

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CARNES FRÍAS SIGLO
XXI S.A.S. PARA EL PERIODO 2017-2019**

**ANDRES JULIAN TRIVIÑO MONAR
LUIS ARLEY VILLADA CABRERA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2016**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CARNES FRÍAS SIGLO
XXI S.A.S. PARA EL PERIODO 2017-2019**

ANDRES JULIAN TRIVIÑO MONAR

LUIS ARLEY VILLADA CABRERA

**Trabajo de grado para optar por el título de
Administrador de Empresas**

Director de Tesis

José Luis Duque Ceballos

Magister en Ciencias de la Organización

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2016

Nota de Aceptación

Firma Presidente Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, _____

CONTENIDO

RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN.....	13
1. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	15
1.1. ANTECEDENTES.....	15
1.1.1. Teóricos.....	15
1.1.2. Organizacionales.....	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.2.1. Descripción del problema.....	19
1.3. PREGUNTAS.....	20
1.3.1. Pregunta general:.....	20
1.3.2. Preguntas específicas:.....	20
1.4. OBJETIVOS.....	21
1.4.1. Objetivo General.....	21
1.4.2. Objetivos Específicos.....	21
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	22
1.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	23
1.7. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	24
1.8. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	24
1.9. TÉCNICAS O HERRAMIENTAS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.....	25
1.10. FASES DE INVESTIGACIÓN.....	26
2. MARCOS DE REFERENCIA.....	30
2.1. MARCO TEORICO.....	30
2.1.1. Estrategia.....	30
2.1.1.1. Dimensiones de la Estrategia.....	34
2.1.1.2. Supuestos Fundamentales.....	36
2.1.2. Planeación.....	37
2.1.2.1. Misiones o propósitos.....	41
2.1.2.2. Objetivos o metas.....	42
2.1.2.3. Estrategias.....	42

2.1.2.4.	Políticas.	42
2.1.2.5.	Procedimientos.	43
2.1.2.6.	Reglas.	43
2.1.2.7.	Programas.	43
2.1.2.8.	Presupuesto.....	44
2.1.2.9.	Pasos de la planeación.....	44
2.1.2.9.1.	Estar atentos a las oportunidades.	45
2.1.2.9.2.	Establecer objetivos.....	45
2.1.2.9.3.	Desarrollar premisas.....	46
2.1.2.9.4.	Determinar cursos alternativos.	46
2.1.2.9.5.	Evaluar cursos alternativos.....	47
2.1.2.9.6.	Seleccionar un curso.	47
2.1.2.9.7.	Formular planes derivados.	47
2.1.2.9.8.	Cuantificar los planes mediante presupuestos.	48
2.1.2.10.	Coordinación de planes a corto y largo plazo.	48
2.1.3.	Planeación Estratégica.....	48
2.1.3.1.1.	Formulación de la Estrategia.	55
2.1.3.1.2.	Implementación de la Estrategia.....	78
2.1.3.1.3.	Evaluación de la Estrategia.	84
2.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	88
2.3.	MARCO LEGAL.....	92
2.4.	MARCO CONTEXTUAL.....	96
2.4.1.	Historia.	96
2.4.2.	Visión.	99
2.4.3.	Misión.....	99
3.	RESULTADOS.....	100
3.1.	ANÁLISIS INTERNO.....	100
3.1.1.	Funciones de Administración General.....	100
3.1.2.	Funciones de Recursos Humanos.	102
3.1.3.	Funciones de Marketing.	103

3.1.4.	Funciones Financieras.	104
3.1.5.	Producción.	108
3.2.	ANÁLISIS EXTERNO	113
3.2.1.	Análisis de Entornos.....	114
3.2.1.1.	Entorno económico.....	114
3.2.1.2.	Entorno tecnológico	119
3.2.1.3.	Entorno Político.	122
3.2.1.4.	Entorno Sociocultural.....	124
3.2.2.	Análisis Competitivo.....	128
3.2.2.1.	Capacidad de negociación de los proveedores.	129
3.2.2.2.	Capacidad de negociación de los Clientes.	130
3.2.2.3.	Desarrollo potencial de productos sustitutos.	132
3.2.2.4.	Rivalidad entre los competidores.....	133
3.2.2.5.	Amenaza de nuevos entrantes.	136
3.3.	MATRIZ FODA.	139
3.4.	MATRIZ DE PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC)..	143
3.5.	Estrategias.....	152
3.5.1.	Visión	152
3.5.2.	Misión.....	152
3.5.3.	Objetivos Estratégicos.....	153
3.5.4.	Estrategia 1	154
3.5.5.	Estrategia 2	157
3.5.6.	Estrategia 3	162
3.5.7.	Estrategia 4	165
3.5.8.	Cronograma de actividades para las estrategias.	167
4.	CONCLUSIONES.....	170
5.	RECOMENDACIONES	171
6.	BIBLIOGRAFÍA	173
7.	ANEXOS	177

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Etapas de la Investigación.	27
Cuadro 2. Definiciones Estrategia.....	31
Cuadro 3. Definiciones de planeación.	39
Cuadro 4. Definiciones Planeación Estratégica.	49
Cuadro 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	61
Cuadro 6. Indicadores Financieros.	64
Cuadro 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).	68
Cuadro 8. Leyes.....	92
Cuadro 9: identificación de la compañía.	96
Cuadro 10. Indicadores de Liquidez periodo abril-diciembre 2015.	106
Cuadro 11. Indicadores de Liquidez periodo abril-diciembre 2015.	107
Cuadro 12. Indicadores de Liquidez periodo abril-diciembre 2015.	108
Cuadro 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	112
Cuadro 14: PIB por sector.	115
Cuadro 15. Fuerza de trabajo y tasas promedio (enero-diciembre 2009-2015)...	124
Cuadro 16. Población estudiantil educación superior según modalidad, por nivel académico y categoría en Cali. 2006-2013.....	126
Cuadro 17. Ingresos Totales de Ventas entre el Periodo de Enero a Junio del 2016. (Cifras en pesos colombianos).....	131
Cuadro 18: Principales Competidores en mercado económico de cárnicos.	133
Cuadro 19: Amenazas de nuevos competidores.	137
Cuadro 20. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	138
Cuadro 21: Estrategias FO.	139
Cuadro 22: Estrategias DO.	140
Cuadro 23: Estrategias FA.....	141
Cuadro 24: Estrategias DA.	142
Cuadro 25: Matriz MPEC - Estrategias FO	144
Cuadro 26: Matriz MPEC - Estrategias DO.....	146

Cuadro 27: Matriz MPEC - Estrategias FA	148
Cuadro 28: Matriz MPEC - Estrategias DA	150
Cuadro 29. Estrategia 1.....	154
Cuadro 30. Estrategia 2.....	161
Cuadro 31. Estrategia 3.....	163
Cuadro 32. Estrategia 4.....	165
Cuadro 33. Cronograma estrategia 1.....	167
Cuadro 34. Cronograma Estrategia 2.....	167
Cuadro 35. Cronograma estrategia 3.....	168
Cuadro 36. Cronograma estrategia 4.....	169

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proceso administrativo.	38
Gráfico 2. Pasos de la planeación.	44
Gráfico 3. Modelo de Planeación Estratégica por Thompson Strickland.	51
Gráfico 4: Modelo de Planeación Estratégica por Gregory G. Dess.	52
Gráfico 5. Modelo Planeación Estrategia de Fred R. David.	55
Gráfico 6. Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.	58
Gráfico 7: Matriz FODA.	71
Gráfico 8: Matriz Space.	72
Gráfico 9: Matriz BCG.	74
Gráfico 10: Matriz de la Gran Estrategia.	76
Gráfico 11: Matriz MPEC.	78
Gráfico 12: Esquema de Evaluación de una Estrategia.	86
Gráfico 13: PIB.	115
Gráfico 14: IPC.	117
Gráfico 15: Tasa de interés o de intervención de política monetaria.	118
Gráfico 16: TRM.	119
Gráfico 17: Presupuesto nacional para ciencia y tecnología.	120
Gráfico 18. Geolocalización de mayor actividad delictiva en Cali	127
Gráfico 19. Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.	129
Gráfico 20: producción competidores.	136
Gráfico 21. Valor Total (En Pesos) Vendido Por Línea Entre Enero Y Diciembre Del 2015.	158
Gráfico 22. Valor Total (En Pesos) Vendido de la Línea de Ahumados Entre Enero y Diciembre de 2015.	159
Gráfico 23. Valor Total (En Pesos) Vendido de la Línea de Chorizos Entre Enero y Diciembre de 2015.	159
Gráfico 24. Valor Total (En Pesos) Vendido de la Línea de Salchichas Entre Enero y Diciembre de 2015.	160

LISTA DE ANEXOS

7.1.	ANEXO 1. ENTREVISTAS.....	177
7.1.1.	Sandra Rodríguez - Jefe de Recursos Humanos y Tesorería	177
7.1.2.	Tesorería	178
7.1.3.	Oscar Sandoval - Asesor Externo	179
7.1.4.	Presentación estrategias a Carnes Frías Siglo XXI.....	181
7.2.	ANEXO 2. ESTADOS FINANCIEROS	182
7.3.	ANEXO 3. VENTAS POR PRODUCTO ENERO A DICIEMBRE 2016	190

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad proponer un plan estratégico para la organización Carnes Frías Siglo XXI que le permita posicionarse en el mercado de cárnicos a nivel nacional. Para lograr esta propuesta, primero se darán a conocer los conceptos teóricos que soportaran dicho plan. Se plantearon algunos de los modelos actuales de planeación estratégica, y se seleccionó uno que funcione como guía.

Inicialmente se realizó un análisis interno de la organización para determinar sus debilidades y fortalezas. El análisis de estos factores claves permitió establecer estrategias orientadas a potencializar o disminuir algunos de estos, según haya sido el caso. El análisis interno se realizó teniendo en cuenta las áreas básicas de una organización, es decir administración, recursos humanos, marketing, finanzas y producción. Para concluir el análisis interno, se realizó una matriz que permitió determinar, mediante una puntuación, que tan fuerte y organizada es la empresa internamente.

Posterior al análisis interno se realizó uno externo, este estuvo enfocado en analizar las fuerzas del entorno y la competitividad del sector en el cual se encuentra la empresa. En cuanto al entorno, se determinaron variables de los entornos político, económico, sociocultural y tecnológico que afectan el funcionamiento de la empresa; en cuanto al análisis competitivo, se implementó el análisis de las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter, mediante este se estableció el poder que tiene la organización frente a sus proveedores, sustitutos, competidores, nuevos entrantes y clientes. Al final de ese capítulo se implementó una Matriz de Evaluación de Factores Externos con el fin de establecer que tan bien responde la organización a las amenazas y oportunidades del entorno.

Luego de haber extraído los factores claves tanto internos como externos de los análisis anteriormente mencionados, se realizó una Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para poder desarrollar estrategias alternativas que respondían a dichos factores. Todas estas estrategias fueron sometidas a un análisis mediante una Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) con el fin de determinar entre este listado cuales eran las mejores. De las 14 estrategias desarrolladas en la matriz FODA, cuatro fueron las que se determinaron que debían implementarse¹. Cada una de estas estrategias se desarrolló individualmente, se determinaron los responsables y las actividades

¹ Ver ANEXO 1: ENTREVISTAS.

que se debían realizar para que la organización pudiera implementar efectivamente cada una de ellas.

PALABRAS CLAVE: Planeación, estrategia, análisis, amenazas, oportunidades, debilidades, fortalezas, matriz, competitivo y entorno.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es un concepto que viene desarrollándose desde hace varios años; en la actualidad es uno de los elementos más importantes en la forma de gerenciar de las distintas organizaciones. Es bien sabido que la implementación correcta de un plan estratégico facilita el éxito de una organización en su sector de actividad. La planeación estratégica es, según Fred R. David (1997), el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

La implementación de un plan estratégico en las organizaciones trae muchos beneficios en cuanto a organización, control y ejecución de actividades.

Este trabajo investigativo tiene como finalidad desarrollar todo el marco de referencia para implementar un plan estratégico en la empresa Carnes Frías Siglo XXI; este plan está orientado principalmente en crear estrategias que le permitan a la empresa ser más competitiva en el mercado donde actualmente se desenvuelve para poder crear mayor valor a la empresa y sus consumidores.

Carnes Frías Siglo XXI es una empresa del sector de alimentos que desarrolla y comercializa productos cárnicos y embutidos cárnicos, como salchicha, costilla ahumada, longaniza de cerdo, entre otros productos. Los clientes objetivos de esta empresa son los supermercados y el sector popular, como tiendas de barrio, salsamentarías entre otros. La idea de negocio de la empresa es competir en un sector popular con precios bajos, ofreciendo productos que en su mayoría no son comprados directamente por el consumidor final, si no que se usan para procesar otro tipo de comidas.

En el primer capítulo se presentan los aspectos metodológicos del trabajo como son los antecedentes, tanto teóricos como organizacionales, la formulación del problema, las preguntas de análisis, los objetivos del trabajo investigativo, la justificación y el método de investigación implementado en este caso.

En el segundo capítulo se desarrollan los marcos de referencia; el marco teórico el cual establece las bases y la ruta de un plan estratégico; el marco conceptual en el cual se definen los principales conceptos usados en este trabajo; el marco legal que establece los límites bajo los cuales debe realizar su actividad económica la empresa; y el marco contextual en el cual se presenta la organización en su estado actual.

En el tercer capítulo se presentan los resultados; en este capítulo se desarrolla cada uno de los análisis que se realizarán a la organización para poder determinar finalmente aquellas estrategias que le permitirán a la empresa ser más competitiva en el mercado en el que actualmente se encuentran.

El capítulo cuatro corresponde a las conclusiones respectivas de este trabajo; y el capítulo cinco plantea las recomendaciones por parte del equipo de trabajo a Carnes Frías Siglo XXI.

Al final de este trabajo se propondrá un plan de acción de ciertas estrategias que la empresa podría implementar para mejorar sus ventas, rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

1. ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Teóricos

El proceso administrativo se compone de cinco funciones específicamente de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, dentro de ella la planeación es objeto de estudio para muchos autores que se han dedicado a su estudio y aportan información a través del tiempo, como el caso de Henri Fayol que fue el fundador de la teoría clásica y expuso su teoría de la administración en sus libros "*Administración Industrial y General*", fue el que incorporó dentro de la proporcionalidad de las funciones administrativas el término de planeación, el cual lo define como "es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción".²

Por otra parte, Goodstein en su libro "*Planeación estratégica Aplicada*" define la palabra planeación como "es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción".³

También Russel Ackoff aportó información sobre cómo estados unidos y otras naciones occidentales durante muchos años desconocieron la planificación en las organizaciones porque la asociaban con el comunismo. Los comunistas creen en la planificación fuertemente centralizada. Solo hasta que Francia salió adelante al planificar exitosamente y salir de la crisis después de la segunda guerra mundial sin ser comunista, se comprendió que la planificación ayuda a cualquier filosofía de política o de organización y la solución de problemas.⁴ Russel Ackoff lo define como "La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción"⁵.

Teniendo en cuenta estas aproximaciones, planear implica definir los objetivos y metas de una organización, para elegir en el presente de manera racional cuales van a ser las acciones a seguir para llegar a estos objetivos y metas en un tiempo determinado.

² FAYOL, Henry. *Administración Industrial y general*. Argentina. Editorial EL Ateneo. 1987. Pág. 10

³ GOODSTEIN, David. *Planeación Estratégica Aplicada*. Estados Unidos. Mac Graw Hill. 1998. Pág. 5.

⁴ ACKOFF, Russel. *Rediseñando el futuro*. México. Editorial Limusa Noriega. 1984. Pag.28-29

⁵ GOODSTEIN, David. *Planeación Estratégica Aplicada*. Estados Unidos. Mac Graw Hill. 1998. Pág. 5.

Actualmente la estrategia es un término que se usa en muchos ámbitos; lo cual ha hecho que se presenten múltiples definiciones respecto a esta.

Ahora bien, estrategia es un término que proviene del griego *strategos* que significa “un general”. El término de estrategia es usado con mayor frecuencia en el ámbito militar, en este contexto la estrategia es “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”⁶, o también podría definirse como “grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas”⁷.

En cualquier caso, varios autores concuerdan que los principales términos y teorías sobre estrategia organizacional proceden del libro “El arte de la guerra” de Sun Tzu. En esta obra se mencionan consejos sobre cómo vencer a los enemigos en batalla teniendo en cuenta factores ambientales, anticipación a los movimientos del enemigo y psicología de la guerra; en pocas palabras, Sun Tzu plantea estrategias que pueden ser usadas en la batalla contra los enemigos.

Muchos de los términos planteados en su obra fueron trasladados al funcionamiento de los negocios, siendo tomados como bases para los conceptos modernos de estrategia.

Según Mintzberg, los primeros investigadores en ligar el término de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstem, en su obra *Theory of Games and Economic Behavior*; allí, definieron la estrategia empresarial como “*la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.*”⁸.

Mintzberg propone cinco concepciones de estrategia las cuales denomino las cinco P de la estrategia. El defiende la postura de que la estrategia se define de cierta manera pero se usa de muchas otras formas, todas estas válidas.

La concepción generalizada de estrategia es que es un **plan**; es decir, un curso de acción con un propósito. Esto es correcto, los planes se preparan con anterioridad a los actos y tiene un propósito establecido. Este es un concepto tradicional de lo que es una estrategia; pero para Mintzberg, la estrategia también debe incluir el comportamiento resultante del plan, es decir, la estrategia puede ser un **patrón** de una serie de actos, debe existir congruencia entre las actividades. El hecho de que existe un patrón entre las actividades que realiza una organización puede

⁶ MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México, Pearson Educación, 1997. Pág. 5.

⁷ CASTELLANOS NARCISO, José Ever. Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. Vol. 4, núm. 3. Colombia, Revista de estudios avanzados de liderazgo, 2014. Pág. 29.

⁸ VON NEUMANN, John y MORGENSTERN, Oskar. *Theory of Games and Economic Behavior*. Citado por: MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México, Pearson Educación, 1997. Pág. 5.

considerarse como una estrategia, no necesariamente planeada. Por otro lado, Mintzberg propone otras dos concepciones de estrategia, esta vez como una **posición** o como una **perspectiva**. Como una posición se refiere a que la estrategia puede ser posicionar a una organización en un mercado específico; como perspectiva es la forma en la que se ubica a la empresa, es decir, la forma particular como la organización ve el mundo. Finalmente hay una última concepción de estrategia que podría denominarse como **pauta de acción**, en palabras de Mintzberg “una estratagema, una maniobra realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor.”⁹

En conclusión, y teniendo en cuenta todos los conceptos anteriormente mencionados, se podría establecer como concepto general de estrategia que es un **conjunto de acciones interrelacionadas entre sí que tienen como finalidad lograr objetivos y metas mediante el uso de recursos.**

Luego de contextualizar los elementos principales de la planeación estratégica (planeación y estrategia) se continuará con el marco teórico referenciado directamente a la planeación estratégica.

En la actualidad existen muchos conceptos sobre planeación estratégica, algunos autores la definen así:

“la planeación estratégica consiste en el análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas.”¹⁰

“la planificación estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: porque existe la organización, que hace y como lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años”.¹¹

“la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados.”¹²

Teniendo en cuenta estos y otros conceptos, se podría definir la planeación estratégica como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno a su quehacer actual y al camino que

⁹ MINTZBERG, Henry, et al. Safari a la estrategia. México, GRANICIA, 1999. Pág. 30.

¹⁰ DESS, Gregory G. Administración estratégica. p. 11.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá, McGraw Hill, 2004. Pág.228.

¹² STEINER, George. Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. México D.F., CECSA, 1998. Pág. 20.

debe recorrer en el futuro, estableciendo objetivos y estrategias para el logro de estos.

Para poder realizar planeación estratégica en una organización se debe seguir un proceso el cual tiene como finalidad la definición de la estrategia organizacional. Por tal razón, este proceso se podría dividir en tres partes:

- a. Análisis previo a la estrategia.
- b. Definición de la estrategia.
- c. Implementación de la estrategia.

