combinación de los elementos en el estudio correspondiente, dentro de ellos se encuentran, los alcances EXPLORATORIOS y DESCRIPTIVOS, siendo estos

los que se aplicaran en la presente investigación, como se describen a continuación:

Estudio Exploratorio: Es un tipo de investigación utilizada para el análisis de un problema que cuentan con un bajo índice de estudio, que tienen como fin indagar desde una mirada innovadora, identificando conceptos promisorios y en esta misma medida preparan el camino para nuevas indagaciones. (Hernandez, Metodología de la investigación, 2014)

La presente investigación tiene el carácter de investigación exploratoria dado que, es el punto de inicio del trabajo, en donde se contextualiza con la organización, sus fortalezas, debilidades, su competencia y su proyección empresarial, de modo que se genera una visión general que da pie a la formulación de estudios de mayor complejidad. Precizando que, Pollos Lian, no ha sido objeto de implementación de un plan estratégico, por tanto, es la primera vez que se fomenta un trabajo de direccionamiento estratégico para la empresa.

Estudio Descriptivo: Este se ocupa de tener en consideración al problema o fenómeno estudiado y los aspectos que lo componen, medir su concepción y definir cada una de las variables aplicables al caso en concreto. (Hernandez, Metodología de la investigación, 2014)

La Investigación presente, es descriptiva, toda vez que recopila y reúne información sobre los acontecimientos de la empresa, la competencia, así como también identifica características y variantes como lo son los factores internos y externos para la generación de análisis y creación de planeación que facilite la definición de las necesidades en su contexto; lo anterior, con el fin de presentar soluciones alternativas a mediano plazo a las falencias que afectan el crecimiento de la empresa.

1.5.2. Diseño Metodológico

El diseño metodológico a desarrollar en el plan estratégico es un proceso que cuenta con 10 fases, como lo consigna el siguiente esquema:

Ilustración 1. Direccionamiento estratégico de las organizaciones.



Fuente: Benjamín Betancourt – papeles de trabajo para planes estratégicos (1995).

Primera Fase: Consiste en la caracterización de la organización, en la que se narra o consigna la información de la empresa, la cual contiene la reseña histórica. En esta, se reconocen los momentos históricos desde su fundación hasta el tiempo actual. Adicionalmente, contiene la misión y la visión; si la organización la ha estructurado.

En general, la caracterización posibilita tener una conceptualización sobre los aspectos más relevantes sobre el funcionamiento de la misma, como también su esencia, los productos y/o servicios que realizan, los usuarios o clientes a los que están dirigidos y los proveedores que se han seleccionado. Después de generar un análisis de la caracterización de la organización, se crea una matriz de segmentación, en la cual se segmentan los mercados y productos básicos como nuevos.

Segunda Fase: Contiene un análisis externo en el cual se detalla el macroentorno de la empresa con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas del sector en el que se desempeña. La identificación de las oportunidades conlleva el análisis de las múltiples tendencias de la industria, para que de este modo conlleve a encontrar factores que puedan ser beneficiosos a largo plazo, de otro lado, la identificación de las amenazas externas se fundamenta en la contemplación de las tendencias y factores que puedan afectar negativamente la empresa.

Tercera Fase: Se sustenta en llevar a cabo un análisis sectorial, en el que se aprecia el ambiente competitivo de la organización en relación con el análisis del diamante que propone Michael Porter; para establecer los factores de producción, las cadenas productivas, la demanda, las estrategias, el gobierno y la incertidumbre. Luego, se atiende a la estructuración de las cinco fuerzas también planteado por Michael Porter.

Cuarta Fase: Se efectúa la referenciación y el perfil competitivo de la empresa, en la cual se realiza un paralelo entre el desempeño de la empresa con otras que llevan a cabo su misma actividad económica. Esto con el objetivo de

medir la empresa frente a otras de mayor reconocimiento en la industria y determinar su perfil competitivo.

Quinta Fase: Se lleva a cabo un análisis interno de la empresa en la que se distinguen los recursos y capacidades de la empresa, para que de este modo se determinen las fortalezas y debilidades, para así fomentar estrategias que impulsen sus fortalezas disminuyendo las debilidades.

Sexta Fase: Al momento de finalizar el análisis interno, se prosigue a genera el análisis DOFA, en el cual se formulan y evalúan las estrategias que se realizaron en el análisis interno y hacer frente con los resultados de las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo.

Cuando se han fijado las estrategias DOFA, se procede a la fase de direccionamiento estratégico, en el cual plantean los objetivos, la misión, la visión y la estructura de la organización, de conformidad a los frutos obtenidos en todo el proceso de diagnóstico. Este direccionamiento está encaminado al futuro de la empresa, es decir, es una proyección en la cual se determina de forma anticipada lo que se piensa efectuar.

Séptima Fase: En esta se consigna todo el programa de actividades, programas y/o proyectos a seguir de conformidad con el direccionamiento estratégico establecido, también propone el modo en la que se alcanzarán los fines propuestos; en otras palabras, es la guía para efectuar la implementación del plan estratégico.

Octava Fase: En ella se encuentra lo que es el seguimiento y control de los indicadores en el que se determina de forma cuantitativa de qué manera se medirán los resultados, para que de este modo se pueda evaluar la gestión estratégica y se pueda retroalimentar durante todo el proceso de ejecución.

1.5.3. Fuentes y Técnicas de Recolección

Inicialmente, en lo que respecta al proceso de recolección de la información se utilizarán fuentes primarias y secundarias, siendo los métodos de recolección a escoger el análisis documental (documentos y registros), la entrevista y la observación.

Fuentes Primarias: contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas. (Alcalá, s.f.)

Fuentes Secundarias: contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones. (Alcalá, s.f.)

Es preciso indicar que, se acudirá a libros que obraran como guía para la realización del plan estratégico, como en la misma medida, artículos, revistas, información disponible en páginas web que cuenten con información acerca de la industria objeto de estudio; igualmente de estados financieros y documentos que contenga la empresa.

Por otra parte, la entrevista es conceptualizada como: Una entrevista es un diálogo en el que la persona (entrevistador), hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos y su forma de actuar. (Vera, 2015)

Además, el principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. Siempre participan como mínimo dos personas. Una de ellas adopta el rol de entrevistadora y la otra el de entrevistada, generando entre ambas una interacción en torno a una temática de estudio. Cuando en la entrevista hay más de una persona entrevistada, se estará realizando una entrevista grupal. Por tanto, tal y como se recoge más adelante la entrevista también se define por el número de personas entrevistadas. Según este criterio se hablará de entrevistas individuales y de entrevistas grupales. (Folgueiras Bertomeu, 2016)

Se debe tener presente que, la observación se hace indispensable en todo proceso investigativo, puesto que es un instrumento que facilita en una forma muy considerable la accesibilidad al conocimiento cultural de un grupo con fundamento en una serie de acciones personales en un ambiente cotidiano, los cuales se abarcan desde la competencia del habla y la escucha, convirtiéndose entonces en una destreza más que posibilita una noción más integral de la visualización de diferentes dinámicas y procesos sociales.

Por lo tanto, se generará una observación directa a la empresa Pollo Lian, que permitirá analizar factores como: sus instalaciones, la infraestructura, las condiciones que brinda a su talento humano, la capacidad instalada, la gestión, entre otros elementos que conllevan a un análisis interno y un diagnóstico real. De esta misma manera, se llevará a cabo en el personal de la organización acciones como: entrevistas de tipo estructuradas, semiestructuradas y abiertas teniendo presente que estas brindan información importante para la comprensión de las consideraciones que ellos tienen de la situación objeto de estudio, aportando así al diagnóstico de la organización.

2. Caracterización de la Organización

Como se presentó en el marco contextual POLLO LIAN, es una empresa con más de 4 años de experiencia en el mercado, con excelentes resultados tanto en distribución como también en la comercialización en las áreas de productos cárnicos, avícola y todo lo concerniente a salsamentaría; productos desechables, distinguiéndose en el mercado por su responsabilidad, honestidad y sobre todo una excelente calidad a precios bajos.

Sus servicios y productos se encuentran avalados por una gran capacidad humana, técnica y sobre todo una amplia experiencia proveniente de la tradición familiar, factores que garantizan confianza, calidad, precios muy competitivos en el mercado.

2.1. Objetivos de Calidad

- Potencializar de forma permanente el grado de competencia del talento humano.
- Reducir permanentemente la cantidad de PQR'S.
- Aumentar el porcentaje de cumplimiento con los usuarios respecto a sus tiempos de entrega.
- Llevar a la mínima expresión el índice de costo de fallas.
- Mejorar continuamente los procesos.
- Obtener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad con ISO 9001.

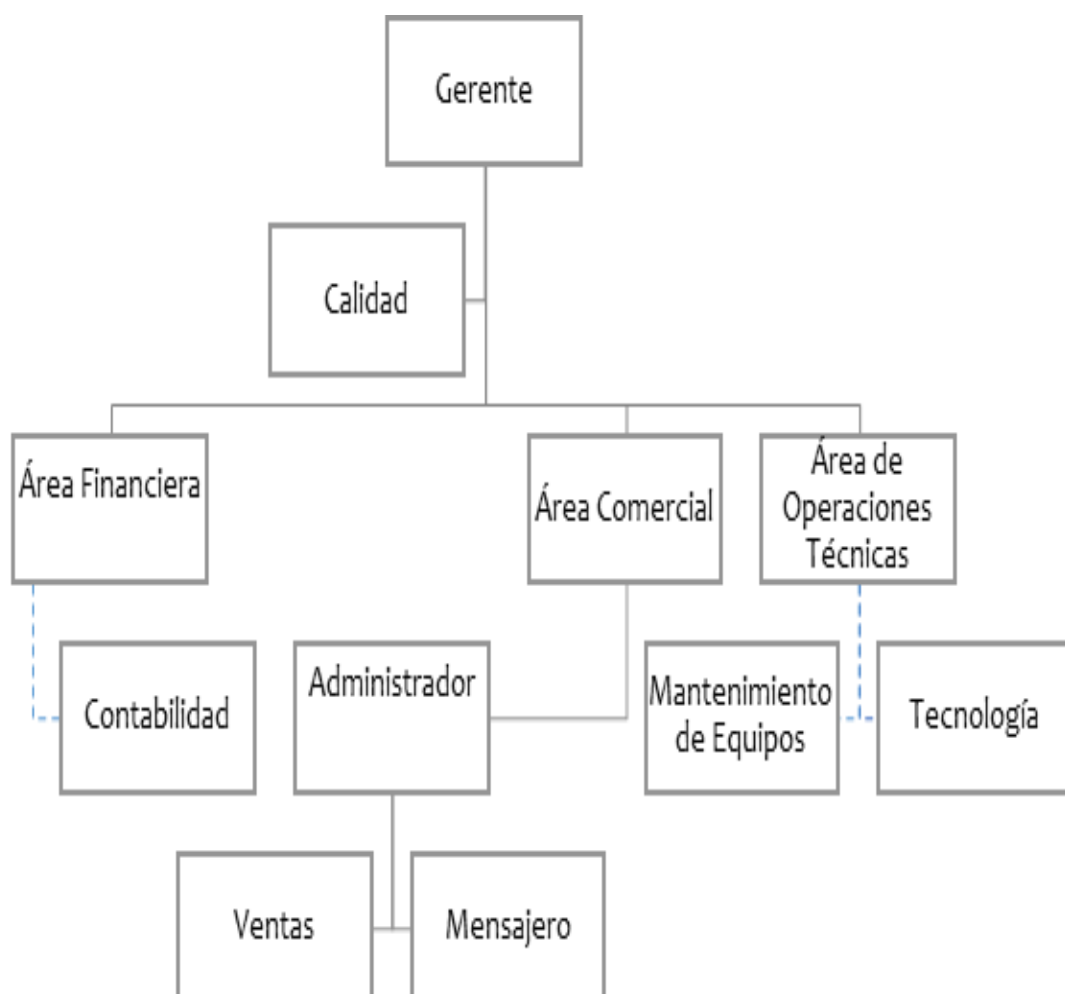
2.2. Política de Calidad

La política de calidad se fundamenta en generar satisfacción en los clientes, mediante el cumplimiento de sus especificaciones y la realización de

entregas oportunas. Para esto, se trabaja diariamente en busca de una mejora continua de la calidad de todos los servicios y productos ofrecidos, contando con un talento humano comprometido permanentemente con la organización, especialmente, con nuestros clientes.

2.3. Organigrama

Ilustración 2. Organigrama Actual – Pollos Lian



Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Respecto a la descripción de las funciones de cada uno, se tiene que:

Tabla 1. *Identificación del Cargo de Gerencia.*

Identificación del cargo	
Denominación del cargo	Gerencia
Jefe inmediato	N/A
Propósito del cargo	
Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.	
Descripción de funciones	
● Planificar los objetivos generales y específicos a corto y largo plazo. ● Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos. ● Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. ● Implementar estrategias para aumentar el número y calidad de clientes. ● Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. ● Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.	

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Tabla 2. Identificación del Cargo Supervisor de Calidad.

Identificación del cargo	
Denominación del cargo	Supervisor de Calidad
Jefe inmediato	Gerente
Propósito del cargo	
Análisis de especificaciones, gestión de información de proceso, evaluación estadística y planteamiento de estrategias de optimización. Supervisar que los productos cumplan con las normas de calidad y seguridad.	
Descripción de funciones	
● Inspeccionar los procedimientos de los trabajadores. ● Examinar los productos comprados por la empresa y registrar el rendimiento de los proveedores. ● Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad, sobre todo en la industria alimentaria. ● Reunirse con el personal de ventas para entender qué está causando el problema y decidir si hay alguna necesidad de cambiar los procesos. ● Registrar las actividades de control realizadas, con el objetivo de evidenciar los resultados y poder elaborar informes de calidad.	

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Tabla 3. *Identificación del Cargo de Contador.*

Identificación del cargo	
Denominación del cargo	Contador
Jefe inmediato	Gerente
Propósito del cargo	
Colaborar, analizar, proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.	
Descripción de funciones	
● El contador público se dedica a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la empresa. ● Realizar informes para la gerencia y para terceros. ● Lleva los libros o registros de contabilidad de la empresa, registrando los movimientos monetarios. ● Trámites tributarios ante la DIAN.	

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Tabla 4. *Identificación del Cargo de Administrador.*

Identificación del cargo	
Denominación del cargo	Administrador
Jefe inmediato	Gerente
Propósito del cargo	
Una persona con visión, que es capaz de aplicar y desarrollar todos los conocimientos acerca de la planeación, organización, dirección y control empresarial, donde sus objetivos están en la misma dirección de las metas y propósitos de la empresa.	
Descripción de funciones	
● Puesto que implica razonar sobre los distintos aspectos de la operatividad de una idea de negocio. ● Adecuar la estructura organizacional y asignar los recursos financieros y humanos. ● Controla las operaciones comerciales. ● Respalda los activos de la empresa ● Dirigir y supervisar a un grupo de personas que le apoyen en sus tareas. ● Escuchar, entrenar, motivar y evaluar el desempeño de sus colaboradores. ● Contratación y la formación del personal. ● Enlace entre la gerencia y el resto de empleados de la empresa. ● Manejo de proveedores.	

- Control de inventarios.
- Autoriza despacho de pedidos.
- Pago de nómina.
- Manejo de las prestaciones legales de los colaboradores.

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Tabla 5. *Identificación del Cargo de Vendedor.*

Identificación del cargo	
Denominación del cargo	Vendedor
Jefe inmediato	Administrador
Propósito del cargo	
Retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en su zona de ventas, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros.	
Descripción de funciones	

- Surtir el punto de venta
- Manejo de mercancía, control de inventarios y solicitud de pedidos.
- Limpieza general de instalaciones y equipos.
- Reposición de estanterías.
- Atención al cliente.
- Manejo de Caja.
- Toma de pedidos telefónicos y presenciales.
- Despacho de pedidos
- Recepción de pedidos a proveedores.

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Tabla 6. Identificación del Cargo de Mensajero.

Identificación del cargo	
Denominación del cargo	Mensajero
Jefe inmediato	Administrador
Propósito del cargo	
Distribuir productos e insumos fuera de la empresa, utilizando los medios de transporte necesarios para entregar oportunamente y en forma segura.	

Descripción de funciones
• Entrega de pedidos • Cobro de facturas • Trámites internos de la empresa. • Pago de Facturas • Control y mantenimiento de vehículo. • Apoyo en el punto de venta.

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Tabla 7. Identificación del Cargo de Técnico.

Identificación del cargo	
Denominación del cargo	Técnico
Jefe inmediato	Gerente
Propósito del cargo	
Los técnicos de mantenimiento deben asegurarse de que los equipos utilizados en la empresa funcionen correctamente.	
Descripción de funciones	

- Control Bimestral de equipos de refrigeración.
- Soporte técnico en caso de averías.
- Manejo de la Hoja de vida de los equipos.
- Suministro de repuestos

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Tabla 8. Identificación del Cargo de Ingeniero Informático.

Identificación del cargo	
Denominación del cargo	Ingeniero informático
Jefe inmediato	Gerente
Propósito del cargo	
Desempeñarse en tareas de producción, diseño y mantenimiento de software en diversos tipos de proyectos de Sistemas de Información.	
Descripción de funciones	
• Mantenimiento de equipos (ordenador, cámaras e impresoras) • Soporte Software (Eleventa México) • Control del sistema de vigilancia.	

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

2.4. Productos y Servicios

Pollos Lian, ofrece diversos productos, dentro de los cuales se encuentran:

- **Del Sector Avícola.**

Comprende una gran variedad de productos, entre los cuales se encuentran: Carne de Pollo en diferentes porciones y presas, como lo son; la pechuga campesina, el pollo entero campesino, ala mixta campesina, muslo de campo, pernil mixto campesino, coditos campesinos, colombinas campesinas, contramuslo campesino, pechuga blanca, pernil mixto blanco, ala mixta blanca, muslo blanco, contramuslo blanco, filete mariposa x 10 unidades (100 gr - 110 gr), menudencia blanca y campesina, donde en los mencionados por requerir refrigeración se ha buscado poder implementar un sistema de calidad que permita que el consumidor final tenga un producto fresco, es por esto que, en Pollos Lian, únicamente se tiene refrigerado por un tiempo máximo de dos días, generando pedidos a los proveedores de forma constante, y manteniendo un excelente producto y de la mejor calidad. Igualmente, en esta área se comprende todas las presentaciones y categorías del huevo.

- **Del Sector Piscícola.**

De todo lo que comprende a pescado, debido a que tiene un cuidado especial por la delicadeza del alimento, Pollos Lian ha buscado de que cada uno de los productos que corresponden a esta sector se mantengan CONGELADOS,

manteniendo la misma cadena de frío con que llegan por parte de los proveedores, y también en neveras exclusivas para estos productos, con el fin de contrarrestar todas los riesgos que existen con el tratamiento del pescado, evitando así posible intoxicaciones o enfermedades en el ser humano por su equivocada manipulación.

- **Salsamentaría**

En este sector se encuentran salsas para negocio marca Difer, e igualmente, para vivienda como lo son las marcas la constancia y Fruco en sus diferentes presentaciones y sabores; de la misma manera, se ofrece panes, charcutería como salchichones, Cávanos, chorizos, carne de res empacada al vacío, costilla ahumada tanto al granel como en bandeja; bidones de aceite, o también el granel.

- **Bandejas**

En esta segmentación de los productos se encuentran las chuletas de res y de cerdo, tocineta, alitas adobadas (BBQ - Finas Hierbas - Picantes), hamburguesa de pollo, costilla especial ahumada x 500 g, trozos de pollo, chorizo paisa paquete x 12, jamón económico la villa, chorizo de pollo ahumado x 5 u, molipollo x 500 gr, picada de chorizo, corazones en bandeja, entre otros, los cuales también permanecen en su cadena de frío, permaneciendo congeladas para así permanecer en perfecto estado para el consumidor final.

- **Lácteos**

Se maneja una gran variedad de producto, como lo son las leches en sus diferentes presentaciones y marcas, igualmente, quesos como cuajada, crema, doble crema, tajado, costeño, parmesano; yogures en diversos tamaños y sabores; leche en polvo a granel.

- **Desechables**

En esta área se ofrecen todo lo que respecta a desechables para negocios, con productos como bolsas mariposa, bolsas plásticas, platos, vasos, servilletas, cucharas, tenedores y cuchillos.

- **Panadería**

Se ofrecen productos de panadería tanto para negocios como para hogares, donde se manejan panes para perros calientes, hamburguesas, pan tajado de la línea SUMA PAN y para hogares de la marca Bimbo con tortas y ponqués.

2.5. Clientes

Los clientes más importantes son: Personas mayores de edad, los que se encuentren solteros, las personas que vivan solas, las familias y pequeñas empresas.

2.6. Proveedores

Actualmente se cuenta con un amplio catálogo de proveedores, se mencionan los principales, así:

2.6.1. Proveedores de Materia Prima

Tabla 9. Proveedores de Materia Prima.

PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA	Differ	Mac Pollo
	Lince	Harina del Valle
	Konsumaz	Zenú
	Arepa Doña Aleja	Pescados y Mariscos
	Lastra	Arroz Diana
	Alpina	La Campeona
	Pasa bocas Humbert	Parmalat
	Huevos Kikes	Quesos Beatriz
	Konsumaz	Bimbo
	Darnel	Comapan
	Santipollo	Alquería
	Colanta	Prodepanes
	Shoker	Covaleda
	La Villa	San Jorge
	Familia	Quala
	Bucanero	Postobon
	T&M	Ripapa
	Nutresa	Cárnicos mi ama
	La Polar	Casa Luker

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

2.6.2. Proveedores de Equipos

Tabla 10. Proveedores de Equipos.

PROVEEDORES EQUIPOS	Comercold
	Fogel Andina
	Wonder
	Electrolux
	Metalmad
	Tecnimolinos

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

2.6.3. Proveedores de Equipos Administrativos y Software

Tabla 11. Proveedores de Equipos Administrativos y Software.

PROVEEDORES EQUIPOS DE OFICINA	Alkosto
	Homecenter
PROVEEDOR DE SOFTWARE	Elevanta México

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

A continuación, se presentan evidencias fotográficas de las instalaciones de la planta física con que cuenta la empresa Pollos Lian:

Ilustración 3. Instalaciones Pollos Lian



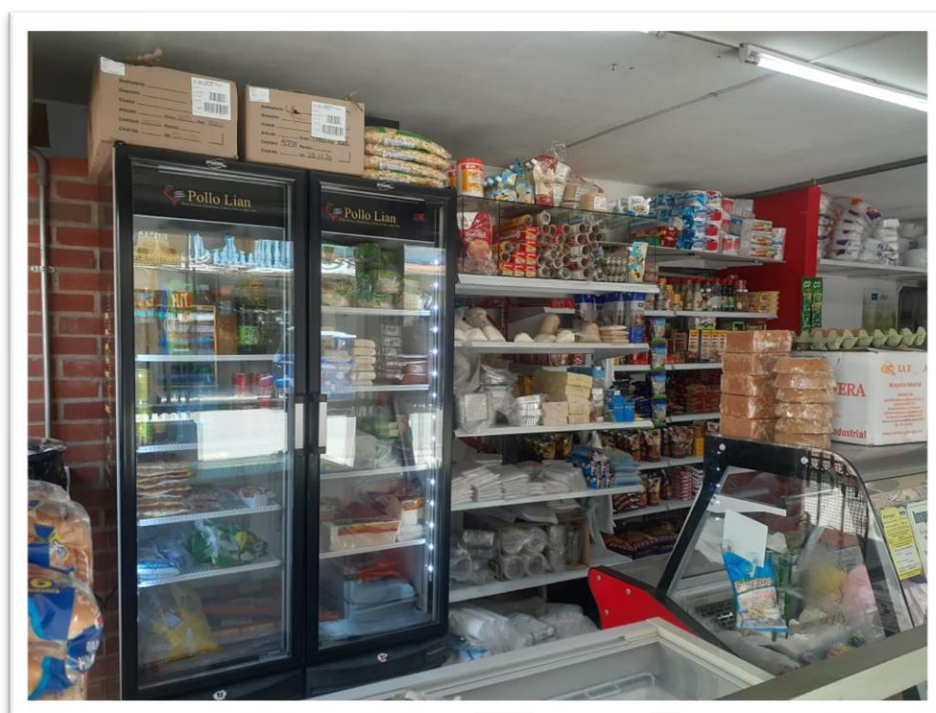
Fuente: (Lian, 2021)

Ilustración 4. Instalaciones Pollos Lian



Fuente: (Lian, 2021)

Ilustración 5. Instalaciones Pollos Lian



Fuente: (Lian, 2021)

Ilustración 6. Instalaciones Pollos Lian



Fuente: (Lian, 2021)

Ilustración 7. Instalaciones Pollos Lian



Fuente: (Lian, 2021)

Pollo Lian cuenta con un grupo de clientes específicos:**✓ Restaurantes:**

Es de los clientes más importantes debido a la cantidad y frecuencia con la que estos realizan pedidos entre 10 - 15 kilos diarios de pollo blanco, 1 paca de portacomidas x 200 Uds., 10 paquetes de contenedores térmicos x 20 Uds., y salsamentaría en general (por cada cliente), lo cual indica el grado de importancia de estos al generar los mayores ingresos para la organización. Pollo Lian, tiene negociación con 20 restaurantes en total, los cuales están ubicados al oriente de Cali, de los principales están los de comida china quienes adquieren grandes cantidades de pechuga blanca.

✓ Asaderos:

Otro cliente importante ya que diariamente realizan pedidos de 50 - 100 pollos enteros blancos #13, adicionalmente, adquieren todo lo relacionado con desechables, salsamentaria y condimentos. Se tiene con estos un tipo de negociación la cual entre más cantidad de kilos menor precio.

✓ Panaderías:

Este es un tipo de cliente con menos frecuencia, pues realizan pedidos de 3 a 5 días en la semana y manejan exclusivamente productos como el queso Costeño, salchicha tipo manguera, jamón y algo de desechables. Su demanda es menor a los anteriores, pero se les da buen manejo en cuanto a la negociación de precios.

✓ Tiendas:

Son clientes diarios pero que manejan un volumen bajo, ya que compran pollo para vender en su punto. A estos se les hace un seguimiento constante de

tal manera que somos nosotros quienes llamamos a tomar su pedido a primeras horas de la mañana para ser los primeros en despachar y que puedan rotar el producto de la mejor manera.

✓ **Hogares:**

Clientes importantes por su fidelidad con Pollo Lian, personas que diariamente acuden al punto a comprar, ya que es un sector de estrato 1-2 donde normalmente se hace de esta manera debido a los ingresos económicos de la familia.

También, están los que semanal o quincenalmente realizan la compra de proteína para su hogar incluyendo lácteos, huevos, pescado, granos y embutidos. Actualmente no contamos con una base de datos que permita hacer seguimiento a estos clientes minoristas, pero es una idea cercana.

Todos los clientes de Pollo Lian son importantes para el desarrollo de la organización los cuales permiten que se mantenga estable y constante progreso.

La idea es lograr entrar en mercados más grandes y que cada día sean más clientes, no solo a nivel del oriente de la ciudad, sino en toda la ciudad de Cali y municipios cercanos. (Lian, 2021)

3. Análisis de los Entornos

El análisis de entornos comprende, una variedad de factores fundamentales para el debido desarrollo de la organización, tales como el entorno legal, tecnológico, ambiental, social y económico; estos abarcan el estudio de los factores más relevantes de cada uno de los entornos, como es el caso del entorno legal, donde se acapara la normatividad vigente en el país en cuanto a la bancarización, el sistema de seguridad y salud en el trabajo, la facturación electrónica, la obligatoriedad de elementos de protección personal, la implementación de las NIFF, la sanciones que acarrea el incumplimiento de las normas ambientales, la certificación ISO 9001, y la Ley Pro – joven; como también el entorno tecnológico, el cual permite una mayor potencialización de los recursos con los que cuenta la organización, de modo que los procesos se pueden agilizar y las ventas se pueden llevar a una máxima expresión.

De este mismo modo, el entorno ambiental, permite conocer el debido proceso que debe llevar la empresa para que se desarrolle de forma adecuada, pero generando el menor impacto posible en el medio ambiente, dado que este es uno de los factores más importantes a cuidar en la actualidad, por el bienestar de todos los seres vivos.

3.1. Entorno Legal

El ámbito legal abarca las modificaciones dadas bajo el marco jurídico del país que afectan al sector de la organización objeto de estudio. En este se busca analizar los diferentes factores como lo son las licencias, leyes alimentarias, leyes de salud, sectores protegidos o regulados, entre otros.

Habida cuenta, el progreso de toda la organización y sus proyectos se encuentran ligados a cada una de las normativas vigentes en Colombia. Se busca que el marco legal tenga como objetivo favorecer el progreso de las fuerzas de mercado. Las legislaciones fiscales, mercantiles, laborales; normas de diversas índoles (jurídicas, laborales, contables, medioambientales, financieras, entre otras) estas en conjunto conforman las dinámicas del entorno legal.

Este progreso, ocasionado por las normas correspondientes al sector alimenticio, a los cuales les atañe las certificaciones que obtienen las empresas, garantizando los adecuados procesos que estos ejerzan, la gestión de la seguridad alimentaria, las entidades aseguradoras de riesgos laborales ARL, las sanciones dadas por la falta de cumplimiento de las normas establecidas por el gobierno nacional, las exigencias tributarias de las diferentes organizaciones.

El sector alimentario, comprende un alto porcentaje de los diferentes sectores económicos que se ejercen en el país, por tanto, las exigencias políticas y legales son muy amplias. También, una sanción debido al no cumplimiento de las exigencias anteriormente descritas, supone un riesgo muy alto para una empresa, siendo el caso sería causal de una sanción, endeudamiento y en el escenario más grave el cierre de la misma.

Es por esto que, es imperativo el análisis legal del entorno y puesto en marcha con el merecido cuidado, puesto que, de lo contrario, se convertiría no solo en una amenaza para la empresa sino también representa una desventaja competitiva para el sector.

3.1.1. Ley 1819 de 2016 Bancarización – Reforma Tributaria Artículo 307

Con el objetivo de que la Bancarización sea promovida, la Ley 1819 de 2019 en su artículo 307 de la Reforma Tributaria consagra que, a partir del año 2018, se iniciaría la limitación de los pagos en efectivo efectuados por los contribuyentes con el fin de ser reconocidos fiscalmente como impuestos descontables, deducciones, pasivos y costos. Con el propósito del impuesto a la renta, en el año 2018, se tomará el inferior valor entre el 85% de lo pagado (<100.000 UVT) y el 50% de los costos y deducciones totales, dejando de lado el número de pagos en efectivos que se realicen al transcurrir el año.

Los porcentajes irán en disminución escalada y significativamente para los años 2019, 2020, y 2021. Esta normativa, incluida por la Ley 1430 de 2010 en su artículo 26, sentó las bases para que la Bancarización iniciara desde del año 2014, y actualmente bajo el Artículo 307 de la Ley 1819 de 2016 se apresuró para que a partir del 2018 se propiciara el progresivo inicio de mal prohibición o desconocimiento parcial del pago en efectivo con fines fiscales, mejor conocida como la Bancarización.

Colombia, con su gobierno aspira a que las organizaciones inicien con el abandono de los pagos en efectivo y lleguen cada día a unos montos mínimos de pagos por este medio; la consecuencia de estos cambios es que algunas organizaciones terminarán pagando más Gravámenes de Movimientos Financieros, gastos y comisiones bancarios. Lo que se busca es poder cerrar las brechas de las constantes evasiones fiscales, puesto que los movimientos de dinero en efectivo, es el medio que más se presta para que existan creativas operaciones.

3.1.2. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – Decreto 1072 del año 2015

El área de Salud Ocupacional, tiene como objetivo promover actividades ligadas al bienestar físico, mental y social de cada uno de los trabajadores de la empresa, de manera que se cree un ambiente laboral ameno para la adaptación de los colaboradores en sus funciones.

El Ministerio de Trabajo en Colombia, consagró en el Decreto 1072 de 2015, que es la aplicación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo por parte de los empleadores y contratantes, donde tiene como objetivo final poder generar una prevención de las enfermedades laborales, brindar protección a sus empleados respecto a los riesgos de salud propios del empleo, de manera que se reduzca los índices de accidentes, fallecimientos, y también, generar unos parámetros medioambientales físicos y psicológicos óptimos para los trabajadores.

Según informes del Periódico El Portafolio, en Colombia como lo indica el Ministerio de Trabajo en sus informes anuales las cifras que corresponden a la tasa de accidentalidad, son:

En el primer trimestre del año 2020, 134.929 colaboradores sufrieron un accidente laboral, 32.496 menos que los ocurridos en el mismo periodo del año 2019.

Por su parte, el número de muertes en el trabajo durante el primer trimestre de 2020 ascendieron a 92, de las cuales 91 corresponden a eventos por accidentes de trabajo y 1 caso de muerte por enfermedad laboral. (Portafolio, Portafolio, 2020).

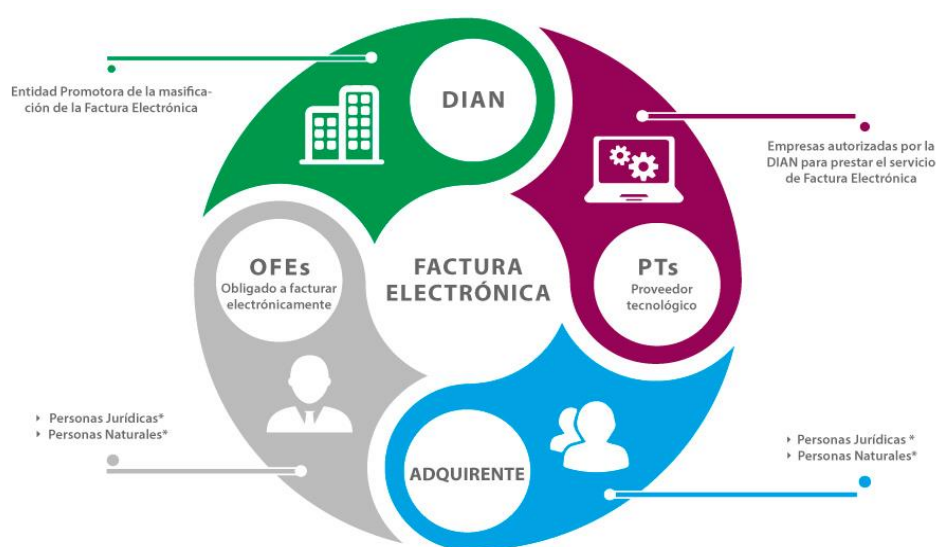
3.1.3. Facturación Electrónica – Decreto 2242 de 2015

La facturación electrónica fue establecida por el Gobierno Nacional por medio del Decreto 2242 del año 2015; esta como documento tributario electrónico, soporta todas las transacciones de ventas y servicios, donde los grandes contribuyentes tendrán la obligación de llevarlo a cabo en los meses de junio y septiembre, y las demás empresas lo podrán hacer a lo largo de los meses, siempre y cuando sean responsabilidades de declaración de IVA e impuestos al consumo.

Con el fomento de este nuevo sistema, las organizaciones progresan de tener una enumeración de documentos en formato PDF en el que guardaban las facturas digitales a tener una implementación de un proceso totalmente electrónico que garantiza la autenticidad, integridad y disponibilidad de los documentos tributarios.

Seguidamente, se deja en evidencia cómo es el proceso de la facturación electrónica:

Ilustración 9. Factura Electrónica en Colombia



Fuente: (S.A.S, 2020)

3.1.4. Uso de Elementos de Protección Personal (E.P.P) – Ley 100 de 1993

Los elementos de protección personal tienen como función generar una protección adecuada para cada parte que compone el cuerpo humano, reduciendo así, los riesgos a los que se encuentra diariamente expuestos.

En las empresas de distribución o venta de productos alimenticios, los elementos de protección desempeñan una función indispensable tanto para aquellos clientes internos como externos, toda vez que, así como hacen las veces de protección de los colaboradores, también, permiten el debido tratamiento de los alimentos, lo cual es fundamental para no generar ningún daño en la salud de los clientes finales.

Según ENTORNO SALUDABLE, constituido por el Grupo Papelmatic, expertos en soluciones que mejoran la salud de los espacios y de las personas de forma profesional, indican que los equipos de protección para la industria corresponden a:

- Gorros Desechables.
- Mascarillas o cubrebocas.
- Delantales desechables.
- Guantes.
- Cubre zapatos.

3.1.5. Implementación de las NIIF en las empresas – Ley 1314 de 2009

A nivel mundial, se convierte en un requisito tributario y legal vigilado por la SUPERSOCIEDADES las normas internacionales de información financiera a partir del año 2016 en lo que respecta a la gestión contable de las

organizaciones en Colombia, por tanto, todas se encuentran en la obligación de hacerlas efectivas como nueva medida de gestión tanto contable como financiera, en caso contrario se verían en la obligación de asumir diferentes clases de sanciones.

En la actualidad, aquellas organizaciones que no cumplen satisfactoriamente con el envío de datos o que no lo hacen de forma adecuada, la SUPERSOCIEDADES le brinda la oportunidad que se pueda corregir lo errado, más si este incumplimiento persiste, serán sancionadas; sin embargo, lo que buscan no es precisamente sancionar, sino cambiar la mentalidad de la organización.

3.1.6. Sanciones para las Organizaciones que atenten contra las Normas Ambientales

- Decreto 3678 de 2010

Las organizaciones en la actualidad cuentan con una enorme responsabilidad en lo que respecta al medio ambiente, dado que además de ser una tendencia mundial, es una exigencia por parte del Estado Colombiano debido a la gran afectación que genera el funcionamiento de las empresas en el medio ambiente; es por esta razón que, existen entes gubernamentales y leyes que salvaguardan las prácticas negativas que puedan afectarlo, de manera que si existe una vulneración a la normativa se estaría incurriendo en sanciones bastante considerables.

Aquellas entidades gubernamentales encargadas de la protección ambiental frente a las actividades del comercio son el Ministerio Ambiental de Colombia, el Sistema Nacional Ambiental (SINA) y el Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente (DAGMA).

Estas son las encargadas de generar sanciones en virtud de la declaración de responsabilidad en procesos sancionatorios ambientales; de manera que, en caso de incurrir en la violación de alguna normativa ambiental, se fijaría una sanción conforme a lo consagrado en el Decreto 3678 de 2010, el cual manifiesta taxativamente los criterios para la imposición de las correspondientes sanciones de conformidad con el Procedimiento Sancionatorio Ambiental.

¿Cuáles son las consignas que se pueden consultar públicamente las sanciones contempladas por el Registro Único de Infractores Ambientales (RUIA)?, éstas son:

1. El tipo de falta por el que se genera la sanción
2. El lugar de la ocurrencia de los hechos
3. La sanción aplicada.
4. La fecha de ejecutoria del acto administrativo que impone la sanción.
5. La autoridad ambiental que adelantó la investigación y,
6. La fecha de cumplimiento de la sanción.
7. El nombre e identificación del infractor.

3.1.7. Certificación ISO 9001

Las diferentes certificaciones otorgadas a aquellas organizaciones como reconocimiento y garantía a sus adecuadas labores como lo son las certificaciones ISO, reguladas por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC), en la actualidad son fundamentales en una industria tan competitiva como lo es el sector alimenticio, puesto que generan confianza respecto a los productos que cada empresa alimenticia ofrece a sus usuarios

debido a que un tercero bajo una posición imparcial afirma que un producto, servicio o proceso cumple con unos requisitos puntuales, lo que permite que haya un fortalecimiento entre proveedor-cliente.

La norma ISO 9001, como norma internacional de gestión de la calidad se hace posible su aplicación a cualquier empresa indiferente de cuál sea su sector o tamaño o actividad. Estando fundamentada en ocho (8) principios de calidad, indispensables para una gestión organizacional eficaz.

Los 8 principios de la calidad, se encuentran:

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Dentro de los beneficios que brinda la norma ISO 900, se encuentra: la suficiente certeza que los productos o servicios cumplen tanto con las exigencias del cliente, como las normativas legales para el correcto funcionamiento de la empresa; igualmente permite tener una medición constante del desarrollo de la organización; y contribuye al mejoramiento del desempeño de la empresa.

Adicionalmente, en materia de competitividad respecto a las demás organizaciones de la industria alimentaria, por contar con políticas integrales de calidad se conlleva a una ventaja que es evidente para el cliente y por esta razón

se crea una preferencia sobre de la empresa sobre el sector, siendo una condición básica para fundamentar el crecimiento de la misma.

La implementación de las tecnologías productivas e innovadoras prácticas, generan que haya una mayor interacción con el cliente y haya una correcta adaptación de las normas más exigentes por parte de las autoridades competentes, siendo este el modo de poder alcanzar un mayor nivel de cumplimiento y así mismo el crecimiento de la empresa.

3.1.8. Ley Pro-jóven - Ley 1780 de 2016

Esta Ley es promovida con el fin de la generación de empleo para los jóvenes entre 18 y 28 años, sentando las bases institucionales para el diseño y ejecución de políticas de empleo, emprendimiento y creación de nuevas empresas jóvenes, de manera que existan los medios para impactar positivamente en la vinculación laboral de todos los y las jóvenes del país. (Pública, Departamento Administrativo de la Función Pública , 2016).

El objetivo del Gobierno es permitir de aquellas nuevas y pequeñas organizaciones se formalicen o se creen de una forma mucho más ágil y con beneficios tributarios que reduzcan de algún modo la carga empresarial, igualmente en lo que respecta a parafiscales, matrícula mercantil y renovación, así como el diseño de programas especiales para el microcrédito y crédito que posibiliten la financiación de sus proyectos.

En el caso puntual de Pollos Lian, al tener su inicio en el año 2017 se pudo acoger a esta Ley, donde el impuesto a la renta se pagaría de forma gradual; en principio durante los primeros dos años no se pagaría, y en el tercer año ya se empezaba a pagar un 25%, en el cuarto año el 50% y en el quinto año

el 75%, para ya en el sexto año empezar a pagar un 100% como una empresa debidamente establecida.

3.1.9. Análisis Del Macro ambiente Legal

Tabla 12. Análisis del Macro Ambiente Legal

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Ley 1819 de 2016 Bancarización – Reforma Tributaria Artículo 307	A	x			
Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – Decreto 1072 del año 2015	O				x
Facturación Electrónica – Decreto 2242 de 2015	O				x
Uso de Elementos de Protección Personal (E.P.P) – Ley 100 de 1993	O				x
Sanciones para las Organizaciones que atenten contra las Normas Ambientales - Decreto 3678 de 2010.	O			x	
Sanciones para las Organizaciones que atenten contra las Normas Ambientales - Decreto 3678 de 2010	O			x	
Certificación ISO 9001	O				x
Ley Projovent - Ley 1780 de 2016	O				x

A = Amenaza	O = Oportunidad
AM = Amenaza Mayor	OM = Oportunidad Mayor
Am = Amenaza Menor	Om = Oportunidad Menor

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Tabla 13. Matriz de Evaluación integrada del entorno legal.

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Ley 1819 de 2016 – Ley de Bancarización	La bancarización ha sido un proceso que se ha venido aplicando desde el año 2018 para todos aquellos que son contribuyentes, sin discriminar si es persona natural o jurídica. En lo que se enfoca es el	En lo largo de la historia de Colombia, los pagos fiscales se recibieron a los contribuyentes el 100% en dinero efectivo hasta el año 2017, donde se tomaban en cuenta los costos, pasivos,	Esta normativa conlleva a que los contribuyentes migren a lo que es la bancarización, es decir, el no manejo de efectivo, generando un impacto sustancial en la compras y pagos de

	control de los pagos en efectivo, dado que, en caso de superar los límites, unos cuantos gastos pueden considerarse como NO deducibles del impuesto a la Renta.	deducciones o impuestos descontables. El objetivo principal de la bancarización es cerrar toda posibilidad de evasión por parte de los contribuyentes, dado que de forma efectiva se llegaron a generar muchas acciones ilegales.	obligaciones tributarias, los cuales generan unos mayores gastos bancarios, gravámenes a los movimientos financieros y sus comisiones.
Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – Decreto 1072 del año 2015.	El Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, es otra más de las reglas o normas que establece el gobierno colombiano con respaldo del Código Sustantivo	El Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, que se efectúe en una organización es de suma importancia dado que de este depende un adecuado funcionamiento en	En Pollos Lian, no se cuenta con la aplicación de dicha normativa, por lo que se identifica como oportunidad de mejora, para así garantizar a todos sus colaboradores la prevención y

	del Trabajo, que tiene como finalidad la salvaguarda de la seguridad física y mental de cada uno de los colaboradores de la organización, previniendo eventos ocasionales que puedan generar un daño en los mencionados.	lo que respecta a la prevención, control y el manejo de los riesgos a los que normalmente los colaboradores se encuentran sujetas por el desarrollo de las funciones propias de su labor. Adicionalmente, busca reducir aquellos índices generadores de enfermedades laborales que no solo afecta al colaborador sino también a la empresa	salvaguarda de su bienestar, como también el cumplimiento de aquellas regulaciones en materia empresarial.
Facturación Electrónica – Decreto 2242 de 2015.	El Decreto 2242 de 2015, genera la obligación a cada una de las organizaciones a	Este modelo de facturación electrónica es uno de los grandes retos que tiene el	La adaptación de la facturación electrónica para Pollos Lian es una apuesta a mediano

	cambiar la forma de facturar, la cual debe ser implementada no solo para las personas jurídicas, sino también personas naturales que tienen la obligación de facturar y que sean elegidas por la DIAN para emitirlas.	Gobierno Nacional, manteniendo sus dos focos como lo son la modernización de la actividad empresarial en el país y el ejercicio de mayor control sobre los tributos, de manera que se le otorguen herramientas necesarias para controlar los correspondientes pagos.	plazo, de manera que le permita un status mayor a la empresa, además de un crecimiento en cuanto al mejoramiento del ahorro en impresión, logística, archivo de documentos.
Uso de Elementos de Protección Personal (E.P.P) – Ley 100 de 1993.	Los elementos de protección personal tienen como función generar una protección adecuada para cada parte que compone	Los elementos de protección constituyen elementos fundamentales de trabajo en la industria	Para Pollos Lian, se considera de vital importancia el correcto cumplimiento de tales implementos, por lo que los

	el cuerpo humano, reduciendo así, los riesgos a los que se encuentra diariamente expuestos. Además, es indispensable resaltar que en lo que respecta a la industria alimenticia, dado que de estos no solo depende el bienestar del colaborador sino la salvaguarda y el debido tratamiento del alimento para ser entregado al consumidor final.	alimenticia, toda vez que de estos depende la salvaguarda de cada uno de los actores de la empresa, tanto el cliente interno como externo, generando en parte una garantía de calidad en cuanto al estado, manipulación y entrega de los productos.	colaboradores hacen uso permanentemente cofia, tapabocas, guantes de nitrilo, zapatos antideslizantes tipo crocs, en busca de proteger de forma responsable ante posibles accidentes.
Implementación de las NIIF en las	Las Normas Internacionales de Información	El Consejo Técnico de la Contaduría Pública acoge que	El factor más relevante a tener en consideración es

empresas – Ley 1314 de 2009.	Financiera corresponden a la agrupación de normas contabilidad, que se sitúan en aquellas normas contables de carácter internacional, las cuales permiten estandarizar la información financiera independiente del país donde se encuentren.	hasta el año 2016 las organizaciones pertenecientes al grupo 2(Pollos Lian) para que se adecuen y hagan efectivo el nuevo sistema contable establecido por la normatividad.	que la adecuación de las NIIF posibilita a Pollos Lian cuantificar y estandarizar los procesos en las diversas gestiones que esta realiza, por tanto, contribuye a la solidificación de la misma, además de aportar significativamente a sus procesos.
Sanciones para las Organizaciones que atenten contra las Normas Ambientales - Decreto 3678 de 2010.	Las organizaciones en la actualidad cuentan con una enorme responsabilidad en lo que respecta al medio ambiente, dado que además de ser una	El Decreto 3678 del año 2010, se crea con el fin de restringir los daños ambientales que se emiten por parte de las diferentes empresas, de manera que se	Para Pollos Lian, es necesario e indispensable conocer cuáles son los requisitos y normas que se deben de cumplir en materia ambiental, dado que las

	tendencia mundial, es una exigencia por parte del Estado Colombiano debido a la gran afectación que genera el funcionamiento de las empresas en el medio ambiente.	puedan evitar aquellas prácticas negativas que puedan generar una afectación, entonces, en caso de existir una vulneración a esta reglamentación estaría incurriendo en sanciones de gran consideración.	organizaciones de la industria alimenticia son consideradas como unas de las principales fuentes de emisión de sustancias que afectan el medio ambiente.
Certificación ISO 9001.	La Certificación ISO 9001 de las organizaciones se desarrolla bajo el marco legal por motivo de que ellas en esencia adoptan normas que generan garantías sobre cada uno de los procesos, productos y servicios que se	La Certificación ISO 9001 de las organizaciones aplica las medidas que impone la norma de la entidad de certificación elegida conforman una relación de confianza entre el usuario y la empresa, puesto que cumple con	Pollos Lian, en lo que comprende sus políticas de mejoramiento constante busca poder obtener diversas certificaciones que le otorguen un valor agregado a los procesos, productos y servicios.

	llevan a cabo de acuerdo a los requisitos impuestos por las entidades de certificación.	determinadas reglas que la empresa está dispuesta a aplicar y a llevar a cabo garantizando unas muy buenas gestiones de calidad y sus compromisos hechos realidad.	En la actualidad no cuenta con certificación alguna, lo que atiende a una oportunidad de carácter competitivo frente a las demás empresas de la misma industria que buscan tener un mayor posicionamiento en el sector alimenticio.
Ley Pro-joven - Ley 1780 de 2016.	La Ley Pro- Joven tiene como objeto de regulación la promoción de la generación de empleo y el emprendimiento teniendo como medio la eliminación de los obstáculos que	El acceso a los beneficios que esta otorga se debe: cumplir con los parámetros que establece la ley en mención, que son: formalizarse o crear empresa, contratar el tipo de colaboradores que	Para Pollos Lian, esta ley resultó ser una oportunidad para la correcta formalización y crecimiento en el año 2017, donde se tienen diversos benéficos en cuanto a tributación, exigencias

	limitan a los jóvenes al acceso del mercado laboral y el principio de la vida productiva.	establece la Ley, incrementar la nómina y no reemplazar los colaboradores antiguos.	económicas y legales, siendo mucho más flexibles que en una empresa común.
--	---	---	--

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

3.2. Entorno Tecnológico

En general, es necesario precisar que cada uno de los aportes tecnológicos con los que se pueda contar en la empresa tienen la posibilidad de generar un crecimiento desde el primer momento de modo que la empresa podrá registrar paso a paso los procesos de creación, implementación, transporte, ventas y cobranza; como también se podrán potencializar los tiempos de pedidos y entregas de productos, haciendo que la empresa tenga un crecimiento realmente potencial.

La industria alimentaria, por ser uno de los sectores de vital importancia para la vida humana, permanece en una constante evolución en lo que respecta a los avances tecnológicos. Los avances tecnológicos en materia de alimentos y bebidas, juega un papel fundamental dado que genera unos procesos productivos mucho más sostenibles y eficientes.

Según expertos de la tecnología alimentaria de AINIA, los avances importantes que están “jugando y van a jugar” un papel determinante en el futuro de esta industria son:

- **Internet de las cosas (IoT), la Inteligencia Artificial y el Big**

Data: produce una revolución por medio de la digitalización de los procesos, lo que genera una mayor eficiencia y flexibilidad en lo que es: la fabricación del alimento (industria 4.0); las actividades relacionadas con la cadena de valor; el control de la calidad y seguridad alimentaria. (AINIA, s.f.)

- **Microencapsulación y nano encapsulación para el diseño de**

ingredientes de última generación: Lo que está permitiendo el desarrollo de alimentos con nuevas propiedades, más seguros y mucho más saludables; es una de las alternativas más demandadas por la industria con el fin mantener la conservación de las propiedades de los productos, este es fundamental para el desarrollo de: aditivos naturales, ingredientes funcionales, estabilizadores de producto, mejoras sensoriales de alimentos u otros productos, y los ingredientes avanzados para la generación de nuevas percepciones del consumidor. (AINIA, s.f.)

- **Imagen química para el control de la calidad y la seguridad**

alimentaria: Esta permite que se obtenga del producto que está siendo procesado un mapa de composición en tiempo real (humedad, grasa, proteína...), lo que conlleva a un campo de aplicación muy variado como: el control de los procesos analíticos, detección de cuerpos extraños en frutos secos, control de la calidad de la materia prima en los preparados del pescado, productos cárnicos, platos preparados y demás. (AINIA, s.f.)

- **Bacteriógrafos, nuevos métodos biológicos para la seguridad**

alimentaria: Este es un método de conservación de alimentos, la cual consiste en biológicos que generan unos nuevos paradigmas acerca de la seguridad

alimentaria, donde indican que, con este bacteriógrafo, se generan virus que específicamente infectan y se multiplican en las bacterias. (AINIA, s.f.)

- **Envases activos, la piel del alimento del siglo XXI:** Este avance logra que el desarrollo de envases activos con propiedades biocidas, antioxidantes, o absorbedores de gases, lo que permite es que aquel envase activo pueda interactuar química o biológicamente con el producto alimenticio o modifica el espacio de cabecera con el propósito de mejorar la vida útil. (AINIA, s.f.)

- **Proteómica:** Este avance se centra en el estudio de las proteínas, donde en conjunto de los avances en proteómica y biosensores, abre un gran campo de trabajo en el aspecto de la seguridad alimentaria para la detección de contaminantes y microorganismos de riesgo. (AINIA, s.f.)

3.2.1. Optimización de los Procesos Productivos y Administrativos

En cuanto a la optimización de cada uno de los procesos, en el nivel de la efectividad de las gestiones realizadas es muy superior a cualquier otra organización que no cuente con esta clase de aportes, generando impactos en la reducción de costos y tiempos, de manera que se garantice una mayor satisfacción de compra en el cliente.

3.2.2. Adopción de las TIC en Mipymes

Según la Ley 590 del año 2000, las Mipymes: ***“se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por una persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana que cumpla con algunos requisitos”*** (Pública, Departamento Administrativo de la Función Pública , 2000).

Estas se comportan como el motor de la economía nacional. Según los datos otorgados por Confecámaras, el cual se comporta como la agrupación de todas las cámaras de comercio del país, conceden un reporte de la existencia de aproximadamente 1.500.000 micro, pequeñas y medianas empresas, de conformidad con el Registro Único Empresarial (RUES).

En el presente año 2021, la Ministra de las TIC, ha indicado que: ***“Productos de 100.000 emprendedores colombianos incursionaran en el comercio electrónico utilizando el dominio .CO”*** (Abudinen, 2021), manifestando también que entre el año 2019 y 2020 el número de nombres de dominio .CO en el mundo creció por más del 40% y la meta del actual gobierno es poder llegar al año 2022 a los 100.000 dominios de esta categoría.

El beneficio que representa manejar el dominio .CO en el portal web de la empresa es que por tener este dominio que es propio de Colombia, permite fortalecer el comercio electrónico de los negocios y se apoya la reactivación económica, de manera que el gobierno nacional no solo aporte el dominio sino también APPS .CO, que es un programa que promueve la generación, creación y consolidación de negocios a partir de las TIC con cursos virtuales gratuitos que tiene dos enfoques: el primero corresponde a ***“QUIERO VENDER EN LINEA”***

dirigida a quienes no han tenido un contacto con las ventas digitales y “QUIERO MI TIENDA VIRTUAL” orientada a Mipymes listas para su expansión en el comercio digital.

Es preciso indicar que en tiempo de COVID-19, la afectación de las Mipymes fue bastante fuerte, sin embargo, se recuerda que fue el E-COMMERCE quien las salvó de llegar a la insolvencia, así como lo destaca el estudio realizado por Mercado Libre junto a la consultora Trendsity, donde 7 de cada 10 ventas de las Pyme se realizaron a través de internet, así como se muestra a continuación:

Ilustración 10. E-Commerce Salva las PYME en Colombia.



Fuente: (Libre, 2020)

Igualmente, es debido resaltar cuáles son los beneficios de la digitalización para las PYME, así:

Ilustración 11. Beneficios de la Digitalización para las PYME.