1.1.2. Organizacionales.

Se desarrollará un plan estratégico para Carnes Frías Siglo XXI S.A.S. la cual es una empresa del sector de alimentos encargada de producir, maquilar y comercializar productos cárnicos en toda la zona suroccidente del país. Ubicada en el barrio Marroquín de Cali y con una amplia instalación y maquinaria se dedica en su mayoría a un mercado bastante competido de estratos 1,2 y 3; donde predomina el bajo precio, baja calidad y una competencia con mayor músculo financiero y mayor tecnología que le obligan a bajar sus utilidades al mínimo o perder negocios constantemente por precio.

Al realizar el análisis de campo a la empresa Carnes Frías Siglo XXI S.A.S. esta carece de un plan estratégico definido, ya que los directivos toman decisiones sobre la marcha. Las decisiones se toman con tendencia a obtener resultados inmediatos sin la previsión de eventos futuros, adicionalmente no hay personal encargado de realizar una adecuada planeación de la empresa; actividad que requiere personal calificado con basto conocimientos de la empresa, de la industria donde se desempeña y visión a futuro. Los empleados no conocen la dirección que lleva la empresa por falta de comunicación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Descripción del problema

Después de un análisis de campo en la empresa Carnes Frías Siglo XXI S.A.S.¹³ se puede decir que no posee un plan estratégico definido para las decisiones que se toman; puesto que estas se toman bajo la marcha para solucionar problemas inmediatos sin prever lo que pueda pasar en el futuro. La empresa carece de una Visión y misión actualizada, lo cual deja en evidencia que los objetivos están planteados a corto plazo y no se tiene visualizado el futuro.

Lo anterior demuestra que la empresa no está aprovechando las oportunidades que brindan el sector y/o los distintos segmentos que tiene este, así mismo tampoco explota todas las fortalezas de la compañía. La empresa no tiene una visión clara sobre las amenazas del sector, ni tampoco tiene visualizada las debilidades internas de la empresa. De seguir la dirección que lleva actualmente la compañía, ésta podría verse forzada a salir del mercado ya que la competencia posee mayor estructura, tecnología y músculo financiero para aguantar y enfrentar por mucho más tiempo los precios bajos y la baja rentabilidad. Estos aspectos demuestran la urgente necesidad de un plan estratégico que incorpore la participación de los directivos y todos aquellos involucrados que deben comprometerse para cumplir los objetivos y les permita reconocer las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades que da el entorno de la empresa volviéndose en una empresa que explote sus fortalezas y sea sostenible en el sector de alimentos.

Con esta investigación se pretende crear un plan estratégico que le ayude a la empresa a ser más competitiva en el mercado donde actualmente se encuentra; donde se realizará una investigación para que la empresa esté atenta a las oportunidades y amenazas del entorno y aproveche sus fortalezas para crear estrategias que ayuden a cumplir los objetivos a largo plazo. Este plan estratégico se hará con el fin de resolver los problemas que actualmente tiene la empresa para la toma de decisiones, la baja de ingresos, la baja rentabilidad y para lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

¹³ Ver ANEXO 1: ENTREVISTAS.

1.3. PREGUNTAS

1.3.1. Pregunta general:

¿Cuál debe ser la planeación estratégica de la empresa Carnes Frías Siglo XXI S.A.S. para el período 2017-2019 que le permita ser más competitiva en el mercado?

1.3.2. Preguntas específicas:

- ¿Cuál es la situación actual de la organización en término de sus estrategias?
- ¿De qué manera afectan los entornos al funcionamiento de la organización?
- Que tan competitiva es la empresa teniendo en cuenta el poder que ejercen los competidores, clientes y proveedores sobre esta.
- ¿De qué forma se puede lograr un mejor posicionamiento de la empresa en el sector?
- ¿Cuáles serían las estrategias que debe implementar la organización para posicionarse competitivamente en el mercado?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Diseñar la planeación estratégica de la empresa Carnes Frías Siglo XXI S.A.S. para el período 2017-2019 que le permita ser más competitiva en el mercado.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la compañía.
- Realizar el análisis externo e interno de la organización.
- Realizar el análisis competitivo de la organización.
- Diseñar estrategias orientadas al posicionamiento de la empresa.
- Proponer un plan de ejecución de las estrategias diseñadas.

1.5. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de esta investigación es importante para los aspirantes a grado de administración de empresas para contrastar la información adquirida en el proceso académico y la aplicación en un caso real; con esta investigación se realizó la aplicación de la teoría sobre planeación estratégica para la empresa Carnes Frías Siglo XXI, con el objetivo de obtener estrategias que mejoren su competitividad, la toma de decisiones, los ingresos, la rentabilidad, su falta de reconocimiento en el mercado y la pérdida de participación en el mercado. El modelo de planeación estratégica usado será el de Fred R. David (1997) que permitirá contrastar la teoría de planeación estratégica contra la realidad de la empresa Carnes Frías Siglo XXI.

Esta investigación ayudará a Carnes Frías Siglo XXI a desarrollar un plan estratégico que le proporcione las herramientas para ser más competitiva; estableciendo los objetivos que ayudarán a la empresa a llegar a sus metas a corto y largo plazo. También permitirá a la empresa resolver sus problemas para la toma de decisiones, su baja de ingresos, su baja rentabilidad y se logrará un mayor posicionamiento en el mercado. La aplicación teórica mostrará a través de esta investigación una radiografía de la empresa, con el fin de saber en qué punto se encuentra y cuáles deben ser las actividades que deben llevar para crear un plan estratégico que maximice las oportunidades y fortalezas, para que estas a su vez se traduzcan en una empresa más competitiva. Este plan estratégico ayudará a la empresa a conocer el sector donde desarrolla sus actividades, información necesaria para saber en qué posición se encuentra Carnes Frías Siglo XXI y cuáles deben ser los caminos a tomar durante la implementación del plan.

En términos académicos esta investigación guiará al lector a través de un estudio donde se contrastará la teoría sobre planeación estratégica y la aplicación en una empresa real del sector de alimentos. Entenderá como se puede hacer una planeación estratégica para crear una nueva línea y cómo esta contribuye de manera global a la obtención de resultados, cumplimiento de objetivos, toma de decisiones y al posicionamiento de la empresa. En segundo lugar el lector podrá aprender sobre planeación estratégica de forma educativa y se instruirá paso a paso cómo construir un plan estratégico para aplicar a cualquier empresa.

1.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la información que se ha recolectado, la cual se expresa en el marco teórico, y al enfoque se le dará al desarrollo de este trabajo, se define que esta investigación es de tipo descriptiva. A continuación se plantean las características principales del porqué esta investigación es de este tipo:

- Existe basta literatura y estudios sobre la planeación estratégica, además de que existen casos que funcionan como ejemplo de su puesta en práctica en muchas organizaciones¹⁴. Actualmente se pueden encontrar muchos casos prácticos de planeación estratégica, además de que existen guías y modelos establecidos que sirven como base para cualquier estudio de este tema, algunos de estos modelos presentados en el marco teórico; también se establecen y recomiendan algunas estrategias genéricas para que sean tenidas en cuenta en la etapa de formulación; claro está, durante el desarrollo de la planeación estratégica se pueden agregar indicadores, formatos y otros elementos de medición que sean acordes con el contexto.
- El enfoque que se pretende dar al trabajo investigativo es el de describir situaciones y eventos actuales de la organización¹⁵, no explicar el porqué de estos eventos. Se usarán distintas fuentes de información, técnicas y herramientas de recolección de datos para poder describir en detalle los aspectos necesarios de la organización para poder poner en práctica un proceso de planeación estratégica para una nueva línea de producto.
- Otra característica relevante de las investigaciones descriptivas es que estas no pretenden explicar cómo se relacionan las variables que se miden¹⁶; para este caso en específico como ya se mencionó, se realizará por separado descripciones en detalle de cada de los fenómenos y eventos necesarios para poder desarrollar el plan estratégico deseado.

¹⁴ HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología De La Investigación. México: McGraw-Hill, 1991. Pág. 69.

¹⁵ *Ibíd.* Pág. 60

¹⁶ *Ibíd.* Pág. 61

1.7. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la manera que se procederá en este trabajo investigativo el método usado será deductivo; esto dado que se analizará un caso particular de estudio teniendo en cuenta los estudios generales del tema en cuestión, es decir, planeación estratégica¹⁷. De acuerdo al marco teórico, se establecerá que modelos, matrices, tablas y herramientas son aplicables al caso particular del de esta organización; según Aktouf el hecho de leer o analizar una situación concreta específica con la ayuda de modelos, matrices e información teórica general preestablecida define que este estudio sea deductivo¹⁸.

1.8. FUENTES DE INFORMACIÓN

De acuerdo al nivel informativo, las fuentes de información se clasifican en primarias y secundarias; para este trabajo investigativo se obtendrá información de ambos tipos de fuentes. A continuación se detalla las principales fuentes de información según el nivel informativo:

- **Primarias.** La principal fuente de información serán los trabajadores de la organización; la información de estas fuentes se obtendrá mediante entrevistas, estas entrevistas se realizaron en distintas áreas y a distintos cargos dentro de la estructura jerárquica de la empresa. La información que se espera obtener según los cargos directivos es la siguiente:
 - ✓ **Gerente General.** Se obtendrá la información general de la organización, como la visión, misión, valores corporativos, historia, entre otros. También será el encargado de suministrar el organigrama de la empresa así como la información relevante en cuanto a las estrategias que se implementan actualmente.
 - ✓ **Jefe Recursos Humanos.** Información respecto al diseño de los cargos en la organización, programas de motivación a los colaboradores, incentivos económicos y no económicos, condiciones laborales, clima y cultura organizacional deseada por los directivos.
 - ✓ **Jefe de Producción, Ingeniera de Calidad.** De este cargo se obtendrá información respecto al proceso productivo, desde la

¹⁷ AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: Una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, 2001. Pág. 35

¹⁸ *Ibíd.* Pág. 35.

recepción de la materia prima hasta el producto terminado. Además información relacionada con la gestión de calidad en los productos.

- ✓ **Contador, Tesorera y Asesor Comercial.** La información financiera será suministrada por estos cargos; se mencionan los tres dado que no hay un cargo consolidado que maneje toda la información.
- ✓ **Operarios.** Mediante las entrevistas se espera obtener por parte de los colaboradores de rangos operativos su percepción respecto a la organización, respecto a los procesos y a los productos. Esta información es relevante para poder establecer estrategias que permitan que los colaboradores, sin importar el rango, se sientan parte de la estrategia que se implementara para el desarrollo de una nueva línea de producto.

Otra de las fuentes de información primaria serán los documentos suministrados por la empresa como estados financieros, listado de cargos u organigrama, reportes de inventario, auditorías de calidad, plan de beneficios a los colaboradores, entre otros. Toda aquella información documentada de la empresa que permita establecer la situación interna actual será tomada como información primaria.

- **Secundarias.** Las fuentes de información secundaria serán aquellas que permitan apoyar teóricamente el proceso de planeación estratégica para una nueva línea de producto en la organización; será aquella información organizada predeterminadamente que sustente las fuentes primarias. Estas fuentes secundarias serán libros, informes de la organización, textos y revistas que permitan apoyar este trabajo investigativo.

1.9. TÉCNICAS O HERRAMIENTAS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

Las técnicas o herramientas de obtención de información son el soporte que va a servir al investigador para recolectar los datos que se someterán a análisis¹⁹. La técnica o herramienta que sea seleccionada para recolectar los datos debe cumplir con las siguientes condiciones²⁰:

- Debe tener una base teórica clara.
- Tener capacidad evidente para recolectar la información que se requiere.

¹⁹ AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: Una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, 2001. P. 86

²⁰ *Ibíd.* Pág. 86

- Ser dominado por el investigador.

Teniendo en cuenta estos elementos, los instrumentos que se usaron para este trabajo investigativo fueron:

- **Entrevistas.** Una entrevista es una discusión oral con uno o varios individuos que cubre un tema predeterminado del cual se quiere profundizar algunos aspectos²¹. Como se menciona en las fuentes de información, se realizarán entrevistas principalmente a aquellas personas que se encuentren en cargos estratégicos para poder obtener la información que permita formular, implementar y evaluar una nueva estrategia. De acuerdo al grado de profundidad que se le pretende dar a la entrevista y al grado de libertad que tendrá el entrevistado, esta entrevista se clasificará como semidirigida²²; se clasificará así ya que si bien las preguntas de la entrevista estarán formuladas con anterioridad, serán lo bastante amplias como para que el entrevistado aporte información extra que él considere conveniente, sin desviarse del contexto de la pregunta.
- Otra técnica será la **consulta de archivos** que contengan información relevante para el trabajo investigativo. Entre estos archivos se podrían mencionar estados financieros y demás documentación contables, mapa de procesos, indicadores de gestión y producción, entre otros.

1.10. FASES DE INVESTIGACIÓN.

De acuerdo al objetivo general y a los objetivos específicos, en la fase de investigación se detallará paso a paso las actividades a realizar para el logro de dichos objetivos. Estas actividades estarán apoyadas en la literatura plasmada en el marco teórico del presente trabajo investigativo. En el cuadro 1 se presenta de forma resumida cada una de las etapas que se realizarán y el objetivo al cual estarán enfocadas esto con el fin de que se pueda vislumbrar claramente hacia donde estará enfocada cada etapa de la investigación.

²¹ AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: Una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, 2001. P. 87.

²² *Ibíd.* Pág. 86.

Cuadro 1. Etapas de la Investigación.

OBJETIVO A LOGRAR	DESCRIPCION DE LA ETAPA
Realizar un diagnóstico de la situación actual	Entrevistas con el área gerencial de la organización para entender cómo se toman las decisiones.
Realizar análisis externo e interno	Obtener información de cada una de las áreas de la empresa para identificar las debilidades y fortalezas; analizar cómo afecta los cambios en el entorno a la organización e identificar oportunidades y amenazas.
Realizar análisis sectorial	Establecer el poder que tiene la organización frente a sus competidores, proveedores y clientes usando el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.
Diseñar estrategias para posicionar la empresa	Se usaran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para diseñar estrategias que tengan en cuenta estas variables; también se implementara una Matriz de la Gran Estrategia para generarlas teniendo en cuenta el análisis competitivo.
Proponer un Plan de Ejecución	Se seleccionaran las estrategias que cumplan más eficientemente los objetivos del plan estratégico, y se socializara con las áreas involucradas para que las estrategias puedan implementarse integralmente.

FUENTE: Elaboración Propia

- Para realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía se iniciaran con entrevistas al área gerencial de la organización. Estas entrevistas serán principalmente con los dueños de la empresa, quien a su vez funcionan como gerente general y jefe de recursos humanos. Con las entrevistas a estas dos personas se espera obtener información de cómo se toman las decisiones de la empresa; luego de esto se realizará una entrevista con el asesor externo de la organización, esto con la finalidad de obtener información objetiva respecto al funcionamiento gerencial de la empresa.
- Para continuar con el diagnóstico de la situación actual de la organización se realizaría un análisis de los entornos externo e interno. Lo primero que se hizo fue obtener información por parte de la empresa

de la actividad económica que realizan y el sector al cual pertenecen, sus proveedores, competidores y clientes objetivos y potenciales. Con esta información se realizará el análisis externo de las fuerzas del entorno propuestas por David (1997). De acuerdo a Fred R. David las fuerzas del entorno se pueden clasificar en cinco categorías que son 1. Fuerzas económicas, 2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, 3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales, 4. Fuerzas tecnológicas y 5. Fuerzas competitivas ; de estas cinco categorías se identificarán mínimo tres variables que pueden afectar de mayor o menor forma el funcionamiento de la organización; de acuerdo al tipo de variable, se clasificarán en oportunidades y amenazas teniendo en cuenta la posición actual de la empresa en el entorno. Luego de identificar las distintas oportunidades y amenazas obtenidas de este enfoque, estas serán consolidadas en una Matriz EFE que permitirá ponderar aquellos factores clave de mayor importancia y descartar aquellos de menor relevancia.

La siguiente etapa es realizar una auditoría interna; la finalidad de esta auditoría será identificar factores claves internos de la organización que puedan ser debilidades por mejorar o fortalezas a explotar. Para esta auditoría se analizará cada una de las áreas de la organización, buscando identificar en cada una aquellos factores relevantes para el proceso de planeación estratégica. Como la organización no cuenta con todas las áreas funcionales definidas, este análisis interno se realizará mediante inspección de documentos y entrevistas a los encargados de las principales funciones requeridas. Las fortalezas y debilidades que sean identificadas se consolidarán en una matriz EFI para, al igual que con las amenazas y oportunidades, establecer aquellos de mayor y menor relevancia.

- Para realizar el análisis competitivo de la organización se tendrá en cuenta las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter para analizar el poder de una organización frente a los actores del entorno. Con la información de los proveedores, clientes y posibles sustitutos se establecerá el poder que cada uno de estos tiene en comparación con la organización, esto con el fin de determinar las oportunidades de mejora de la organización para aumentar su poder frente a los actores anteriormente mencionados. Con la información del sector al cual pertenece la organización se realizará un análisis de cuales empresas son potenciales nuevos competidores y como podría la organización prepararse para una situación de este tipo aprovechando las barreras de

entrada. Finalmente, luego de establecer el poder que cada uno de los actores puede tener en el sector, se establecerán aquellos factores claves, tanto oportunidades como amenazas, que debería tener en cuenta la organización para aprovecharlos o repelerlos.

- La siguiente etapa consiste en generar las estrategias y seleccionar aquellas que permitan cumplir los objetivos más eficientemente. Para la generación de estrategias se debe tener en cuenta la información que se haya obtenido en los análisis internos y externos. Para generar las estrategias se usaran dos matrices:
 - Matriz FODA para consolidar y conjugar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se hayan identificado como factores claves en los análisis internos y externos. De esta matriz se espera obtener estrategias que, de acuerdo al caso, permitan aprovechar las oportunidades del entorno, repeler o afrontar las amenazas, potencializar las fortalezas y disminuir las debilidades.
 - Teniendo en cuenta el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa, se utilizara la Matriz de la Gran Estrategia para formular estrategias, valga la redundancia, de acuerdo a la posición de la empresa en el entorno teniendo en cuenta las dos variables anteriormente mencionadas. Esta matriz permitirá generar estrategias agresivas o conservadoras dependiendo de la posición de la empresa y sus objetivos.

Luego de generar varias estrategias alternativas con las matrices mencionadas anteriormente, se procederá a consolidarlas y a seleccionar aquellas de mayor ponderación para lograr los objetivos a largo plazo. Para esto se implementara una Matriz MPEC que permite, mediante ponderaciones, establecer que estrategias cumplen más eficazmente los objetivos en comparación de las otras.

- Habiendo seleccionado las estrategias, se propondrá un plan de ejecución que permita implementarlas de la forma más eficiente y que tenga en cuenta las distintas áreas de la organización. Se informara a cada uno de los líderes de área, a los gerentes y demás personas con cargos estratégicos lo que cada uno debe hacer para que la estrategia sea implementada integralmente en toda la empresa. El plan de ejecución tendrá como finalidad orientar a la organización en cuanto a cómo implementar las estrategias que se hayan seleccionado.

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1. Estrategia

Como se mencionó en los antecedentes, la estrategia es un término usado en distintas áreas de estudio, por lo tanto es posible encontrar multiplicidad de definiciones.

En cualquiera caso, la palabra estrategia tiene su origen del termino griego *strategos*, el cual era usado en la antigua Grecia para denominar a la persona que debía conducir las fuerzas militares²³. Esta persona debía establecer las acciones que debían obedecer las fuerzas militares para enfrentar a sus eventuales oponentes. De acuerdo a esto, se puede inferir que el término primitivo de estrategia consistía en el establecimiento de tácticas y acciones que permitirán enfrentar y vencer a los enemigos.

Ahora bien, es cierto que el término tiene su origen en la antigua Grecia, pero fue un filósofo chino quien estableció y documentó los primeros principios militares sobre la estrategia. Sun Tzu fue un general y estratega militar de la antigua china²⁴; es reconocido mundialmente por haber sido el autor de “el arte de la guerra”, libro en el cual plasma, en 13 capítulos, distintas estrategias militares enfocadas a la derrota del enemigo; esta obra es considerada como la pionera de los términos actuales de estrategia y su forma de desarrollo; aun hoy en día es usada tanto en el ámbito militar como en el de los negocios.

Si bien el concepto de estrategia continuo su desarrollo en distintas áreas, en el campo administrativo fue introducido por primera vez por los matemáticos John Von Neumann y Oskar Morgenstern en su obra “Theory of Games and Economic Behavior” en 1947²⁵. En esta definen la estrategia empresarial como “la serie de

²³Estrategia, organización y negocios [en línea]. Santiago de Chile: Universidad Técnica Federico Santa María, 2016 [consultado 04 de octubre de 2016]. Disponible en internet: <https://www.inf.utfsm.cl/~lhevía/assignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf>

²⁴ Sun Tzu Biografía – Lo que sabemos [en línea]. Libros en PDF y EPUB, 2016 [consultado 04 de octubre de 2016]. Disponible en internet: <http://elartedelaguerrapdf.com/sun-tzu-biografia/>

²⁵ MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación, 1997. Pág. 5.

actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta".²⁶

A raíz de esta definición y de la implementación de estrategias en los negocios han surgido muchos autores que han definido la estrategia de acuerdo a su criterio y experiencia. En el cuadro 1 se reúnen algunas de las principales definiciones de estrategia con la finalidad de realizar un análisis posterior identificando aquellos factores comunes y diferentes:

Cuadro 2. Definiciones Estrategia.

AUTORES	AÑO	DEFINICIÓN
Von Neumann y Morgenstern	1947	"Estrategia es la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta."
Alfred Chandler	1962	"La estrategia es el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas." ²⁷
Igor Ansoff	1965	"La estrategia es un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa y los productos/mercado." ²⁸
Kenneth Andrews	1969	"La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que

²⁶ VON NEUMANN, John y MORGENSTERN, Oskar. Theory of Games and Economic Behavior. Citado por: MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación, 1997. Pág. 5.

²⁷ CHANDLER, Alfred. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Citado por: MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación, 1997. Pág. 5.

²⁸ ANSOFF, H. Igor. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Citado por: MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación, 1997. p. 6.

		permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o se dedicara, así como el tipo de empresa que es o será.” ²⁹
Enrique Ogliastri	1988	“Se ha llamado estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias.” ³⁰
Fred R. David	1997	“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo... son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.” ³¹

FUENTE: Elaboración Propia.

Estas son unas de las principales definiciones de estrategia que se han planteado en el ámbito de los negocios; en su mayoría establecen a la estrategia como algo predeterminado por la organización, es decir, como algo planeado, como un plan. Para Henry Mintzberg, uno de los principales estudiosos en el tema de la estrategia, esta puede definirse de cinco formas, las cuales el denomino “las cinco p de la estrategia”³².

Mintzberg menciona que la concepción generalizada de estrategia es que es un **plan**, es decir, un curso de acción con un propósito. Esto es correcto, los planes se preparan con anterioridad a los actos y tiene un propósito establecido. Este es un concepto tradicional de lo que es una estrategia; pero para Mintzberg, la estrategia también debe incluir el comportamiento resultante del plan, es decir, la estrategia puede ser un **patrón** de una serie de actos, debe existir congruencia entre las actividades. El hecho de que existe un patrón entre las actividades que realiza una organización puede considerarse como una estrategia, no necesariamente planeada.

Por otro lado, también propone otras dos concepciones de estrategia, esta vez como una posición o como una perspectiva

²⁹ ANDREWS, Kenneth. Business Policy: Test and Cases. Citado por: MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación, 1997. Pág. 6.

³⁰ OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Bogotá, Tercer Mundo Editores, 1998. p. 20.

³¹ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. Pág. 13.

³² MINTZBERG, Henry, et al. Safari a la estrategia. México: GRANICIA, 1999. Pág. 23.

Como una **posición** se refiere a que la estrategia puede ser posicionar a una organización en un mercado específico; como **perspectiva** es la forma en la que se ubica a la empresa, es decir, la forma particular como la organización ve el mundo.

Finalmente hay una última concepción de estrategia que podría denominarse como **pauta de acción**, en palabras de Mintzberg “una estratagema, una maniobra realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor.”³³

Se pueden vislumbrar ciertos elementos comunes en todos los conceptos de estrategia presentados anteriormente. En general, todos proponen el establecimiento de objetivos a **largo plazo** y que las acciones de las estrategias estarán orientadas a este tipo de objetivos. Es importante aclarar que los objetivos a corto plazo son considerados como operativos y los de largo plazo como estratégicos³⁴. Ahora bien, en su mayoría los estudiosos de la estrategia proponen que se deben planear acciones para el logro de los objetivos a largo plazo, pero como se pudo leer, la estrategia también puede ser el conjunto de acciones coherentes en el tiempo no necesariamente planeadas como una estrategia.

Otro elemento común en dichos conceptos es el uso de **recursos**. Según estos conceptos, las estrategias deben movilizar cierta cantidad de recursos que le permitan facilitar el logro de los objetivos. Estos recursos pueden ser tangibles (Maquinaria, equipos de cómputo, terrenos, dinero), intangibles (reputación, cultura, marca) o humanos.

En conclusión, teniendo en cuenta todos los conceptos anteriormente mencionados, se podría entender que estrategia es un **conjunto de acciones interrelacionadas entre sí que tienen como finalidad lograr objetivos y metas a largo plazo mediante el uso eficiente de recursos**.

De acuerdo a todos los conceptos mencionados anteriormente se puede establecer que todas las definiciones modernas de estrategia tienen cuatro elementos comunes:

- **Ambiente:** Existen una serie de condiciones ajenas al control de la empresa a las cuales esta debe responder. Estas condiciones pueden ser positivas (oportunidades) o negativas (amenazas).

³³ MINTZBERG, Henry, et al. Safari a la estrategia. México: GRANICIA, 1999. Pág. 30.

³⁴ STEINER. George. Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber. 6 ed. México: Editorial Continental, 1983. Pág. 12.

- **Misión:** La empresa debe establecer metas y objetivos. En este caso la misión es el punto máximo de la organización, es decir, la razón de ser de esta.
- **Análisis situacional:** La alta gerencia debe determinar en qué punto se encuentra la organización en el ambiente y en cuanto a recursos propios. Este análisis se conoce normalmente como la MATRIZ FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) propuesta por Kenneth Andrews.
- **Proyección sobre aplicación de recursos:** La organización debe establecer de qué forma usara sus recursos a fin de alcanzar las metas y objetivos establecidos.

2.1.1.1. Dimensiones de la Estrategia.

Habiendo ya realizado un recorrido por las distintas definiciones de estrategia organizacional es momento de conocer un poco más e indagar sobre esta herramienta usada por la dirección en las organizaciones.

Según Quinn (1997), el análisis de las estrategias militares y análogas en otros campos proporciona un conocimiento de las dimensiones básicas, la naturaleza, las características y el diseño de las estrategias formales³⁵:

- De acuerdo a lo planteado por el autor, las estrategias formales deben tener en cuenta tres elementos esenciales para su diseño: 1. Las metas estratégicas que deberán alcanzarse, 2. Las políticas que delimitaran el accionar de la estrategia, 3. La secuencia de acciones coherentes que deberán lograr las metas dentro de los límites.
- Las estrategias efectivas cuentan con pocos conceptos claves. Esto significa que se deben establecer puntos principales o pilares en cada una de las estrategias los cuales permitirán que esta tenga cohesión, equilibrio y claridad. Es importante destacar que las estrategias deben ser entendibles para todos los involucrados.
- Por más bien planteada que este una estrategia, siempre existirán factores en el entorno que son desconocidos por el estratega; estos factores pueden permanecer en constante cambio, lo cual implica que la estrategia debe estar preparada ante estas situaciones imprevisibles.
Por tal razón la estrategia debe construir una posición, es decir, debe ser lo suficientemente sólida como para mantenerse por sobre los comportamientos imprevisibles del entorno pero al mismo tiempo debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse o modificarse si es necesario de acuerdo a los cambios que presenten las fuerzas más o menos ajenas al control organizacional.

³⁵ QUINN, James Brian. Estrategias para el cambio. Citado por: MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación, 1997. p. 14.

- Es importante aclarar que las estrategias existen en la organización en diferentes niveles jerárquicos (nivel direccional, nivel departamental y nivel operacional); a pesar de esto, es necesario que las estrategias de niveles inferiores sean coherentes y congruentes con la estrategia direccional de la organización. Si bien es cierto que es muy difícil que exista una alineación exacta de estas estrategias, es obligatorio que aquellas que son operacionales y departamentales cumplan con los principios fundamentales de una estrategia bien desarrollada³⁶.

Estas dimensiones son fundamentales a tener en cuenta a la hora de diseñar una estrategia, sea en un nivel directivo, departamental u operativo.

Ahora bien, al momento de diseñar la estrategia surgen varias preguntas, como por ejemplo ¿Qué factores se deben considerar al momento de diseñar una buena estrategia?, ¿existen factores comunes entre las buenas estrategias?, ¿si una estrategia funciona en “X” situación, volverá a funcionar en otra situación similar? Todas estas preguntas son comunes entre los distintos niveles organizacionales donde se establecen estrategias. Según Quinn “el hecho de que una estrategia haya funcionado no es aval suficiente para juzgar cualquier otra estrategia”³⁷. Esto se podría entender teniendo en cuenta que los factores no controlados por la organización cambian de manera constante, no permanecen estables en el tiempo, es así como usar una estrategia que haya tenido buenos resultados en una situación no garantizara que esta vuelva a tener los mismos resultados en un contexto diferente y con factores diferentes.

Ahora bien, si no existe una garantía real de éxito al implementar una estrategia, ¿existen elementos comunes entre las estrategias exitosas? Según Quinn la respuesta a esta pregunta es si; si existen ciertos criterios básicos y comunes entre las estrategias exitosas, los cuales son³⁸:

- **Objetivos claros y decisivos:** Se deben establecer cuáles serán las metas principales de la estrategia, para poder así orientar adecuadamente las tácticas que se establezcan. Estas metas deben ser lo suficientemente claras y precisas para que exista una continuidad, cohesión y coherencia en las tácticas. Si bien es cierto que durante el desarrollo de la estrategia surgen metas a corto plazo, no todas estas deben ser escritas o numeradas, lo importante es tener claridad en los objetivos principales, objetivos estratégicos.
- **Flexibilidad:** La estrategia debe permitir cierto nivel de maniobrabilidad al estrategia de tal forma que este pueda distribuir recursos y asignar funciones según el contexto que se esté desarrollando.

³⁶ QUINN, James Brian. Estrategias para el cambio. Citado por: MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación, 1997. p 15.

³⁷ *Ibíd.*

³⁸ *Ibíd.*, p. 16.

- Conservar la iniciativa: Es importante mantener una actitud proactiva desde el comienzo de la estrategia, durante su desarrollo y su culminación. Una posición reactiva a los factores no controlados por la organización genera cansancio, desconfianza, incrementa costos, cede ventaja y disminuye las posibilidades de acción.
- Liderazgo Coordinado y comprometido: Los líderes de las estrategias deben ser seleccionados cuidadosamente, igualmente estos deben ser motivados constantemente logrando una alineación entre sus metas y valores personales con los de la estrategia. Es importante que estos mantengan un compromiso duradero.

● Estos son solo algunos elementos fundamentales de una estrategia eficaz. Como se mencionó al comienzo, una buena estrategia no funciona en todos los escenarios, pero hay que tener claro aquellos elementos que permitirán o facilitarán su eficacia³⁹.

2.1.1.2. Supuestos Fundamentales.

La estrategia, como cualquier proceso, consta de etapas las cuales se deben realizar en un orden específico. El desarrollo de estas etapas expresan dos de los supuestos fundamentales de la estrategia:

- El análisis debe ir siempre antes que la acción⁴⁰. La primera etapa del desarrollo de una estrategia es la formulación; esta consiste en establecer los objetivos estratégicos, analizar la situación (externa e interna) de la organización y planificar las acciones que se realizarán. Regularmente esta etapa es desarrollada por los gerentes y analistas de niveles superiores.
- La acción de la estrategia, o también denominada implementación, es desarrollada por persona distintas a los planificadores, gerentes, directores o analistas de niveles superiores; es decir que la implementación de la estrategia frecuentemente es realizada por personas de niveles medios o inferiores, los cuales esperan cumplir al detalle lo que se haya planteado en la formulación, evitando así sorpresas.

Los procesos de formulación e implementación de la estrategia son mucho más extensos ya que incluyen modelos administrativos complejos como la MATRIZ DOFA, las cinco fuerzas de Porter, análisis interno y externo de la organización, entre otros; a pesar de esto, se considera que es más pertinente abordar estos temas dentro del marco de PLANEACION ESTRATEGICA dado que este incluye una manera más completa dichos temas.

³⁹ QUINN, James Brian. Estrategias para el cambio. Citado por: MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación, 1997. p 16.

⁴⁰ MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación, 1997. p. 6.

2.1.2. Planeación.

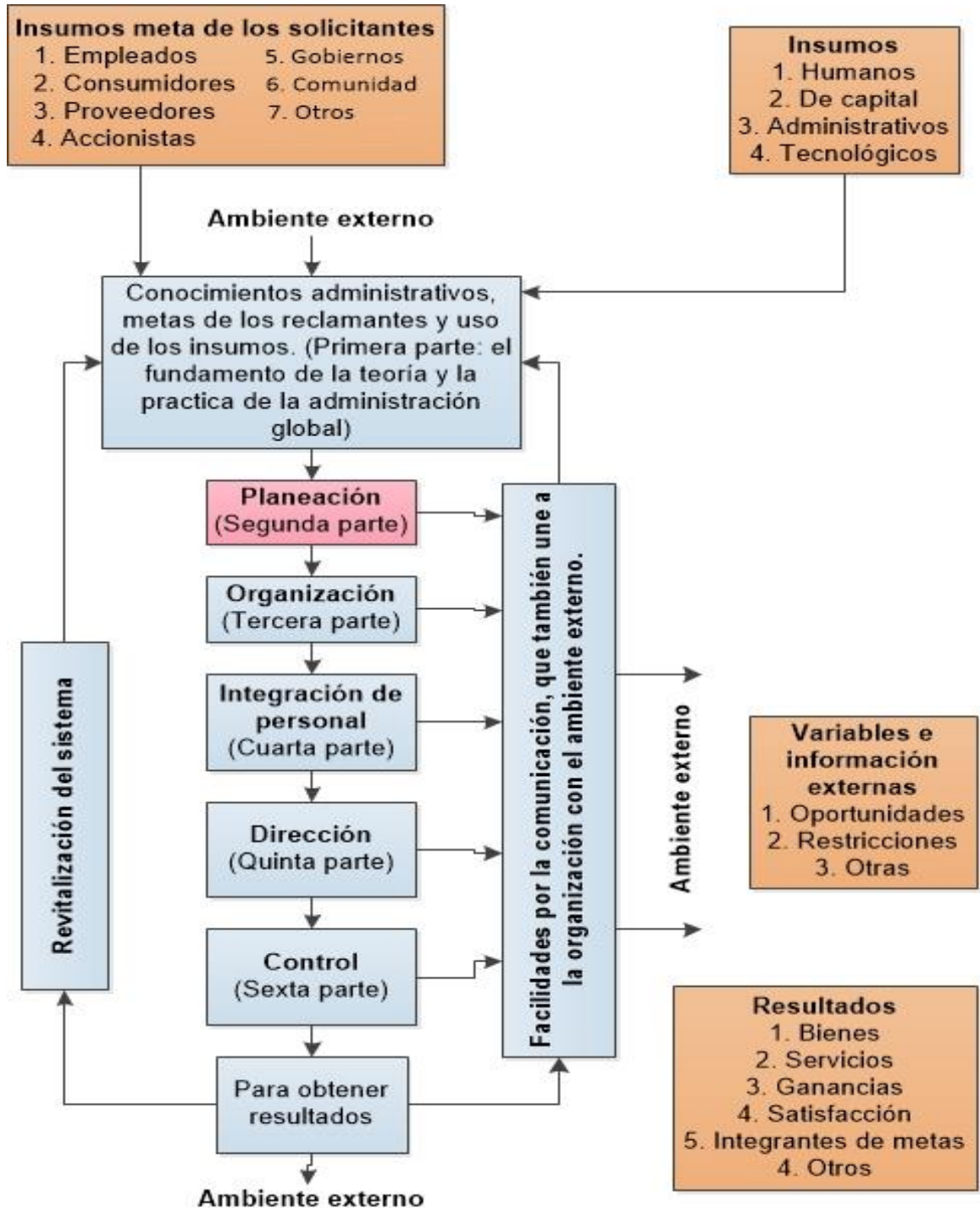
La teoría administrativa contiene muchos factores como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar que ayudan a que las organizaciones lleguen a unos objetivos que se han planteado como meta, para ello es vital tener como primer recurso la planeación, que ayudará a elegir en el presente las acciones que se seguirán para llegar a esas metas definidas por la organización en el futuro; aquí se debe incluir los principios de orientación, la secuencia de los pasos a seguir, los tiempos para lograr llegar a las metas y la cantidad de recursos para lograrlo. El primero en incorporar el concepto de planeación en las teorías administrativas de operación moderna fue Henry Fayol dentro de la proporcionalidad de las funciones administrativas en el año 1916 en su libro “*Administration Industrielle Et Générale*”, de ahí conocido como el padre de la teoría de la administración moderna.⁴¹

El concepto de planeación toma fuerza después de la segunda guerra mundial cuando Francia lo usa para salir de su crisis, ya que antes era usado exclusivamente por los comunistas para el control centralizado del pueblo. Posterior a la enseñanza de Francia se relaciona el término con la consecución de objetivos y metas.⁴² La planeación es la que nos ayudara a ver las consecuencias de las acciones que se realicen en la actualidad, es una inversión a corto plazo que dará frutos a largo plazo con la finalidad de buscar un futuro deseado por medio de los pasos que se den para llegar hasta ahí, controlando lo que es posible controlar y saber cómo no dejarse intimidar por lo que no es controlable y tener posibles soluciones si llegasen a ocurrir. Por si sola, la planeación no dará resultados mágicos; ya que esta solo cubre algunos aspectos del enfoque sistemático de la administración como lo muestra el gráfico 1, donde se evidencia que solo hace parte de un proceso global:

⁴¹ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill. 2012. Pág. 16

⁴² ACKOFF, Russel. Rediseñando el futuro. México. Editorial Limusa Noriega. 1984. Pag.28-29

Gráfico 1. Proceso administrativo.



Fuente: KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill. 2012. Pág. 106

En el gráfico 1 se ve como la planeación cubre algunos aspectos de un proceso más grande e integral; los aspectos más relevantes que cubre son la optimización de los recursos, apoyarse en las investigaciones para lograr mejores maneras de hacer los procesos y direccionar los esfuerzos hacia los objetivos. Se obtienen recursos en la primera parte y con base en estos se traza el plan en la segunda parte para llegar a unos objetivos determinados anticipadamente y posterior a ello es el camino que realiza la organización para lograr llegar a estos objetivos planteados en la planeación, se puede llamar acción futura como lo llama Chiavenato.⁴³

Desde que la noción de administración existe, así mismo la necesidad de planeación también toma importancia; tanto así que la planeación es muy útil no solo en el ámbito administrativo, sino también en otras áreas de estudio como la política, la iglesia y el área militar. Muchos autores la definen a través del tiempo y hacen aportes relevantes como los que se muestran a continuación:

Cuadro 3. Definiciones de planeación.