Fuente: (Libre, 2020)

3.2.3. Industria 4.0

Esta industria hace referencia a la cuarta revolución industrial, antecedida por la mecanización, la electricidad y las tecnologías de la información, ahora esta innovación con la fusión de los mundos físicos, digitales y biológicos, los cuales no tienen limitación para mejorar el inicio, el desarrollo y el fin de la cadena de suministro, sino que además aportan al crecimiento de

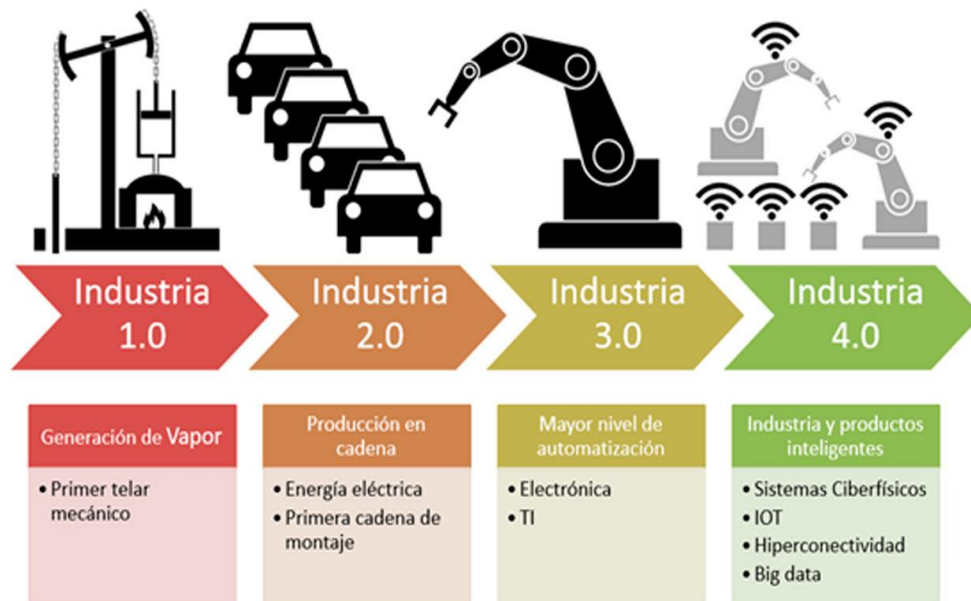
las utilidades, al desarrollo y la transformación de los productos y la misma experiencia del usuario final.

La Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales del Ministerio de las TIC, detecta o expone los cuatro componentes más importantes que son: los sistemas ciber físicos, el internet de los servicios, el internet de los servicios y la fábrica inteligente, teniendo en cuenta que, los productos inteligentes no se consideran independientes de la Industria 4.0; el Big Data y Cloud Computing son considerados como servicios de datos, los cuales tienen la necesidad de la utilización de los datos generados por la industria 4.0. (MinTIC, 2019)

Esta industria, se muestra como un método revolucionario e innovadora de la organización de la producción industrial, con base en una amplia digitalización y automatización de los procesos no solo de producción sino también de la distribución en la industria, que elimina aquellas barreras entre los objetos de forma física, convirtiéndolos en un sistema integral de elementos interconectados e independientes. (MinTIC, 2019)

A continuación, se deja muestra de la evolución que ha tenido la industria, conforme lo expuesto por Avansis, así:

Ilustración 12. Evolución de la Industria 4.0.



Fuente: (Avansis, s.f.)

3.2.4. E- Commerce y Marketing Virtual

En la actualidad el Marketing se ha convertido en una de las herramientas más importantes en lo que respecta al mejoramiento y buen desempeño de las organizaciones, además de ser una tendencia de mercadeo a nivel internacional, la cual se desempeña como la aplicación de las tecnologías digitales que generan nuevos canales de internet para aportar al desempeño de mercadeo enfocadas a alcanzar la adquisición y fidelización de los clientes.

Con base en la situación comercial ocasionada por la pandemia COVID – 19, y viendo la necesidad y la urgencia porque todos los comerciantes de Colombia cuenten con herramientas que potencialicen sus ventas digitales, como se indicó en los acápites anteriores, lo que busca el Ministerio de las TIC es poder aportar desde diferentes programas, para que las mujeres emprendedoras y

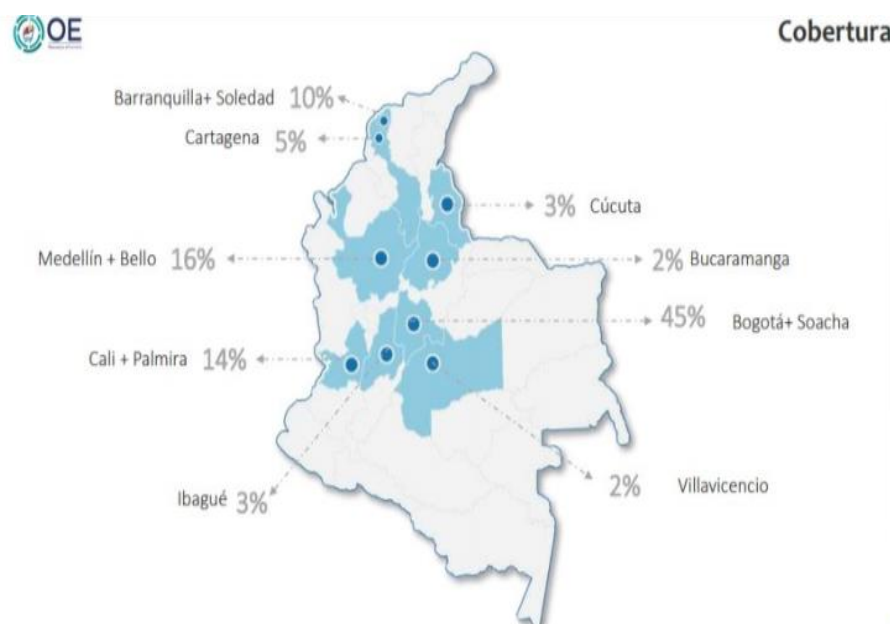
comerciantes se beneficien, además puedan mantener conectados e impacten comercialmente el país.

El E-Commerce si antes representaba un crecimiento exponencial para los negocios, en el tiempo de 2021 se considera que es una de las bases fundamentales del éxito para cualquier organización en las diferentes industrias, muestra de esto es el reporte Digital 2020 Colombia, donde en el año 2019 el comercio electrónico en el país tuvo uno de los mejores desempeños de la región.

En lo que respecta a la distribución y la cobertura en Colombia del E-Commerce, en el año 2019 el Observatorio E-Commerce de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), tan solo Bogotá contiene más del 45% de volumen de venta en el comercio digital, luego continúa Medellín y Bello con el 16%, Cali y Palmira con el 14%, Barranquilla y Soledad 10% y Cartagena con el 5%, y en comparación con los diferentes países de América Latina, Colombia tiene más descentralización lo que se convierte en algo favorable para el comercio colombiano.

Se deja evidencia de lo anterior con la siguiente gráfica:

Ilustración 13. Distribución y Cobertura del E-Commerce en Colombia



Fuente: (Tejada, 2020)

3.2.5. M-Commerce

Este es el desarrollo de una nueva modalidad de E-Commerce en la que tiene una nueva adaptación a lo que son los teléfonos móviles, de manera que el comercio electrónico ya no tendrá la necesidad de un computador para generar una transacción electrónica, sino que ahora lo podrán hacer desde un smartphone u otro dispositivo móvil, esto se considera en una ventaja exponencial para las organizaciones que lo manejan.

Para potenciar tanto el M-Commerce como el conocido E-Commerce, es necesario que existan unas buenas prácticas por parte de la organización para que sean cartas a favor, es necesario que como empresa las páginas web de compra tengan tiempos optimizados de carga, lo que se hace un factor fundamental a la hora de retener el cliente, igualmente hacer uso de las redes sociales es indispensable, de manera que cada día se tenga una interacción

constante con el cliente, implementando chat bots para que haya una experiencia realmente memorable y lo más importante generar la mayor cantidad de medios de pago posible para que el cliente, no tenga ninguna excusa para no comprar.

Dentro del E-Commerce, también contiene lo que son el desarrollo y uso de las aplicaciones móviles, para que el cliente mantenga su comodidad de obtener de una forma rápida, y tan solo a un clic todo lo que desea, capaz de poder mejorar los tiempos de atención al cliente en cuanto a pedidos o solicitudes y disminución de gastos de personal de planta.

Es preciso indicar que, los colombianos y el mundo en general han migrado a la tecnología, pero en su versión más veloz, más accesible, y dentro de esas opciones rápidas se encuentra los equipos celulares.

3.2.6. Análisis Del Macro ambiente Tecnológico

Tabla 14. Análisis del Macro Ambiente Tecnológico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Optimización de los procesos productivos y administrativos	O				x
Adopción de las TIC en Mipymes	O				x
Industria 4.0	O				x
E- Commerce y Marketing Virtual	O				x
M-Commerce	O				x

A = Amenaza	O = Oportunidad
AM = Amenaza Mayor	OM = Oportunidad Mayor
Am = Amenaza Menor	Om = Oportunidad Menor

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

3.3. Entorno Ambiental

El entorno ambiental hace referencia a un factor fundamental para el funcionamiento y buen desarrollo de las empresas. Es indispensable que, como empresa se mantenga actualizado de los cambios normativos en cuanto a la ecología y sentido social de cada movimiento realizado dentro de la organización. Es por este motivo que, este entorno a describir contiene diferentes factores a analizar como lo son las leyes de protección al medio ambiente, consumo de energía, recuperación de residuos, la conciencia social ecológica y el cambio climático.

La protección al medio ambiente en la actualidad, es una necesidad latente en busca obtener la preservación de los recursos naturales que ofrece la naturaleza, los cuales se comportan en la misma medida de que el ser humano los administre o los cuide. Dentro de estos recursos se encuentran el agua, los

minerales, el aire y en general todo lo que compone los ecosistemas es fundamental no solo para los animales, sino también para la humanidad presente y venidera.

En la empresa, las normativas presentes acerca del cuidado del medio ambiente posibilitan que se mantengan espacios adecuados en salubridad y limpieza para su personal, de manera que sus productos ofrecidos y sus servicios prestados mantengan su política de calidad integral. Además, idealmente es necesario que cada uno de los colaboradores de la empresa puedan apropiarse de cada una de estas políticas o normativas, de modo que haya un compromiso unánime por la preservación del medio ambiente.

Las organizaciones que pertenecen a la industria avícola y agropecuario, independiente de su parte de la producción tienen un impacto moderado en materia ambiental, como lo es la contaminación del agua, la generación de olores y la generación de residuos sólidos inorgánicos, siendo preciso indicar que hay algunos autores como Ariza, que indican que estos impactos son insignificantes. (Ariza, 2017).

Es necesario recordar que, los controles de preservación ambiental y ecológica tienen altos costos

3.3.1. Resolución 0242 de 2013

Su regulación se fundamenta en los requisitos sanitarios que deben cumplir *“las plantas de beneficio de aves de corral y establecimientos dedicados al beneficio, desprese, almacenamiento, comercialización, expendio, importación o exportación y el transporte de productos cárnicos comestibles provenientes de aves de corral, que hayan sido destinados para el consumo*

humano” (Social, 2013), con el objetivo de proteger la vida, la salud y la prevención de las prácticas que puedan generar una afectación a los consumidores.

Determina que cada una de los establecimientos que desarrollen alguna de las actividades anteriormente descritas, deben de contar con unos estándares de ejecución sanitaria que textualmente son:

1. Localización y accesos: Deberá estar ubicada en un sitio que cumpla con las condiciones de uso de suelo, de acuerdo con lo determinado en Plan de Ordenamiento Territorial o Esquema de Ordenamiento territorial según el caso, sin que el lugar sea inundable y debe estar localizada lejos de cualquier zona de residuos masivos.

El establecimiento comercial, debe contar con zonas cargue y descargue que se mantenga en una superficie tratada dura, de manera que se evite el levantamiento de polvo y contenga la cantidad de drenaje suficientes para la actividad, igualmente todo aquello que no se le dé un uso debe eliminarse.

2. Diseño y Construcción: Estará en el deber de contar con diferentes áreas independientes que aseguren el desarrollo de las operaciones a realizar de una forma higiénica, dentro de las instalaciones en uso de ninguna manera podrá haber áreas en construcción, viviendas o industrias diferentes a los procesos de la carne y sus derivados; las instalaciones deben ser cerradas y mantener tanto excelentes condiciones de conservación como también espacios

suficientes para permitir el debido desarrollo del producto sin contaminación y no hay lugar a irrupción de plagas.

Su diseño debe ser unidireccional, de manera que no haya retrasos indebidos o flujos cruzados; sus colaboradores de áreas de mayor contaminación no podrán transitar por las áreas donde se encuentra el producto; igualmente en todas las áreas se debe de contar con agua potable y energía eléctrica.

Los pisos, rampas, sanitarios, paredes, techos, escaleras, puertas, ventanas, áreas de manipulación deben estar contruidos en materiales altamente resistentes y que sus sistemas garanticen flujos de aire u otras sustancias que generen contaminación, y por esa misma razón se debe procurar el NO ingreso de animales de cualquier especie al establecimiento.

3. Sistemas de Drenajes. Este aspecto permitirá que de forma continua haya evacuación de las aguas industriales y aguas domésticas, todos los tratamientos de aguas residuales deben situarse lejos de donde se encuentra el producto o procesamiento, igualmente, se debe procurar de todas las formas posibles de cualquier tipo de contaminación.

Se debe contar con sistemas de aguas residuales de aguas industriales como las domesticas y sus sistemas de desagües debe contar con sifones adecuados para cumplir tal objetivo.

4. Ventilación. Este factor, indica que los sistemas de ventilación de la organización deben de ser suficientes para controlar la condensación de las

instalaciones para asegurar el bienestar de los colaboradores, de manera que el flujo de aire debe asegurar que vaya al exterior los olores, gases y vapores, garantizando que estos no contaminen los productos ofrecidos al público.

5. Iluminación. Este aspecto contiene que la empresa debe contar con una iluminación natural y/o artificial, siempre y cuando no altere los colores ni generen sombras, teniendo especificaciones estrictas de intensidad así: 220 lux en las áreas de trabajo como almacenamiento, lavamanos y filtros sanitarios y estas deben estar protegidas adecuadamente para que su irradiación no contamine los productos.

6. Instalaciones sanitarias. Dentro de esta categoría, existen diferentes puntos a conocer, más algunos corresponden a las plantas de primera y segunda categoría por lo que no se hará explícito, sino solo aquellas aplicables a la comercialización de producto. De modo que:

7. Baño y vistieres:

- Mantenerse en condiciones sanitarias y buen estado de funcionamiento.
- Los vistieres deben contar con las facilidades para que el personal pueda realizar su cambio de ropa.
- Los vistieres y sanitarios deben estar ubicados convenientemente con respecto al lugar de trabajo, cerca de los ingresos de las áreas y antes de los filtros sanitarios.
- Los sanitarios no deben estar ubicados dentro de las áreas de proceso.

- Debe existir separación física entre vistieres y sanitarios.
- Los sanitarios deben estar dotados de lavamanos, inodoros, orinales y duchas.
- Los lavamanos deben estar dotados con agua potable, un dispositivo adecuado para el secado de manos, jabón y desinfectante o cualquier otro elemento de cumpla con la función de lavar y desinfectar las manos.
- Debe existir al menos un sanitario por cada 20 personas o menos y estar separado e identificado el sexo.
- Las áreas de sanitarios y vistieres deben ser amplias y proporcionales al volumen del personal que labora en la planta de beneficio.
- Contar con recipientes para depósito de residuos en material sanitario y de accionamiento no manual.
- Las paredes, techos y pisos de las instalaciones deben ser de material sólido y con acabados sanitarios.
- Los casilleros o sistemas empleados para el almacenamiento o disposición de la dotación deben ser de uso exclusivo para ésta y su diseño debe permitir la circulación del aire.
- El aire de los vistieres debe disponer bancas suficientes para que el personal se cambie.
- Los sistemas de ventilación y sistemas de extracción de olores no deben estar dirigidos a las áreas de proceso.
- La ubicación de las instalaciones sanitarias debe garantizar que el tránsito de los operarios no represente riesgo de contaminación para el producto. Deben existir vistieres y sanitarios separados para las áreas

de mayor contaminación de manera que no se ponga en peligro la inocuidad de la carne y productos comestibles y productos cárnicos comestibles de aves. (Social, 2013).

8. Filtros Sanitarios

Estar ubicados en áreas de tránsito de personal puede generar riesgos de contaminación entre un área y otra. Los filtros sanitarios deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar localizado de forma que su diseño y ubicación obligue al personal a hacer uso de éste.
- Contar con una instalación para el lavado, desinfección y almacenamiento de delantales con colgadores contruidos en material sanitario.
- Disponer al menos de las siguientes instalaciones: Un sistema adecuado para el lavado y desinfección y almacenamiento de delantales con colgadores contruidos en material sanitario; lavamanos de accionamiento no manual, provisto con agua potable, jabón, desinfectante y un sistema adecuado de secado. (Social, 2013).

9. Instalaciones para realizar operaciones de limpieza y desinfección de áreas de proceso

- Lavamanos de accionamiento no manual, provisto de sistemas adecuado de lavado, desinfección y secado de manos.
- Sistema que garantice la desinfección de cuchillos, chairas, sierras y otros utensilios con agua a temperatura mínima de 82.5°C, u otro sistema equivalente.

- Sistema de higienización con agua fría y caliente, con presión suficiente para el cumplimiento de los objetivos perseguidos en cada etapa del proceso. (Social, 2013)

10. Manejo de residuos sólidos y líquidos. Se deben de cumplir requisitos como: residuos generados en el proceso serán manejados de forma aislada al producto, sus recipientes serán de material sanitario, de fácil limpieza y desinfección, los sistemas y autos solo estarán destinados para el transporte del producto cárnicos o avícola, igualmente se debe contar con áreas exclusivas para el manejo de no comestibles.

11. Calidad del agua. Para el funcionamiento general, se debe contar con agua potable, y condiciones para almacenar, monitorear, mantener la calidad del agua, temperatura, presión y distribución hacia todas las áreas.

Estos tan solo son las especificaciones más importantes para el correcto funcionamiento de la empresa y el debido cuidado del medio ambiente según la legislación actual de Colombia.

3.3.2. Supervisión y regulación de las entidades de control sobre emisiones de desechos

En Cali, diariamente se generan una gran cantidad de residuos sólidos y líquidos, donde el encargado de buscar el mejor aprovechamiento de dichos residuos es la institución DAGMA, donde este genera el control y vigilancia sobre cada una de las industrias para prevenir y reducir el impacto negativo de las emisiones de los desechos en sus diferentes formas.

3.3.3. Uso racional y eficiente de los recursos

El gobierno nacional ha realizado su aporte a cada una de las industrias a través del Ministerio de Minas y Energía en lo que respecta al uso racional de la energía con el objetivo de potencializar el aprovechamiento de los recursos naturales con los que cuenta el país, teniendo presente que desde ahora ya son escasos.

El uso racional de la energía en las empresas, tiene como consecuencia la reducción de costos fijos que se tienen en grandes cantidades con ocasión del uso constante de neveras y refrigeradores, este uso moderado de los recursos genera una mejora en el cuidado y preservación del medio ambiente.

En el constante desarrollo de la economía global, dado que los recursos naturales ejecutan un papel fundamental en el mercado con fundamento en su valor tangible de presente y futuro, siendo parte de la “economía real” de acuerdo a la evolución de la cadena productiva, exigiendo tener una evolución constante de acuerdo a sus nuevos enfoques de desarrollo sostenible.

Es preciso indicar que, en busca de poder generar una protección integral del medio ambiente se expide el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y Protección al Medio Ambiente.

3.3.4. Implementación de Tecnologías Limpias

Las tecnologías limpias, consisten en tecnologías no contaminantes y que hacen uso de los recursos naturales renovables y no renovables de forma adecuada, generando así la NO producción de efectos secundarios en el medio ambiente y un equilibrio ambiental para los ecosistemas. Estos reducen los desechos biodegradables e implementan la sostenibilidad ambiental, donde de

algún modo se repone el gasto ecológico que causa la actividad avícola y agropecuaria, La implementación brinda la posibilidad de contribuir con el cuidado del medio ambiente y mantenerse a la vanguardia de aquellas políticas de sostenibilidad ambiental, exigida actualmente por la legislación colombiana en las organizaciones.

Las tendencias estructurales, que están direccionadas a las tecnologías limpias, buscan poder ofrecer productos y soluciones innovadoras y eficientes para la preservación del medio ambiente, puesto que, en general, aquellas organizaciones exitosas y modernas son aquellas que cuentan con el desarrollo de dichas tecnologías.

El Valle del Cauca, se sitúa como una de las regiones más importantes en la cogeneración de energía, generando ingresos al departamento por montos superiores a \$7.5 billones de pesos en el año 2016, debido a que tan solo los ingenios azucareros aportan el 99% de la cogeneración de bioenergía del país. (Portafolio, Negocios del Valle del Cauca, potencia en bioenergía, 2018)

3.3.5. Manejo de residuos líquidos, sólidos y emisiones atmosféricas

En el sector avícola es evidente la presencia de residuos líquidos, sólidos y de emisiones atmosféricas. Los residuos líquidos en general consisten debido a la limpieza y desinfección que a diario se debe realizar en las instalaciones, de conformidad con lo expuesto por la Resolución 4287 de 2007 Artículo 10. Allí se indica la obligatoriedad de la realización de las jornadas de limpieza en áreas de procesamiento o comercialización. (Erazo & Delgado, 2016)

Es debido indicar que, no solo las productoras sino también los establecimientos de comercio de productos cárnicos y avícolas las aguas

industriales ya deben estar separadas de las aguas domésticas, como se mencionó en el acápite de la Resolución 0242 de 2013. Es así, como las aguas residuales provenientes del área domestica deben ser depositadas de forma directa al sistema de alcantarillado que conlleva a las plantas de tratamiento municipal, lo que ocurre de forma distinta con las aguas industriales, dado que estas se deben direccionar a una caja de aforo y muestreo, lejos de las domesticas.

De otro lado, en lo que corresponde a los residuos sólidos se compone de aquellos provenientes de la fase de beneficio, encontrándose divididos en comunes y anatomopatológicos. Dentro del sector corresponden a envases, plásticos, y desechos de materias primas e insumos. El monitoreo del proceso de generación de residuos, reducen su volumen, toxicidad, heterogeneidad y peligrosidad; de manera que se aumente la rentabilidad productiva, el aprovechamiento y buen uso de las materias primas y fortalecen aquellos procesos de cultura medioambiental de la organización.

En lo que corresponde al tratamiento de las emisiones atmosféricas, en el sector avícola se generan concentración de gases de efecto invernadero como lo son el nitrógeno, fosforo y azufre, estos pueden ser muy contaminantes para lo que son los ecosistemas y la misma empresa, donde para contrarrestar se deben generar planes de manejo ambiental proyectados a la prevención, corrección, mitigación o compensación de estos impactos ambientales. (Ariza, 2017)

3.3.6. Políticas de Desarrollo Sostenible

El desarrollo y la sostenibilidad ambiental en Colombia, depende en gran medida de lo que es la explotación de los recursos naturales, dentro de uno de

los prototipos mundiales de liberalización comercial y de mercado. Siendo preciso también anotar que, en el país la regulación en materia ambiental es realmente muy deficiente, dado que lo que existe o se conoce literalmente no es coherente con las realidades del país y se encuentran muchos vacíos al respecto.

En Colombia, aproximadamente para el año 2016 se realiza el lanzamiento de la misión especial para el crecimiento verde, donde se propone por parte del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible una Política Nacional de Sostenibilidad Ambiental, que al día de hoy poco se conoce acerca de sus resultados.

Dentro de los principales objetivos a nivel país; en cuanto al desarrollo sostenible se encuentran varias metas trazadas, que por cierto, están en los últimos lugares, están: la producción y consumo responsable (reciclaje), acción por el clima (reducción de emisiones totales de gases efecto invernadero), vida submarina (hectáreas de áreas marinas protegidas), y vida de ecosistemas terrestres (áreas protegidas), lo que según el gobierno nacional son aquellas oportunidades para contrarrestar la pobreza, de modo que haya una economía inclusiva.

Actualmente, las empresas cuentan con el deber de emitir y cumplir con las políticas de desarrollo sostenible como nuevo enfoque de la gestión empresarial, logrando así reducir los recursos económicos de los que hacen uso y en esa misma medida se cree un valor económico mucho más alto, como también a nivel social y ambiental, traduciendo esto en beneficios tangibles

3.3.7. Análisis del macro ambiente ambiental

Tabla 15. Análisis del Macro Ambiente Ambiental

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Resolución 0242 de 2013	A	x			
Supervisión y regulación de las entidades de control sobre emisiones de desechos	A	x			
Uso racional y eficiente de los recursos	O				x
Implementación de Tecnologías Limpias	O				x
Manejo de Residuos Líquidos, Sólidos y Emisiones Atmosféricas	O				x
Políticas de Desarrollo Sostenible	O				x

A = Amenaza	O = Oportunidad
AM = Amenaza Mayor	OM = Oportunidad Mayor
Am = Amenaza Menor	Om = Oportunidad Menor

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

3.4. Entorno Económico

Este entorno hace referencia en la identificación de aquellas variables que generan un impacto directo o indirecto en los planes estratégicos de la organización. Se examinan y analizan concepciones como: indicadores económicos y proyecciones, política monetaria, aspectos macroeconómicos, ciclos monetarios y economías nacionales en que se tenga alguna intención de generación de relaciones.

Como todo, en las empresas existen diversas dinámicas comerciales que se desarrollan y cambian cotidianamente, así como también las condiciones económicas; estos fenómenos económicos que se comprenden en la demanda como alteraciones, la oferta, los desbalances, así como también la desvalorización de la correspondiente divisa, leyes de alteraciones monetarias.

Con ocasión a que las organizaciones tienen como fin objetivos lucrativos a cambio de la prestación de un servicio o la comercialización de un producto, todos aquellos aspectos que hacen parte al sector económico la condicionan en buena parte. Generan un condicionamiento frente a las opciones de financiación de los bancos, modalidades de pago, tasas de interés y el lapso de tiempo en que las empresas hacen sus transacciones, los recursos y el acceso a ellos, el empleo y desempleo, niveles de producción, los precios, los flujos comerciales y financieros, las exportaciones e importaciones, consumo de sus usuarios, distribución de empresa, y tasas de salarios.

3.4.1. Comportamiento del PIB

Al finalizar el año 2020 el Producto Interno Bruto cuenta con una baja considerable en la economía nacional, siendo considerado como el peor año de la económica nacional en los transcurrido de los últimos 20 años, donde las actividades primarias tienen un aumento de 1.9% al posicionarse como un sector resiliente y con mejores condiciones en el mercado nacional, de manera que la agricultura tiene un progreso de 2.9%, como también la explotación de animales crece un 2.3%.

En lo que respecta puntualmente al Producto Interno Bruto agro-alimentario decae solo 0.4%, donde a pesar de la interrupción de la tendencia de crecimiento, crece a una tasa por encima de la economía nacional y alcanza una participación récord en el PIB Nacional con un porcentaje de 8.6.

En comparación con el año 2019 la industria alimentaria decae el 0.5%, fundamentado en la elaboración de alimentos para animales que aumentó el 3.7%, el sacrificio empacado y procesamiento de carne de res, aves y otros animales de consumo humano con el 2.7%, la molienda de granos y semillas y la obtención de aceites y grasas con el 1.5% y el envasado y preparación de pescados y mariscos con un porcentaje de 1.3. (GCMA, 2021)

Ilustración 14. Producto Interno Bruto PIB año 2020 vs 2019



Fuente: (GCMA, 2021)

3.4.2. Índice de Precios de los Alimentos

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura registró en los tres primeros meses del año 2021 un promedio de 118.5 puntos, es decir, 2.1% más que en los meses anteriores, donde el aumento evidenció la décima subida mensual consecutiva del índice, alcanzando así el nivel más alto desde Junio del año 2014, con ocasión a los aumentos considerables de los sub índices de aceites vegetales, productos lácteos y la carne, donde mientras tanto, el azúcar y los cereales tuvieron una disminución. (FAO, 2021).

3.4.3. Efectos Tributarios de la Bancarización

La bancarización es considerada como un desarrollo que tiene afectación en la economía de las organizaciones al figurar una reestructuración en los procesos, con el objetivo de alcanzar la implementación de e innovadoras modalidades.

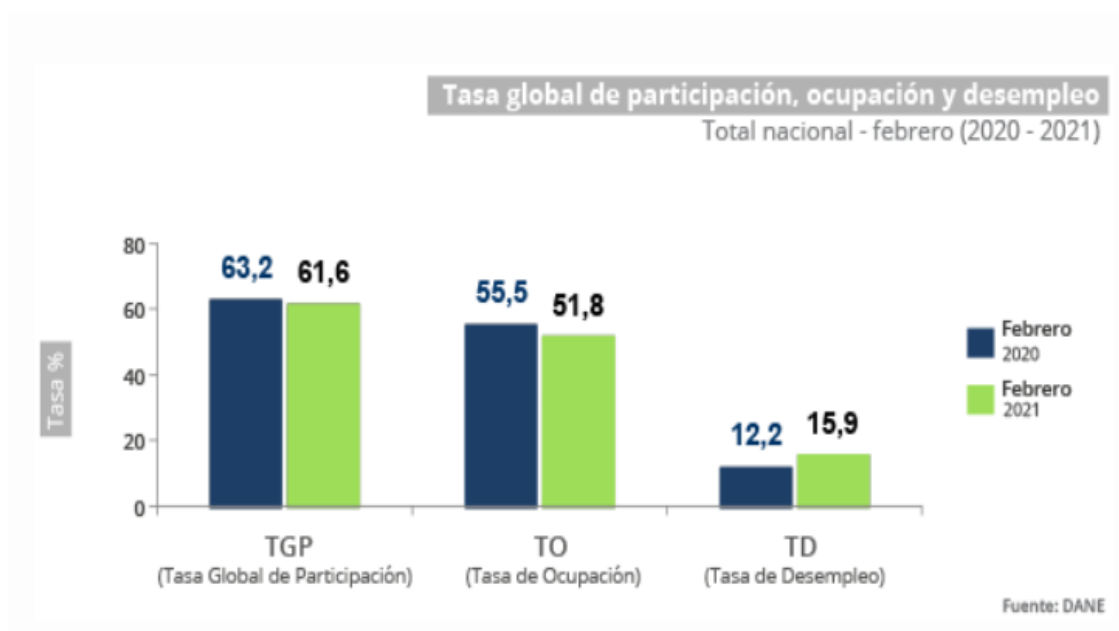
De conformidad con la Ley 1819 de 2016, mencionada en acápite anteriores, establece que: A partir del año 2018 se empezarían a presentar límites en lo referente a los pagos realizados en dinero efectivo por contribuyentes para cumplir con aquellas responsabilidades tributarias como deducciones, pasivos o impuestos descontables y costos.

En el año 2018 con ocasión al impuesto a la renta, sin prejuicios de los pagos realizados en dinero efectivo que se efectuaran, se tomó el valor menor entre el 85% de lo consignado (<100.000 UVT) y el 50% de las deducciones totales, donde para los años siguientes irían en disminución estos valores.

Aunque para el gobierno nacional haya una mejora en diferentes aspectos, con la bancarización es ineludible el aumento de costos y deducciones con el uso de los medios financieros.

3.4.4. Tasa de Desempleo

En la actualidad, se debe recordar que el COVID-19 ha sido muy contraproducente para la economía del país y cuanto más en lo que respecta a las tasas de desempleo, en este caso Colombia para el mes de febrero del año 2021 tuvo una tasa de desempleo de 15.9% lo que se traduce en un aumento de 3.7 puntos porcentuales al mismo mes del año 2020, donde se contaba con una tasa de 12.2%, y la tasa de ocupación tuvo lugar a 51.8%, disminuyendo 3.7 puntos porcentuales con diferencia al año 2020.

Ilustración 15. Tasa de Desempleo 2021 vs 2020

Fuente: (DANE, 2021)

En las cifras expuestas de forma más reciente por el DANE, en el mes de febrero del año 2021, la tasa de desempleo en sumatoria de las 13 ciudades y áreas metropolitanas del país fue 18.1%, lo que se traduce en un aumento de 6.6%, sin tener en cuenta el resto de municipios y ciudades del país.

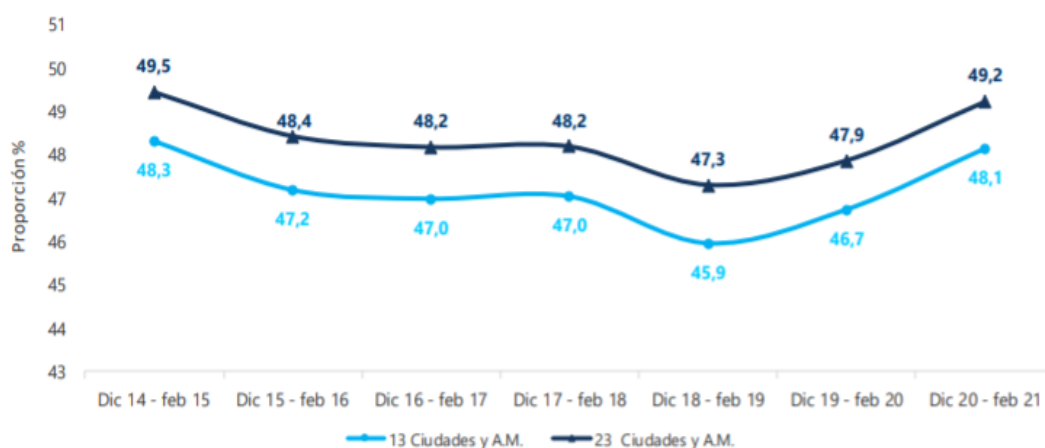
3.4.5. Tasa de Informalidad

Colombia, siendo un país con una tasa de desempleo tan alta, y contando con ciudadanos aguerridos y audaces, mientras muchos laboran en empresas muchos otros en las calles del país ofrecen empanadas, tinto, arepas y hasta minutos (que ya ha ido disminuyendo debido a las tecnologías), evidencia de una sociedad fracturada donde menos son los estables que aquellos que consiguen su diario vivir y el agua.

Muestra de ello, es que en el primer trimestre móvil del año 2020 en comparación del año 2021, las 13 ciudades que generalmente son tomadas como foco y las áreas metropolitanas, la tasa de los hombres ocupados de modo informal fue de 47.4%, lo que representó un aumento de 2.2 puntos porcentuales en comparación con el año 2019 – 2020, y las mujeres fue de 49.1%, mientras que en el trimestre de 2019-2020 fue de 48.6%, de manera que la proporción total de ocupados informales para el primer trimestre del año 2021 fue de 48.1%. (DANE, 2021)

Ilustración 16. Proporción de población ocupada informal de 13 y 23 ciudades y áreas metropolitanas Trimestre móvil 2020 – 2021.

Gráfico 1. Proporción de población ocupada informal
Total 13 y 23 ciudades y áreas metropolitanas
Trimestre móvil diciembre - febrero (2014 - 2021)



Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH).

Fuente: (DANE, 2021)

3.4.6. Análisis del Macro Ambiente Económico

Tabla 16. Análisis del Macro Ambiente Económico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Comportamiento del PIB	A		x		
Índice de precios de los alimentos	A	x			
Efectos Tributarios de la Bancarización.	A	x			
Tasa de Desempleo	A	x			
Tasa de Informalidad				x	

A = Amenaza	O = Oportunidad
AM = Amenaza Mayor	OM = Oportunidad Mayor
Am = Amenaza Menor	Om = Oportunidad Menor

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

3.5. Entorno Socio – Cultural

El entorno socio – cultural conlleva a efectuar un análisis de los diferentes factores de una sociedad que puedan afectar el sector, con el fin de identificar tendencias en medio de ellos. Abarca lo que es la desigualdad, los gustos, el nivel de ingresos, cada uno de los estratos socioeconómicos, cultura y religión, formas de comunicación, entre otras. Lo que busca es poder determinar el modus operandi de la sociedad cada día.

El entorno socio – cultural corresponde a aquellos factores y modelos culturales de los individuos en los que se encuentran inmersos y de los cuales guardan relación con el sector objeto de estudio.

El entorno socio – cultural juega un papel muy relevante, puesto que analiza: los efectos comportamentales, grupos de interés, demográficos, estilos de vida, étnicos y religiosos, valores, necesidades, la educación, los niveles de satisfacción, las nuevas tendencias ecologistas, entre muchas otras variables. Adicionalmente, pone en consideración características del contexto actual del país y sus tendencias, por lo que se analizan factores relacionados con su población, la empleabilidad, su calidad de vida y demás aspectos que impactan el contexto social colombiano, precisando que una de las implicaciones más importantes en todos los ámbitos es la educación y la estrecha relación que guarda con la fuerza de trabajo que genera, como respuesta a conflictos sociales muy marcados en Colombia como lo es la pobreza.

3.5.1. Capacitación y certificación de personal especializado

En la industria alimentaria, contar con personal certificado y especializado genera para la empresa múltiples beneficios, partiendo de que del conocimiento proviene la mejora, y por tanto se genera valores agregados al negocio que permiten aumentar la competitividad a nivel sectorial, así como también la generación de confianza y satisfacción de los clientes externos.

3.5.2. Corrupción nacional

Transparencia Internacional realizó un análisis a nivel internacional en lo corrido del año 2020, se evidencia que América fue el cuarto (4) continente con

mayores índices de corrupción, donde la asignación por puntos se hace con un puntuación de 0 a 100 donde 0 se traduce en muy corrupto y 100 en ausencia de corrupción, los resultados obtenidos por esta organización fueron: Colombia 39/100 al igual que Ecuador, Uruguay 71/100, Brasil 38/100, Chile 67/100 y Argentina 42/100.

De manera que, siendo un estudio de 180 países del mundo Colombia se sitúa en el puesto No. 92, una posición reiterada y que en lugar de mejorar aumento 2 puntos en cuanto a un mayor nivel, considerándose por algunos expertos como una década más de estancamiento. (Toro, 2021)

La corrupción en el país es muy conocido por todos sus ciudadanos, pero cada vez más difícil de enfrentar, pasando por diferentes afectaciones sociales con un impacto muy fuerte, donde se han generado todo tipo de problemáticas que con esta situación cada día será más difícil enfrentar, sin embargo, es uno de los mayores retos de la industria colombiana, el poder salir adelante a pesar de las muchas variables que se puedan presentar de parte del gobierno nacional, y no solo de ellos sino también de la sociedad que acolita y permite esta clase de comportamientos.

3.5.3. Responsabilidad Social Empresarial

La concepción de la responsabilidad empresarial ha ido cada día tomando una mayor fortaleza en los últimos diez años, componiéndose de 3 factores indispensables: la economía, la sociedad y el medio ambiente. Teniendo como propósito equilibrar estos tres aspectos con el fin de que la empresa pueda mantenerse con una ideología socialmente responsable a la cual le importen cada uno de los recursos disponible y el talento humano.

Socialmente, la empresa conlleva una gran responsabilidad evidenciado no solo en la inversión de proyectos en busca del beneficio de la comunidad, sino también aquellos que como propósito tienen la contribución al medio ambiente, entre muchos otros.

La legitimidad de las relaciones en el mundo empresarial, no han dado espera en los últimos años, donde este concepto ha sido convertido en un requisito competitivo en las decisiones que se toman a diario en el interior de una organización.

La responsabilidad empresarial, se resume en aquellos desafíos que asume la empresa entorno a un desarrollo sostenible, económico y sobre todo ambiental, siendo realmente vital incluir características como principios y valores éticos, marketing responsable y un ambiente sano, dado que teniendo como base cada una de estas variables una organización podrá conseguir el éxito y la competitividad.

3.5.4. Prevención del Riesgo Psicosocial

En el mundo laboral, existen diferentes riesgos tanto para el cliente interno como para los empleadores, tales como: el estrés laboral, uno de los más conocidos y de los que más afectación tiene en el ser humano, teniendo la necesidad de ser reconsiderados en materia de seguridad y salud en el trabajo; estos riesgos son derivados de la ineficiencia en la proyección del trabajo, la organización y la gestión del mismo, que claramente pueden ocasionar no solo daños psicológicos sino también físicos y sociales como el agotamiento o la depresión.

En la actualidad permanecen cientos de empresas que no rinden la suficiente importancia al riesgo social, teniendo como preceptos que el riesgo y el peligro únicamente provienen de factores físicos, generando un gran deterioro y desvalorización del talento humano que día a día es quien con su desempeño sustenta el buen desarrollo de la organización.

Algunos de los resultados de los riesgos psicosociales son: el absentismo, las renunciaciones, el descenso de la productividad, el incremento de accidentes físicos, como el deterioro de la salud mental y conductual como ejemplo cercano lo es el trastorno del estado de ánimo, que claramente afecta tanto en el colaborador como la empresa de acuerdo a la disminución de su productividad.

3.5.5. Sistema de las 5 “S” de la calidad en las industrias

Esta es una metodología proveniente de términos japoneses de 5 elementos o características del sistema, como lo son: **SEIRI** (Selección), **SEITON** (Sistematización), **SEISO** (Limpieza), **SEIKETSU** (Normalización) y **SHITSUKE** (Autodisciplina).

El objetivo de esta metodología es que se puedan tomar hábitos que aporten al crecimiento no solo de los colaboradores, sino también de los altos rangos que pueden existir en la organización para generar unos mejores y mayores resultados en todo aquello que se propongan, teniendo, además, el objetivo constante de tener una mejora continua.

La metodología 5S, es una concepción de negocio en que se tiene como fin reducir a una mínima expresión la utilización del tiempo y los recursos en los procesos de fabricación o comercialización de una empresa, su foco principal es la eliminación de todas y cada una de las formas de desperdicio.

Inicialmente, esta metodología fue usada en las industrias japonesas, y gracias a su impacto tan favorables se empezaron a implementar en todo el mundo, donde se potencializa el aprendizaje de todos los colaboradores para lograr la agilidad y simplicidad para efectuar cambios que, aunque pequeños sean importantes en la mejora de la empresa.

Uno de los retos es, determinar y estandarizar cada uno de los procesos girando en torno al orden y la limpieza; estas prácticas son consideradas como una de las prácticas operativas que muestran los mejores resultados a nivel organizacional.

3.5.6. Análisis del Macro Ambiente Socio – Cultural

Tabla 17. Análisis del Macro Ambiente Socio – Cultural

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Capacitación y certificación de personal especializado.	O				x
Corrupción nacional.	A	x			
Responsabilidad Social Empresarial	O				x
Prevención del Riesgo Psicosocial	O				x
Sistema de las 5 “S” de la calidad en las industrias.	O				x

A = Amenaza	O = Oportunidad
AM = Amenaza Mayor	OM = Oportunidad Mayor
Am = Amenaza Menor	Om = Oportunidad Menor

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

4. Análisis Sectorial

Una estrategia competitiva en su etapa inicial, consiste en generar una relación organizacional con su ambiente, a pesar de que el ambiente es muy amplio, siendo su factor fundamental la industria en donde ella compite. La conformación de la industria aporta decisivamente a puntualizar las normas competitivas del juego, como también las estrategias a las que puede llegar a tener acceso la organización. Los factores externos de la industria son relevantes sobre todo en un aspecto relativo, puesto que normalmente afectan a todas las empresas del sector alimenticio y solo la creatividad y las habilidades de ellas serán aquellas que determinen el éxito o el fracaso.

La cadena de la industria avícola se encuentra inscrita en el amplio sector alimenticio de la economía colombiana. La Avicultura es un concepto relacionado con el cuidado y manejo de especies avícolas, lo que componen los pollos y gallinas hasta codornices pavos y algunas especies silvestres. Esta industria se ha convertido en una de las más intensificadas, dado al buen uso y aprovechamiento de la tecnología altamente tecnificada con la aplicación y desarrollo de altos grados de la zootecnia.

La Industria Avícola es caracterizada por la explotación comercial del pollo como alimento, esta es dividida en dos partes que son: la producción de carne de pollos y la producción de huevos, teniendo en cuenta que la clasificación no solo fracciona el mercado en dos partes, sino que también, brinda ocasión de originar diferentes tipos de empresas, cuyo diseño y estructura de negocio también son diferentes.

La cadena avícola en Colombia es estratégica para el desarrollo del país. A pesar de las aprobaciones desmedidas de los Tratados de Libre Comercio, este

aún presenta unos altos índices de consumo, además de aportar al mantenimiento del campo colombiano, aquí un ejemplo de ello:

4.1. Cadena de Valor Alimentaria

Teniendo presente la idea expuesta por Michael Porter acerca de la “Cadena de Valor” esta compuesta por actividades empresariales y su actuación, de manera que se puedan clasificar en primarias (Producción, logística, marketing de ventas y atención pos venta) y de apoyo (infraestructura empresarial, recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento, sin dejar de lado que se debe mantener la coordinación entre todas.

Así mismo, la cadena de valor alimentaria (CVA) tiene el deber de cumplir con una serie de aspectos tanto directamente como de forma indirecta, que tienen como objetivo satisfacer al consumidor, por medio de una serie de factores que no son únicamente productivos, sino también financieros, informativos y de análisis.

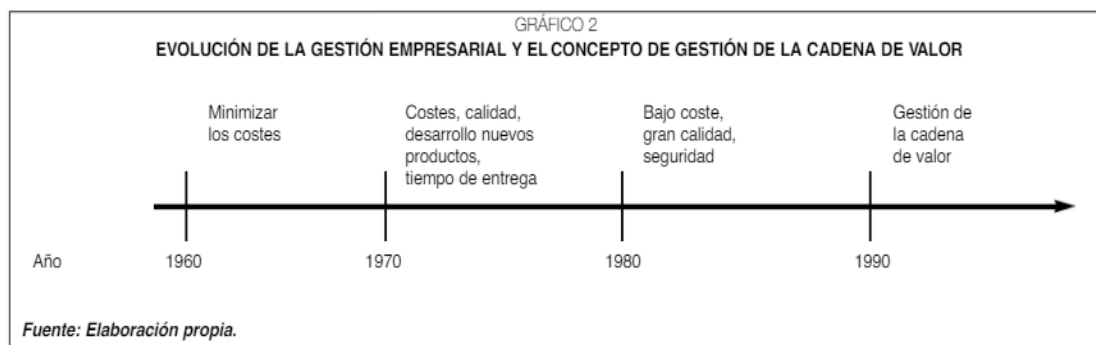
El objetivo y foco principal de la Cadena de Valor Alimentaria es crear valor en el consumidor, que es comúnmente medido por lo que el cliente final está dispuesto a pagar por el producto o servicio. Sin embargo, el mercado no deja evidencia de todos los aspectos que son de interés para el bienestar social.

No solo es el valor pagado, sino también elementos como la contaminación ambiental, el uso desmedido de la energía y el mal aprovechamiento de los recursos, materializándose en las huellas energéticas, contaminantes e hídricas.

En el transcurrir de los años, la industria alimentaria ha ido en una constante evolución, desde una economía autosuficiente hasta una vocación

comercial con aplicación de economías a gran escala, sin dejar de lado el permanente riesgo al que se exponen. (Escribano, 2010)

Ilustración 17. Cadena de Valor Alimentaria, un Enfoque Metodológico.



CUADRO 1
COMPARACIÓN ENTRE LAS RELACIONES DEL NEGOCIO TRADICIONAL Y LA CADENA DE VALOR

Tipo de gestión	Tradicional	Cadena de valor
Información compartida	Escasa o ninguna	Amplia
Objetivo principal	Coste/Precio	Valor/Calidad
Orientación	Productos	Producto diferenciado
Relación de poder	Desde la oferta	Desde la demanda
Estructura de la organización	Independiente	Interdependiente
Filosofía	Optimización interna	Optimización de la cadena

Fuente: Iglesias (2002).

Fuente: (Escribano, 2010)

Ilustración 18. Participación del sector alimentario en la Industria Colombiana



Fuente: (ANDI, 2020)

La industria de alimentos es considerada por la ANDI como aquella industria que innova y construye país, su más reciente informe corresponde al año 2018, donde tuvo 21,32 billones al año (crecimiento del 3% comparado con el año 2017), sobre un 212,23% del PIB manufacturero, de la siguiente forma se encontraba el país en el momento del informe respecto al PIB nacional:

Ilustración 19. Así va la industria de alimentos en Colombia.



Fuente: (ANDI, 2020)

Para el primer trimestre del año 2020 el Ministerio de Agricultura indicó que, “El sector agropecuario creció un 6,8% e impulsó la economía colombiana en el primer trimestre de 2020” (Agricultura, 2021), informando que el valor agregado del PIB agropecuario es la segunda vez en quince (15) años que se evidencia el mayor crecimiento en la industria en el primer trimestre, de conformidad con los informes otorgados por el DANE, especificando que los sub sectores que impulsaron este crecimiento fueron: los cultivos agrícolas, ganaderías, silvicultura, la pesca y la acuicultura.

De acuerdo con el informe del DANE, el aumento de 6,8% del sector del agro corresponde al producto de las actividades logradas como: La pesca y la acuicultura en un 31,5%; los cultivos transitorios, permanentes y otros en un 8,6%; la ganadería en un 7,1% y la silvicultura y la extracción de madera en un 2,6%.

Durante el tiempo de COVID – 19 y los diferentes momentos de cuarentena y confinamiento obligatorio, se considera según Agronegocios que

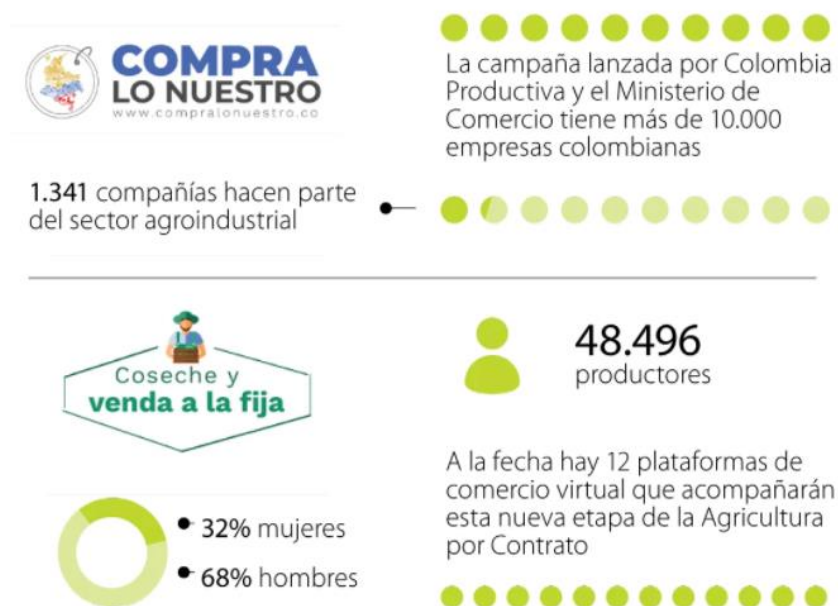
uno de los sectores que tuvieron un mayor fortalecimiento fue el agro, a través de los canales digitales, tales como Compra Lo Nuestro; la cual consiste en una campaña emitida por Colombia Productiva y el Ministerio de Comercio que acoge un conglomerado de aproximadamente 10.000 empresas colombianas, donde 1.341 de las organizaciones hacen parte del sector agroindustrial. (AGRONEGOCIOS, 2020).

A lo corrido del mes de abril del año 2020 se encontraron 12 plataformas de comercio virtual que brindarían apoyo y acompañamiento a los 48.496 agricultores del país con la comercialización de sus productos, donde el 32% son mujeres y el 68% son hombres.

Dentro de las apps lo que se ofrecen son: productos para mascotas, fertilizantes, plantas vivas, productos para caballos, frutas y hortalizas, semillas y maquinaria. Algunas que son más representativas son: COMPROAGRO, Fruwuii, Waruwa, Universo Mascotas y Tierra Agro. (AGRONEGOCIOS, 2020)

Ilustración 20. El Agro en el Comercio Electrónico.

AGRO EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO



Fuente: (AGRONEGOCIOS, 2020)

4.2. Análisis Del Diamante Competitivo

El diamante competitivo es una herramienta que genera relación de los aspectos que afectan al interior de la industria de la empresa objeto de estudio. El análisis de estos aspectos brinda la posibilidad de generar una ventaja competitiva en comparación con las demás organizaciones del sector. El producto de dicho análisis especifica los motivos de la alta competitividad en una industria o de forma contraria los motivos de la ausencia de estas, de modo que se puedan evaluar y generar soluciones alternativas.

Este modelo contiene cuatro elementos que permiten generar el estudio de la fuerza competitiva que tiene una empresa. Los cuales son: factores, demanda, estrategia y cadena productiva, los cuales además se encuentran dentro de las variables de dos condiciones: el azar o la incertidumbre y el gobierno.

Las condiciones de la demanda tienen una afectación directa al momento de generar ventajas competitivas. Los competidores que se encuentran en el mercado es un aspecto que brinda un incentivo a la ventaja competitiva. La cadena productiva es una variable interna que evalúa la competitividad.

Sin duda, el azar o la incertidumbre y el gobierno son factores que se deben de tener en cuenta, son aquellas situaciones imprevistas de fuerza mayor o caso fortuito generados en la organización, de ahí la importancia de los mismos.

A continuación, se presenta el estudio de los elementos del diamante competitivo aplicado para el sector alimentario nacional:

4.3. Factores

Al interior de los factores de producción que son indispensables para que las organizaciones alimentarias compitan dentro del sector industrial, más específicamente aquellas dedicadas a la producción y comercialización de carnes en sus diferentes presentaciones y la avicultura, se encuentra:

- Mano de Obra y/o certificada. (granjeros y avicultores, supervisores de producción, empacadores, comercializadores).
- Maquinaria especializada (desplumaderos, zona de recibo, zona de sacrificio, evisceración y menudencias, zona de enfriamiento, zona de empaque, plantas de contenedor).
- Infraestructura o planta física, bodegas con amplios espacios, excelente cadena de frío, buena ventilación e iluminación.
- Dotación para el personal.
- Capital para llevar a cabo los proyectos a escala.

- Materias primas, insumos y consumibles, de acuerdo con la variedad de productos derivados de los diferentes tipos de carnes.
- Personal administrativo encargado de liderar la distribución de los recursos económicos de forma eficiente.

4.4. Cadenas Productivas

Pollos Lian como comercializadora de productos cárnicos en sus diferentes variantes, necesariamente se generan relaciones directas con diversos empresarios que tienen un mismo fin, pero que claramente sus funciones son completamente diferentes, muestra de ello son los productores primarios, los cuales se dedican a la producción inicial (cultivo de las aves, cuidado de las vacas y gallinas, entre otras), también aquellas organizaciones secundarias, las cuales se dedican a la transformación de los productos generados inicialmente (salchichones, yogures, quesos, picadas, y chorizos) y por último:

Dentro de los proveedores que necesariamente las empresas comercializadoras generan una conexión con aquellas organizaciones dedicadas a comercializar de pollo, o las carnes en diversos productos (salchichón, picadas, quesos, yogures, etc.) también las empresas que brindan la transformación de los productos en las propiedades de materia prima.

Por último, se encuentran todas aquellas empresas que comercializan al consumidor final dichos productos como es el caso de la empresa objeto de estudio.

En Colombia contamos con diferente disponibilidad de acuerdo a la zona regional del país, como lo muestra Procolombia en los siguientes apartados:

Ilustración 21. Regiones de Disponibilidad en Materia Prima

REGIONES CON DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA



Fuente: (PROCOLOMBIA, 2016)

4.5. Demanda

El sector alimentario es un campo en cual se cuenta con gran diversidad de comercialización, dado que las carnes, ya sea de pollo, res o cerdo, hacen parte de los alimentos fundamentales de la canasta familiar, en este sentido, cuenta con una amplia red de comercialización, que va desde la tienda de barrio hasta las grandes superficies. De modo que tanto las carnes antes mencionadas como los productos derivados de estas cuentan con una alta demanda de forma constante.

Por otro lado, la participación que tienen los sitios de comercialización depende en gran medida a la relación costo – beneficio que maneje con sus clientes, la cual se potencializa con altos estándares de calidad, servicio al cliente y servicio post – venta.

4.6. Estrategia

Bajo el entendido de las estrategias cotidianamente adoptadas por las empresas pertenecientes a la industria, se encuentra la diversificación de los productos en excelentes condiciones de calidad, brindando garantía y ofertando precios competitivos en el mercado. Además, existen unas cuantas organizaciones que buscan generar una mayor captación y fidelización de clientes, lográndolo a través del ofrecimiento de envíos gratis, agilidad en los tiempos de entrega, de manera que cualquier situación que se le pueda presentar al cliente se procure solucionar por parte del empresario.

Además, la organización se ira convirtiendo en el foco de solución para cualquier necesidad o urgencia de sus clientes.

4.7. Gobierno

Básicamente las empresas del sector alimentario se encuentran reguladas por la legislación de alimentos en Colombia, los cuales se encargan de procurar que el producto ofrecido al cliente cuente con la mayor calidad posible, lo que es un factor fundamental para generar una buena aceptación de los consumidores, al igual que aquellas normativas de salud ocupacional que son aplicables en general a todas las industrias, que se encargan de generar sistemas de seguridad y salud en el trabajo de forma permanente.