AUTORES	AÑO	DEFINICIÓN
Henry Fayol	1987	Dice que planear “es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción” ⁴⁴
Koontz O' Donnel	2012	Toma planeación como “la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.” ⁴⁵
Rusell Ackoff	1984	Define planeación de la siguiente forma “La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción” ⁴⁶

⁴³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Séptima edición. México. Mc Graw Hill. 2006. Pág. 143

⁴⁴ FAYOL, Henry. Administración Industrial y general. Argentina. Editorial EL Ateneo. 1987. Pág. 10

⁴⁵ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill. 2012. Pág. 108

⁴⁶ ACKOFF, Russel. Rediseñando el futuro. México. Editorial Limusa Noriega. 1984. Pag.28-29

Idalberto Chiavenato	2006	Explica la planeación como “la función administrativa que determina anticipadamente los objetivos a alcanzar así como lo que debe hacerse para alcanzarlos. En la actualidad incluye la previsión en el proceso administrativo” ⁴⁷
David Goodstein	1998	Define la palabra planeación como “es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” ⁴⁸
George Terry	1984	Toma la planeación como “es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados” ⁴⁹
Tomás Miklos	1993	Dice que la planificación es el “proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado” ⁵⁰

FUENTE: Elaboración propia.

En base al cuadro 3 se definirá planeación tomando los aspectos en común que estos autores tienen a través de los años como los son los objetivos, diversas alternativas, toma de decisión, acción, futuro y alcanzar resultados.

Planeación es definir los objetivos de una organización y como llegar a ellos por medio de acciones que contengan diversas alternativas, que permitan tomar decisiones en el presente de manera racional y que estas permitan alcanzar los resultados propuestos para el futuro.

La planeación pertenece a las cinco funciones administrativas esenciales de la administración básica planteadas por Henry Fayol las cuales son: Planeación, organización, dirección, coordinación y control. En la planeación un gerente tiene como función que todos los integrantes de un proyecto tengan interiorizados los objetivos, programas, políticas y métodos para lograrlos; requiere que el gerente

⁴⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Séptima edición. México. Mc Graw Hill. 2006. Pág. 82

⁴⁸ GOODSTEIN, David. Planeación Estratégica Aplicada. Estados Unidos. Mac Graw Hill. 1998. Pág. 5.

⁴⁹ TERRY, George. Principios de administración. México. Editorial CECSA. 1984. Pág. 193

⁵⁰ MIKLOS, Tomás, TELLO, María. Planeación interactiva, nueva estrategia para el logro empresarial. México. Editorial Limusa. 1993. Pág. 13.

tome decisiones en base a las diversas alternativas que hay para el logro de los objetivos. La planeación es la que se encarga cerrar la distancia entre donde estamos actualmente y a donde se quiere llegar.⁵¹

Hubo contribuciones que abarcan áreas de las ciencias de la conducta, como el caso de Henry Gantt, reconocido por sus métodos gráficos para la descripción de planes y un mejor control administrativo, quien se encargó de crear la gráfica de Gantt; la cual se destaca por la importancia del tiempo, costo de planear y controlar el trabajo; elementos vitales que ayudaran a llegar a los objetivos de la organización de una manera más ágil.⁵²

Existen distintos tipos de componentes dentro de la planeación, para Koontz estos son llamados tipos de planes y serán usados para tener bases y poder entrar en los pasos de la planeación; a continuación se muestran los componentes mencionados.⁵³

1. Misiones o propósitos
2. Objetivos o metas
3. Estrategias
4. Políticas
5. Procedimientos
6. Reglas
7. Programas
8. Presupuestos

2.1.2.1. Misiones o propósitos.

Son las funciones de una empresa o cualquiera de sus partes; una operación que tenga algo de organización tiene o debería tener una misión o propósito. Las empresas siempre tienen una función básica para lo que fueron creadas como el caso de una empresa general que se encargara de la producción y distribución de bienes y servicios; el de una empresa pública se encargara de realizar la labor para la que fue creada; una universidad se encargara enseñar y de brindar servicios a la sociedad.

⁵¹ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill. 2012. Pág. 108

⁵² KOONTZ, Harold, O DONNELL, Cyril y WEIHRICH, Heinz. Administración. Octava Edición. España. McGraw Hill, 1986, pág. 26-36

⁵³ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill. 2012. Pág. 108

Algunos autores distinguen misión de propósito como el caso de una empresa general que tiene el propósito de producir y distribuir bienes y servicios, y puede que este propósito se logre al cumplir con la misión de la empresa que es producir ciertas líneas de bienes y servicios.⁵⁴

2.1.2.2. Objetivos o metas.

Son la representación final de la planeación, se definen como el fin de las actividades que realizan las empresas y la dirección de la organización con la sinergia entre el personal, la dirección y el control. Los autores encargados de la administración no distinguen entre objetivo y meta, por tal motivo, en esta investigación se usaran de manera indistinta. El principal fin está en que los objetivos sean verificables para que al final del tiempo planteado en el plan se determine si se logró cumplir los objetivos o no.⁵⁵

2.1.2.3. Estrategias.

Termino que durante muchos años fue usado por los militares para crear planes de acción estimando lo que el enemigo podría realizar; el término se expandió a través de los años y los gerentes de las organizaciones lo usan cada vez más para el funcionamiento de la organización. Sobre este término se profundizará más adelante y para un primer acercamiento la definición de estrategia se toma como “la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.”⁵⁶

2.1.2.4. Políticas.

Las políticas se toman como planes ya que son una orientación para la toma de decisiones, éstas definen un rango dentro del cual debe estar la decisión que se tome para poder llegar a un objetivo específico impuesto por la organización. Los rangos definidos dentro de las políticas están minimizando el riesgo de que un problema se vuelva muy grande y evitan realizar el análisis de las situaciones parecidas cada que estas ocurran; es una ayuda para la gerencia puesto que delegan autoridad para situaciones ya conocidas. Las políticas de las empresas varían mucho dependiendo de su fin, un caso que ejemplifique esta situación es

⁵⁴ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill. 2012. Pág. 109

⁵⁵ Ibíd. Pág. 110

⁵⁶ Ibíd. Pág. 111

que para una empresa que requiere vender un insumo muy específico para la elaboración de productos alimenticios requiere como política contratar un empleado con estudios universitarios afines, pero a diferencia de una empresa que requiera vender el producto terminado en una grande superficie, no requiere como política que sea universitario, solo que cumple con algunas especificaciones menores que la empresa tenga por política.⁵⁷

2.1.2.5. Procedimientos.

Los procedimientos son planes que detallan como deben realizarse las actividades de una forma detallada, establecen la manera que se deben enfrentar, manejar y/o realizar actividades en el futuro. Los procedimientos dentro de una organización por lo general siempre rebasan los límites entre departamentos como el caso de una venta donde el pedido original lo trae el departamento de ventas, pasa por producción si este recibió el aval del departamento de finanzas y por último el trabajo en equipo del área de contabilidad que registra la operación para que despachos pueda embarcar el pedido y le llegue al cliente.⁵⁸

2.1.2.6. Reglas.

Las reglas son el plan más sencillo que existe puesto que estos son hechos con el fin de que no se desvíe de las especificaciones de la acción o no acción específica del plan; estas se hacen para que ocurra un suceso deseado en el futuro o no ocurra. Un ejemplo claro de esta situación se presenta en una estación de gasolina donde prohíben fumar con el objetivo de prever un accidente con la gasolina y el cigarrillo.⁵⁹

2.1.2.7. Programas.

Los programas son un complemento de varios tipos de planes ya mencionados en uno solo, que se encargara de lograr una sinergia entre estos que permita asegurar cumplir de una manera más racional y acertada el futuro deseado, también mostrara el camino de acciones que se tomaran para llegar a este futuro deseado. Están incluidos los objetivos, políticas, procedimientos, reglas, tareas, acciones a realizar, recursos necesarios y demás requerimientos para lograr llegar al futuro deseado. Los programas pueden ser tan complejos o tan sencillos

⁵⁷ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill. 2012. Pág. 111

⁵⁸ Ibíd. Pág. 112

⁵⁹ Ibíd. Pág. 112

dependiendo del fin al que la organización le haya definido como meta a este programa.⁶⁰

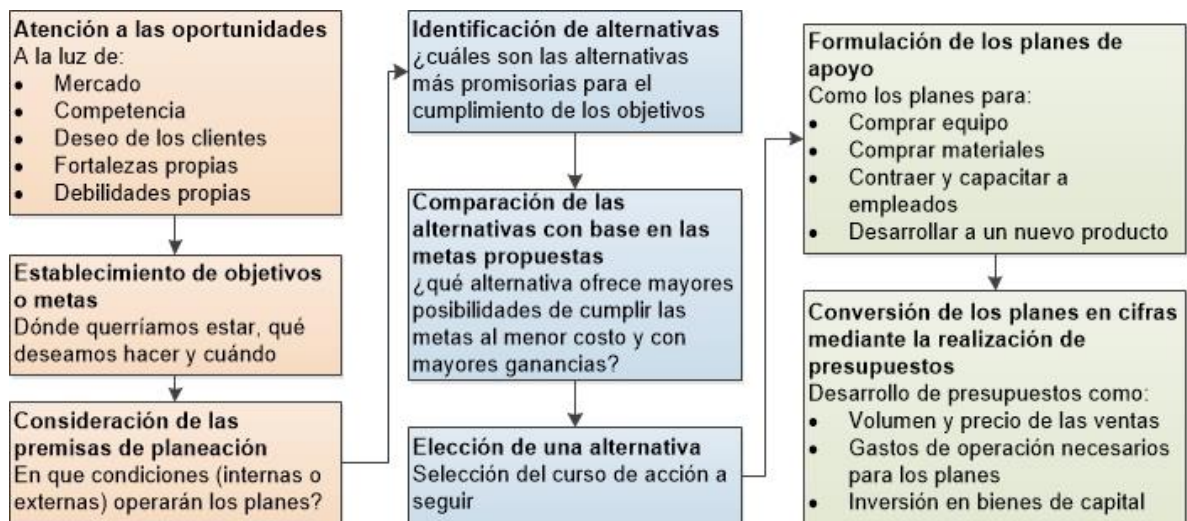
2.1.2.8. Presupuesto.

El presupuesto también se le puede llamar plan cuantificado y es el encargado de mostrar los resultados en términos numéricos. Por su naturaleza, también es un dispositivo de control que se usa como instrumento para la planeación en muchas compañías puesto que se les obliga a crear un plan presupuestal que puede ir desde una semana hasta cinco años o incluso más, donde se mostrara un flujo de efectivo, ingresos, gastos de todo tipo, inversión, etc. Los presupuestos son necesarios para el control pero no son el estándar de control a menos que estos repercutan en los planes.⁶¹

2.1.2.9. Pasos de la planeación.

El gráfico 2 muestra de forma general y resumida los pasos prácticos de aplicación general según Koontz y cuál es su proceso:

Gráfico 2. Pasos de la planeación.



Fuente: KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill. 2012. Pág. 114

⁶⁰ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill. 2012. Pág. 113

⁶¹ Ibíd. Pág. 113

El gráfico 2 muestra los elementos más destacados dentro de todos los pasos de la planeación; logra mostrar de manera resumida todos aquellos aspectos que intervienen de manera general para crear un plan y cuáles serían los pasos para llevarlo a cabo. El fin de todo plan es llegar a los objetivos, por tal motivo se ampliara cada paso de la planeación mostrado en el gráfico anterior, en los siguientes 8 puntos:

- 1) Estar atentos a las oportunidades
- 2) Establecer objetivos
- 3) Desarrollar premisas
- 4) Determinar cursos alternativos
- 5) Evaluar cursos alternativos
- 6) Seleccionar un curso
- 7) Formular planes derivados
- 8) Cuantificar los planes mediante presupuestos

2.1.2.9.1. Estar atentos a las oportunidades.

Este proceso precede a la planeación en sí, puesto que no pertenece al proceso de planeación, pero para Koontz este es el verdadero inicio de la planeación ya que el estar atentos a las oportunidades que ofrecen los ambientes internos y externos de las empresas es la posición óptima para ver con claridad las posibles oportunidades futuras y en base a estar poder construir un plan. Al ver las oportunidades futuras, el gerente o encargado del proyecto lograra ver de manera integral donde está la empresa como punto de partida y en base a sus fortalezas y debilidades saber a dónde quiere llegar y qué inconvenientes o problemas debe resolver. Los objetivos que se quieren alcanzar deben ser lo más realistas posibles teniendo a consideración que esto depende en gran parte a la percepción que se tenga de estos objetivos; por eso se debe realizar un diagnóstico para ver si la oportunidad se puede alcanzar.⁶²

2.1.2.9.2. Establecer objetivos.

Se deben establecer los objetivos de la empresa y los que estén asociados a cada unidad de negocio dentro de la empresa, dentro del plan se asocia a las unidades que tengan relación con los objetivos principales y sus aportes ayuden a la consecución de estos. Se deben tener en cuenta los objetivos que son a corto y a

⁶² KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill. 2012. Pág. 114

largo plazo. Los objetivos son el fin de la planeación y es hacia donde se dirigen todas las actividades no solo organizacionales si no también individuales, aquí se debe colocar todo el esfuerzo y lograrse a través de los elementos descritos anteriormente: estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos poseen una jerarquía desde los principales de la organización, pasando por unidades de negocio, departamentos y así hasta el último nivel en la línea. Los departamentos que están en el final de la línea tendrán objetivos mucho más precisos que los que están más arriba en la línea jerárquica, cada jefe o gerente debe realizar esfuerzo para aportar a estos objetivos específicos y aportar a los objetivos principales y generales.⁶³

2.1.2.9.3. Desarrollar premisas.

Cuando se habla de desarrollar premisas se hace referencia a las condiciones externas e internas donde se va a desarrollar el plan; estas premisas deben estar establecidas y conocidas por todos los involucrados, se deben usar los pronósticos, las políticas bases y los planes que la empresa ya tuviera.

Los gerentes deben ser muy precavidos al estudiar las premisas ya que posteriormente serán establecidas y en base a ellas se desarrollara el plan; a mayor conocimiento de las premisas que usen las personas encargadas de la planeación, mejor será el plan que desarrollara la empresa.⁶⁴

2.1.2.9.4. Determinar cursos alternativos.

Es indispensable buscar, examinar y evaluar cursos alternativos que guiaran la acción cuando el plan este puesto en marcha, por lo general los cursos de acción no son fáciles de ver; es vital saber que un plan siempre tiene distintas alternativas e incluso en ocasiones de las alternativas menos obvias se obtienen los mejores resultados. Por lo general un planeador siempre tendrá muchas alternativas en su plan, por ende lo más difícil de esto no es encontrar las alternativas, si no, reducirlas y encontrar la más prometedor; para encontrar la alternativa más fructífera para la organización se debe hacer un examen preliminar para reducir la

⁶³ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill. 2012. Pág. 114

⁶⁴ *Ibíd.* Pág. 114

cantidad de estas, para luego si poder hacer un examen más exhaustivo en las alternativas escogidas.⁶⁵

2.1.2.9.5. Evaluar cursos alternativos.

Después de determinar los cursos alternativos y tener los más fructíferos sabiendo de cada uno sus puntos débiles y fuertes, estos se deben someter a una evaluación exhaustiva donde se pongan en una balanza que incluyan los factores estudiados en las premisas y que ayuden con la obtención de los objetivos. Esta evaluación suele ser compleja puesto que varias alternativas pueden llegar al mismo objetivo pero de distinta forma, como por ejemplo, una alternativa puede parecer rentable, pero requerir mucha liquidez inicial y una lenta recuperación; otra alternativa puede ser menos rentable, pero con menos riesgo y menor inversión inicial; por otra parte esta puede adecuarse más a los objetivos de largo plazo de la organización aunque sea menos rentable.⁶⁶

2.1.2.9.6. Seleccionar un curso.

En este paso se llega al punto de la decisión, donde se adoptara el plan. Cuando tenemos después de la evaluación un solo curso alternativo que muestra ser más rentable y ayudar a conseguir los objetivos de la compañía se hace fácil la tarea de decidir, pero en ocasiones estos análisis y evaluaciones nos muestran que dos o más cursos alternativos serán viables para la compañía, y el gerente debe decidir si tomar uno solo como el mejor curso o tomar varios en lugar del mejor.⁶⁷

2.1.2.9.7. Formular planes derivados.

Cuando se selecciona un curso la planeación casi nunca está completa puesto que se requiere formular planes derivados que apoyen el plan básico. El plan básico en ocasiones suele no ser muy detallado para alcanzar algunos aspectos los cuales si se detallaran los pasos y acciones a seguir en los planes derivados que brinden apoyo.⁶⁸

⁶⁵ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill. 2012. Pág. 115

⁶⁶ Ibíd. Pág. 116

⁶⁷ Ibíd. Pág. 116

⁶⁸ Ibíd. Pág.. 116

2.1.2.9.8. Cuantificar los planes mediante presupuestos.

Cuando ya las decisiones están tomadas y los planes ya tienen un curso que seguir, el paso final es cuantificarlos y transformarlos en presupuestos como se menciona en el análisis de los tipos de planes. Si estos presupuestos se encuentran bien realizados, estos se pueden convertir en estándares para poder medir el progreso de la planeación, cada unidad de negocio o departamento dentro de la compañía puede tener su propio presupuesto que estará relacionado con el presupuesto general. Para Koontz el presupuesto general de una empresa enfocado en la planeación representa “la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital.”⁶⁹

2.1.2.10. Coordinación de planes a corto y largo plazo.

La realidad es que usualmente se hacen planes a corto plazo sin considerar los planes a largo plazo; esto es un grave error. Es necesario que los dos tipos de planes siempre estén integrados, que los planes de corto plazo contribuyan a los planes de largo plazo; no se puede perder tanto tiempo en decisiones que no tengan efecto en los objetivos a largo plazo. Los gerentes siempre deben tomar decisiones pensando en los planes a largo plazo e incitar a sus gerentes subordinados que hagan lo mismo también. Esta coordinación entre los dos tipos de planes es mucho más sencilla y económica que corregir problemas más adelante en especial cuando los planes a corto plazo tienden a llevar compromisos mayores en el futuro.⁷⁰

2.1.3. Planeación Estratégica

Luego de analizar y entender los conceptos por separado de estrategia y planeación, es momento de realizar un recorrido a través del concepto integrado de planeación estratégica, sus definiciones, características, modelos y etapas; todo este análisis permitirá establecer el marco teórico mediante el cual se sustentara y desarrollara el plan estratégico para una nueva línea de producto de la empresa Carnes Frías Siglo XXI S.A.S. para el periodo 2017-2019.

Como ya se mencionó, la planeación estratégica comprende la integración de dos conceptos y herramientas fundamentales para las organizaciones, la planeación y la estrategia; pero a pesar de esto, la planeación estratégica cuenta con sus propias definiciones. En el cuadro 4 se presentan algunas de estas:

⁶⁹ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill. 2012. Pág. 117

⁷⁰ Ibíd. Pág. 117

Cuadro 4. Definiciones Planeación Estratégica.

AUTORES	AÑO	DEFINICIÓN
Enrique Ogliastri	1988	"Planeación estratégica es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de la empresa... el propósito esencial de este radica en lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo." ⁷¹
Philip Kotler	1988	"La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes del mercado." ⁷²
Fred R. David	1997	"La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr su objetivos." ⁷³
Idalberto Chiavenato	2004	"La planificación estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: porque existe la organización, que hace y como lo hace." ⁷⁴
Marianela Armijo	2009	"La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen." ⁷⁵
Gregory G. Dess	2011	"La administración estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas." ⁷⁶

FUENTE: Elaboración Propia.

⁷¹ OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Bogotá, Tercer Mundo Editores, 1998. p. 19.

⁷² KOTLER, Philip. Mercadeo de servicios profesionales. Bogotá: Ed. Legis, 1988. P. 15.

⁷³ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 5.

⁷⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mc Graw Hill, 2004. p. 228.

⁷⁵ ARMIJO, Marianela. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Publico. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL, 2009. p. 5.