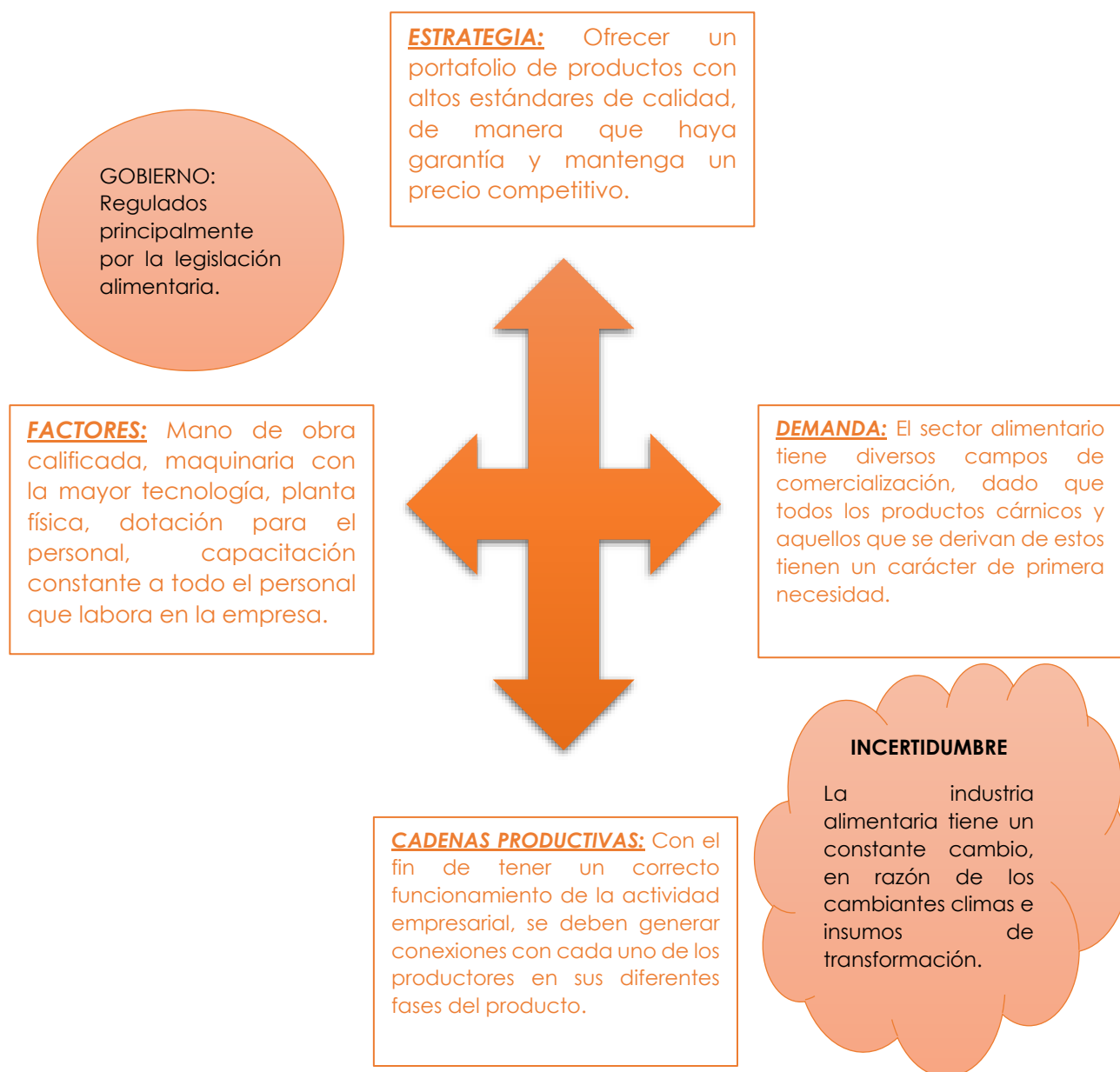
Es por estas razones que se exige que se ofrezcan unas excelentes condiciones en cuanto a la mano de obra certificada para la manipulación de alimentos, como la infraestructura, teniendo una correcta iluminación, ventilación, demarcación de áreas, de manera que se reduzcan aquellas prácticas peligrosas para el cliente interno como externo y se pueda mejorar la optimización de los tiempos.

4.8. Incertidumbre

Dentro de las posibilidades de que puedan acontecer situaciones de incertidumbre se encuentra que: en el medio se genere una baja considerable en los precios, como también un alza inmedible que afecte gravemente los precios del mercado a causa de los fenómenos económicos como la inflación, la depreciación del peso colombiano, entre muchas otras razones.

Otro factor que es importante, es el difícil acceso a materia primas a causa de la limitación de los canales de distribución para la producción y la prestación de los servicios.

Ilustración 22. Diamante competitivo en el sector alimentario.



Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

4.9. Modelo de las 5 fuerzas

Michael Porter planteó el modelo de las cinco (5) fuerzas, el cual consiste en una herramienta que posibilita la medición de la estructura de un sector o industria para estudiar las oportunidades y amenazas como también la competencia.

Este estudio permite especificar la rentabilidad de la industria en función de las organizaciones, que en él se desarrollan, por esta razón se examina la inmersión de nuevos competidores en el mercado, el poder de negociación con los proveedores y clientes, la competencia reñida y las amenazas de los productos sustitutos.

En los momentos en que no se conocen ciertamente los motivos de la presión competitiva, se pueden reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa, se consolida la posición en el sector alimentario, se esclarecen los factores en que los cambios estratégicos producen mayores resultados y se evidencian áreas donde las tendencias del sector tienen mayor relevancia como oportunidades o riesgos. (Porter, 2016)

Estas fuerzas que fueron planteadas por Porter, determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad de una industria; la fuerza con mayor peso es decisiva para la efectiva formulación de las estrategias. La definición de la industria, deja en descubierto su potencial competitivo, así como también lo factores que afectan a corto plazo respecto a la competencia y la rentabilidad. Este estudio estructural determina las características esenciales de la industria de conformidad a los aspectos que lo configuran, de modo que se puedan establecer las estrategias adecuadas.

4.10. Amenaza de competidores potenciales

Los competidores dentro de la industria alimentaria se miden o cuantifican de acuerdo con las limitaciones de incursión en esta, incluyendo también la reacción de aquellas organizaciones que se encuentran previamente establecidas en la industria objeto de estudio. Siendo el caso, las organizaciones que tengan la intención de hacer parte de la industria se ven en la obligación de invertir sumas de dinero considerables para la adecuación de las instalaciones y la salvaguarda de lo que son las cadenas de frío, costos de operación, personal técnico e inventarios disponibles.

De otro modo, es relevante el hecho de considerar el peso que tienen las relaciones comerciales generadas entre proveedor y cliente bajo el marco de la costumbre y experiencia en el sector, sin dejar de lado el respaldo de su actividad. Este aspecto es considerado como uno de los más importantes al momento de establecer una relación comercial con las empresas del sector alimentario, lo que supone una limitación fuerte para los nuevos competidores.

Con relación a la diferenciación del producto; las limitaciones son muy pequeñas, toda vez que los productos es general son los mismos, solo que la diferencia viene a generarse sobre la calidad del mismo, inclusive, existen estándares y características establecidas para su comercialización. En términos generales la diferenciación del producto no es un factor relevante para los competidores potenciales.

La identificación de la marca es una limitación relevante a considerar, dado que tiene una íntima relación con lo planteado en la necesidad que tienen los clientes por las organizaciones tradicionales y reconocidas dentro del mercado, las cuales por su trayectoria son referentes de calidad y garantía.

Los costos que los clientes deben asumir al cambiar de un proveedor a otro no representan ninguna amenaza dado que el sector alimentario por su carácter de primera necesidad los precios suelen mantenerse en el mismo rango, lo que hace que sea una limitación débil y de poco impacto para el ingreso de nuevos comerciantes.

Desde la posición de comerciantes, el acceso a los insumos es sencilla y de baja dificultad para los competidores, como también las políticas de gobierno, puesto que es una industria que cuenta con normas estrictas y que son de carácter muy general, y en este sentido no presenta una limitación sino como un reto debido a los costos que implica cumplirlas.

4.11. Rivalidad entre competidores existentes

La competitividad entre los participantes de la industria alimentaria, es un factor que afecta de un modo profundo las organizaciones, dado que esta afectación lleva consigo una amenaza o un gran riesgo que provocan un mayor índice de esfuerzos por asumirlos, de manera que, se produce una relación de mayor dependencia entre las organizaciones y su interacción con la rentabilidad de la industria.

Entre los aspectos a considerar, respecto a la rivalidad de competencia entre las organizaciones alimentarias se evidencia primariamente que es una industria altamente demandada con razón en carácter de primera necesidad en los diversos campos del sector y sus actividades económicas.

En lo referente a la oferta de productos que contribuye al mercado, es necesario precisar que este se encuentra en aumento constante debido al conocimiento técnico y a las apuestas tecnológicas a través del tiempo, con el fin

de obtener independencia. La cantidad de competidores sin lugar a dudas es alta, pese a ser una industria que maneja una gran diversidad de mercados o sitios de comercialización. En el mercado local, se puede visualizar que las distinciones son evidentes en término de tamaño y recursos, por tanto, hace al mercado de algún modo inestable. La competencia es determinada por acontecimientos donde los proyectos o contrataciones no están conducidos sobre la calidad en los procesos, donde en estos casos claramente las empresas eligen precios menores y de poca calidad.

Al momento de generar un estudio de las organizaciones alimentarias locales, se puede conocer que uno de los elementos más relevantes a considerar dentro de la diversidad de sus competidores están determinados por las diferencias en cuanto a costos, tiempos de entrega, experiencia en el mercado, capacidad de producción, relaciones comerciales establecidas, tradicionalidad y certificaciones.

El aumento que se conoce en la industria alimentaria se propicia a pasos lentos, lo cual ocasiona una mayor búsqueda de penetración del mercado, por parte de las diversas organizaciones, que como consecuencia se desencadena la rivalidad y la competencia que en muchos casos no es leal. Es importante recordar que los costos fijos de estas empresas son de un alto nivel, en razón a la necesidad de manejar instalaciones físicas de buen tamaño y el manejo de inventarios para el debido desempeño de sus actividades productivas, como lo son el mantenimiento y el correcto cumplimiento de todas las reglamentaciones legales con relación a su naturaleza económica.

Es debido tener en cuenta que, la capacidad de diferenciación de los productos está establecida por el diseño de la solución brindada como respuesta

a la necesidad manifiesta de los compradores, además de su requerimiento de calidad, costo – beneficio y la reducción de los costos de entrega.

En la industria, la innovación y las apuestas tecnológicas están estrechamente relacionadas con la automatización del sector, lo cual conlleva a hacer que las empresas que cuenten con disponibilidad de capital inviertan en la adquisición de maquinaria que automatice los procesos. Actualmente, las organizaciones que cuentan con estos recursos son muy escasas, por motivo de que estas manejan unos altos costos, y por esto los niveles de innovación es muy reducido en el agro colombiano.

4.12. Amenaza de sustituto

Los productos sustitutos siempre traen consigo una amenaza latente que siempre se debe poner en consideración, puesto que genera limitaciones en los rendimientos potenciales de la industria, debido a que son reconocidos por el mercado como soluciones alternas, donde en caso de ser más atractiva para los compradores, generaría un impacto directo en las ventas de los productores del sector alimenticio.

Es de resaltar que los productos cárnicos, en la canasta familiar siempre son consumidos, ya sea en carne de cerdo o de res, pollo, huevos, pescado, o aquellos productos que se desprenden de ellos como lo son: el chorizo, el salchichón, las picadas, entre otras. Esto quiere decir que de cualquier modo se está generando un consumo constante de estos y que cualquiera que quiera reemplazar el producto finalmente lo continúa consumiendo, pero con un proceso de transformación.

Teniendo presente en planteamiento anterior, la competitividad entre las organizaciones es de gran relevancia para la captación del mercado; de manera que los factores diferenciadores se propician bajo el entendido de las negociaciones, el posicionamiento de marca, el reconocimiento, los equipos tecnológicos, la capacidad de producción y sus precios.

En general, los riesgos o amenazas generadas por productos sustitutos son nulas, y que en su posición se consideran los competidores, toda vez que los productos sustitutos no generan una amenaza, los competidores aumentan.

4.13. Poder de negociación de los compradores

La intensidad de las variables en el mercado ocasiona que esta fuerza competitiva tenga tendencia tanto de subida como de bajada, de acuerdo con la situación del mercado como el valor de la compra frente a los valores a nivel global. Es por esto que, se identifican aspectos característicos relacionados con la representación de utilidades, rivalidad entre los compradores, concentración y reducción de precios, entre otros.

La capacidad de negociación de los compradores para el sector alimentario, representa una fuerza cuantificable en cuanto a la integración de los clientes y la facilidad de reemplazo de la oferta por otra organización, entre otros factores.

Los clientes, cuentan con una gran facilidad de reemplazar los productos a través de otra empresa, siempre y cuando cumplan con los mismos requerimientos que el cliente externo tenga y las expectativas que maneje al momento de la compra, tales como: la calidad, la confiabilidad, experiencia que tiene la organización proveedora.

En general los clientes son representativos, de modo que su tamaño o cantidad no representa una amenaza latente, puesto que estos generan especificaciones de la negociación a realizar. Las compras al sector alimentario a diferencia de muchas otras que es medible sobre el costo-beneficio, es determinadas por la sensibilidad del precio y la calidad debido a que son productos de primera necesidad, lo cual es variables según el tipo de cliente.

En términos de especificaciones la diferenciación entre unos y otros es realmente reducida, en general está determinada por los requerimientos puntuales del cliente. Las utilidades de los clientes son un aspecto de gran relevancia en lo que respecta al precio del producto, puesto que este puede ser el ocasionador de pérdidas de grandes sumas de dinero, o de forma contraria dependerá del cliente y la cantidad de venta.

En el sector alimentario es común evidenciar una amplia variedad de compradores, desde quienes realizan compras ocasionales hasta quienes ya han generado una relación de fidelidad o preferencia. La medición del poder de negociación con la que cuenta el cliente se puede ocasionar en el momento de una compra en altas cantidades, asegurando un constante flujo y es sumamente importante para la organización siempre y cuando genere altos márgenes de rentabilidad.

4.14. Poder de negociación de los proveedores

De los principales elementos de un debido funcionamiento de la empresa se encuentran los proveedores. Su poder de negociación sobre las organizaciones comercializadoras guarda relación con diferentes variables como lo son: la concentración en el mercado, los costos, la calidad de los productos, la garantía

otorgada y otros factores que indispensablemente generan impactos fuertes en la rentabilidad de la industria.

En el sector alimenticio, se evidencian tendencias que no solo corresponden a un lujo sino también a una necesidad latente en el agro colombiano como lo es la implementación de tecnologías en la fabricación de los elementos producidos por el campo nacional, de manera que con tecnología se puedan agilizar los procesos, se reduzcan los tiempos de entrega, haya una mayor garantía en la frescura y calidad de los productos y sobre todo que haya una buena rentabilidad para quienes realmente lo merecen que son todos los campesinos del país y no solo quienes realizan el desplazamiento de los productos a la ciudad.

Es de vital importancia contar con un buen volumen de proveedores, de modo que al momento de negociar el comerciante tenga todas las opciones de poder generar negociaciones asertivas y tener la posibilidad de escogencia entre las propuestas ofertadas.

En lo que respecta a la diferenciación de los productos, es muy importante contar con productos de excelente calidad, y no solo eso, sino que brinden una garantía en el mismo, puesto que los alimentos y cuánto más las carnes deben mantener cuidados estrictos en sus procesos de producción, puesto que, de lo contrario pueden ser letales para el ser humano, y que finalmente si no existen garantías sobre el producto quien termina en situaciones apremiantes no será el productor sino quien lo comercializó.

A comparación de muchas empresas u organizaciones que manifiestan que no es importante tener un proveedor y el día de mañana cambiarlo, para Pollos Lian si es de suma importancia tener proveedores seguros y constantes,

porque en esto precisamente se causa la fidelización de los clientes, por la calidad que se está ofertando, y no que se presenten situaciones como: *“hoy me vendieron un producto extraordinario, pero el día de mañana regresé y no me vendieron lo mismo*, esto es lo que genera que hayan ventas momentáneas pero no duraderas que finalmente es lo que causa el éxito de un negocio.

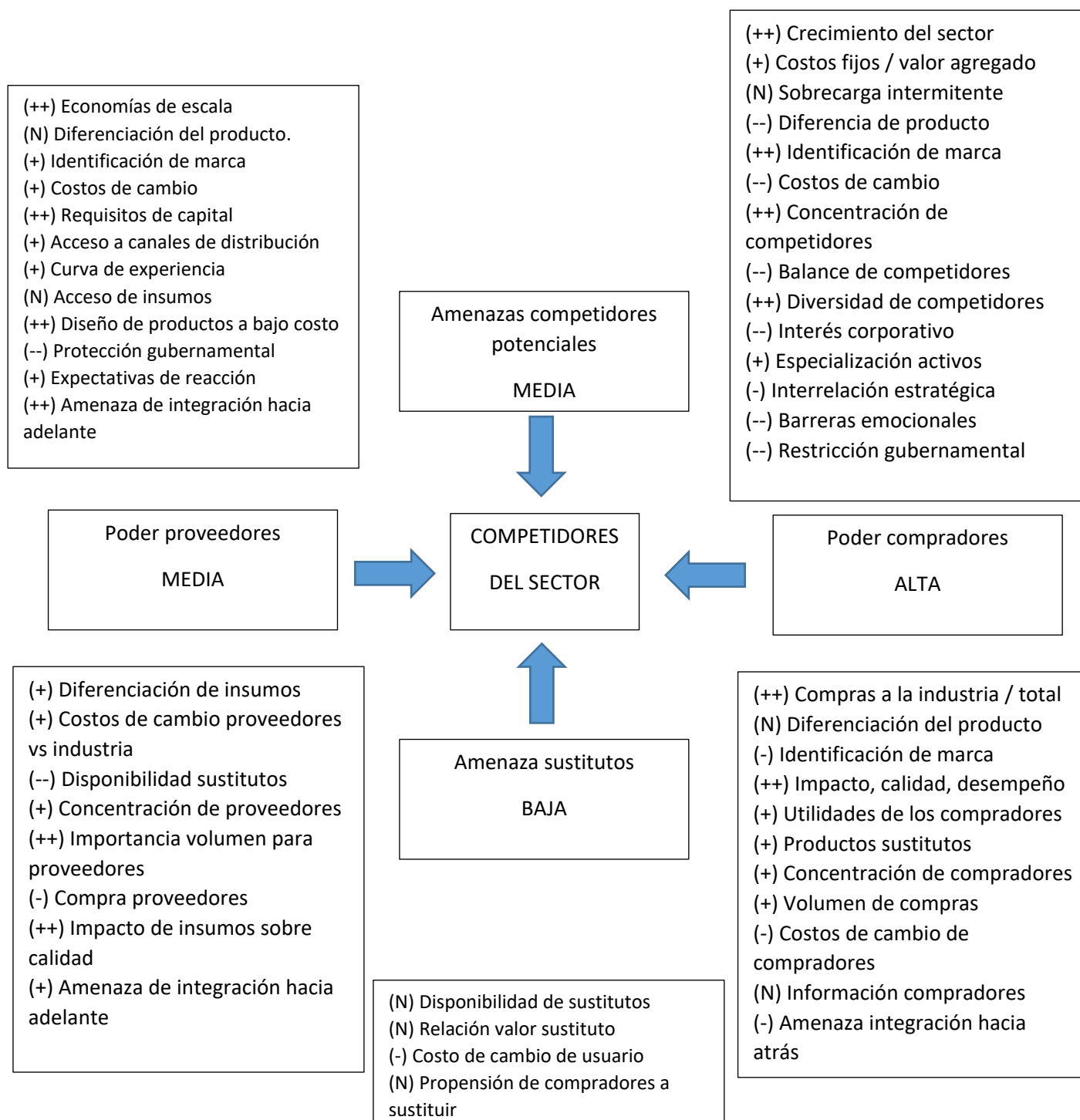
Tabla 18. Estructura de la industria alimentaria.

FUERZAS	VARIABLES		Repulsión		N	Atracción		fecha
			Medio -	Alta --		Medio +	Alto ++	
AMENAZA COMPETIDORES POTENCIALES	BARRERAS DE ENTRADA							
	Economías de escala.	Altos					x	Alta
	Diferenciación del producto.	Media			x			Alta
	Identificación de marca.	Alto					x	Alta
	Costos de cambio.	Medio				x		Media
	Requisitos de capital.	Medio					x	Media
	Acceso a canales de distribución.	Amplio				x		Alto
	VENTAJAS ABSOLUTAS							
	Curvas de experiencia.	Baja				x		Media
	Acceso a insumos.	Amplio			x			Bajo
	Diseño de productos costos bajos.	Amplio					x	Bajo
	Protección gubernamental.	No existe		x				Alta
	Expectativa de reacción.	Bajas				x		Altas
	Amenaza de integración hacia adelante	Alto					x	Altas
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Crecimiento del sector	Alto					x	Alto
	Costos fijos/ valor agregado	Altos				x		Alto
	Sobrecapacidad intermitente	Bajo			x			Pequeña
	Diferenciación del producto	Alto		x				Alta
	Identificación de marca	Alto					x	Alta
	Costos de cambio	Bajos		x				Altos
	Concentración de competidores	Alto					x	Alta
	Balance de competidores	Baja		x				Baja
	Diversidad de competidores	Altos					x	Baja
	Intereses corporativos	Baja		x				Media
	BARRERAS DE SALIDAD							
	Especialización de activos	Alta				x		Media
	Interrelación estratégica	Alta	x					Alta
	Barreras emocionales	Baja		x				Bajas
	Restricción gubernamental	Alto		x				Bajas

AMENAZA DE SUSTITUTOS	PRODUCTOS QUE CUMPLEN LA MISMA FUNCIÓN EN LA INDUSTRIA							
	Disponibilidad sustitutos cercanos	Media			x			Baja
	Relación valor sustituto	Media			x			Baja
	Costo de cambio de usuario	Baja	x					Baja
	Propensión de compradores a sustituir	Baja			x			Media
PODER DE NEOGICIACIÓN DE COMPRADORES	SENSIBILIDAD AL PRECIO							
	Compra a la industria/ total	Alta					x	Alta
	Diferenciación de producto	Baja			x			Media
	Identificación de marca	Alta	x					Alta
	Impacto, calidad, desempeño	Alto					x	Alto
	Utilidades de los compradores	Bajas				x		Media
	PALANCA DE NEGOCIACIÓN							
	Productos sustitutos	Media				x		Baja
	Concentración de compradores	Alto				x		Media
	Volumen de compras	Alta					x	Alta
	Costos de cambio de compradores	Bajo	x					Altos
	Información compradores	Bajos			x			Media
	Amenaza integración hacia atrás.	Baja	x					Media
PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES	Diferenciación de insumos	Media				x		Alta
	Costos de cambio de proveedores vs industria	Media				x		Baja
	Disponibilidad sustitutos	Media		x				Media
	Concentración de proveedores	Alto				x		Alta
	Importancia volumen proveedores	Alta					x	Alta
	Compras proveedores	Alta	x					Media
	Impacto de insumos calidad	Alta					x	Alta
	Amenaza de integración	Baja				x		Media
Total			5	9	8	13	14	

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Ilustración 23. Cinco fuerzas competitivas del sector alimentario.



Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

5. Benchmarking

El concepto de benchmarking es definido como, una herramienta que permite la recopilación de la información de los competidores con el fin de generar un análisis comparativo con la organización objeto de estudio. Esto, posibilita la implementación de ideas respecto a oportunidades de mejora, y que adicionalmente se reconocen los aspectos claves del éxito de los competidores, para que de este modo se lleven a cabo diversas estrategias.

Las empresas escogidas para tomar de referencia son: Avícola la mayorista, Autoservicio los Monos, Centro de Carnes.

5.1. Avícola la mayorista

Avícola la Mayorista es una empresa fundada en el año 2014, ubicada en la Carrera 27 Traversal # 103 – 76 en la ciudad de Cali, su propietaria es la Señora Doría Puertas, cuenta con 20 colaboradores, su actividad económica es la 4631 que hace referencia al comercio por mayor de carnes (incluye aves de corral), productos cárnicos, pescados y productos de mar en establecimientos especializados y también la actividad 4632 que hace referencia al comercio por mayor de establecimientos no especializados, con surtido compuestos principalmente por productos diferentes a alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco (Puertas, 2021)

5.2. Autoservicio los Monos

Autoservicio los Monos es una organización creada en el año 1995, ubicada en la carrera 26 D # 79- 53 en la ciudad de Cali, sus propietarios son los hermanos Tobón, cuenta con más de 50 colaboradores y sus actividades económicas son: 4723 Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral), productos cárnicos, pescados y productos de mar, en establecimientos especializados; 4719 Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco; 4631 Comercio al por mayor de productos alimenticios; 4632 Comercio al por menor de bebidas y tabaco. (Tobon, 2021)

5.3. Centro Carnes Agropecuaria

Centro Carnes Agropecuaria es una empresa fundada en el año 2000, ubicada en la Diagonal 26P9 # 96-62 Barrio Marroquín 1 en la ciudad de Cali, se desconoce su propietario (s), cuenta con 30 colaboradores y su actividad económica corresponde a 4723 Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral), productos cárnicos, pescados y productos de mar, en establecimientos especializados, su forma jurídica es una sociedad por acciones simplificadas (Empresas, 2021)

5.4. Factores Clave De Éxito – F.C.E

5.4.1. Participación en el mercado: Esta participación en el mercado es importante, puesto que, corresponde al espacio que ocupa la organización en la industria en la que actúa frente a los competidores. También, puede definirse como la participación de público que la empresa ha logrado atraer y la cual es importante para que logre su objetivo.

5.4.2. Calidad del producto: Hace referencia a la percepción que el consumidor tiene frente a un producto o servicio, además de sentirse a gusto con el mismo tanto en características cualitativas; color, sabor, olor, durabilidad, entre otros, como cuantitativas (Precio, volumen). Es de vital importancia para los clientes la calidad del producto en cuanto alimentos, ya que, permite tener una mayor confianza de lo que se va a consumir.

5.4.3. Experiencia: Cuando se habla de experiencia, se refiere al conocimiento que se ha adquirido en un determinado lapso de tiempo, y que además gracias a ese saber puede responder de forma oportuna frente a las diversas situaciones que se presenten.

5.4.4. Precios: Es el monto de dinero asignado para un producto o servicio que el consumidor debe de pagar para obtenerlo, También se puede definir como la suma de los valores que el cliente intercambia por los beneficios de disfrutar de un bien o servicio.

5.4.5. Infraestructura: Es el conjunto de construcción, obras, medios técnicos, instalaciones y sistemas que permiten el funcionamiento de una actividad, y que hace posible que la organización trabaje de manera adecuada.

5.4.6. Publicidad: Es un conjunto de estrategias que las organizaciones hacen para dar a saber lo que realizan o lo que venden, estas se encuentran orientadas a dar a conocer su imagen o mejorar las ventas.

5.4.7. Servicio al Cliente: Son todas aquellas acciones que se efectúan antes, durante y después de la compra de un bien o servicio. Es la manera en que la empresa interactúa con el cliente para satisfacer sus necesidades y fidelizarlo.

5.4.8. Tecnología: Es un factor clave dentro de la producción, se refiere al conocimiento que se aplica de manera racional, la cual busca la eficiencia o solucionar un problema. También, se utiliza para resolver alguna necesidad y mejorar la calidad de vida de las personas, ejemplo de ello, es el desarrollo de métodos de producción más limpios y eficaces.

5.4.9. Ubicación: Espacio geográfico donde se encuentra el establecimiento; sus calles, avenidas, plazas, barrios, dirección, en resumen, es todo lo que rodea a la organización en cuanto al medio físico.

5.4.10. Cultura Organizacional: Son todos los hábitos, creencias, valores, actitudes y tradiciones que tiene el personal de una empresa. Una

organización con excelente valores y normas claras promueve un comportamiento positivo y que como resultado de ello obtenemos una mejor productividad.

Tabla 19. Matriz del perfil competitivo

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	PESO		POLLO LIAN		AVICOLA LA MAYORISTA		AUTOSERVICIO LOS MONOS		CENTRO CARNES	
			CALIF.	VALOR SOPESADO	CALIF.	VALOR SOPESADO	CALIF.	VALOR SOPESADO	CALIF.	VALOR SOPESADO
Participación en el mercado	14%	0,14	3	0,42	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Calidad del producto	20%	0,20	4	0,80	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Experiencia	7%	0,07	1	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Precios	14%	0,14	2	0,28	3	0,42	4	0,56	3	0,42
Infraestructura	7%	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Publicidad	3%	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	3	0,09
Servicio al Cliente	13%	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39	2	0,26
Tecnología	5%	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	2	0,1
Ubicación	6%	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Cultura Organizacional	11%	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44	2	0,22
Total	100%	1,00	3,1		3,36		3,81		2,92	
Nota: Los valores de calificación son los siguientes: 1= Debilidad importante, 2= Debilidad menor, 3= Fortaleza menor, 4= Fortaleza importante										

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Según los datos obtenidos en la matriz Autoservicio los Monos tiene un ponderado de 3,81 ubicándose por encima de Pollo Lian y el resto de competidores, lo cual indica que tiene mayor grado de competitividad y varios de sus factores claves de éxito están en mejores condiciones. Por debajo de este, encontramos a Avícola la Mayorista quienes, gracias a la experiencia, servicio al cliente y tecnología está por encima de Centro Carnes, la diferencia es considerable, pero son factores importantes a tener en cuenta para mantener la posición en el mercado y superar a los competidores.

Con esta herramienta se logró resumir información importante sobre los competidores; con el fin de comprender mejor el entorno externo y la

competencia de Pollo Lian, comparando factores claves de éxito que permitieron identificar qué área se debe mejorar y cuál se debe proteger.

En este caso se realizó una comparación con la principal competencia del sector, lo cual arrojó resultados que se deben considerar, pues, dos distribuidoras resultaron estar por encima del nuestro perfil y claramente se evidencia que es por su experiencia en el mercado, además, estos al ser distribuidores mayoristas manejan mejores costos con los proveedores y su capacidad de almacenamiento es superior dado que cuentan con cuartos fríos y bodegas de mayor dimensión. Los demás factores como lo es la Calidad del producto y la atención al cliente son de gran relevancia para Pollos Lian como estrategia para seguir posicionándose y acaparar mucho más mercado.

La idea es que Pollo Lian siga adelante, y busque mejorar los puntos débiles como lo es la tecnología, los precios, la publicidad, la cultura organizacional, la experiencia, la ubicación, además de la infraestructura; donde sería indispensable adquirir una cuarto frio con excelente tecnología lo antes posible con el objetivo de proyectar un crecimiento a corto plazo, ya que, si se adquiere más volumen de producto los precios para los clientes serían más cómodos, con respecto a la publicidad lo ideal es crear un área de mercadeo que oriente cada actividad y proyecto para atraer nuevo mercado.

Para la empresa la calidad del producto es el factor clave más, ya que, se caracteriza por dar una excelente rotación a los productos velando siempre porque se conserve sus cualidades organolépticas y propiedades nutricionales. Se da un manejo diario a los inventarios para abastecer los cuartos según las necesidades, lo que permite rotar y que sobre todo el pollo no pase más de 2 días

en almacenamiento, de esta manera, se conserva el producto fresco para los consumidores.

Esto permite que el servicio al cliente sea exitoso en Pollo Lian, pues la calidad de los productos logra la fidelización con los clientes, desde los hogares hasta los restaurantes. Es un factor que nos caracteriza en el sector y aunque requiere de un trabajo arduo se recibe la satisfacción de vender la mejor calidad. Para la organización es indispensable contar con un equipo de colaboradores ideal donde brinde la mejor atención a cada cliente, ya que desde el más pequeño al más grande son de vital importancia, Para ello se capacita y retroalimenta periódicamente a todo el personal. Todo esto va ligado a la cultura organizacional donde se tiene bien definido todas las percepciones, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en la organización. La cultura organizativa facilita la implantación de la estrategia de Pollo Lian llevando a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, sirve de guía en la constante búsqueda para mejorar el funcionamiento.

Estratégicamente la ubicación es la indicada, ya que estamos ubicados en una zona comercial con gran flujo de personas (clientes), teniendo alrededor gran variedad de establecimientos. Estamos a solo 50 metros de la avenida principal.

En cuanto a la participación en el mercado gracias al trabajo en conjunto con Mac Pollo se ha logrado captar un amplio mercado por su reconocimiento, somos considerados un punto más de ellos y eso da garantía a nuestros clientes, son dos años donde Pollo Lian ha logrado entrar en el mercado del nororiente de Cali y con proyección al resto de la ciudad y demás municipios aledaños.

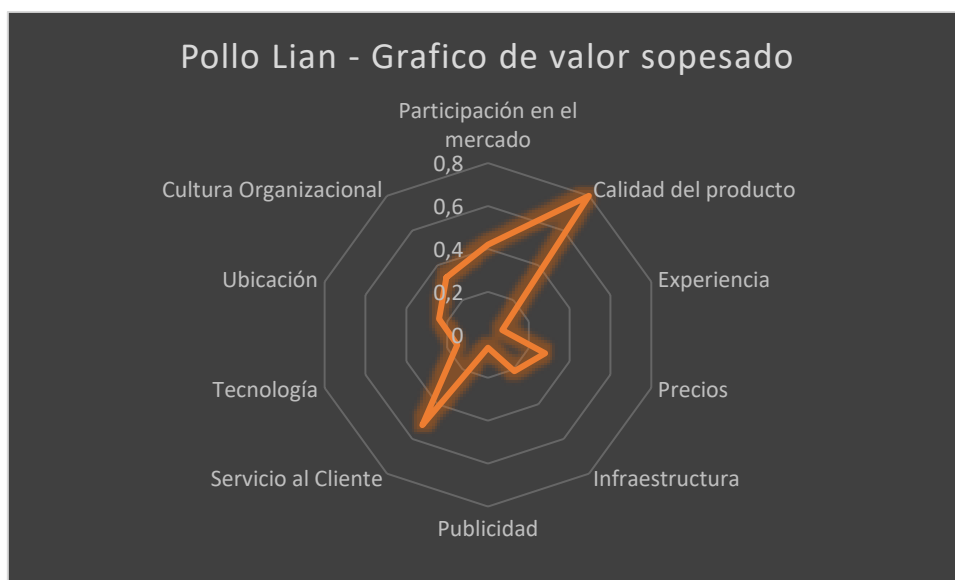
5.4.11. Gráficas de Comparación

Ilustración 24. Gráfico de valor lineal.



Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Ilustración 25. Gráfico de valor sopesado.



Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

5.4.11.1 Análisis graficas Pollo Lian

En los resultados presentados en el gráfico por parte de Pollos Lian podemos observar varios factores en los que tiene mayor falencia, como lo son precios, pues al ser una pequeña-mediana empresa no cuentan con la capacidad de producción y stock para competir en precios con otras franjas del mercado, así mismo podemos observar falencias en la infraestructura directamente relacionado con el factor de tecnología, pues al contar con un menor presupuesto y ser una empresa aún en desarrollo se evidencia inferioridad frente a su competencia. Contrario a esto nos encontramos los factores en los que cuentan con una calificación sólida, como lo son el servicio al cliente, donde al ser más pequeño favorece a un mayor control del mismo y por otro lado tenemos la calidad el producto, siendo este el más destacado y por el que es uno de los mejores en el sector, siendo así la preferencia del cliente.

Ilustración 26. Avícola La Mayorista– gráfico de valor lineal



Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Ilustración 27. Avícola La Mayorista – gráfico de valor sopesado (superficie)



Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

5.4.11.2 Análisis graficas Avícola la Mayorista

Por parte de Avícola la Mayorista encontramos que tiene inconvenientes en el factor de la publicidad, puesto que, esta empresa no realiza una estrategia para darse a conocer, pero si tiene fortalezas como lo es en la participación del mercado, ya que es una empresa mayorista que ha logrado absorber bastante público, esto es debido a su condición de tener los precios un poco más cómodos frente a los demás competidores. También, podemos observar que la experiencia que ha logrado tener desde el año 2014 le ha servido para acaparar un gran terreno en el mercado.

Esta empresa también maneja excelente tecnología para lograr aumentar su eficiencia en cuanto al manejo de inventario, además de contar con cuartos fríos con gran capacidad de almacenamiento de pollo. Otro punto importante con el que cuenta esta empresa es el servicio al cliente, la amabilidad ha hecho que los consumidores lo busquen.

Ilustración 28. Autoservicio los monos – gráfico de valor lineal



Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Ilustración 29 Autoservicio los monos – gráfico de valor sopesado (superficie)



Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

5.4.11.3 Análisis graficas Autoservicio los Monos

Autoservicios los monos, es una de las mejores del sector y esto se ve reflejado en el puntaje que tiene de 4, pues cuenta con más tiempo en el mercado, y esto lo hace posicionarse con una mejor perspectiva frente a su competencia, así mismo encontramos un puntaje de 4 en su precio; y esto lo prefiere más el cliente, pues con la situación en la que se vive actualmente se busca muchas veces más cantidad por el menor precio. También encontramos la puntuación alta en cuanto a calidad del producto, que lo hace que sea altamente competitivo. En cuanto a tecnología, cuenta con cuartos fríos con muy buena capacidad de almacenamiento; una gran ventaja para comprar mayores volúmenes de producto a un precio mucho más económico, el cual se ve reflejado en el bolsillo del consumidor. Su cultura organizacional es fuerte debido al tiempo que lleva, son 26 años trabajando lo que le da un puntaje de 4. El punto débil de esta empresa es que no invierte en publicidad, ni en canales digitales.

Ilustración 30. Centro carnes – gráfico de valor lineal



Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Ilustración 31. Centro carnes – grafico de valor sopesado (superficie)

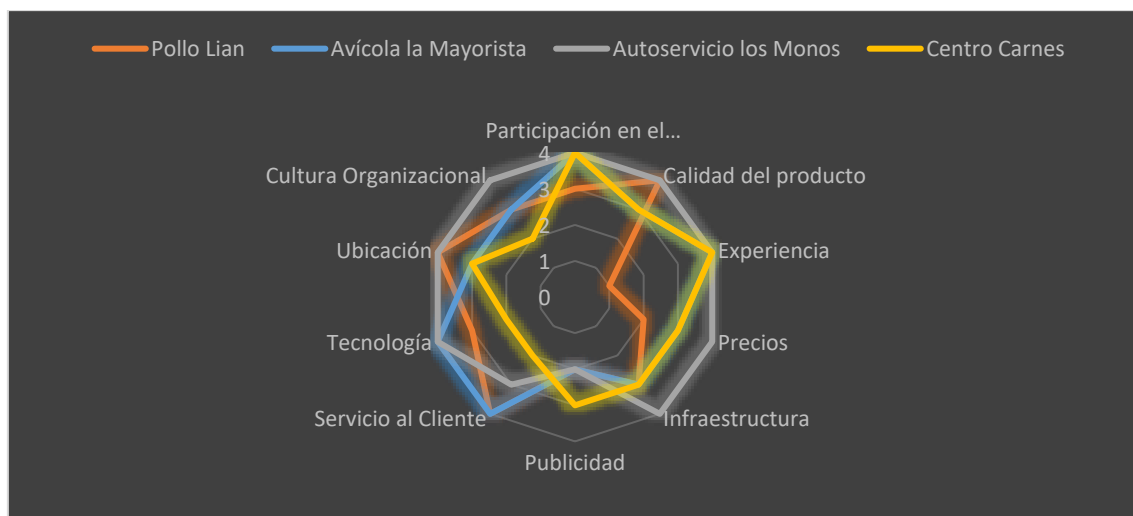


Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

5.4.11.4 Análisis graficas Centro Carnes

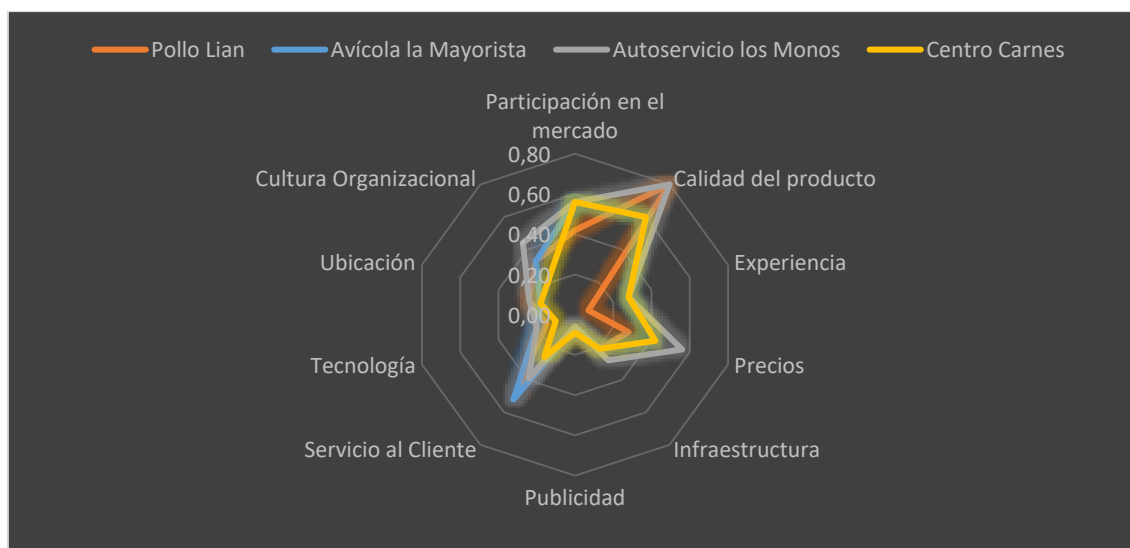
Centro carnes tiene falencias, como son el servicio al cliente, tecnología, ubicación, cultura organizacional, lo que hace que sea un competidor débil frente a las demás organizaciones analizadas. Tan solo Podemos encontrar solidez en unos cuantos factores como participación del mercado, y es gracias a la experiencia con la que cuenta, ya que desde hace varios años se encuentra operando en el sector y ha logrado obtener una mayor destreza en los cambios que se presentan en el mercado.

Ilustración 32. *Gráfico comparativo valor lineal.*



Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Ilustración 33. Gráfico comparativo valor sopesado (superficie)



Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Viendo el panorama anteriormente presentado; podemos ver claramente como autoservicio los monos es la más sólida en el mercado, y todo ellos es gracias a la experiencia que ha acumulado lo que ha generado que sea una de las que mayor participación en el mercado tiene. Seguido de Avícola la Mayorista; que tiene también una muy buena acogida por parte de los consumidores, estas dos empresas logran sobresalir gracias a él buen precio de los productos y servicio al cliente junto con otros factores que hace que sean competitivas. Luego de estas empresas se encuentra Pollos Lian, la cual es una organización relativamente nueva, pero que gracias a su trabajo con ahínco ha logrado ir escalonando para alcanzar una buena participación en el mercado, tiene grandes oportunidades para mejorar según los hallazgos que se encontraron. En cuanto a Centro Carnes, es una de las compañías que se encuentra con problemas críticos y que realmente no es competitiva, además de no representar riesgo para Pollos Lian.

5.4.11.5 Recomendaciones De Mejoramiento.

Durante el desarrollo de este capítulo se llevó a cabo el comparativo de la empresa (POLLOS LIAN) con diferentes organizaciones que operan en el sector alimentario. El comparativo buscó establecer diversos aspectos de éxito para determinar conclusiones de cómo se posiciona la empresa frente a sus potenciales competidores y directamente con la industria que comparte con ellos, con esto se pudo obtener una comparación objetiva que permite evidenciar fortalezas y oportunidades de la empresa, para que de este modo se potencialice y mejore los aspectos señalados.

Se visualiza que Pollos Lian, se sitúa en tercer lugar dentro del comparativo de las otras 3 organizaciones objeto de estudio, no obstante, es debido recordar que las 3 empresas analizadas son organizaciones conformadas desde ya hace muchos años y que esto claramente les permite tener un reconocimiento y posicionamiento mayor en el mercado.

A través del análisis efectuado, Pollos Lian se presenta como una empresa competitiva en cuanto a precio y calidad, a pesar de ser una organización “nueva o reciente” en el mercado, teniendo un crecimiento potencial y ligero en comparación de las empresas ya estudiadas.

De otro lado, se halla que la empresa posee una menor competencia en aspectos como: capacidad de almacenamiento para lograr ser mayorista, y esto es porque no cuenta con tecnología que logre conservar el alimento por más tiempo, de esta manera se podrían realizar compras mucho más grandes, y de esta manera, se tendría producto con mejores precios. Lo descrito anteriormente, no da cuenta de un bajo rendimiento empresarial, puesto que como se mencionó es tan solo el resultado de un análisis comparativo con organizaciones de mayor

trayectoria y posicionamiento en el sector, lo cual permite determinar aspectos que se deben potencializar para convertirse en una competencia directa de no solo las empresas objeto de estudio sino también de quien pueda incursionar en el mercado.

En consecuencia, se desarrollan las siguientes sugerencias para la mejora de la imagen organizacional y el fortalecimiento de los puntos débiles encontrados.

- De conformidad con el análisis comparativo de las tres empresas, se recomienda generar un mayor impacto publicitario; bien sea en campañas físicas, en canales de difusión como volanteo, radio, bici vallas. Así como también y con más fuerza, aquellas campañas digitales a través de redes sociales, página web y cualquier otro que permita la potencialización de la compra. Esto con el objetivo principal de efectuar gestiones de mercadeo que aumenten las ventas y el reconocimiento público, de manera que se conozcan todo el portafolio de productos, y las personas puedan interactuar de una forma directa con la empresa. Situación que de tener éxito proporciona los medios económicos para lograr fortalecer otros aspectos como lo es la capacidad de almacenamiento y la infraestructura.

- En lo que respecta a la capacidad de almacenamiento, es necesario, pero no determinante la posibilidad de tener cuartos fríos de mayor alcance para lograr convertirse en un mayorista del sector, y se pueda entonces, generar negociaciones con los proveedores para alcanzar menos costos y así ofrecer precios más competitivos al cliente.

Los factores que se han desarrollado en este capítulo, permiten la potencialización de las diversas oportunidades de mejora por medio de

campañas de marketing, permitiendo que Pollos Lian maximice la participación dentro del mercado, puesto que cuenta con aspectos de suma importancia como lo son; la calidad y los precios competitivos, que lo diferencian de los demás negocios con la misma actividad.

Por último, las sugerencias de mejora buscan el fortalecimiento de la empresa para que logre posicionarse en el mercado y sea altamente competitiva.

Tabla 20. Guía de análisis de la competencia

Variables	A/O	AM	am	om	OM
Fortalezas de la competencia					
Participación en el mercado	A	X			
Calidad del producto	A	X			
Precios	A	X			
Infraestructura	A	X			
Servicio al cliente	O				X
Tecnología	O				X
Debilidades de la competencia					
Publicidad	O				X
Vulnerabilidad					
Experiencia	O				X
Participación en el mercado					
Competencia	A	X			
Pollos Lían	O				X
Otras					
Ubicación	O				X
Cultura organizacional	O				X

A = Amenaza	O = Oportunidad
AM = Amenaza Mayor	OM = Oportunidad Mayor
Am = Amenaza Menor	Om = Oportunidad Menor

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

6. Análisis Situacional Interno

En este capítulo se lleva a cabo el análisis de los aspectos al interior de la empresa, los cuales afectan directamente en su desempeño, estos son determinantes al momento de efectuar la matriz DOFA y, por tanto, para establecer estrategias de competitividad que proporcionen sostenibilidad a Pollos Lian.

En análisis situacional interno, se fundamenta en la ejecución de preguntas sobre diversas áreas de la organización, lo que permite detectar tanto fortalezas como debilidades.

6.1. Diagnóstico del Proceso Administrativo

6.1.1. Planeación

Pollos Lian, actualmente cuenta con la definición de su misión, visión y objetivos organizacionales, a lo que carecen de estrategias definidas con especificidad que permitan la orientación al cumplimiento de metas propuestas. La misión, la visión y los objetivos en ningún momento se han compartido con los miembros de la organización, por el momento y como oportunidad de mejora se sugiere la creación del manual de funciones, como también se hace necesario la visualización de los mismos.

Al día de hoy, no se cuenta con la elaboración de planes semestrales y mucho menos anuales que permitan la trazabilidad de objetivos y metas a alcanzar; la planeación es un aspecto fundamental para atender, puesto que, es el modo en que se puede llevar un seguimiento a las proyecciones planteadas, además de comportarse como “supervisor” de los cambios constantes a los que

se encuentra sometida toda organización. Esta se debe implementar tanto en la parte administrativa como de servicio al cliente y/o ventas.

6.1.2. Organización

La empresa, cuenta con una estructura organizacional en donde el gerente es el Sr. Andrés Felipe Lasso Ortega y la persona encargada de la calidad es la Sra. Lina Marcela Pabón Gonzales.

En cuanto al área financiera, se encuentra el Sr. Marcotulio Gonzales quién es familiar de uno de los dueños de la empresa, es el encargado de todo lo que tiene que ver con la contabilidad y la tributación. Sus asesorías se realizan una vez al mes.

En el área comercial se encuentra la Sra. Laura Calderón como la Administradora, y es quién coordina el equipo de ventas, el cual está conformado por la Sra. María Verónica Guridy, el Sr. Jonier Alexis, y la persona encargada de llevar los pedidos, el Sr. Ender Jesús.

En el área de operaciones técnicas, se encuentra el Sr. Jhon Muñoz, quién es el encargado del mantenimiento de equipos, también, encontramos al Sr. José Noel Drada, quién es el encargado de asesorar a la organización en cuanto a tecnología.

Pollos Lian, cuenta con principios fundamentales sobre los cuales desempeña sus funciones cotidianas, que son: la calidad, el excelente servicio, y precios justos. Estos principios son tomados en cuenta en los objetivos, acciones y decisiones.

Los flujos de información por el momento no se encuentran debidamente establecidos, y se toma como una oportunidad de mejora.

La estructura empresarial con la que se cuenta actualmente, a pesar de no ser muy elaborado le ha permitido a Pollos Lian tener la facilidad para cumplir su meta propuesta que es el crecimiento de la misma, ante lo cual, es debido precisar que también se toma como oportunidad de mejora en la medida de su mismo avance.

Esta empresa, se dirige a público en general, quienes dentro de sus creencias puedan consumir nuestro producto. Personas mayores de edad, los que se encuentren solteros, las personas que vivan solas, las familias y pequeñas empresas.

6.1.3. Dirección

El direccionamiento de Pollos Lian es participativo, se considera de vital importancia dar a conocer a colaboradores sobre las decisiones, eventos y planes que se toman al interior de la empresa, de manera que sea constructiva y colectiva.

Como administradores y dueños, Lina Marcela y Andrés Felipe, han buscado cada día ser mayores generadores de un buen ambiente laboral, dejando como evidencia el interés por incentivar a su equipo de trabajo, de manera que se hace el reconocimiento de los logros y desempeño. La administración, se califica como participativa, toda vez que genera el empoderamiento, reconocimiento y suficiencia de su cliente interno.

En lo que respecta a acontecimientos imprevistos de alta complejidad, se convoca a reuniones generales en la cual se hace participes a los colaboradores,

con el fin de realizar aportes asertivos que permitan tanto a la resolución de dichas situaciones como el aprendizaje colectivo.

Como se indicó anteriormente, la empresa se encuentra bajo la administración de sus dueños, donde al día de hoy, de acuerdo a los resultados obtenidos en el trayecto de varios años, se puede indicar que se encuentran a la altura de sus responsabilidades y funciones, teniendo en cuenta que, no solo se debe a la experiencia en el manejo del producto sino también a la formación académica de cada uno.

6.1.4. Evaluación y Control

Pollos Lian hasta el momento, no ha generado un sistema de control de gestión, lo que deja en evidencia que se hace necesario implementar principios en los que se fundamente el sistema de control, puesto que, de lo contrario, no existe un camino para efectuar un control de la organización.

En lo referente a la definición de indicadores para controlar los resultados de la gestión empresarial, no se han determinado aún; este hace que no se cuenta con la información para medir la gestión realizada, como se puede realizar un estudio de los resultados, no se identifican las causas de las desviaciones.

No se cuenta con insumos para la creación de planes estratégicos, como tampoco reposan informes que den cuenta de cada una de las actividades realizadas en la empresa.

La modalidad de control que se efectúa al interior de la organización es mínima, no se lleva a cabo revisión fiscal ni auditorías internas o externas.

A continuación, se realizará la tabla de las variables internas de diagnóstico del proceso administrativo, donde en cada proceso se determinará las variables internas que son fortalezas y debilidades para desarrollar, según los siguientes criterios:

- F/D: Determina si es una Fortaleza o una Debilidad
- DM: Cuando se determina que es una Debilidad Mayor
- dm: Cuando se determina que es una debilidad menor
- fm: Cuando se determina que es una fortaleza menor
- FM: Cuando se establece como una Fortaleza Mayor

Tabla 21. Variables internas diagnóstico del proceso administrativo

VARIABLE	F/D	DM	Dm	fm	FM
Estrategias y objetivos organizacionales	D	X			
Planeación	D	X			
Comunicación	D		X		
Sistema de control de gestión	D	X			
Profesional con experiencia administrativo	F				X
Indicadores	D	X			

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

6.1.5. Análisis de la Cultura Organizacional

En lo que respecta a la cultura organizacional de Pollos Lian, es fundamentada en valores como la responsabilidad, respeto, trabajo en equipo, honestidad, compromiso, puntualidad y mejora continua. También, su política de calidad tiene como principio el buen servicio al cliente, la eficiencia, la innovación, el compromiso, y la generación de satisfacción de los consumidores; donde todo lo anterior se le da a conocer a cada persona que llega a hacer parte de la empresa.

Diariamente, se realizan actividades donde se encuentran cortos descansos en la mañana y en la tarde como parte de una empresa interesada en aquellas actividades que proporcionan a los colaboradores a dispersarse. Se llevan cabo reuniones mínimo una vez al mes, con el fin de mantener una mejora continua del negocio y poder atender solicitudes, requerimientos o quejas por parte de los colaboradores, como también de brindar un reconocimiento por sus labores desempeñadas.

Se busca que en ningún momento se dejen pasar por alto fechas especiales sin celebración, tanto en los días de diferentes festividades nacionales, como en la fecha de sus cumpleaños, y una vez al año se realiza integración grupal para compartir y agradecer todo el trabajo que se realiza en la organización.

Como meta principal de sus dueños y administradores es poder generar un crecimiento en la empresa, puesto que si crece ya no solo contarán con unos cuantos colaboradores, sino que se entra a participar en el mercado con altas tasas de empleabilidad y aporte social. Debiendo precisar que Pollos Lian es un

equipo de trabajo, y si todos trabajan de una forma conjunta y unificada, en esa misma medida todos crecen.

Ilustración 34. Variables internas análisis de la cultura organizacional.

VARIABLE	F/D	DM	Dm	fm	FM
Mejoramiento continuo.	F				X
Valores y filosofía organizacional	F				X
Clima organizacional	F				X
Beneficio del personal	F			X	

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

6.1.6. Análisis de la Gestión de las Funciones de la Empresa

9.1.6.1 Gestión y situación contable y financiera

La empresa actualmente se encuentra conformado como persona natural desde hace cuatro años, donde se maneja una rentabilidad variable por producto entre el 15% y el 30%, lo cual es aceptable para el crecimiento normal de la empresa y es inaceptable en comparación con sus competidores.

Pollos Lian, actualmente declara renta y se encuentra completamente al día con aquellas obligaciones tributarias a la que se encuentra sujeto; la rentabilidad de los activos que posee la empresa es satisfactoria.

La situación actual de liquidez es aceptable y conforme al correcto manejo de la rentabilidad mensual se ha logrado alcanzar las mejoras continuas que se han querido para el negocio, a lo que también aporta la experiencia familiar.

Actualmente, cuenta con un comportamiento de costos que, a pesar de ser adecuados, no son aceptables debido a que a la falta de cuartos fríos de almacenamiento se puedan generar compras mayores en producto y mejores negociaciones con los proveedores, lo que viene a marcar la diferencia entre la empresa y quienes compiten con la misma.

En Pollos Lian, no se genera precisamente una modalidad de ahorro, sino que se destina el 5% de las ganancias netas para la reinversión y del resto de las ganancias se destinan al pago de los gastos operacionales, nómina, y el restante es dividido por partes iguales entre sus dos socios.

Sus dueños y administradores guardan un alto interés por la gestión financiera de la empresa, en razón de que además de contar con la experiencia en el desarrollo de la actividad económica, cuentan con el conocimiento profesional sobre el área y su manejo; es por esto que, las decisiones tomadas a nivel financiero se realizan con bases sólidas que le aportan positivamente al crecimiento de Pollos Lian.

Hasta el momento no se cuenta con una planeación o proyección económica, y el control financiero que se hace es básico, donde se maneja un software de caja el cual permite visualizar la información como; inventarios, ventas y ganancias diarias y catálogo, y en lo que corresponde a estados financieros para la tributación anual se da apoyo por parte de familiar experto en contabilidad. Es por esto que, la toma de decisiones sobre nuevas adquisiciones o mejoras se toman de acuerdo a las utilidades netas del mes.

En lo que respecta a materia crediticia, únicamente se manejan créditos con tres proveedores: Mac Pollo, por un periodo de 8 días; Representaciones Lastra y Ajoever durante un periodo de 30 días calendario.

En materia laboral, los colaboradores con los que cuenta Pollos Lian, se encuentran vinculados por contrato de prestación de servicios.

Tabla 22. Variables internas de gestión y situación contable y financiera.