⁷⁶ DESS, Gregory G. Administración Estratégica: Textos y Casos. México: Mc Graw Hill, 2011. p. 18.

Como se puede observar, a pesar de la evolución del concepto de planeación estratégica, hay ciertos elementos comunes en todas estas definiciones. El elemento de ventaja competitiva es uno de los principales, está presente desde la década de los 80' hasta la actualidad. Según David, la ventaja competitiva es “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”⁷⁷; de acuerdo a esto, la planeación estratégica busca que la organización mejore elementos administrativos, contables, financieros, humanos, comerciales, entre otros, con el fin de obtener una ventaja frente a sus competidores. Podría entenderse así que el objetivo principal de la implementación de un proceso de planeación estratégica es obtener una ventaja competitiva.

Complementando este objetivo, Ogliastri plantea que no solo se debe obtener la ventaja competitiva si no que esta debe mantenerse a través del tiempo. Otro elemento incrustado, explícita o implícitamente, en los conceptos de planeación estratégica es el proceso como tal. Si bien este no se detalla, si se menciona. El proceso de planeación estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia⁷⁸, posteriormente se ahondara más en este tema y se explicara cada etapa detalladamente. A lo cual se quiere llegar en este punto es a entender que desde hace varios años se ha establecido claramente un proceso para implementar la planeación estratégica.

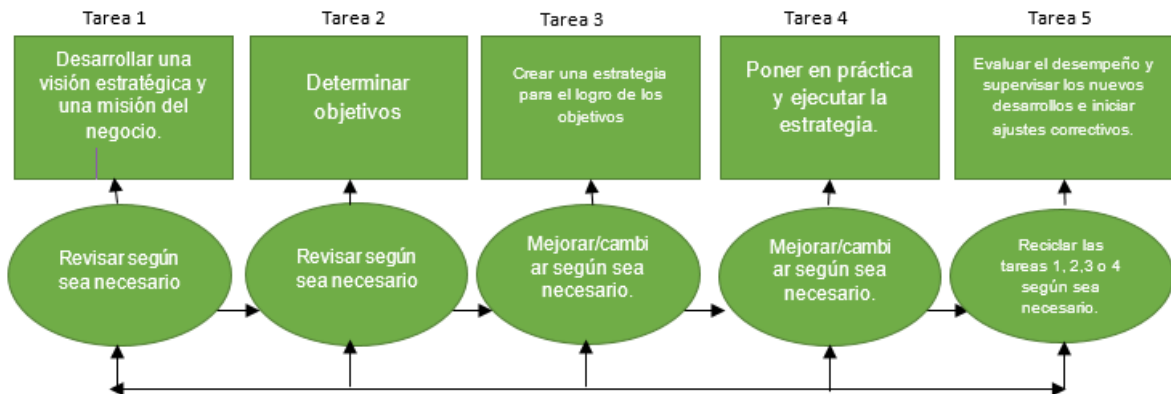
Kotler por su parte plantea un elemento importante en el concepto de planeación estratégica, la interacción con el mercado. Dentro del proceso de planeación estratégica se deben establecer e implementar estrategias que sean flexibles a los cambios en el entorno; también, como parte esencial del proceso de formulación de la estrategia es necesario realizar un análisis del macro entorno y sus distintos componentes, identificando variables en cada uno de estos que puedan afectar el funcionamiento de la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, se podría entender que la planeación estratégica es un proceso holístico que consiste en analizar, formular, implementar y evaluar estrategias que le permitan a las organizaciones obtener y mantener una ventaja competitiva a través del tiempo.

3.1.3.1. Modelos de Planeación Estratégica. La manera adecuada para estudiar e implementar un proceso de planeación estratégica es a través de modelos. Un modelo es una representación gráfica de las etapas, o el paso a paso, que comprenden un proceso. Para este marco teórico se presentaran tres modelos de planeación estratégica. El siguiente modelo de planeación estratégica es propuesto por Thompson Strickland en el 2001:

⁷⁷ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 8.

⁷⁸ *Ibíd.* Pág. 3.

Gráfico 3. Modelo de Planeación Estratégica por Thompson Strickland.



Fuente: STRICKLAND, Thompson. Administración Estratégica: Conceptos y Casos. 11ed.Mexico: McGraw-Hill, 2001. p. 2.

Este primer modelo de planeación estratégica, o también llamada por el autor “Administración Estratégica”⁷⁹, fue planteado por Thompson Strickland en el año 2001 y pretendía ilustrar el proceso del tema en cuestión. Según Strickland, el proceso de administración estratégica consiste en el establecimiento de cinco tareas esenciales, las cuales deben realizarse de manera secuencial:

1. Desarrollar una visión estratégica y una misión del negocio. Esta tarea consiste en establecer lo que será y hacia donde se dirigirá la organización, estableciendo una dirección a largo plazo que permite infundir en la empresa el sentido de acciones con un propósito.
2. Determinar Objetivos. La finalidad de esta tarea es poder establecer resultados específicos que funcionaran como indicadores para determinar qué tan orientadas están las acciones de la empresa con la visión y misión estratégica.
3. Crear una estrategia para el logro de los objetivos. La estrategia consiste en una elección administrativa entre diversas opciones⁸⁰; esta estrategia debe contener acciones que estén enfocadas en el logro de los objetivos que se establecieron en la tarea 2.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia. Luego de haber establecido cual será la estrategia que se usara para lograr los objetivos, esta debe ejecutarse. Durante el proceso de implementación, con se ha mencionado, serán los trabajadores de niveles inferiores quien cumplirán con las acciones programadas durante la creación.

⁷⁹ STRICKLAND, Thompson. Administración Estratégica: Conceptos y Casos. 11ed.Mexico: McGraw-Hill, 2001. p. 2.

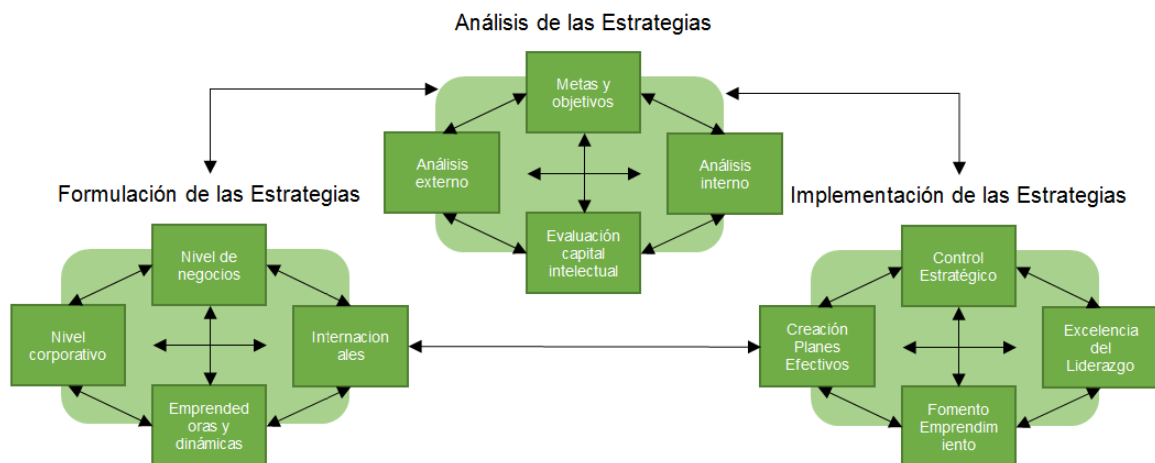
⁸⁰ Ibid. Pág. 8.

5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos. Finalmente, la última tarea propuesta por Strickland en el proceso de planeación estratégica es la evaluación de la estrategia. En este punto se verificara si lo realizado cumple con los objetivos planeados en la segunda tarea; en caso tal de que no se esté cumpliendo con el mínimo de indicadores, se deberán realizar ajustes a la estrategia que permita reorientarla y alinearla con los objetivos estratégicos.

Otro aspecto importante planteado en este modelo es la revisión constante en cada una de las tareas, de acuerdo a esto, se debe mantener un control y vigilancia con respecto a lo que se está realizando en cada tarea y, si es necesario, realizar las modificaciones pertinentes retroalimentando y mejorando en cada caso.

Como se puede observar, el modelo de Strickland es sencillo, conciso y de fácil seguimiento; pero este es un modelo inicial, el cual deja a un lado elementos y detalles importantes del complejo proceso de planeación estratégica.

Gráfico 4: Modelo de Planeación Estratégica por Gregory G. Dess.



Fuente: DESS, Gregory G. Administración Estratégica: Textos y Casos. 5 ed. México: McGraw Hill, 2011. p. 25

El modelo de Gregory G. Dess (2011), presentado en el gráfico 4, plantea el proceso de planeación estratégica en tres etapas:

- Análisis de la estrategia. En esta primera etapa se establecen los objetivos de la organización (visión y misión). Posterior a esto se debe realizar un análisis del entorno externo y del entorno interno de esta; de acuerdo al modelo, estos análisis se pueden realizar simultáneamente. Los análisis del entorno tienen como finalidad establecer la posición actual en la que se encuentra la organización frente a sus competidores y el mercado. Otro

aspecto clave de esta etapa es la evaluación del capital intelectual de la organización; este está compuesto por el conjunto de activos intangibles que posee la organización, como las competencias de los colaboradores y el Know How de la empresa.

- **Formulación de la estrategia.** La segunda etapa consiste en el diseño de la estrategia en distintos niveles. **A. Nivel de negocios.** En este nivel se establecen las estrategias que responderán a la pregunta ¿Cómo competir en el mercado?; las estrategias más comunes son en costos o en diferenciación de producto. **B. Nivel Corporativo.** Para este segundo nivel se diseñan estrategias que abordan los grupos de negocio de la organización⁸¹; se busca que a través de estas la empresa pueda orientar sus esfuerzos a ciertos negocios específicos para competir y pueda generar sinergia entre estos. **C. Nivel Internacional.** Este nivel de estrategia se ve presente en aquellas organizaciones que han decidido ingresar a mercados extranjeros, normalmente a través de la exportación de sus productos. Ahora bien, la estrategia de nivel internacional consiste en definir como se entrara a este nuevo mercado y como se establecerá la ventaja competitiva⁸². **D. Estrategia Emprendedora y Dinámica.** De acuerdo al autor, la actividad emprendedora es un motor fundamental para el crecimiento económico de una organización⁸³, por tal razón, es importante que esta establezca estrategias efectivas que la incentiven a emprender en las áreas de negocio ya existentes o innovar en nuevas áreas.
- **Implementación de la estrategia.** Es claro que la finalidad del diseño, o formulación, de estrategias en distintos niveles es su implementación. El modelo establece cuatro actividades organizacionales que deben realizarse para que la implementación de la estrategia se desarrolle de manera adecuada. **A. Control Estratégico y Gobierno Corporativo.** Según la Superintendencia Financiera de Colombia, el Gobierno Corporativo es “el conjunto de normas y órganos internos mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un conglomerado. El gobierno corporativo provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de una organización”⁸⁴. La organización debe establecer las normas y políticas organizacionales que servirán como marco de acción para las estrategias establecidas en los distintos niveles; esto permitirá que se pueda mantener un control estratégico constante y realizar modificaciones, o adaptaciones, cada que sea pertinente. **B. Creación de Planes Organizacionales**

⁸¹ DESS, Gregory G. Administración Estratégica: Textos y Casos. 5 ed. México: McGraw Hill, 2011. p. 25

⁸² *Ibíd.*

⁸³ *Ibíd.*

⁸⁴ Documento Conceptual de Gobierno Corporativo [en línea]. Bogotá: Superintendencia Financiera de Colombia, 2010 [consultado 05 de octubre de 2016]. Disponible en internet:

<https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/GobiernoCorporativo/doccong200810pub.pdf>

Efectivos. Según Dess (2011), los planes y la estructura de la organización deben estar alineados con su estrategia; además de esto, es importante que esta mantenga un horizonte flexible y permeable que le permita captar aquellos elementos del entorno que lo puedan beneficiar en su actividad. **C. Creación de una Organización de Aprendizaje y Ética.** Es deber de los líderes crear y mantener una cultura organizacional de aprendizaje, la cual este fundamentada en la transmisión del conocimiento. Es importante que la organización permanezca abierta y expectante al conocimiento que puede obtener de distintas fuentes, y como lograra transmitir este conocimiento a sus colaboradores. La información no debe restringirse, debe expandirse. **D. Fomento de Iniciativas Emprendedoras.** Los entornos actuales que rodean a una organización mantienen en un cambio permanente y veloz, es por esta razón que es indispensable que las organizaciones fomenten iniciativas que le permitan renovarse y adaptarse al entorno; estas iniciativas pueden surgir de sus colaboradores sin importar el nivel y están directamente asociadas con la estrategia emprendedora de la organización.⁸⁵

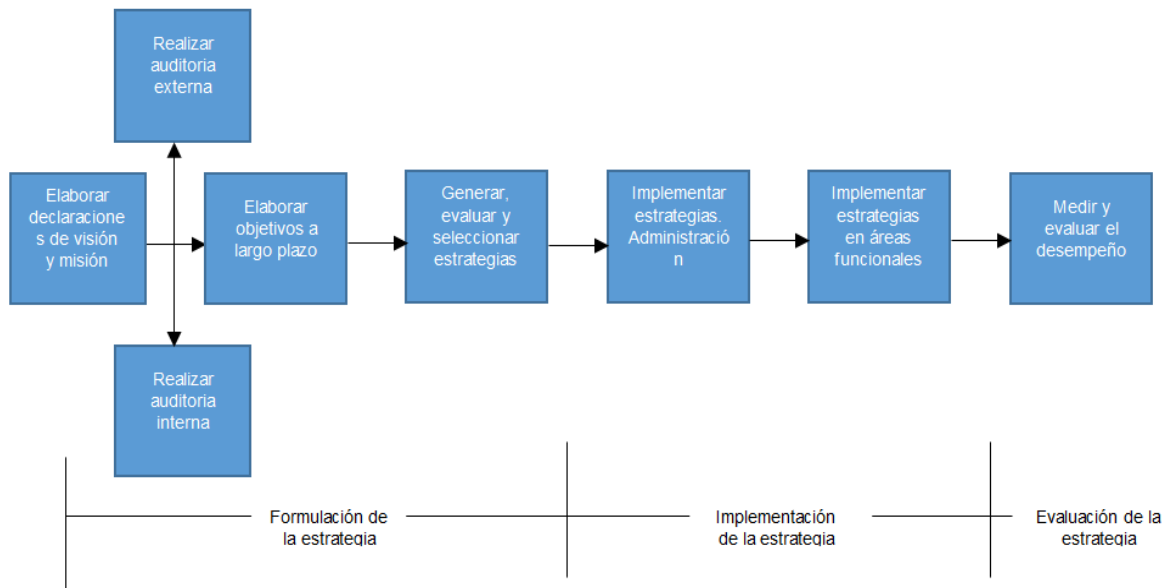
Como se puede observar en el gráfico 4, y de acuerdo a lo planteado anteriormente, el modelo de Gregory G. Dess sobre planeación estratégica pretende explicar dicho proceso desde su inicio, en el análisis de los entornos, hasta su última estancia que es la implementación; a diferencia del modelo de Strickland, este es mucho más extenso y expresa cada una de las actividades que deben realizar en la etapa correspondiente.

Siguiendo esta línea de modelos de planeación estratégica, a continuación se presentara el ultimo; este modelo será usado como marco para el desarrollo del plan estratégico para Carnes Frías Siglo XXI, por tal razón será explicado en detalle y se presentaran las distintas actividades y herramientas que normalmente son usadas en sus distintas etapas según el autor.

Como su título lo indica, el gráfico 5 corresponde al modelo de planeación estratégica planteado por Fred R. David en el 2008. Al igual que Strickland, David denomina a la planeación estratégica como Administración Estratégica. En este se puede observar una división general del modelo en las tres etapas principales del proceso de planeación estratégica: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. En cada una de las etapas se plantean otras sub-etapas, o actividades, las cuales se desarrollan en un orden coherente orientado por las flechas del gráfico.

⁸⁵ DESS, Gregory G. Administración Estratégica: Textos y Casos. 5 ed. México: McGraw Hill, 2011. p. 26.

Gráfico 5. Modelo Planeación Estrategia de Fred R. David.



Fuente: DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 15.

2.1.3.1.1. Formulación de la Estrategia.

- Declaración de Visión y Misión.** El primer paso dentro de este modelo del proceso de planeación estratégica es la declaración de la visión y la misión de la organización. Según David, la visión debe establecerse antes que la misión, ya que esta determinara el horizonte o el fin máximo de la organización; la visión debe responder a la pregunta “*¿Qué queremos llegar a ser?*”⁸⁶; la respuesta a esta pregunta establecerá los cimientos de la organización y dará el marco para la declaración de la misión. La misión por su parte responde a la pregunta de “*¿Cuál es nuestro negocio?*”⁸⁷; según David, la misión es el propósito de la organización, la razón de ser de esta; para poder realizar una declaración adecuada de la misión es recomendable contar con la opinión de la mayoría de los gerentes, directivos o cargos de niveles superiores de la organización, esto con el fin de que la misión sea realmente una expresión clara de la organización y

⁸⁶ DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 56

⁸⁷ *Ibíd.* Pág. 59

que sea aceptada por la mayoría; para lograr un consenso en cuanto al propósito de la organización se puede realizar una lluvia de ideas entre aquellas personas que estén involucradas con su desarrollo. Finalmente, es preciso establecer que la misión debe contar con ciertos componentes básicos en su redacción: **A. Clientes.** Se debe establecer hacia quienes estarán orientados los servicios o productos de la empresa; segmento de mercado. **B. Productos y Servicios.** Hay que precisar cuáles serán los productos y servicios más importantes de la organización. **C. Mercado.** En donde compite la empresa geográficamente⁸⁸. **D. Tecnología.** Qué tipo de tecnología particular usa la empresa. **E. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?⁸⁹ **F. Filosofía.** Establecer cuáles son las creencias, valores y costumbres de la organización. **G. Concepto que tiene la empresa de sí misma.**Cuál es la ventaja competitiva de la organización. **H. Preocupación por su imagen pública.** Establecer si la empresa está interesada en las preocupaciones asociadas a la RSE, y de qué forma. **I. Preocupación por los empleados.** ¿Qué tan valiosos son los empleados para la organización?

Todos estos son componentes, o características, comunes que deberían estar presentes en toda misión organizacional; a pesar de esto, muchas declaraciones de misión dejan a un lado muchos de estos componentes esenciales, es ahí cuando debe realizarse una reevaluación de esta a fin de complementarla. Para finalizar, tanto la misión como la visión son elementos esenciales, y se encuentran de primeros en el proceso de planeación estratégica ya que estos serán los pilares y el marco de referencia para todo el proceso, desde su formulación hasta el análisis.

- **Realizar Auditoria Externa.** La auditoría externa consiste básicamente en realizar una revisión de aquellas fuerzas externas ajenas al control de la organización con el objetivo de desarrollar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la organización y de amenazas para que esta pueda evitarlas o sepa como confrontarlas. Según David, estas fuerzas pueden clasificarse en cinco categorías: 1. Fuerzas económicas; 2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4. Fuerzas tecnológicas y 5. Fuerzas

⁸⁸ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 70.

⁸⁹ *Ibíd.*

competitivas⁹⁰. Los cambios en estas fuerzas afectan factores claves de la organización como son la demanda de productos, los competidores, proveedores, entre otros; por tal razón, es de suma importancia que la organización permanezca en una constante interacción con su entorno, obteniendo y procesando información de este.

Para llevar a cabo la auditoria externa se debe recolectar información sobre las distintas fuerzas mencionadas anteriormente; esta información puede ser recolectada a través de internet, periódicos y revistas actualizadas, entre otros; además, la información puede ser captada por cualquiera de los integrantes de la organización, lo importante de esto es que todos estos datos sean finalmente recolectados y entregados a una junta encargada de realizar la auditoria. Con todos estos datos lo que se busca es seleccionar aquellas variables relevantes en cada una de las fuerzas que afecta en mayor proporción a la organización; por ejemplo, si la organización realiza transacciones comerciales en el exterior (importación y exportación), una variable de la fuerza económica que es de suma relevancia para esta será la tasa representativa del mercado; en cualquier caso, posterior a haber recolectado y procesado los datos, estableciendo las variables en cada una de las fuerzas, se continua con la identificación de las oportunidades y amenazas que puedan surgir de dichas variables.