VARIABLE	F/D	DM	Dm	fm	FM
Planeación y control de presupuestos	D	X			
Implementación de las NIIF	D	X			
Capital	F				X
Nivel de endeudamiento	F				X
Activos de la empresa	F				X
Pasivos de la empresa	F				X
Liquidez	F				X
Comportamiento de costos	D	X			
Situación financiera	D		X		
Interés de la gerencia por la gestión financiera.	F				X
Proyecciones económicas	D	X			
Relación con proveedores	F				X
Control contable a través de software.	D		X		
Cumplimiento de obligaciones laborales y prestaciones de los trabajadores	D	X			
Relación con clientes	F				X

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

6.1.7. Gestión y Situación Comercial

9.1.7.1. Mercados y productos

La empresa en la actualidad no cuenta con un área definida para gestionar procesos de mercadeo y ventas, ni tampoco se realizan campañas publicitarias en algún medio.

El principal mercado de la empresa es el alimentario. Dentro de este se encuentran diversos clientes como: restaurantes chinos, asaderos, restaurantes de comida rápida, restaurantes de comidas típicas familiares en general. La ubicación de los compradores que atiende la empresa se encuentra en la zona oriente de la ciudad, cercanos a la empresa, y quienes se encuentran al sur de la ciudad son quienes realizan pedidos quincenales.

La motivación de los clientes de Pollos Lian es primeramente la excelente calidad y frescura de los productos comercializados, el buen servicio al cliente y el brindar soluciones integrales y oportunas.

Con relación a los tres competidores más cercanos, y su incursión en el mercado alimentario, participación de Pollos Lian es del 20%. Hasta el momento no se ha establecido una estrategia para enfrentar los competidores, sino que sencillamente la organización ha sido referenciada por sus clientes.

Las ventas de los principales productos de Pollos Lian es bueno, presentando incremento en los últimos periodos, más si se realizara una proyección y planeación estratégica se podría potenciar en mayor medida. El producto que genera mayor rentabilidad para la empresa es el Pollo y lo menos rentable son los desechables.

9.1.7.2. Gestión Comercial

Pollos Lian, al finalizar el año realiza un análisis respecto de la cantidad de ventas hechas anualmente, y como se indicaba en los acápites anteriores, no se realiza ninguna planeación o proyección anual, careciendo de estrategias de ventas.

El valor de los productos, se definen con base en sus costos. No se cuenta con canales de distribución.

Los productos ofrecidos en Pollos Lian, no cuenta con alguna promoción o publicidad, estos factores se han venido remplazando con una excelente atención al cliente y con calidad sobre los productos, de manera que los clientes se puedan ir fidelizando. Haciendo referencia a la fuerza de ventas, la empresa es débil debido a que no cuenta con un amplio personal de vendedores externos, sino solo sus dueños y algunos colaboradores.

Los controles sobre las ventas, se considera que son lo suficientemente oportunos, dado que este seguimiento se hace de forma diaria, semanal y mensual, siendo expuesta con los colaboradores, para así designar el mejor vendedor del mes, y reconocer beneficio emocional.

Tabla 23. Variables internas de gestión y situación comercial.

VARIABLE	F/D	DM	Dm	fm	FM
Área de mercadeo y ventas	D	X			
Clientes fidelizados	F				X
Segmentación de clientes y su participación en las ventas	F			X	
Participación en el mercado	F			X	

Estrategia de mercado	D	X			
Programas y estrategias de ventas	D	X			
Comportamiento de las ventas	F				X
Rentabilidad de los productos y servicios	F			X	
Servicio post venta	F	X			
Gestión Comercial	D	X			
Fuerza de ventas	D	X			

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

6.1.8. Organización de planta física

6.1.8.1. Organización de Establecimiento de Comercio

Las instalaciones de Pollos Lian, a pesar de ser adecuada para la comercialización de productos cárnicos, avícolas y de salsamentaria, no cuenta con el suficiente espacio para continuar con la expansión de la empresa.

Los equipos con los que se cuenta son de carácter industrial, perteneciente al área de enfriamiento y congelación, los cuales tienen un valor fundamental en el funcionamiento de la empresa, puesto que es por medio de estas que se cumple con la correcta cadena de frío que requieren todos los productos comercializados en Pollos Lian.

El tiempo de vida útil de los equipos con los que cuenta la empresa, tiene un aproximado de 5 a 10 años con un grado de utilización del 100%; a pesar de esto, todos los equipos se encuentran en muy buen estado, además de su buen uso.

Las instalaciones locativas son suficientes, de acuerdo al crecimiento natural de la empresa, teniendo presente que hace 2 meses aproximadamente se

hizo una ampliación en el local, con el fin de comercializar ya no solo carne de pollo sino también carne de res, y si se quisiera realizar una expansión mayor se cuenta con espacio a disponer. Allí se da cumplimiento con todos los requerimientos para que se posibilite el correcto desarrollo de la comercialización de los diversos productos ofrecidos por Pollos Lian.

Se cuenta con la delimitación de las zonas de comercialización, enfriamiento y congelación y carnicería, de manera que cada uno de los colaboradores tiene conocimiento dónde es su puesto de trabajo.

6.1.8.2. Mantenimiento de Equipos y Locación

Debido a que la empresa depende en gran medida de los equipos de enfriamiento, el mantenimiento a cada uno de ellos se realiza de forma mensual, que se manifiesta entonces como preventivo y correctivo de ser necesario; estos procesos se encuentran a cargo de un técnico de confianza, que cuenta con toda la experiencia y profesionalismo para realizar tales funciones.

6.1.8.3. Control de la Calidad

Para Pollos Lian es de suma importancia que se brinde un producto de excelente calidad, por lo que sus dueños prefieren apropiarse de las correspondientes revisiones, que dejárselo a otra persona, por lo cual, al momento de recibir los pedidos la persona encargada de calidad realiza verificación de color, olor y textura. En caso de recibir algún producto con alguna novedad inmediatamente se informa a los proveedores y estos realizan los cambios correspondientes, ya que todos aceptan cambios. Todo esto, con el propósito de siempre mantener la calidad en la empresa.

6.1.8.4. Gestión de Compras

En lo que hace referencia a las compras, se hace de forma centralizada, dado que el tamaño de la empresa es un proceso sencillo y ágil. La periodicidad de las compras es diaria, quienes se encargan de este proceso son propiamente los dueños y administradores.

Los proveedores en esta industria son abundantes, en la actualidad se cuentan con más de diez proveedores de diferentes productos, y básicamente la decisión de compra se fundamenta en la disponibilidad del producto en específico. Existe una base de datos que concentra el sistema de caja de la empresa, donde se contiene todos los proveedores y productos. La negociación con los proveedores se da a través de sus vendedores, de manera que las empresas en su gran mayoría cuentan con un vendedor para la empresa y contribuyen a la generación de buenos precios.

Tabla 24. Variables internas gestión y situación de la producción.

VARIABLE	F/D	DM	Dm	fm	FM
Control de calidad	F				X
Dirección de proyectos a cargo de los administradores de la empresa	D	X			
Organización del establecimiento de comercio	F			X	
Mantenimiento de los equipos de locación	F			X	
Gestión de Compras	F			X	

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

6.1.9. Gestión de los Sistemas de Información

6.1.9.1. Calidad y cantidad de los recursos humanos

En lo referente a la calidad del talento humano, se precisa que corresponde de forma adecuada con aquellas necesidades y requerimientos actuales de la organización.

A pesar de que el recurso humano cumple con los requerimientos que tiene la empresa, es necesario indicar que los colaboradores no cuentan con estudios o certificaciones que le acrediten en el manejo de alimentos.

La distribución del personal o asignación de funciones, se realiza de acuerdo al cargo que tienen, un factor clave es que todos saben realizar las mismas funciones; con el objetivo de ayudar a las demás áreas cuando estas se encuentren con mucho trabajo y evitar el trabajo cotidiano en los colaboradores, Es así que se realiza una rotación de funciones y horarios entre sí, a excepción de la persona encargada de la atención y cuidado de las carnes de res, el cual es un producto que inicio desde hace pocos meses.

6.1.9.2. Capacidad y desempeño del sistema de información.

La organización actualmente cuenta con un software contable, que permite sistematizar la información de los inventarios, ganancias y clientes. Este Software tiene una inversión el cual se realiza de manera anual, y para que los colaboradores puedan dominarlo se realiza capacitaciones mensuales o quincenales, según sea el tiempo con el que se cuente con el fin de mantener estandarizados el manejo de la caja registradora.

Este programa es más que suficiente para administrar y gestionar la información pertinente para el desarrollo de la empresa; cuenta con dos usuarios

de Administradores los cuales son los dueños quienes lo manejan y usuarios de venta para el personal que realiza el ejercicio de asesorar y vender al cliente. Además, guarda el respaldo de la información para futuras consultas.

Tabla 25. Variables internas gestión de los sistemas de información

VARIABLE	F/D	DM	Dm	fm	FM
Flujo de Información	F				X
Software Contable	F				X
Backup de la información	F				X

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

6.1.10. Gestión del Talento Humano

6.1.10.1. Clima de trabajo y salud ocupacional

El clima laboral es muy bueno, los colaboradores realizan sus actividades diarias con gusto, ninguno de ellos tiene inconveniente en realizar la actividad que le sea encomendada. Como característica principal, se evidencia el canal de comunicación informal, debido a que esa comunicación cercana y amigable genera un ambiente mucho más ameno para los colaboradores, y mucho más cercano al momento de expresar alguna inconformidad, inquietud o sugerencia.

Otras características son, el compañerismo, el trabajo en equipo, la proactividad y diligencia para realizar cada una de sus labores, de manera que se crea un ambiente laboral muy agradable para trabajar.

Pollos Lian, considera que su recurso humano es parte vital de su crecimiento, pues ellos son quienes brindan un excelente servicio al cliente,

quienes mantienen todo en orden, quienes realizan las labores de limpieza y generan una excelente imagen de las instalaciones para el cliente externo.

En todo el recorrido que tiene Pollos Lian en el mercado, no se ha tenido evidencia de ausentismo, por el contrario, por parte de los colaboradores existe mucha responsabilidad y compromiso con la empresa, de modo que el hecho de que necesiten realizar alguna diligencia y se cruce con su horario de trabajo, simplemente realizan cambio de turno con los demás compañeros o en su defecto se repone el tiempo que solicito.

Las prácticas de higiene y seguridad industrial, claramente nace como un requerimiento obligatorio no solo de las entidades gubernamentales que supervisan el buen funcionamiento de la empresa, sino también de todos y cada uno de los clientes externos con los que cuenta Pollos Lian, teniendo en cuenta que toda empresa de producción o comercialización de comida es indispensable la salubridad del lugar, para que en esa misma medida sea preservada la vida de sus clientes. La organización es visitada por parte de la Secretaria de Salud y cuerpo de Bomberos de la ciudad de Cali, con el fin de supervisar las condiciones salubres del establecimiento comercial y el cuerpo de bomberos para verificar su programa de reacción ante cualquier situación de incendio.

6.1.10.2. Administración del Personal

En materia de selección de personal, es necesario indicar que no existe un método de selección, sino que, por medio de personas del vínculo familiar o amigos de confianza, se genera una recomendación de la persona a laborar; y ya al momento de generar un contacto con la persona se realiza una prueba de Excel básica, con ocasión al manejo del sistema de caja. Ninguno de los

colaboradores ha llegado de forma autónoma o por algún proceso de selección específico. Después de haber realizado la elección de la persona, se le genera una capacitación durante 15 días aproximadamente, para enseñarle el manejo del software (caja) Elevanta y también las funciones adicionales en la organización, cuidado y buen mantenimiento tanto de los productos como de la planta física.

El salario es fijado con 1SMMLV para los colaboradores, y actualmente se encuentran acogidos por contrato de prestación de servicios, y uno de los principales objetivos es poderlos vincular por contrato de trabajo ya sea a término fijo o indefinido, para así brindarles mayores garantías en materia laboral.

Pollos Lian, se interesa porque sus empleados puedan capacitarse intelectualmente, por lo que cada vez busca generar espacios para que puedan acudir a sus escenarios de aprendizaje, teniendo en cuenta que no solo hay un crecimiento en ellos de forma personal, sino también que todos sus conocimientos llegan a aportar en el crecimiento de la organización.

Tabla 26. Variables internas de gestión de recursos humanos.

VARIABLE	F/D	DM	Dm	fm	FM
Talento humano capacitado y certificado	D	X			
Dirección y supervisión	F			X	
Selección de personal	D		X		
Proceso de inducción para nuevos colaboradores	D	X			
Apoyo en procesos de capacitación de los colaboradores	F				X
Equipo de trabajo	F				X
Utilización del SG-SST	D	X			
Cumplimiento de normas sobre espacios físicos de empresas del sector alimentario	D			X	
Participación activa de trabajadores en el uso de los elementos de protección personal.	F			X	

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Como resultado del análisis expuesto en el acápite anterior, donde se describe los diferentes aspectos que componen la organización, y se dejaron en evidencia tanto las fortalezas y debilidades de Pollos Lian, donde se priorizan cada uno de los aspectos específicos a trabajar en estrategias para la empresa.

7. Análisis Estratégico DOFA

El análisis estratégico DOFA es una dinámica estructurada para evaluar los diversos factores de mayor importancia para la empresa en su estado actual. De estas oportunidades de mejora se propician soluciones con el fin de respaldar la toma de decisiones eficaces, de manera que se reduzcan a la menor expresión los riesgos tanto internos como externos.

En este punto, se conocen las fortalezas y debilidades internas de la empresa. De otro lado, se puntualizan las oportunidades y amenazas conforme a la evaluación de los aspectos externos de la empresa; este análisis comprende como fin, obtener el mejoramiento y la sostenibilidad de Pollos Lian a largo plazo.

Paso seguido, se generan estrategias de fortalezas y oportunidades FO, con el objetivo de usar las fortalezas para sacar el mejor provecho de las oportunidades. Estrategias de fortalezas y amenazas FA, llevando las fortalezas a contrarrestar las amenazas. Estrategias de debilidades y oportunidades DO, teniendo un aprovechamiento de las oportunidades para reducir las debilidades. Por último, las estrategias de debilidades y amenazas DA, llevar a la mínima expresión las debilidades contrarrestando las amenazas.

7.1. Matriz Integrada del Análisis Externo

Para realizar este análisis se tomarán en cuenta las diversas variables identificadas de mayor impacto para la empresa, así:

7.1.1. Variables del Análisis Sectorial o Entornos

- Bancarización

- Sistema de seguridad y salud en el trabajo
- Facturación electrónica
- Ley Pro – Joven
- E- commerce y marketing digital
- Adopción de las TIC en Mipymes
- Capacitación y certificación del talento humano
- Planeación a corto, mediano y largo plazo.
- Proyección de metas y objetivos.
- Disminución de costos de producto por mayor inversión

7.1.2. Variables de la Competencia – Benchmarking

- Precio competitivo
- Participación en el mercado
- Portafolio de productos

7.1.3. Variables de los clientes

- Servicio al cliente

Tabla 27. Matriz de evaluación de factores externos EFE

VARIBALES DETERMINANTES DE ÉXITO				
No.	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1	Aplicaciones móviles	2%	4	0,08
2	Ley Pro – joven	10%	4	0,4
3	Sistema de seguridad y salud en el trabajo	5%	3	0,15
4	E -Commerce y marketing digital	3%	4	0,12
5	Adopción de las TIC en las Mipymes	4%	4	0,16
6	Planeación a corto, mediano y largo plazo	8%	4	0,32
7	Proyección de metas y objetivos	4%	3	0,12
8	Colaboradores certificados	4%	3	0,12
9	Servicio al cliente	5%	4	0,2
10	Participación en el mercado	5%	3	0,15
11	Portafolio de productos	5%	4	0,2

12	Facturación electrónica	2%	3	0,06
AMENAZAS				
1	Bancarización	7%	1	0,07
2	Aumento de competencia en el sector	4%	2	0,08
3	Multas y sanciones por SG -SST	7%	1	0,07
4	Tasa de informalidad laboral	2%	1	0,02
5	Corrupción nacional	3%	2	0,06
6	Reducción de costos	10%	1	0,1
7	Capacidad de almacenamiento	10%	1	0,1
TOTAL		100%		2,58

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Nota aclaratoria: Las calificaciones hacen referencia a cómo la empresa responde a cada ítem. Donde corresponde:

1.	Amenaza Mayor
2.	Amenaza Menor
3.	Oportunidad Mayor
4.	Oportunidad Menor

En la organización Pollos Lian, se tuvieron en cuenta para el presente análisis 19 variables, de las cuales 12 son oportunidades, y 7 amenazas. El resultado ponderado total corresponde a 2,58 lo que permite evidenciar que la empresa está siendo afectada por las amenazas generadas en su entorno, lo cual crea el deber de fortalecer y optimizar las oportunidades que le rodean. Es por esto que, el plan estratégico le permitiría sacar el mayor provecho y aportaría en el éxito de la empresa en la industria.

7.2. Matriz Integrada del Análisis Interno

En esta matriz se tendrán en cuenta las variables identificadas de mayor impacto para la empresa, así:

7.2.1. Variables del Análisis Interno

- Estado de equipos
- Clientes fidelizados
- Activos de la empresa
- Relación de proveedores
- Relación con clientes
- Cumplimiento de las obligaciones laborales y prestacionales de los trabajadores.
- Beneficios de los empleados
- Servicio Postventa
- Rentabilidad de los activos
- Control contable a través de software
- Apoyo en procesos de capacitación y crecimiento profesional
- Control de calidad

- Establecimiento de estrategias y objetivos organizacionales
- Planeación
- Planeación y control de presupuestos
- Comportamiento de las ventas
- Gestión Comercial
- Fuerza de ventas
- Dirección y supervisión
- Sistema de control de gestión
- Área de mercadeo y ventas

7.2.2. Variables de la Competencia – Benchmarking

- Innovación
- Participación en el mercado
- Portafolio de productos
- Publicidad

A continuación, se realiza la Matriz EFI, donde se registran cada uno de los aspectos con su respectiva importancia (peso) para la empresa.

Tabla 28. Matriz de evaluación de factores internos EFI

VARIBALES DETERMINANTES DE ÉXITO				
No.	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1	Estado de Equipos	10%	4	0,4

2	Clientes Fidelizados	10%	3	0,3
3	Activos de la empresa	5%	4	0,2
4	Relación con proveedores	5%	3	0,15
5	Relación con los clientes	5%	4	0,2
6	Servicio Postventa	3%	3	0,09
7	Rentabilidad de los activos	10%	3	0,3
8	Apoyo en procesos de capacitación y crecimiento profesional	3%	4	0,12
9	Control de calidad	8%	4	0,32
10	Comportamiento de las ventas	5%	3	0,15
11	Fuerza de ventas	5%	4	0,2
12	Dirección y supervisión	5%	4	0,2
DEBILIDADES				
1	Cumplimiento de las obligaciones laborales y prestacionales de los trabajadores.	3%	1	0,03

2	Control contable a través de software	4%	2	0,06
3	Establecimiento de estrategias y objetivos organizacionales	3%	1	0,04
4	Planeación de metas y proyectos	3%	1	0,03
5	Planeación y control de presupuestos	2%	1	0,03
6	Sistema de control de gestión	2%	2	0,04
7	Área de mercadeo y ventas	3%	1	0,02
8	Beneficios de los empleados	3%	2	0,06
9	Gestión Comercial	3%	1	0,03
TOTAL		100%		2,97

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

Nota aclaratoria: Las calificaciones hacen referencia a cómo la empresa responde a cada ítem. Donde corresponde:

1.	Amenaza Mayor
2.	Amenaza Menor
3.	Oportunidad Mayor
4.	Oportunidad Menor

En Pollos Lian se analizaron 21 variables, donde 12 son fortalezas y 9 debilidades obtenidas de las diferentes áreas o espacios funcionales de la empresa. La Matriz EFI, genera un valor sopesado de 2,97, dejando en evidencia que las fortalezas priman, sobre las debilidades, y adicionalmente, a pesar que de las debilidades son importantes, no son trascendentales para el progreso de la organización, sin embargo, es debido trabajar en el mejoramiento o disminución de las mismas.

7.3. DOFA

Tabla 29. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Estado de equipos	D1. Cumplimiento de las obligaciones laborales y prestacionales de los trabajadores.
F2. Clientes fidelizados	
F3. Activos de la empresa	
F4. Relación con proveedores	D2. Control contable a través de software
F5. Relación con los clientes	D3. Establecimiento de estrategias y objetivos organizacionales
F6. Servicio Postventa	D4. Planeación de metas y proyectos
F7. Rentabilidad de los activos	D5. Planeación y control de presupuestos
F8. Control de calidad	D6. Sistema de control de gestión
F9. Comportamiento de las ventas	D7. Área de mercadeo y ventas
F10. Fuerza de ventas	D8. Beneficios de los empleados
F11. Dirección y supervisión	D9. Gestión comercial
F12. Apoyo proceso de Capacitación	

	D10. Apoyo en procesos de capacitación y crecimiento profesional
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Aplicaciones móviles O2. Ley Pro – Joven O3. Sistema de seguridad y salud en el trabajo O4. E – Commerce y marketing digital O5. Adopción de las TIC en las Mipymes O6. Planeación a corto, mediano y largo plazo O7. Proyección de metas y objetivos O8. Colaboradores certificados O9. Servicio al cliente O10. Participación en el mercado O11. Portafolio de productos O12. Facturación electrónica	A1. Bancarización A2. Aumento de competencia A3. Multas y sanciones por SG – SST A4. Tasa de informalidad laboral A5. Corrupción nacional A6. Reducción de costos debido A7. Capacidad de almacenamiento

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

7.4. Estrategias DOFA

Tabla 30. Estrategias DOFA

ESTRAEGIAS DOFA	
ESTRATEGIAS F. O	ESTRATEGIAS F. A
Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades • Potencializar el servicio postventa a través de las Tecnologías de la Información y las telecomunicaciones, para así asegurar una experiencia memorable en el cliente. • Identificar procesos de comercialización en relación con la industria, que hagan uso de los equipos existentes y puedan maximizar las ventas, con el fin de lograr diversos objetivos. • Generar una planeación mensual, semestral y anual, fundamentada en metas trazadas, con el fin de	Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas • Aprovechar el interés administrativo en la gestión financiera de la empresa, para que se implemente la asistencia a diferentes procesos de capacitación en temas direccionados a tomar decisiones asertivas sobre los efectos tributarios, costos de Bancarización y manejo empresarial, de manera que haya diferentes procesos de innovación y crecimiento. • Capacitar a cada uno de los colaboradores de forma activa, para que haya una mayor

lograr un direccionamiento mucho más controlado respecto al rumbo de la empresa. • Generar procesos de compra y venta con clientes y proveedores a través de medios electrónicos, para que haciendo uso de las TICs y la facturación electrónica se potencialicen los procesos. • Generar convenios o alianzas con instituciones de educación en procesos alimentarios para que los colaboradores de la empresa puedan tener un mejor rendimiento y cuidado en el desempeño de sus funciones.	participación en la generación de nuevas ideas en cuanto a producto y crecimiento de la organización. • Lograr un mayor crecimiento en las ventas, fomentar el cumplimiento de las obligaciones laborales y prestacionales de los colaboradores, así como también los beneficios en el crecimiento profesional como factor influyente para disminuir los índices de informalidad laboral. • Buscar ampliar la capacidad de almacenamiento de producto, para que se puedan generar negociaciones más eficaces con los proveedores y se logre obtener costos más bajos y tener una mayor rentabilidad y competitividad.
ESTRATEGIAS D. O	ESTRATEGIAS D.A

Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades	Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas
• Generar estrategias para lograr la conformación de un área focalizada en mercadeo y ventas de manera digital, de manera que se potencialice	

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

7.5. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico compila todos los procesos que se deben realizar en la implementación estratégica, todo ello, teniendo como base los acápites anteriormente tratados. En este apartado se desarrollan los aspectos como la misión, la visión, objetivos estratégicos de la empresa, así como también, la estructura organizacional con el fin de replantearlos y presentar una propuesta de orientación dirigido a la evolución de la organización.

7.5.1. Propuesta de Misión

Situación presente

Misión

Brindamos frescura y calidad para generar momentos mágicos en tu mesa.

Filosofía

- **Área gerencial:** “Mantenernos con el mejor servicio al cliente”
- **Área Administrativa:** “Dirigir la organización al éxito a través del buen manejo de los recursos”
- **Área operativa:** “Entregar productos frescos y de excelente calidad”

Elementos previos

- **Quién:** Pollos Lian
- **Actividad:** Comercialización y distribución de productos cárnicos, lácteos y todo lo relacionado con la salsamentaría.
- **Para qué:** Ofrecer excelente servicio al cliente con un amplio portafolio de productos.
- **Valor a los usuarios:** Ser su mejor opción en precios.
- **Valores:** Calidad en los productos y experiencias memorables al cliente.
- **Resultados generales:** Conformar una organización reconocida de comercialización y distribución de productos alimenticios, que ofrezca productos de alta calidad, con los mejores precios a través de experiencias memorables para el cliente.

Formulación de Misión

Ofrecer los servicios de comercialización y distribución de productos alimenticios con un amplio portafolio de productos de alta calidad, con los mejores precios y brindando experiencias memorables al cliente.

7.5.2. Propuesta de Visión

Situación presente

Visión

Para el año 2025 pollos Lían será considerado como el mejor Distribuidor de productos cárnicos en el nororiente de Cali asegurando la lealtad de nuestros clientes.

Componentes del pasado

Inconvenientes de comunicación, problemas de dirección y control, falta de planeación, estructura física, tecnología de equipos, publicidad.

Futuro

Economía de escala, innovación, tecnología, infraestructura.

Imaginar la empresa a largo plazo

Pollos Lian como una empresa líder en la industria de alimentos cárnicos, con excelentes oportunidades laborales para los habitantes de la región

Vallecaucana, reconocida por su servicio al cliente y productos con altos estándares de calidad.

Elaborar la estrategia

Realizar inversión en infraestructura y tecnología para obtener certificados de Calidad reconocidos a nivel nacional e internacional, y de esta manera, lograr grandes economías de escala con el objetivo de aumentar las ventas y ser líder en la industria de alimentos cárnicos.

Prever los obstáculos

Mantener al margen de los cambios del entorno; ya que, estos son bastantes dinámicos, realizar estrategias que permitan hacerle frente a la competencia como analizar las necesidades del cliente y satisfacerla.

Arquitectura del cambio

Mantener una perspectiva dirigida a la innovación y la creatividad; mantenerse flexible, para lograr responder a los cambios que demandan los nuevos mercados y de esta manera romper paradigmas.

Formulación de la Visión

En el año 2026 ser una organización líder en la comercialización y distribución de alimentos cárnicos con altos estándares de calidad, reconocida por su contribución a la generación de empleo y desarrollo de la región.

Objetivos estratégicos

A continuación, se plantean los siguientes objetivos estratégicos los cuales se trabajarán en los tres años siguientes.

- Incrementar la capacidad de almacenamiento hacia el año 2024 de productos cárnicos con nueva tecnología, de modo que se pase de un 30% a un 80%.
- Incrementar los pedidos de producto a escalas de compra que permita tener precios competitivos pasando de un 20% a un 50% en el año 2024.
- Aumentar la participación del mercado de un 20% a un 30% en el año 2024.
- Fortalecer para el año 2024 la estandarización de la calidad de los productos con sus respectivas listas de chequeo, que permita pasar de un 70% a un 90%.
- Garantizar a su talento humano la contratación adecuada con sus respectivos aportes sociales, hacia el año 2024.