Otra forma de realizar la auditoria externa, según menciona David, es a través de las cinco fuerzas de Michael Porter. Este autor se enfoca en el análisis competitivo; en su modelo menciona como cinco fuerzas esenciales influyen en menor o mayor intensidad (dependiendo del sector) en la capacidad de competir de una organización y en su posición en el mercado. Cualquiera que sea el resultado del análisis de las cinco fuerzas, el objetivo siempre será posicionar a la organización en un punto en el que pueda defenderse mejor ante estas fuerzas⁹¹. En el gráfico 6 se muestra el modelo de las cinco fuerzas de Porter las cuales, como ya se mencionó, determina el nivel de competitiva de una organización con respecto a su entorno.

⁹⁰ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 83.

⁹¹ MINTZBERG, Henry, et al. Safari a la estrategia. México: GRANICIA, 1999. p. 50.

Gráfico 6. Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.



Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 102.

Las cinco fuerzas de Porter son:

- **Amenaza de nuevos competidores.** Entre más fácil sea para una nueva empresa ingresar a cierta industria, la intensidad de la competencia aumenta⁹², dado que estas nuevas empresas que se introducen en el sector llegan con nuevas capacidades, con el deseo de conseguir una participación en el mercado y, a menudo, con muchos recursos⁹³. Claro está, para que un nuevo competidor pueda ingresar a cierta industria debe pasar primero por unas barreras de entrada, entre estas normalmente las exigencias de capital, el adaptamiento a economías de escala, el acceso a distribuidores, políticas del Estado entre otros.
- **Capacidad de negociación de los proveedores.** Los proveedores pueden ejercer poder en cierto sector modificando los precios de los productos que demanden las empresas, la calidad de estos o la forma de distribución; existen diferentes razones por las cuales un proveedor tiene poder de negociación en un sector: 1. Entre menos proveedores existan en un mercado específico, más poder tiene

⁹² DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 102.

⁹³ MINTZBERG, Henry, et al. Safari a la estrategia. México: GRANICIA, 1999. p. 51.

cada uno de estos ya que pueden establecer las condiciones por las cuales distribuirán o venderán sus productos a otras empresas; 2. Si el producto del proveedor es exclusivo le da a este una mayor potestad para negociar con las empresas elementos como precios y calidad; 3. Cuando el sector no es un cliente potencial para el proveedor; esto significa que los efectos en el sector no tendrán mayor impacto en la organización.

- **Capacidad de negociación de los compradores.** Al igual que igual que los proveedores, los compradores son una de las fuerzas que puede determinar el rumbo de un sector si las condiciones son dadas. Según Porter, se considera que un grupo de compradores es poderosos cuando⁹⁴: 1. Cuando compra a grandes volúmenes; 2. Cuando los productos que se ofrecen en el sector son indiferenciados o estándar; esto implica que los compradores podrían cambiar fácilmente la empresa a la cual deciden comprar sus productos; 3. El producto del sector no ofrece un beneficio necesario para el consumidor; en casos como esto se puede desestimular la intención de compra lo que implicaría bajas ventas para el sector.
- **Desarrollo de productos sustitutos:** Según Porter, la presencia de productos sustitutos en una industria implica el establecimiento de un precio fijo máximo el cual se puede cobrar para los productos. La industrias de cierto sector deben competir con aquellas de otro sector que elaboren productos que puedan sustituir a los suyos; de acuerdo a esto, los productos sustitutos tendrán poder en la medida en que puedan fijar unos precios los cuales deban ser aceptados por la industria para evitar que los consumidores se trasladen a los sustitutos.
- **Rivalidad entre los competidores:** Todas las fuerzas anteriormente mencionadas se unen en una quinta fuerza que es como tal la rivalidad entre los competidores existentes del sector. La intensidad de la rivalidad en un sector se debe a varios factores⁹⁵: 1. La cantidad de competidores y el tamaño de estos. Entre más competidores existan en un sector y el tamaño de alguno de estos no sea desmesurado en comparación con los demás, la intensidad de la rivalidad será mucho mayor; 2. No existe un producto diferenciado en

⁹⁴ MINTZBERG, Henry, et al. Safari a la estrategia. México: GRANICIA, 1999. p. 54.

⁹⁵ *Ibíd.*, Pág. 56.

el sector. Esto obliga a que las empresas presentes ahí deban competir entre sí con otros elementos distintos a los del producto, como es a través del mercadeo; 3. Las barreras de salida del sector son elevadas. El hecho de que los competidores no puedan salir de un sector implica la saturación de este; empresas que ya no desean estar en el sector pero que no pueden salir deben seguir compitiendo de cierta forma que afectan a aquellas empresas que están estables ahí. Otro elemento importante se da si las barreras de entrada al sector son bajas; la fusión de estos dos elementos hace que el sector se vea estancado y su evolución sea lenta, sería como llevar muertos arrastrados.

Luego de recolectar la información del entorno exterior, sea a través de las fuerzas mencionadas por David o las cinco fuerzas de Porter, es necesario que los estrategas condensen toda esta información de tal forma que sea más sencillo realizar un análisis de como la organización está respondiendo actualmente a las oportunidades y amenazas. Para esto, David recomienda la matriz de evaluación de factores externos (EFE)⁹⁶; como se puede observar en el cuadro 5, en la matriz se condensan aquellas oportunidades y amenazas que fueron seleccionadas del análisis del entorno, estableciendo una ponderación y una calificación según el nivel de importancia de la variable para la empresa y la forma en que la estrategia responde a esta, respectivamente. Al final lo que busca esta matriz es, de acuerdo a una puntuación ponderada, determinar si la organización está aprovechando adecuadamente las oportunidades y está respondiendo bien ante las amenazas. El análisis final depende de los estrategas quienes determinan en que aspectos, o variables, debe mejorar la empresa.

⁹⁶ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 110.

Cuadro 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			
1 . Oportunidad Clave 1.	0.0 - 1.0	1-4	Pon X Clas
2 . Oportunidad Clave 2.	0.0 - 1.0	1-4	Pon X Clas
3 . Oportunidad Clave 3.	0.0 - 1.0	1-4	Pon X Clas
AMENAZAS			
1 . Amenaza Clave 1.	0.0 - 1.0	1-4	Pon X Clas
2 . Amenaza Clave 2.	0.0 - 1.0	1-4	Pon X Clas
3 . Amenaza Clave 3.	0.0 - 1.0	1-4	Pon X Clas
TOTAL	IGUAL A 1		MIN 1 - MAX 4

Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 110.

- **Realizar Auditoría Interna.** La auditoría interna tiene como finalidad identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en cada una de las áreas funcionales del negocio. Según David (2008), las principales áreas funcionales a evaluar dentro de esta auditoría son administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y por último los sistemas de información gerencial. Como ya se mencionó, la finalidad de esta auditoría es identificar los puntos fuertes y débiles en cada una de estas áreas funcionales para poder así maximizarlos o disminuirlos de acuerdo al caso. A continuación se desarrollara conceptualmente cada una de estas áreas con el fin de establecer cuáles son los aspectos más relevantes que se deben tener en cuenta a la hora de identificar las fortalezas y debilidades.
 - **Administración:** Esta área funcional es la encargada, básicamente, de establecer las políticas y el marco estructural a través del cual funcionarán las otras áreas y en general la organización. Las funciones básicas de la administración son: **A. Planeación.** Consiste en la preparación de la organización para el futuro. **B. Organización.** Consiste en la estructuración coherente de las tareas y en el establecimiento de las jerarquías organizacionales. **C. Dirección.**

Según David, la dirección dentro de la administración se define como “el proceso de influir en la gente para que cumpla determinados objetivos”⁹⁷; según esta definición, podría entenderse la función de dirección como liderazgo. **D. Integración de personal.** Esta función está asociada con la administración del personal y todo lo que incluye el área de recursos humanos en una organización. Reclutamiento, entrevistas, pruebas, capacitaciones, entre otros, son algunas de las funciones asociadas a esta función administrativa. **E. Control.** Esta función se refiere a todas las actividades que están encargadas de asegurar que lo realizado sea congruente con lo que se planeó. Como se puede observar, el área administrativa engloba de manera general las funciones principales de la organización de tal forma que esta funcione adecuadamente.

- **Marketing:** Según David, el marketing se define como “el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes”⁹⁸. Al igual que el área administrativa, marketing también cuenta con ciertas funciones básicas que deben tenerse en cuenta al momento de realizar la auditoría interna: **A. Análisis de los clientes.** Una función elemental del área de marketing es identificar las necesidades de los clientes; esto permita realizar una declaración adecuada de la misión además de establecer estrategias para cierto segmento de mercado. **B. Planeación de productos y servicios.** En esta función se incluyen actividades como el diseño del producto desde sus características físicas hasta sus características intrínsecas o valor agregado. **C. Distribución.** La distribución de productos incluye desde el almacenamiento de estos hasta el establecimiento de canales para realizar esta función. Esta área funcional de la organización debe asegurarse que los productos lleguen a los clientes de acuerdo a lo establecido; no necesariamente los clientes tienen que ser el consumidor final, pueden ser mayoristas, minoristas o puntos de venta al menudeo. **E. Investigación de Mercados.** Esta es una de las funciones más importantes del área de Marketing ya que esta se encarga de recolectar, registrar y analizar los datos relacionados con

⁹⁷ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 134.

⁹⁸ *Ibíd.* Pág. 136.

la comercialización de bienes y servicios⁹⁹, esto permite identificar por sí mismo oportunidades y amenazas en esta fuerza del entorno exterior.

Finanzas y Contabilidad: Esta es una de las áreas más importantes en toda organización, ya que es aquella donde se puede visualizar de una manera más clara la variación entre el estado actual de la organización y su pasado; además, esto permite proyectar su situación futura; todo esto gracias a que esta área se fundamenta en evaluaciones numéricas. Esta es la principal importancia de Finanzas y Contabilidad, se pueden establecer las fortalezas y debilidades de la organización mediante indicadores numéricos que permitirán tomar decisiones con mayor soporte y seguridad. La evaluación de estos indicadores financieros y contables permitirá establecer situaciones como la liquidez de la organización, la viabilidad de una inversión, las ganancias y utilidades de la empresa, determinar los dividendos para los accionistas, entre otras cosas. Para muchos estudiosos de las organizaciones contemporáneas, el área financiera debe ir de la mano, en cuanto a la toma de decisiones, con la gerencia general de toda organización, ya que es aquí donde se encuentra el dinero, por decirlo de cierta forma. Como ya se mencionó, el área financiera se mide a través de indicadores, estos se pueden clasificar en cuatro grandes grupos: **A. Indicadores de Liquidez.** Estos miden la capacidad de la empresa para afrontar sus compromisos a corto plazo¹⁰⁰. **B. Indicadores de Endeudamiento.** Miden hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de deuda¹⁰¹. **C. Indicadores de Actividad.** Mide que tan eficazmente una empresa hace uso de sus recursos¹⁰². **D. Indicadores de Rentabilidad.** Miden la eficacia general de la administración, que se muestra en los rendimientos generados por ventas e inversiones¹⁰³.

Como se puede observar en el cuadro 6, cada uno de estos grupos está compuesto por varios indicadores. En esta tabla se presenta cada uno de estos y su fórmula para calcularlo.

⁹⁹ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 139.

¹⁰⁰ *Ibíd.* Pág. 143.

¹⁰¹ *Ibíd.* Pág. 143.

¹⁰² *Ibíd.* Pág. 143.

¹⁰³ *Ibíd.* Pág. 143.

Cuadro 6. Indicadores Financieros.

INDICADOR	COMO SE CALCULA	LO QUE MIDE
Indicadores de Liquidez		
Indicador Actual	Activos Actuales/Pasivos Actuales	Hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo.
Indicador Rápido (Prueba Acida)	Activos Actuales Menos Inventarios/Pasivos Actuales	Hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo sin tener que vender su inventario
Indicadores de Endeudamiento		
Razón entre Deuda y Activos Totales	Total de la Deuda/Total Activos	El porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores
Razón entre Deuda y Capital	Total de la Deuda/Total del Capital de los Accionistas	El porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores en comparación con el de los propietarios
Razón entre deuda y Capital a Largo Plazo	Deuda a Largo Plazo/Total del Capital de los Accionistas	El balance entre la deuda y el patrimonio dentro de la estructura financiera a largo plazo de una empresa
Razón de Intereses Devengados	Utilidades Antes de Interés e Impuestos/Total de Intereses Devengados	El punto hasta el cual los ingresos pueden decaer sin que la empresa sea incapaz de afrontar sus costos de interés anuales
Indicadores de Actividad		
Rotación de Inventario	Ventas/Inventario de Bienes Terminados	Si la empresa cuenta con un inventario excesivo y si lo está vendiendo lentamente en comparación con el promedio de la industria.
Rotación de Activos Fijos	Ventas/Activos Fijos	Productividad en ventas y en la planta.
Rotación de Activos Totales	Ventas/Total Activos	Si la empresa está generando un volumen suficiente de negocio para el tamaño de los recursos invertidos.
Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas Anuales a Crédito/Ventas por Cobrar	El tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas a crédito (en términos porcentuales).
Periodo Promedio de Recuperación	Cuentas por Cobrar/(Total ventas a crédito/365)	El tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas a crédito (en días)
Indicadores de Rentabilidad		
Margen Bruto de Ganancia	Ventas Menos el Costo de los Bienes Vendidos/Ventas	El margen total disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias.
Margen de Ganancia de Operación	Ingresos antes de Intereses e Impuestos/Ventas	La rentabilidad sin tomar en cuenta los impuestos ni los intereses.
Margen Neto de Ganancias	Ingreso Neto/Ventas	Utilidad después de impuestos por peso de ventas.
Rendimiento Sobre los Activos Totales (ROA)	Ingreso Neto/Total Activos	Utilidad después de impuestos por peso de activos. También es llamado como rendimiento sobre la inversión (ROI)
Rendimiento Sobre el Capital de los Accionistas (ROE)	Ingreso Neto/Total del Capital de los Accionistas	Utilidad después de impuestos por peso invertido por los accionistas.

Ganancias por Acción (EPS)	Ingreso Neto/Numero de Acciones Ordinarias Existentes	Ganancias obtenidas por los dueños de acciones comunes.
Razón entre Precio y Ganancias	Precio del Mercado por Acción/Ingresos por Acción	Atractivo de una empresa en los mercados de acciones.

Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 143.

La finalidad de estos indicadores es presentar una fotografía de la situación de la empresa en un momento determinado; según David, estos indicadores deben ser analizados desde tres frentes¹⁰⁴: **A. ¿Cómo ha variado el indicador en el tiempo?** El indicador debe ser comparado con la situación pasada de la empresa para determinar que tanto ha variado y si se ha mejorado o empeorado. **B. ¿Cómo se compara cada indicador con las normas de la industria?** Los indicadores deben ser comparados con los promedios de la industria, ya que puede que comparando empresas de distintos sectores se noten cambios drásticos en los indicadores, pero puede que esto obedezca a la situación de la industria en cada caso. **C. ¿Cómo se compara cada indicador con el de los competidores?** Estos indicadores financieros deben ser comparados con aquellas empresas (competidores) que son las más fuertes en el mercado para poder establecer que tan competente es la organización.

- **Producción y Operaciones:** Esta área es la encargada de transformar los insumos en productos o servicios. Producción y operaciones debe recibir la materia prima (entradas), procesarla y transfórmala mediante el uso de fuerza laboral, maquinaria e instalaciones (transformación) para así finalmente poder entregar un producto o servicio finalizado (salida). Según Roger Schroeder, la administración de la producción y operaciones comprende cinco funciones básicas¹⁰⁵: **A. Proceso.** Esta función se encarga del diseño completo del sistema producción físico; incluye lo que es maquinaria, ubicación de la planta de producción, elaboración de flujo de procesos, entre otras actividades. **B. Capacidad.** Se encarga

¹⁰⁴ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 145.

¹⁰⁵ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 147.

de determinar los niveles óptimos de producción para la organización; establece cual es el punto de equilibrio en el cual, a partir de ahí, la organización comenzaría a generar ganancias. Incluye planeación de la capacidad, pronósticos de producción y análisis de líneas de espera. **C. Inventario.** El proceso de inventario implica analizar los niveles de materia prima, producto en proceso y producto terminado. Incluye en general el manejo de materiales. **D. Fuerza Laboral.** Esta función está relacionada con la gestión de personal en esta área. Diseño de cargos, medición del trabajo y normas laborales son algunas de las actividades a llegar a cabo. **E. Calidad.** Esta es una de las funciones más importantes de esta área, ya que en la actualidad el concepto de calidad es necesario en cualquier tipo de producto, por tal razón las organizaciones deben velar y asegurarse de que sus productos cumplan con los estándares de calidad definidos para su industria. Las principales actividades relacionadas con calidad son el control de calidad, pruebas y aseguramiento de calidad.

- **Investigación y Desarrollo:** Muchas organizaciones actualmente no cuentan con esta área, pero aquellas organizaciones que quieren imponerse en el mercado mediante una estrategia de producto diferenciado mantienen esta área en un constante funcionamiento. Las inversiones en I&D varían dependiendo de la organización y de la prevalencia que se le dé a esta, pero en la mayoría de casos el solo hecho de contar con un área como esta implica un alto costo. Claramente las organizaciones que invierten en I&D esperan obtener ciertos beneficios asociados con la innovación de productos antes que la competencia, mejorar la calidad de los productos ya existentes o mejorar el proceso de fabricación para ahorrar costos. Ahora bien, las organizaciones tienen dos opciones en cuanto a la implementación de la I&D: 1. Tener internamente un área de I&D a través de la cual generen sus innovaciones. 2. Contratar investigadores y agencias externas las cuales se encarguen de esta labor. En cualquier caso, la organización debe destinar unos recursos para esta función dependiendo del interés que se tenga por innovar. Para finalizar, debe existir una integración entre esta área y las demás de la organización, esto con el fin de que haya una comunicación y retroalimentación adecuada que le permita al área de I&D suplir las necesidades de innovación en la organización en general.

- **Sistemas de Información Gerencial:** Todas las áreas de la organización generan la materia prima de los sistemas de información, es decir, generan datos. La información es el elemento más importante en la organización y es aquel que une a todas las áreas; mediante el uso adecuado de información se pueden tomar decisiones con prontitud que permitan establecer el rumbo de la organización. Ahora bien, esta información debe ser gestionada de tal forma que permita la toma de decisiones, para esto se usan los sistemas de información. Un sistema de información es el encargado de “recopilar, codificar, almacenar, sintetizar y presentar información de manera que responda a preguntas operativas y estratégicas importantes.”¹⁰⁶ Por todo lo anterior es que es tan importante los sistemas de información en una organización; para la planeación estratégica es importante determinar si: **A.** Los administradores de la empresa realmente están tomando sus decisiones fundamentándose en los sistemas de información. **B.** Los datos del sistema de información son actualizados regularmente. **C.** El sistema de información es amigable con el usuario, es decir, es de fácil manejo. **D.** La organización le da la relevancia adecuada a su información condensándola y procesándola adecuadamente en un sistema de información.

Al igual que con la auditoria externa, es necesario condensar toda la información que sea obtenida de cada una de las áreas mencionadas anteriormente. Las fortalezas y debilidades deben consolidarse y analizarse para que los estrategas puedan tomar decisiones. Para esto, David recomienda una Matriz de evaluación de factores internos (EFI)¹⁰⁷. Al igual que la EFE, en la matriz EFI se consolidan los factores claves identificados de cada una de las áreas funcionales de la organización. Como se puede observar en el cuadro 7, a cada uno de los factores se le da una ponderación de acuerdo a la importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa; luego, a cada uno de estos se le asigna un calificación; las debilidades recibirán una calificación de 1 a 2 dependiendo si es una debilidad importante o una menor, respectivamente; las fortalezas recibirán una calificación de 3 a 4 dependiendo si es una fortaleza menor o una mayor, respectivamente. Esta calificación dependerá de la importancia

¹⁰⁶ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 152.

¹⁰⁷ *Ibíd.* Pág. 157.

del factor para la empresa. Finalmente, la sumatoria de los productos de la ponderación y la clasificación de cada factor determinara si una organización es débil o fuerte internamente. Si este producto está muy por debajo de 2.5 se podría inferir que la organización es débil internamente, por el contrario, si es superior a este valor, la organización es fuerte internamente¹⁰⁸.

Cuadro 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS			
1. Fortaleza Clave 1.	0.0 - 1.0	1-4	Pon X Clas
2. Fortaleza Clave 2.	0.0 - 1.0	1-4	Pon X Clas
3. Fortaleza Clave 3.	0.0 - 1.0	1-4	Pon X Clas
DEBILIDADES			
1. Debilidad Clave 1.	0.0 - 1.0	1-4	Pon X Clas
2. Debilidad Clave 2.	0.0 - 1.0	1-4	Pon X Clas
3. Debilidad Clave 2.	0.0 - 1.0	1-4	Pon X Clas
TOTAL	IGUAL A 1		MIN 1 - MAX 4

Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 157.

- **Establecer Objetivos A Largo Plazo:** La cuarta actividad de la formulación de la estrategia es el establecimiento de objetivos a largo plazo. Los objetivos a largo plazo son los resultados que se esperan obtener con la implementación de las estrategias. Se considera que un objetivo es a largo plazo cuando está en un rango de dos a cinco años. Un objetivo a largo plazo debe contar con las siguientes características¹⁰⁹: **A. Medible.** Los objetivos deben ser cuantitativos y deben estar ligados a un plazo de tiempo para poder determinar su cumplimiento. **B. Realistas.** Para este caso, los objetivos deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno y la organización. Deben tener en cuenta la capacidad y los

¹⁰⁸ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 158.

¹⁰⁹ Objetivos a Largo Plazo [en línea]. Administración Moderna, 2012 [consultado 13 de octubre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.administracionmoderna.com/2012/06/objetivos-largo-plazo.html>

recursos de la organización. **C. Claros.** Los objetivos deben tener una definición entendible y precisa; no deben permitir confusiones ni ambigüedades. **D. Desafiantes.** Los objetivos deben ser retadores pero, como se mencionó, realistas. No pueden ser objetivos que de igual forma sucederán, deben implicar esfuerzo por parte de la organización para poderlos lograr. **E. Coherentes.** Los objetivos deben ser congruentes y deben estar alineados con los otros objetivos organizacionales, con las áreas funcionales y con la visión y misión de la empresa. El establecimiento de objetivos a largo plazo brinda dirección, permite sinergia, ayuda a la evaluación de los gerentes, ayuda establecer prioridades, reduce la incertidumbre, estimula el esfuerzo y ayuda a la asignación adecuada de recursos. Estos objetivos permitirán establecer la base para las estrategias que surgen en la siguiente etapa del proceso de planeación estratégica, teniendo en cuenta que uno de las principales funciones de estas estrategias será el logro de los objetivos de este tipo.

- **Generar, Evaluar y Seleccionar Estrategias:** Esta es la última actividad de la etapa de formulación de la estrategia de un proceso de planeación estratégica según Fred R. David. Luego de haber realizado todos los análisis que se presentaron en las actividades pasadas, es necesario llegar a la culminación de ese proceso seleccionando una, o varias, estrategias que estén orientadas al logro de los objetivos a largo plazo teniendo como marco dichos análisis. Para esta actividad final de la formulación deben estar presentes todas aquellas personas que hayan participado en la declaración de la visión y misión, en las auditorías internas y externas, y en el establecimiento de los objetivos a largo plazo; también debe haber un representante de cada área funcional de la empresa; esto con el fin de que las estrategias que sean seleccionadas satisfagan las necesidades de la mayor parte de la organización. David propone un esquema de formulación de estrategia¹¹⁰; este esquema está dividido en tres etapas y en cada una de estas etapas presentan ciertas herramientas que son aplicables a organizaciones de todo tamaño y tipo¹¹¹:
 - **Etapas de Entrada (1):** Esta etapa consiste en la recolección de información necesaria para poder formular una estrategia; por esto, se plantean dos herramientas que fueron usadas en las auditorías externas e internas para consolidar la información, la Matriz de

¹¹⁰ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 219.

¹¹¹ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 218.

Evaluación de Factores Externos (EFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Con la información de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se recolecto de estas matrices se pasa a la siguiente etapa.

- **Etapa de Conciliación (2):** Consiste, como su nombre lo indica, en la conciliación de los factores internos claves y los factores externos clave identificados en la etapa de entrada. Para hacer la integración entre estos factores, David propone algunas técnicas administrativas que pueden usarse:

- ✓ **Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas**

(FODA): Esta es una herramienta muy usada para procesos de planeación estratégica. mediante la conciliación de los factores internos y externos los gerentes pueden desarrollar cuatro tipos de estrategias: **A. Estrategias FO.** Estas estrategias utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. **B. Estrategias DO.** Estas estrategias tienen como objetivo superar las debilidades internas para poder así aprovechar las oportunidades externas. **C. Estrategias FA.** Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir las amenazas externas. **D. Estrategias DA.** Estas son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas para así poder evitar las amenazas externas. De acuerdo a lo planteado por los cuatro tipos de estrategia, las organizaciones esperarían poder implementar estrategias FO y evitar tener que implementar estrategias DA. Como se muestra en el gráfico 7, una matriz FODA está compuesta por nueve cuadrantes; cuatro celdas donde se plasman los factores claves, cuatro celdas donde se generan las estrategias FO, DO, FA, DA; y una celda que siempre permanece en blanco.

- ✓ **Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones**

(SPACE): La matriz SPACE pretende determinar si una organización debe implementar estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Como se ilustra en

Gráfico 7: Matriz FODA.

	FORTALEZAS -Lista de Fortalezas	DEBILIDADES -Lista de Debilidades
OPORTUNIDADES - Lista de Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
AMENAZAS -Lista de Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

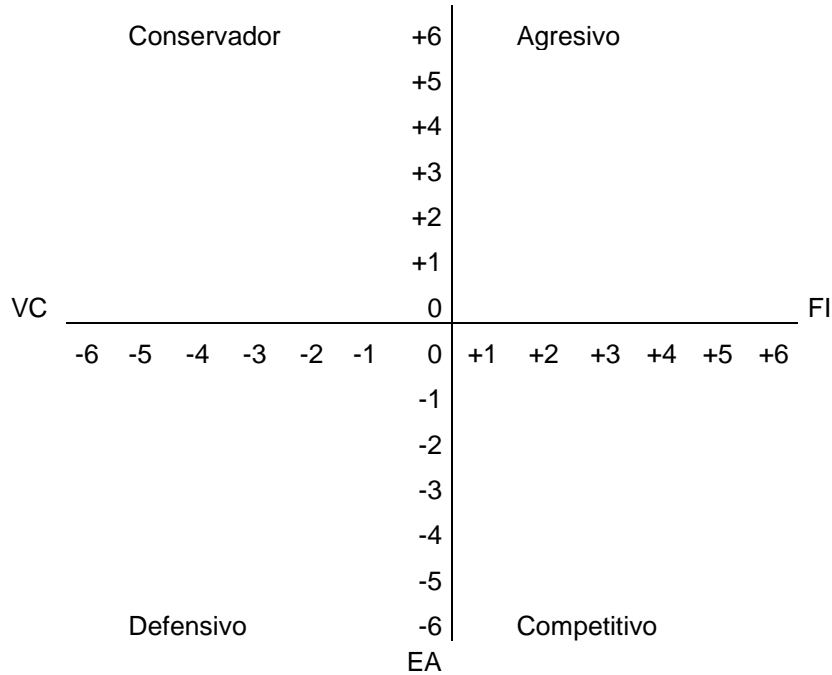
Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 219.

El gráfico 8, la matriz SPACE está compuesta por cuatro cuadrantes que son las estrategias mencionadas anteriormente. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones interna (Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC)) y dos dimensiones externas (Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI)). Mediante estos cuatro factores se determinara la posición de la empresa para así seleccionar el tipo de estrategia que se debe usar. Cada una de estas dimensiones estará compuesta por numerosas variables, por ejemplo algunas variables de la dimensión de Fortaleza Financiera (FF) podrían ser *rendimiento sobre la inversión, endeudamiento, liquidez, entre otras*¹¹²; así bien, algunas variables de la Estabilidad Ambiental (EA) podrían ser *cambios tecnológicos, tasa de inflación, barreras para entrar en el mercado, entre otras*¹¹³.

¹¹² DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 226.

¹¹³ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 226.

Gráfico 8: Matriz Space.



Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 226.

Los pasos para desarrollar la matriz SPACE son los siguientes¹¹⁴: 1. Seleccione una serie de variables para cada una de las dimensiones ya mencionadas. 2. Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones EA Y VC un valor entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). Para asignar este valor, los ejes FF Y VC deben ser comparados con los competidores y los ejes FI y EA deben ser comparados con otras industrias. 3. Calcule una puntuación promedio para cada una de las cuatro dimensiones, sumando el valor asignado a las variables de cada dimensión y dividiéndolo por la cantidad de variables incluidas en la misma dimensión. 4. Sume las dos puntuaciones del eje x y trace el punto resultante en X; sume

¹¹⁴ *Ibíd.*

las dos puntuaciones del eje y trace el punto resultante en Y; trace la intersección del nuevo punto XY. 6. Dibuje un vector direccional desde el origen de la matriz SPACE a través del punto XY; la ubicación de este vector determinara el tipo de estrategia recomendada para la organización; dependerá del cuadrante en el cual se encuentre.

Si el vector direccional está situado en el cuadrante agresivo significa que la organización está en posición para usar sus fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si el vector está en el cuadrante conservador significa que la organización debería mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos. El vector en el cuadrante defensivo significa que la organización debe enfocarse en disminuir sus debilidades internas y evitar las amenazas externas. Finalmente, si el vector direccional se encuentra situado en el cuadrante competitivo significa que la organización compite bastante bien en la industria en la que se encuentra actualmente, por lo tanto debe mantener y mejorar sus ventajas competitivas actuales.¹¹⁵

- ✓ **Matriz del Boston Consulting Group (BCG):** Muchas organizaciones cuentan con una cartera de negocios, es decir, tienen varias divisiones de negociaciones que compiten en diversas industrias. La matriz BCG trata de determinar la importancia, o preponderancia, para la organización de cada una de estas divisiones teniendo en cuenta su posición relativa de participación en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria. La posición relativa de participación de mercado se define como la razón entre la participación de mercado de una división en una industria específica y la participación del mercado de la principal empresa rival en la misma industria. Como se puede observar en el gráfico 9, la matriz BCG está compuesta por un eje x y un eje y; y por cuatro cuadrantes. En el eje x se establece la posición relativa de participación en el mercado, con un punto medio de 0.5

¹¹⁵ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 227.

que corresponde a una división que tiene la mitad de la participación de mercado de la empresa líder¹¹⁶; el eje y representa la tasa de crecimiento de la industria medida en términos porcentuales, normalmente el rango oscila entre -20% y 20%.

Gráfico 9: Matriz BCG.

		Posición relativa de participación en el mercado	
		Alta	Baja
Tasa de crecimiento de la industria (Porcentaje)	Alto	Estrellas II	Interrogantes I
	Bajo	Vacas Lecheras III	Perros IV

Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 229

Los cuatro cuadrantes de la matriz BCG determinan la posición de las divisiones de negocio de la organización con respecto a la industria. Estos cuadrantes son: **A. Interrogantes.** Las divisiones que se encuentran en este cuadrante tienen una baja posición relativa en el mercado pero compiten en una industria de alto crecimiento. **B. Estrellas.** Aquellas divisiones estrellas representan la mejor oportunidad a largo plazo de la organización dado que se encuentran en una industria de alto crecimiento y tienen una participación relativa alta del mercado. **C. Vacas lecheras.** Las divisiones

¹¹⁶ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 229

de este cuadrante tienen una alta posición relativa de participación en el mercado pero se encuentran en una industria de bajo crecimiento. Se denominan vacas lecheras porque generan más efectivo del necesario para sostenerlas. En muchos casos, las vacas lecheras de hoy en día fueron estrellas en algún momento. **D. Perros.** Estas divisiones se encuentran en una industria de crecimiento bajo, o tal vez nulo, y tienen una baja participación en dicha industria.

El objetivo de la matriz BCG es determinar la posición de cada una de las divisiones de negocio de la organización para así poder tomar decisiones que permitan potencializar algunas divisiones, y en otros casos reducirlas.¹¹⁷

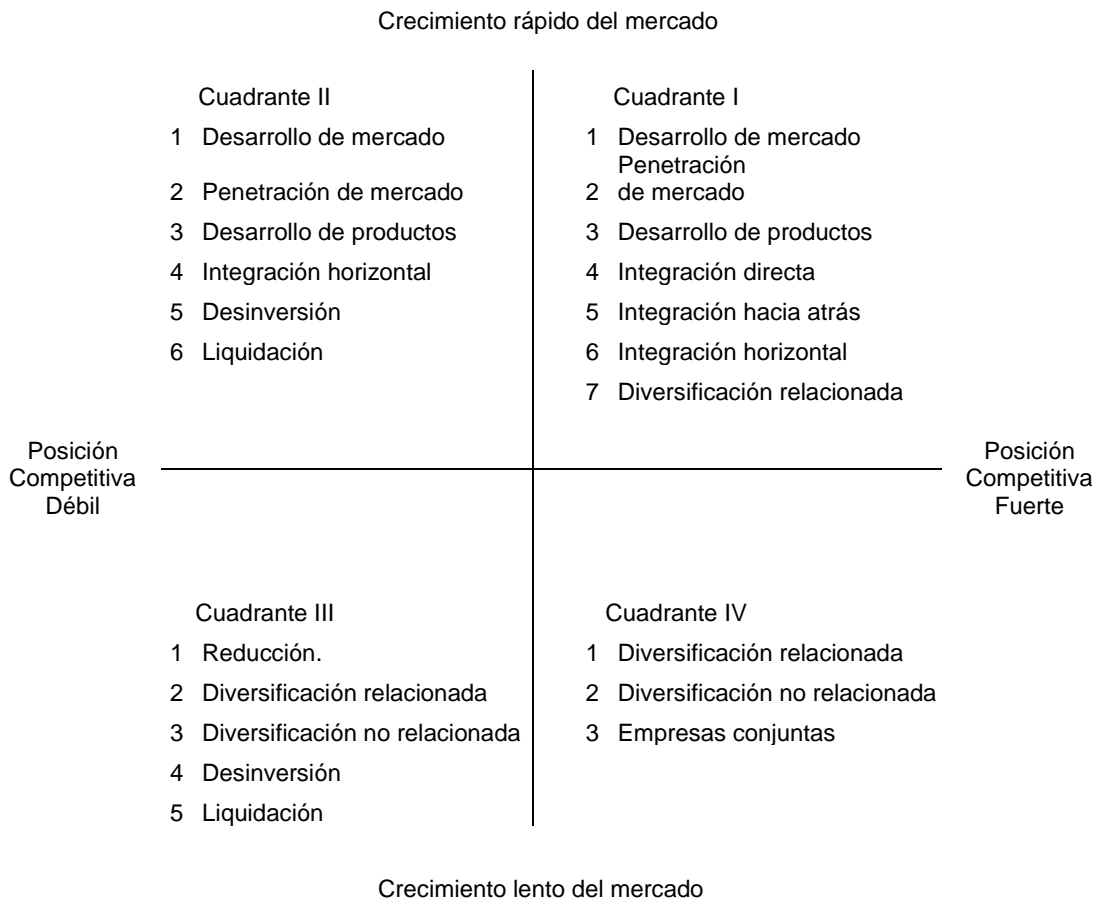
- ✓ **Matriz de la gran estrategia:** Esta es otra de las herramientas utilizadas para la generación de estrategias alternativas. Funciona para determinar en qué cuadrante de la matriz se encuentra una organización, aunque también se puede desarrollar la matriz con las distintas divisiones de negocio de una organización. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado¹¹⁸. Como se puede observar en el gráfico 10, la matriz de la gran estrategia está dividida en cuatro cuadrantes; la posición de una organización, o una división, en algún cuadrante depende de si es competitivamente débil o fuerte, y si el mercado tiene un crecimiento rápido o lento. En cada cuadrante se enlistan las estrategias que la organización debería de tomar teniendo en cuenta su posición.

Como se puede observar, la matriz de la gran estrategia no es compleja y permite de una manera genérica establecer el tipo de estrategia que debe usar una organización de acuerdo a su cuadrante. Claro está, las estrategias expresadas en el gráfico 10 son solo algunas de las que pueden implementarse, todo depende de los objetivos de la organización.

¹¹⁷ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 229

¹¹⁸ Ibíd. p. 237

Gráfico 10: Matriz de la Gran Estrategia.



Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 237

- **Etapa de decisión (3):** La etapa final para la formulación de la estrategia es la decisión. El proceso de decisión de estrategias alternativas lleva consigo análisis e intuición por parte de aquellas personas que escogerán aquellas estrategias que son mejores de las que surgieron en la etapa de conciliación. Para que este proceso sea más objetivo, David recomienda el uso de la Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)¹¹⁹. Esta técnica analítica indica objetivamente que estrategias alternativas son las mejores. Para poder desarrollar esta técnica, es necesario tener la información de la

¹¹⁹ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 240.

etapa 1 y la etapa 2 mencionadas en este capítulo; claro está, al igual que las demás herramientas presentadas, la MPEC requiere de un buen juicio intuitivo. En el gráfico 11 se presenta la matriz MPEC, a continuación se establecen los pasos a seguir para su adecuado desarrollo¹²⁰:

- ✓ **Paso 1.** En la columna de la izquierda de la MPEC anote una lista de oportunidades y amenazas externas clave y de las fortalezas y debilidades internas clave. Esta información se obtiene de las matrices EFE y EFI.
- ✓ **Paso 2.** Asignar ponderaciones a cada uno de los factores; estas ponderaciones deben ser idénticas a las de las matrices EFE y EFI respectivamente.
- ✓ **Paso 3.** Seleccionar las estrategias alternativas que la organización debería poner en práctica, teniendo en cuenta las matrices de la etapa 2. Las estrategias seleccionadas se registran en la fila superior.
- ✓ **Paso 4.** Determinar las puntuaciones del grado de atractivo (PA). Esta puntuación debe determinarse para cada estrategia según un conjunto dado de alternativas. Para esto se debe determinar en cada uno de los factores clave si este afecta a la estrategia que se va a implementar. Si es así, se debe dar un valor numérico a la estrategia en cada factor clave dependiendo de qué tan atractiva sea la estrategia con respecto a ese factor; las puntuación serán 1=no atractiva, 2=poco atractiva, 3=razonablemente atractiva y 4=muy atractiva. La puntuación dependerá de lo atractiva de la estrategia respecto a las demás. Si se determina que un factor no afecta a la decisión de la estrategia, se colocara un guion (-) que representa sin puntuación. Es importante aclarar que si una estrategia recibe un guion en cierto factor clave, todas las estrategias deberán recibir un guion en el mismo factor.
- ✓ **Paso 5.** Se debe calcular la puntuación total del grado de atractivo (PTA). Esta puntuación se define como el producto entre la ponderación y el grado de atractivo de cada factor.
- ✓ **Paso 6.** Suma total de las puntuaciones del grado de atractivo. Se debe sumar las puntuaciones totales del grado de atractivo en cada columna de las estrategias de la matriz MPEC. Estos totales

¹²⁰ *Ibíd.*, Pág. 241.

determinaran que estrategia es más atractiva de cada conjunto de alternativas.