Tabla 31. Matriz Objetivos Estratégicos – Estrategias

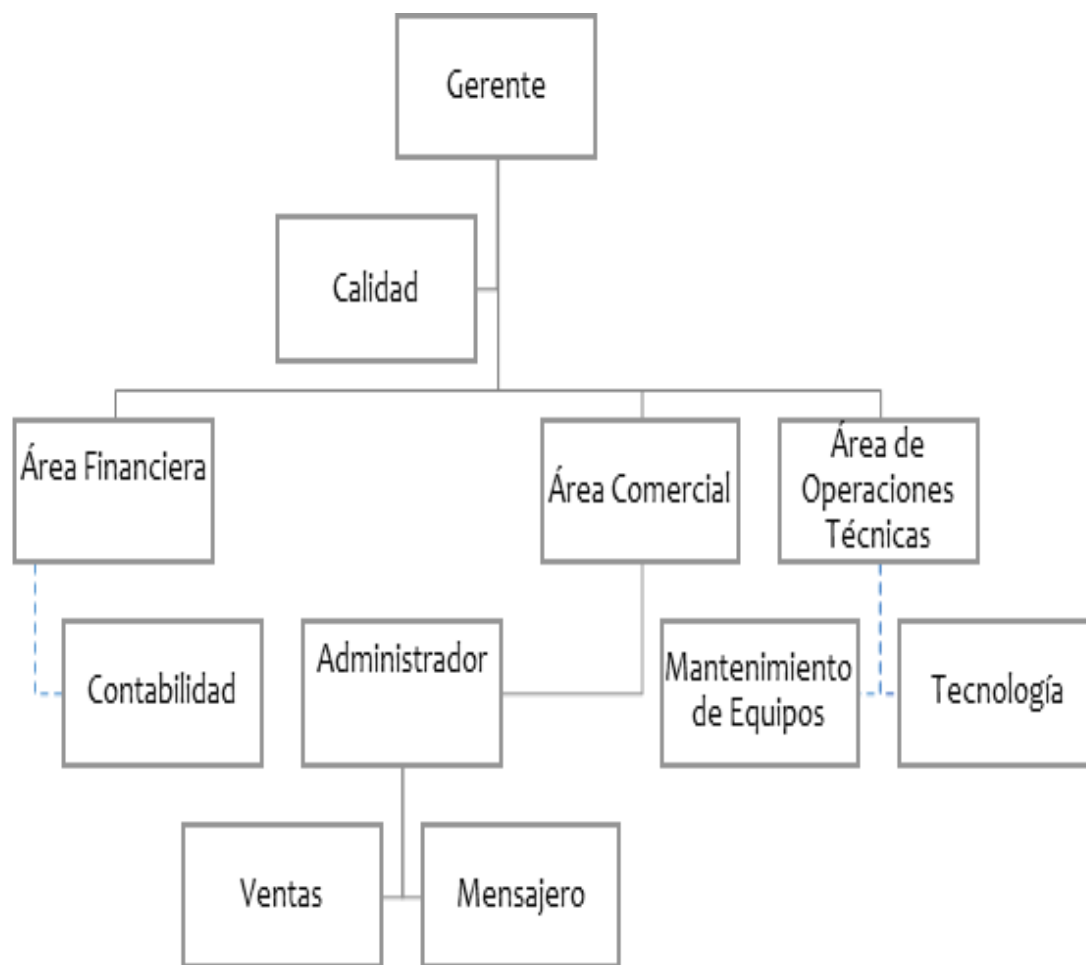
ÁREA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
Tecnología	Incrementar la capacidad de almacenamiento hacia el año 2024 de productos cárnicos con nueva tecnología, de modo que se pase de un 30% a un 80%.	Invertir en nuevos equipos tecnológicos de almacenamiento para productos cárnicos con el fin de continuar la cadena de frío y que estos logren mantenerse frescos.
Compras	Incrementar los pedidos de producto a escalas de compra que permita tener precios competitivos pasando de un 20% a un 50% en el año 2024.	Generar nuevas negociaciones con los proveedores, los cuales permitan desarrollar compras a gran escala con el objetivo de tener precios competitivos.
Crecimiento	Aumentar la participación del mercado de un 20% a un 30% en el año 2024.	Desarrollar campañas publicitarias tanto en canales digitales como físicos, con el objetivo de dar a conocer la organización, su portafolio de productos sin descuidar las necesidades del cliente.
Calidad	Fortalecer para el año 2024 la estandarización de la calidad de los productos con sus respectivas listas de chequeo, que permita pasar de un 70% a un 90%.	Crear listas de chequeo que logren identificar las características óptimas de cada producto, con el fin de garantizar la frescura. Además, de realizar la respectiva formación del personal en cuanto al manejo de estos.
Responsabilidad Social	Garantizar a su talento humano la contratación adecuada con sus respectivos aportes sociales, hacia el año 2024.	Emplear contratos laborales de conformidad con lo establecido en el Código Sustantivo de Trabajo, de manera que se asegure el bienestar prestacional de cada uno de sus empleados.

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

8. Propuesta Estructura Organizacional

8.1. Situación Presente

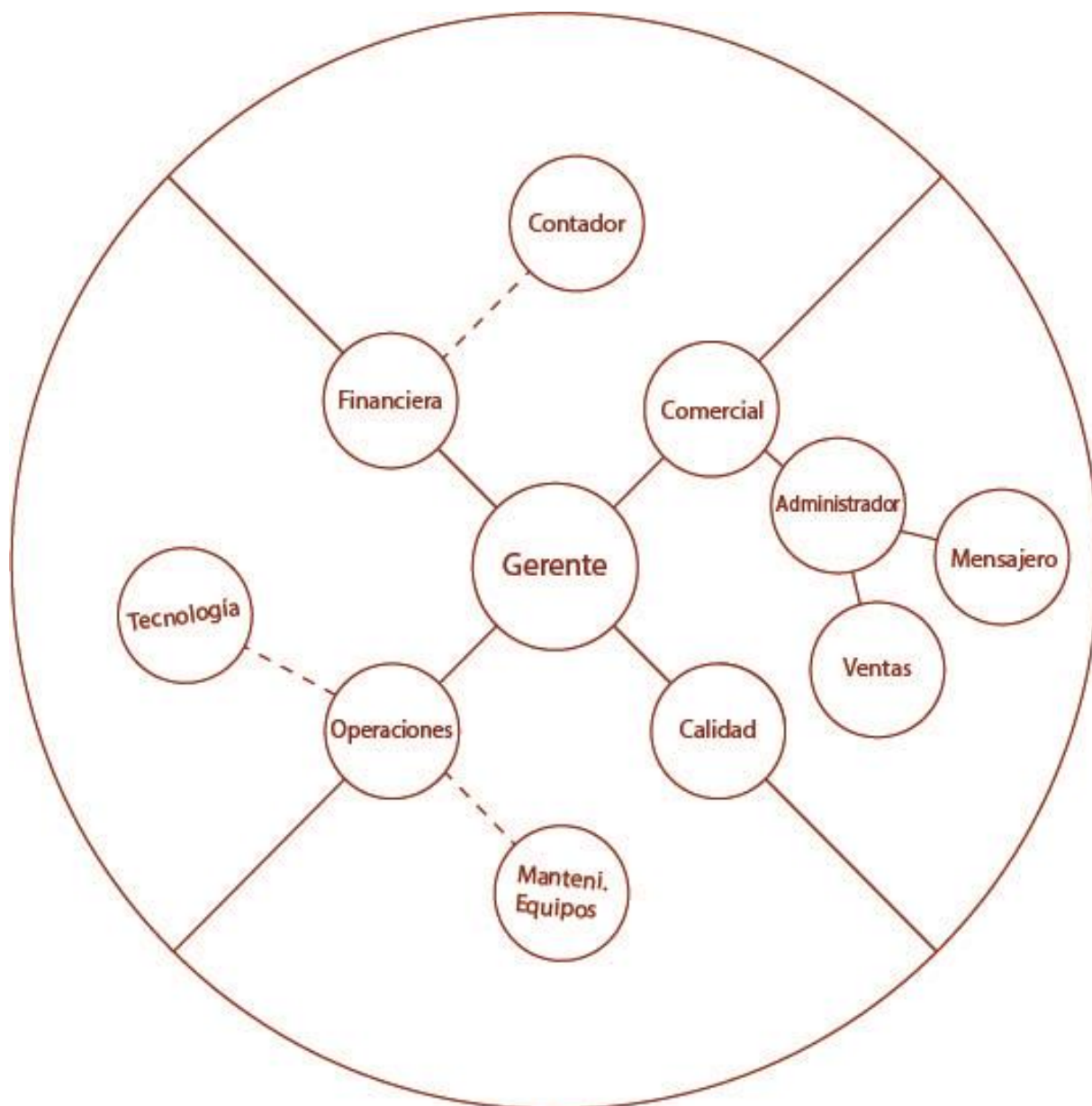
Ilustración 35. Situación Presente Pollos Lian.



Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

8.2. Estructura Organizacional

Ilustración 36. Estructura Organizacional.



Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

La estructura organizacional que tiene Pollos Lían, es un organigrama Piramidal simple; esta estructura limita los distintos niveles de mando y subordinación que posee la empresa. Este modelo supone una serie de desventajas en las cuales se encuentran la agilidad en la toma de decisiones, ya que, en la actualidad se requiere de soluciones rápidas y si estas recaen sobre una sola persona no se logrará responder a las necesidades modernas que demandan los actuales mercados. También, se presentan problemas en la comunicación porque esta no fluye de manera en que todos los miembros de la empresa logren trabajar en armonía, es decir, no comprenden los inconvenientes que otras áreas puedan tener. Además, puede haber desunión entre los departamentos por lo que cada uno buscaría su propio beneficio. Pollos Lian necesita una nueva estructura organizacional; que logre desarrollar los objetivos estratégicos que se han planteado, buscando la unión, el trabajo en equipo, que tenga el empoderamiento necesario para ayudar a la empresa a sobresalir de la competencia. Por lo anterior, se propone un nuevo diseño para la estructura organizacional, esta consiste en el modelo de Pizza de Eastman Chemical, la cual busca que la empresa se comunique de manera horizontal, más no vertical, donde no hay que subir a través de una cadena de mando para lograr hacer algo. Este nuevo organigrama es una estructura en red; es primordial para que la información fluya hacia todos los lados y se logre trabajar en equipo. También, es fundamental donde la nueva era de la información demanda diseños estructurales que respondan a los dinamismos del ambiente. Este organigrama consiste en una posición central, en el cual se encuentra el gerente de Pollos Lian; representa la jerarquía, luego su posición fija los demás elementos, el círculo exterior se une directamente a todos los componentes primordiales de la

empresa y traza las uniones directas de la empresa. El espacio que se encuentra en blanco, es donde ocurre el trabajo que se desarrolla al interior de las organizaciones.

9. Plan de Acción

En este capítulo se trabajará una guía sobre la implementación sistemática de las estrategias que se llevarán a cabo teniendo en cuenta la descripción del apartado anterior.

En primer lugar, se establecerá un análisis presente de la organización referente a las problemáticas, con el fin de establecer sus causas, sus consecuencias, y sus soluciones.

Por último, se reanudan los objetivos estratégicos que se plantearon, se fijan las actividades para alcanzarlos con sus respectivos indicadores de control. También, se establecerá un presupuesto y unos responsables.

9.1. Análisis Situación Actual

Tabla 32. Análisis de la situación actual

Problema	Causa	Efecto	Solución
Falta de comunicación asertiva	Inconvenientes a la hora de interactuar entre los mismos colaboradores, falta de compañerismo y trabajo en equipo.	Mal clima laboral, sobre carga de labores, fragmenta la cultura organizacional, baja productiva.	Establecer políticas internas de comunicación. Generar campañas de trabajo en equipo y espacios de capacitación que permitan el desarrollo humano. Implementar KPI sobre la gestión en productividad de cada uno de los colaboradores.
Direccionamiento y control	Ausencia de sujeción por parte de algunos de los colaboradores respecto a las ordenes impartidas por parte del jefe directo.	Pérdida de control administrativo, no se consiguen los resultados que la organización requiere para cumplir con sus objetivos trazados.	Realizar feedback con cada uno de los colaboradores con el fin de generar un ambiente de productividad y progreso. Se sugiere que estas se realicen con periodicidad de tres meses.
Estructura Física	No existe la suficiente capacidad de almacenamiento de producto. Las instalaciones requieren adecuaciones que permitan tener ambientes más frescos.	Altos costos de producto, pérdida de competitividad, estancamiento organizacional. Los altos índices de calor generan un ambiente extenuante tanto para el cliente interno como el externo. Además, genera una afectación en la conservación de los productos.	Ampliar las instalaciones con el fin de adquirir cuartos fríos que permitan negociaciones a escala. Adecuar parosoles del tamaño del andén con materiales que aislen la entrada del sol.
Tecnología de equipos	Detenimiento en las cajas registradoras en las horas de alto flujo de personas.	Esperas innecesarias por parte del cliente externo, que genera insatisfacción al momento de cancelar el producto, además de la pérdida de tiempo de los colaboradores.	Adquirir nuevos equipos de registro, que permitan mayor agilidad en el proceso de cerrar la venta.
Publicidad	No hay el suficiente impacto en la zona.	Pérdida de posicionamiento en el mercado y flujo de ventas.	Realizar campañas de publicidad tanto en medios físicos como digitales, en los que implique la actualización constante de los diferentes medios utilizados en internet.

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

9.2. Formulación del Plan de Acción

Tabla 33. Plan de Acción

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADORES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	META		
						2022	2023	2024
Incrementar la capacidad de almacenamiento hacia el año 2024 de productos cárnicos con nueva tecnología, de modo que se pase de un 30% a un 80%.	Invertir en un cuarto frío que responda a los niveles de almacenamiento que la organización requiere.	• Buscar asesoría por medio de proveedores certificados en cuanto al diseño del cuarto frío. • Buscar las iniciativas que promueve el Gobierno Departamental en pro del crecimiento de las Pymes en el Valle del Cauca. • Gestionar créditos con entidades bancarias que cuenten con la menor tasa de interés.	% de equipos actualizados	\$30.000.000 aproximadamente	Lina Marcela Pabón, Andrés Felipe Lasso Ortega	35%	50%	80%

Incrementar los pedidos de producto a escalas de compra que permita tener precios competitivos pasando de un 20% a un 50% en el año 2024.	Crear nuevas negociaciones con los proveedores a una escala que permita tener precios competitivos.	• Establecer contactos directos con aquellos fabricantes de los productos. • Generar compras a gran escala. • Pactar periodicidad de compras con los proveedores.	% de compras	\$5.000.000 Promedio de pedido semanal	Lina Marcela Pabón, Andrés Felipe Lasso Ortega	25% 35% 50%
--	---	---	--------------	---	---	-------------

Aumentar la participación del mercado de un 20% a un 30% en el año 2024.	Desarrollar campañas publicitarias a través de medios físicos, audiovisuales y digitales enfocados en cliente potencial del sector.	• Contratar a un Aprendiz del Sena en Mercadeo. • Contratar una agencia de publicidad para que se encargue de las campañas de la empresa (Community Manager). • Planear y estructurar tres campañas de mercadeo que se basen en el cliente, en el producto y buenos precios. • Establecer comisiones por ventas.	% de número de clientes nuevos	• Aprendiz Sena \$681,394 • Agencia de publicidad \$1.600.000 • (Salario base asesor ventas) + 0,5% de comisión por ventas mensual;	Lina Marcela Pabón, Andrés Felipe Lasso Ortega	24% 27% 30%
---	---	--	--------------------------------	---	--	-------------

		• Realizar campañas con bici vallas y perifoneo. • Diseñar e implementar un plan de mercadeo cada semestre. • Establecer un indicador para evaluar la efectividad de las campañas. • Manejar todas las redes sociales y mantener actualizada la página web de la empresa.		aplica Condiciones.		
--	--	--	--	-----------------------------------	--	--

Fortalecer para el año 2024 la estandarización de la calidad de los productos con sus respectivas listas de chequeo, que permita pasar de un 70% a un 90%.	Generar capacitaciones en todo lo relacionado con la calidad del producto; con todo el personal, apoyándose en instituciones certificadas por el gobierno nacional, como el SENA o Universidades.	• Estimular a través de incentivos la supervisión de la calidad del producto y el servicio al cliente. • Desarrollar planes de calidad que involucren capacitaciones constantes en el personal. • Establecer contacto con el SENA para asesorías a la empresa sobre la calidad del producto. • Realizar respectivas listas de chequeo de acuerdo a las normatividades sanitarias del País.	% de productos defectuosos	\$4.000.000 Para asesorías sobre Calidad del producto e integraciones.	Lina Marcela Pabón, Andrés Felipe Lasso Ortega	75% 80% 90%
---	---	--	----------------------------	--	--	-------------

		• Buscar asesoría de la cámara de comercio para expedir los certificados de manejo de alimentos con todos los colaboradores. • Realizar integraciones con el personal donde se traten temas como el trabajo en equipo incluyendo la calidad. • Diseñar indicador de calidad. • Establecer las PQRS como medio para la mejora continua.				
--	--	--	--	--	--	--

Garantizar a su talento humano la contratación adecuada con sus respectivos aportes sociales, hacia el año 2024 pasando de un 100% a un 30%	Capacitar al personal de contratación en todo lo relacionado a contratos y prestaciones sociales, teniendo como apoyo La Oficina de Trabajo dispuesta por el Ministerio del Trabajo.	• Establecer contacto con la oficina de trabajo para recibir las respectivas capacitaciones. • Realizar capacitaciones con las respectivas entidades encargadas de la salud, pensiones y ARL. • Establecer contacto con un abogado que tenga experiencia en derecho laboral con el fin de diseñar los contratos.	% de personal asegurado con todas las prestaciones sociales	• Colaborador: \$1.014.980 (Promedio de salario Mensual) + prestaciones sociales. • Abogado: honorarios \$1.500.000	Lina Marcela Pabón, Andrés Felipe Lasso Ortega	30% 50% 90%
--	---	--	--	--	---	--------------------

Fuente: (PROPIA, ELABORACIÓN, 2021)

10. Conclusiones

Pollos Lian, actualmente se encuentra en un ambiente dinámico donde exige organizaciones que logren adaptarse rápidamente a los cambios. Dado lo anterior, se hace necesario realizar estrategias que permitan hacerle frente a las demandas que exige el ambiente, es por esto que, esta organización cuenta con buenas oportunidades en cuanto a las tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, ya que, los medios digitales en este siglo XXI se han convertido en una herramienta importante para conocer mejor al consumidor y capturar mayor mercado, de esta manera, es posible generar mayor competitividad.

También, es importante mencionar que las amenazas para las empresas no son ajenas a estas dinámicas del ambiente, pero que conocerlas hace que se puedan establecer posibles soluciones para contrarrestarlas. Pollos Lian, cuenta con amenazas en materia Jurídica, económica y de equipos, lo que hace que se dificulte lograr ser competentes en el mercado.

La industria alimentaria, es un área que tiene múltiples salidas, ya que, se encuentra presente en todo momento de nuestra vida porque si no hay alimentos no existiría la vida. El mercado alimentario es muy diverso, sin embargo, hay factores diferenciales en cuanto a la calidad del producto como lo son, la frescura, el olor, el sabor, el peso, el color, entre otros, características que se encuentran reguladas para el cuidado de la salud humana. Es por esto que, este sector cuenta con una red de productores, comercializadores y logística que hacen posible que el producto llegue en las mejores condiciones a las manos del consumidor. Así mismo, se cuenta con diferentes campos de acción como son;

restaurantes, hoteles, hospitales, entre otros, lo que hace que este sector cuente con varias ventajas en cuanto a la generación de ingresos.

En el análisis que se realizó a la empresa, en cuanto a los entornos, se pudo evidenciar que la empresa cuenta con importantes oportunidades, como los son: el mundo digital; con el E-commerce y el marketing, con herramientas como el teléfono móvil, redes sociales y página web. Así mismo, en materia de planeación a corto, mediano y largo plazo como estrategia para alcanzar los objetivos que se ha trazado la organización. En cuanto a las amenazas; en materia jurídica, están las nuevas regulaciones del sistema de seguridad y salud en el trabajo que de no cumplirlas puede acarrear multas que podrían acabar con el patrimonio de la empresa. En materia económica; con las nuevas leyes que buscan limitar el uso del efectivo, la facturación electrónica, que reduciría los ingresos de la organización y que consecuentemente minimizaría la utilidad. En cuanto a los equipos, si no se cuenta con buena tecnología en cuanto a la conservación de los alimentos y que estos tengan una muy capacidad de almacenamiento, no se podría comprar a escala para lograr tener precios competitivos.

En relación con los competidores directos de la organización, se puede evidenciar que Pollos Lian cuenta con factores claves de éxito como son calidad del producto, servicio al cliente, su ubicación, lo que le confiere el reconocimiento por parte de sus clientes y los cuales hacen que la empresa proyecte sus actividades hacia la mejora continua. También, La empresa cuenta con debilidades en cuanto a experiencia, precios y publicidad, son factores que la empresa debe fortalecer.

En el análisis interno que realiza la empresa en cuanto a sus procesos, se logró identificar que la dificultad primordial que tiene la organización es la gestión del conocimiento hacía el colaborador, es decir, no se realizan capacitaciones pertinentes en cuanto al manejo de los alimentos con su respectivo certificado. Además, de la gestión del sistema de seguridad y salud en el trabajo, ya que tampoco se realizan charlas para mantener competente al personal.

El direccionamiento estratégico y el plan de acción son herramientas fundamentales para llevar a cabo los objetivos que la empresa se ha propuesto. Pollos Lian, cuenta con toda la disposición para implementar los cambios que se sugieren para que la empresa se posicione frente a los competidores. Tanto la misión como la visión que se propusieron corresponden a las reestructuraciones que la organización necesita para hacerle frente a los retos que generan los nuevos mercados. En cuanto a la nueva estructura organizacional, lo que busca es eliminar las líneas que impiden una buena comunicación para mejorar el trabajo en equipo, que los colaboradores se sienten en un ambiente laboral agradable, para que se sientan con líderes más no con jefes.

El implementar el plan estratégico para la empresa es fundamental, ya que, se mejorarían temas de comunicación, cambios en los niveles de ventas, mejor direccionamiento de la empresa y una mayor rentabilidad.

11. Recomendaciones

Pollo Lian es una organización que tiene un futuro comprometedor, por lo tanto, se sugiere a los directivos de la organización fortalecer las falencias para lograr que la empresa logre posicionarse en el mercado y de esa manera mejoren las rentabilidades de la misma.

En lo que respecta a la misión, visión y los objetivos, es fundamental que se comparta con todos los colaboradores y que se encuentre presente en todos los ámbitos, con el fin de que se arraigue a la cultura organizacional de la empresa.

Para la empresa, es importante la fuerza de ventas, por eso se sugiere a los socios incentivarla con comisiones, de tal manera, que se incremente las utilidades y de esta manera, se logre invertir en infraestructura y equipos.

También, se sugiere a los socios acogerse a las iniciativas que promueve el gobierno departamental en pro del crecimiento de las Pymes en el Valle Cauca, con el fin lograr financiación mucho más favorable, y de esta manera, lograr obtener los equipos necesarios para las actividades que la empresa demande.

Es importante que se realicen capacitaciones constantes al personal, en todo lo que tiene que ver con calidad y SG-SST, con el fin de mantenerlos actualizados, con primero se obtienen beneficios constantes, como lo son; mayor captura del mercado, un excelente crecimiento de ventas, y en con el segundo, gestión de seguridad y salud del trabajo, se eliminan accidentes que puedan afectar la integridad del personal que labora la empresa e incurrir en gastos innecesarios, por lo anterior, se debe diseñar una campaña que involucre los anteriores términos

como filosofía de mejora continua y que posteriormente se piense en obtener certificados como lo son la ISO 9001.

Pollos Lían, se encuentra en la era digital, donde ya todo es a través de la internet, de herramientas como el dispositivo móvil o computador, por lo tanto, se sugiere a los socios mantener tanto las redes sociales como la página web actualizados, con contenido que potencialice las ventas, sin dejar aún lado las necesidades del cliente y todo esto se puede lograr si se invierte y se realizan campañas estratégicas.

Es importante que los trabajadores de la empresa cuenten con contratos laborales y sus respectivas prestaciones sociales, de esta manera, se reducen los riesgos en temas de demandas laborales, de gastos en pagos de accidentes. El tener a los colaboradores con todo lo de ley es beneficioso para la empresa puesto que, se apropiarán de la organización y darán lo mejor de sí para el crecimiento organizacional.

La innovación es un aspecto que no debe dejarse de lado, siempre hay que mantenerse abierto a los cambios a nuevas formas de realizar las actividades. Se sugiere mantener una mentalidad donde el trabajador permita generar nuevas ideas y este sea reconocido por lo que propone.

Por último, este plan estratégico se sugiere implementar con todo el ahincó y liderazgo de los socios, para lograr los resultados esperados por la organización.

12. Bibliografía

Abudinen, K. (14 de Enero de 2021). *Ministerio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación* . Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/161364:En-2021-productos-de-100-000-emprendedores-colombianos-incursionaran-en-el-comercio-electronico-utilizando-el-dominio-CO-ministra-Karen-Abudinen>

Agricultura, M. d. (2021). *Minagricultura* . Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-sector-agropecuario-creci%C3%B3-6,8-e-impuls%C3%B3-la-econom%C3%ADa-colombiana-en-el-primer-trimestre-de-2020-.aspx>

AGRONEGOCIOS. (29 de Abril de 2020). *AGRONEGOCIOS* . Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/los-negocios-del-sector-agro-que-crecieron-en-colombia-con-la-cuarentena-2998899>

AINIA. (s.f.). *Josep Martinez* . Obtenido de <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/tecnologia/prospectiva-7-grandes-avances-en-tecnologia-alimentaria/>

Alcalá, B. U. (s.f.). *Fuentes de información*. Obtenido de http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html

ANDI. (2020). *ANDI*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Home/Camara/17-industria-de-alimentos-balanceados>

Ariza, O. A. (Julio de 2017). *Universidad Militar Nueva Granada* . Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16439/ArizaAndrade>

OscarAlirio2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=En%20la%20literatura%20existen%20varios,Nitr%C3%B3geno%20Fosforo%20y%20Azufre%20no

Avansis. (s.f.). *INDUSTRIA 4.0 ¿ES REALMENTE REVOLUCIÓN O EVOLUCIÓN?*

Obtenido de <https://www.avansis.es/industria-4-0/industria-4-0-revolucion-evolucion/>

DANE. (Febrero de 2021). *DANE - Información para todos* . Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Empresas, L. (2021). *Las Empresas*. Obtenido de

<https://www.lasempresas.com.co/cali/centro-carnes-agropecuaria-sas/>

Erazo, N., & Delgado, V. (2016). *Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos,*

Líquidos y Decomisos. Obtenido de Universidad Distrital Francisco José de Caldas :

<https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/7144/DelgadoSalasMarlesbyVanessa2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Escribano, J. B. (28 de Febrero de 2010). *La Cadena de Valor Alimentaria, un Enfoque*

Metodológico . Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/42091659_La_cadena_de_valor_alimentaria_un_enfoque_metodologico

FAO. (2021). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la*

Agricultura. Obtenido de

<http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/es/>

- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *diposit.ub.edu*. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- GCMA. (2021). *GCMA, Comprometidos con la Información Agrolimentaria*. Obtenido de <https://gcma.com.mx/reportes/indicadores-nacionales/analisis-pib/>
- Hernandez, R. S. (2014). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hernandez, R. S. (2014). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hernandez, R. S. (2014). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Lian, P. (Marzo de 2021). Pollos Lian. Cali, Colombia .
- Libre, M. (2020 de Noviembre de 2020). *La República* . Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/la-industria-del-e-commerce/las-pyme-realizaron-siete-de-cada-10-ventas-a-traves-de-internet-durante-la-pandemia-3088473>
- MinTIC. (2019). *Aspectos Básicos de la Industria 4.0*. Obtenido de https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-124767_recurso_1.pdf

Negocios, R. E. (19 de Marzo de Enero-Abril de 2005). *www.redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605307.pdf>

Portafolio. (25 de Abril de 2018). Negocios del Valle del Cauca, potencia en bioenergía. *¿Cómo se convirtió el Valle del Cauca en Potencia de Bioenergía?*, págs. <https://www.portafolio.co/negocios/valle-del-cauca-potencia-en-bioenergia-516541>.

Portafolio. (09 de Septiembre de 2020). Portafolio. págs. <https://www.portafolio.co/tendencias/trabajadores-rurales-con-la-tasa-mas-alta-de-accidentalidad-laboral-544441>.

Porter. (2016). Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Porter, M. E. (Enero de 2008). Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

PROCOLOMBIA. (2016). *PROCOLOMBIA* . Obtenido de <https://www.slideshare.net/pasante/sector-crnico-2016>

PROPIA, ELABORACIÓN. (2021). *ELABORACIÓN PROPIA*.

PROPIA, ELABORACIÓN. (2021). *ELABORACIÓN PROPIA*.

Pública, D. A. (2000). *Departamento Administrativo de la Función Pública* . Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=12672

Pública, D. A. (2016). *Departamento Administrativo de la Función Pública* . Obtenido de

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=6957

3

Puertas, D. (06 de 02 de 2021). Benchmarking. (L. M. Pabón, Entrevistador)

R., D. F. (s.f.). En *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena Edición ed., págs. 39-40).

S.A.S, C. O. (2020). *Computec Outsourcing S.A.S.* Obtenido de

<https://www.computeec.com/generalidades-factura-electronica/>

Sampir, R. H. (2014).

Social, M. d. (31 de Enero de 2013). *Ministerio de Salud y Protección Social* . Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0242-de-2013.pdf>

Tejada, F. B. (28 de Julio de 2020). *E-COMMERCE NEWS* . Obtenido de

<https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/comercio-electronico-colombia.html>

Tobon, J. A. (20 de 02 de 2021). Benchmarking. (L. M. Pabon, Entrevistador)

Toro, J. (2021). *La República* . Obtenido de

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-es-97-entre-paises-con-mayor-corrupcion-segun-transparencia-internacional-3117309>

Vera, B. A. (2015). *e-uaem*. Obtenido de

http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/1580/OP_324.pdf?sequence=1