Como se puede observar, la matriz MPEC determina cual estrategia es la más atractiva en comparación con otras estrategias de acuerdo a su evaluación con factores claves externos e internos.

Gráfico 11: Matriz MPEC.

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS					
		Estrategia 1		Estrategia 2	
Factores Claves	Ponderación	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades					
1. Oportunidad 1					
2. Oportunidad 2					
3. Oportunidad 3					
Amenazas					
1. Amenaza 1					
2. Amenaza 2					
3. Amenaza 3					
Fortalezas					
1. Fortaleza 1					
2. Fortaleza 2					
3. Fortaleza 3					
Debilidades					
1. Debilidad 1					
2. Debilidad 2					
3. Debilidad 3					
Suma total de las puntuaciones del grado de atractivo					

Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 241

2.1.3.1.2. Implementación de la Estrategia.

La segunda etapa del proceso de planeación estratégica, planteado en el modelo de David, es la implementación de la estrategia¹²¹. No es suficiente con formular y seleccionar la estrategia que mejor se adapte a los objetivos de la organización, es necesario que esta pase a la etapa de implementación. Una formulación exitosa no implica una implementación exitosa¹²²; por tal razón, para la implementación de la estrategia también se deben realizar ciertos análisis y se debe preparar a la

¹²¹ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 262.

¹²² *Ibíd.*

organización, en todas sus áreas funcionales, para que se adapten de manera adecuada a esta. La implementación significa acciones reales en la organización, en algunos casos puede implicar cambios en fuerza laboral, cambios en territorios de ventas, agregar nuevos departamentos, establecimiento de nuevos procesos, entre otras actividades que afectara a toda la organización como sistema que es¹²³. Es esencial que exista un compromiso de todas las áreas funcionales de la organización para que sea posible una implementación exitosa. A continuación se mencionaran los aspectos esenciales respecto a la implementación de la estrategia en cada una de las áreas funcionales de la organización.

- **Administración.** Esta área, por así llamarla, abarca los niveles gerenciales y funcionales de la organización. Los principales temas a tener en cuenta son: **A. Objetivos anuales.** El establecimiento de objetivos anuales sirve como guía para la acción, dirección y canalización de los esfuerzos y las actividades de todos los miembros de la organización¹²⁴; estos objetivos deben ser congruentes con los objetivos a largo plazo de la organización y deben funcionar como estructura de apoyo para la estrategia que se haya seleccionado. Al igual que cualquier otro objetivo, estos deben ser medibles, realistas, claros, razonables, desafiantes y deben ser comunicados a toda la organización¹²⁵. **B. Políticas.** Las políticas son guías, métodos, procedimientos, reglas y formas específicas de cómo se deben realizar las cosas en una organización¹²⁶. Las políticas establecen los límites y restricciones a las acciones administrativas que se llevaran a cabo en pro de la estrategia seleccionada en la etapa de formulación; además de esto, las políticas esta una base para el control de la administración y permiten la coordinación de todas las áreas funcionales¹²⁷. **C. Asignación de recursos.** Lo ideal en un proceso de planeación estratégica es que los recursos sean asignado de acuerdo a las prioridades establecidas por los objetivos anuales y los objetivos a largo plazo, pero en la práctica, estos recursos son asignados de acuerdo a factores políticos y personales dentro de la organización¹²⁸; según David, una organización cuenta con cuatro tipo de recursos: financieros, físicos, humanos y

¹²³ *Ibíd.* Pág. 163.

¹²⁴ *Ibíd.* Pág. 164.

¹²⁵ *Ibíd.* Pág. 165.

¹²⁶ *Ibíd.* Pág. 166.

¹²⁷ DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 267.

¹²⁸ *Ibíd.* Pág. 268.

tecnológicos¹²⁹; de acuerdo a la premisa inicial, la asignación de estos recursos debe ser coherente con los objetivos y debe estar enfocada sostener y apoyar a la estrategia que se haya deseado implementar. **D. Estructura organizacional.** La implementación de una nueva estrategia normalmente requiere cambios en la forma en la que una organización está estructurada. Según David, esto se debe a dos razones: primero, la estructura impone de qué manera se establecerán los objetivos y las políticas; como se mencionó anteriormente, ambos elementos deben estar orientados en apoyar a la estrategia resultante de la formulación; segundo, la estructura dicta de qué forma se asignaran los recursos; es esencial que estos recursos sean asignados de acuerdo a lo establecido en los objetivos y las políticas, igualmente, deben ser coherentes con los objetivos a largo plazo planteados en la formulación de la estrategia¹³⁰. **E. Reestructuración.** En muchos casos cuando se implementa una nueva estrategia es necesario reestructurar la organización. Puede suceder que de acuerdo a los análisis presentados en la formulación de la estrategia sea necesario reestructurar, es decir reducir la organización¹³¹; esta reducción organizacional se presenta en términos del número de empleados, número de divisiones y número de niveles jerárquicos en la estructura organizacional. en la mayoría de casos, la reestructuración organizacional tiene como finalidad la reducción de costos para aumentar la competitividad¹³². Otra forma de reestructuración es la reingeniería; esta tiene como finalidad la disminución y la eliminación de barreras de burocracia en una organización y descentralizar los poderes de tal forma que exista una real integración entre las áreas funcionales; que el objetivo de estas sean los resultados, los clientes, los productos y no las funciones en sí mismas de cada área; debe existir una integración en cuanto a los objetivos¹³³. **F. Manejo de la resistencia al cambio.** Cualquier proceso de planeación estratégica requiere que se generen cambios importantes en los individuos y en los procesos. En muchas situaciones, la presencia de cambios puede generar en la fuerza laboral ciertos malestares que podrían impedir que la estrategia sea implementada adecuadamente; para esto, los gerentes o personas encargadas de la implementación deben realizar un

¹²⁹ Ibíd. Pág. 268

¹³⁰ Ibíd. Pág. 278

¹³¹ Ibíd. Pág. 278

¹³² Ibíd. Pág. 279

¹³³ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 280

adaptación y capacitación para que los colaboradores se sientan parte del cambio y puedan así derribar las barreras presentes en contra de este¹³⁴.

G. Creación de una cultura de apoyo a la estrategia. Otro de los temas importantes en cuanto a administración se refiere es la cultura organizacional; de acuerdo a David, es más fácil cambiar la cultura de una organización para que se adapte a una estrategia, que modificar la estrategia para que se adapte a la cultura¹³⁵; para poder transformar la cultura de tal forma que responda de manera positiva a los cambios generados por la nueva estrategia es necesario implementar ciertas herramientas como capacitación, reclutamiento, promoción, reestructuración del diseño organizacional, entre otras¹³⁶.

- **Producción y Operaciones.** La situación presente en el momento de la implementación de la estrategia en el área de producción y operaciones puede aumentar o inhibir el logro de los objetivos a largo plazo y anuales. Cuando se hace referencia al área de producción se incluye todos los activos necesarios para el proceso de transformación de la materia prima, el tamaño de la planta, la ubicación de la planta, los estándares de calidad, costos, capacitación de los empleados y recursos económicos necesarios¹³⁷. Es importante tener en cuenta todos los recursos del área dado que estos funcionaran como el motor que impulsara desde abajo la estrategia que se desea implementar, se debe establecer los recursos actuales con los que cuenta la organización y aquellos que debe poseer posteriormente para el logro de los objetivos.
- **Recursos Humanos.** Es importante que esta área permanezca atenta a las necesidades que surjan para implementación de la estrategia, necesidades en cuanto a personal. En muchas situaciones, para la implementación de la estrategia será necesario capacitar a los empleados actuales, o reclutar nuevos empleados por diversas razones. El gerente de recursos humanos debe asegurarse que los trabajadores se sientan motivados y que alineen de manera adecuada sus objetivos personales con los objetivos establecidos por la planeación estratégica¹³⁸; otro aspecto importante que debe desarrollar el área de recursos humanos son programas de motivación para los colaboradores que permitan que estos se mantengan

¹³⁴ *Ibíd.* Pág. 285.

¹³⁵ *Ibíd.* Pág. 287

¹³⁶ *Ibíd.* Pág. 290

¹³⁷ *Ibíd.* Pág. 291

¹³⁸ DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 293.

en constante partición para que la estrategia sea implementada correctamente, dentro de estos programas pueden haber incentivos económicos y no económicos, esto se define según la cultura de la organización¹³⁹.

- **Marketing.** Hay dos variables de suma importancia de marketing que afectan directamente la implementación de la estrategia: **A. Segmentación del mercado.** La segmentación de mercados consiste en la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes con sus necesidades y hábitos de compra¹⁴⁰; si la estrategia a implementar consiste en el desarrollo de un nuevo producto, penetrar un nuevo mercado o diversificar los productos actuales, será de suma importancia para la organización identificar aquellos segmentos potenciales donde podría competir. Otro aspecto a tener en cuenta en cuanto a la segmentación de mercado son las modificaciones en la mezcla de mercadeo; variables controlables como producto, precio, comunicación y distribución deberán ser afectadas por los objetivos que haya establecido la organización en cuanto a ventas y al producto como tal. **B. Posicionamiento del producto.** Luego de segmentar el mercado y establecer el grupo objetivo de consumidores, la organización debe descubrir que quieren los clientes, esto se realiza mediante una investigación de mercados¹⁴¹. Este proceso debe tener en cuenta los productos y servicios de los competidores en el segmento de mercado que se haya seleccionado; estos productos competidores deben posicionarse en un plano cartesiano de acuerdo a ciertas características del mercado, esto con la finalidad de identificar aquellos espacios (necesidades) que podría cubrir la organización. Dentro de este proceso de posicionamiento es importante que la empresa solo se distinga con una organización y que logre que los consumidores esperen un poco menos de lo que realmente se podría ofrecer¹⁴²; la organización debe crear expectativas que excedan el servicio real.
- **Finanzas y Contabilidad.** Hay diferentes aspectos financieros que se deben tener en cuenta al momento de implementar una estrategia, entre los principales están: **A. Adquisición de capital.** Normalmente, la implementación de una nueva estrategia requiere capital adicional; para esto las opciones frecuentes con las que cuenta una organización son tres,

¹³⁹ *Ibíd.* Pág. 294

¹⁴⁰ *Ibíd.* Pág. 207

¹⁴¹ *Ibíd.* Pág. 310

¹⁴² DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 311

por un lado la organización puede endeudarse, por el otro puede emitir acciones y finalmente puede combinar ambas estrategias. La decisión dependerá del análisis que realice la organización de su situación actual. Una herramienta recomendada por David es un análisis de ganancias por acción/ganancias antes de intereses e impuestos¹⁴³; mediante este análisis la organización podrá determinar cuál de las tres estrategias es la más conveniente para poder implementar adecuadamente la estrategia formulada. **B. Estados financieros proyectados.** Otra de las técnicas esenciales en cuanto a implementación de estrategias se refiere es la proyección de estados financieros. Este tipo de análisis es útil para predecir el efecto que tendrán diferentes decisiones de implementación, como aumentar los gastos, incrementar los salarios, entre otras cosas. Las proyecciones se realizan en el estado de resultados y en el balance general; según recomendaciones de David, primero se debe realizar las proyecciones del estado de resultados iniciando con las ventas. De acuerdo al porcentaje que sea usado para proyectar las ventas se proyectaran los demás ítems del estado de resultados¹⁴⁴. **C. Presupuestos financieros.** Es esencial para la implementación de la estrategia que la organización defina como obtendrá y en que gastara el dinero en determinado periodo de tiempo; los presupuestos más comunes son de efectivo, pero se presupuestar también las ventas, las ganancias, las operaciones, los gastos, entre otros¹⁴⁵; el desarrollo de un presupuesto financiero funciona como hoja de ruta para que la organización se mantenga constante en los gastos e ingresos que determino para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

- **Investigación y Desarrollo.** Esta área de la organización debe funcionar acorde con las demás áreas, debe haber un funcionamiento armónico e integrado entre estas ya que aquí, en I&D, se llevaran a cabo los esfuerzos tecnológicos que permitirán que la organización obtenga y mantenga una ventaja competitiva. Como ya se ha mencionado anteriormente, esta área es la encargada de generar innovación en productos existentes, nuevos o en procesos, con el fin de que la organización obtenga una posición representativa en el mercado¹⁴⁶. el área de investigación y desarrollo puede estar enfocada en tres estrategias: 1. Ser la primera empresa del mercado

¹⁴³ Ibíd. Pág. 313

¹⁴⁴ Ibíd. Pág. 319

¹⁴⁵ Ibíd. Pág. 321

¹⁴⁶ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 326

en vender nuevos productos. 2. Ser un imitador innovador de productos exitosos, lo cual le permitiría reducir el riesgo y los costos por errores. 3. Ser productor de bajo costo de bienes introducidos recientemente; esta estrategia tendría como finalidad que la empresa compita en costo¹⁴⁷.

- **Sistemas de Información Gerencial.** Actualmente, contar con un sistema de información gerencial no es una opción, es un requisito¹⁴⁸. La información es la base con la que las empresas trabajan, es la base con la que se puede comprender a la competencia y a las fuerzas ajenas al control de la organización. La recopilación, recuperación, almacenamiento y análisis de la información puede utilizarse para crear ventajas competitivas de diferentes formas, desde el planteamiento de estrategias tempranas frente a la competencia hasta la reducción de costos¹⁴⁹.

2.1.3.1.3. Evaluación de la Estrategia.

Conforme cambia el ambiente externo e interno de la empresa las estrategias se vuelven obsoletas; en la actualidad, a causa de las económicas globales, los cambios en los entornos se dan con mayor rapidez, por esta razón, las organizaciones deben mantener pendientes de que sus estrategias aun sean vigentes para lograr los objetivos que se han planteado. Para evitar la obsolescencia es esencial que los estrategas revisen, evalúen y controlen sistemáticamente la implementación de la estrategia, verificando que esta aun funcione para el logro de los objetivos y modificando aquellos aspectos que sean necesarios¹⁵⁰. La evaluación de la estrategia es importante porque la organización se enfrenta a un ambiente dinámico el cual puede cambiar los factores claves internos y externos de manera rápida y drástica¹⁵¹. La evaluación de la estrategia puede darse en esquema de tres actividades según como se puede observar en el gráfico 12.

- **Revisión de las bases de la estrategia.** Las bases de la estrategia surgen de las auditorías internas y externas de la organización, en las cuales se definen y evalúan los factores claves en cada caso. Para iniciar con la primera actividad, se debe realizar una matriz EFE y una matriz EFI

¹⁴⁷ Ibíd. Pág. 326

¹⁴⁸ Ibíd. Pág. 327

¹⁴⁹ Ibíd. Pág. 327

¹⁵⁰ Ibíd. Pág. 336

¹⁵¹ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 337

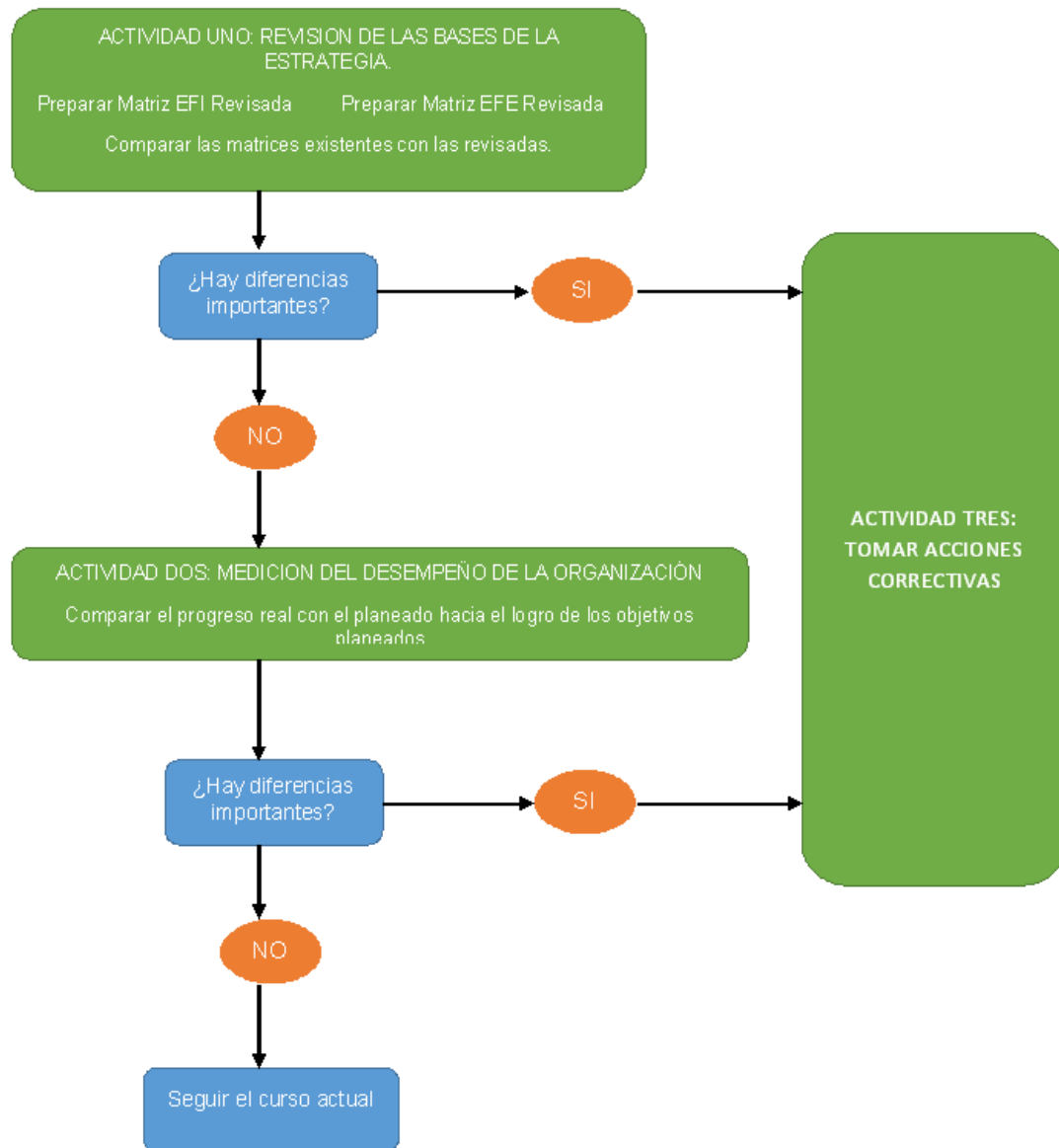
revisada¹⁵². La matriz revisada EFE indica que tan efectiva ha sido la estrategia de una empresa en respuesta a las oportunidades y amenazas clave del entorno¹⁵³; la matriz revisada EFI se enfocara en los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades en las áreas evaluadas en la formulación de la estrategia¹⁵⁴. Luego de realizar las matrices revisadas, estas serán comparadas con las matrices originales planteadas en la formulación de la estrategia. Hay ciertas preguntas que deberían analizarse al momento de realizar la comparación de las matrices, entre estas están ¿nuestras fortalezas internas todavía son fortalezas?, ¿hemos añadido alguna otra fortaleza interna?, ¿nuestras debilidades internas todavía son debilidades?, ¿hay ahora alguna otra oportunidad externa?, entre otras preguntas.

¹⁵² DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 340

¹⁵³ *Ibíd.* p. 340.

¹⁵⁴ *Ibíd.* p. 340.

Gráfico 12: Esquema de Evaluación de una Estrategia.



Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 342.

- **Medición del desempeño de la organización.** Esta actividad incluye la comparación de los resultados reales de la organización con los esperados. Para realizar este proceso se usan normalmente los objetivos anuales y de

largo plazo¹⁵⁵. La evaluación de estos objetivos debe realizarse en base a criterios cuantitativos y cualitativos. En cuanto a criterios cuantitativos, las organizaciones por lo general usan para evaluar las estrategias indicadores financieros, como el ROI, el ROE, margen de utilidades, participación del mercado, entre otros¹⁵⁶; pero también es importante el criterio cualitativo con el cual se evalúen ciertos aspectos de la estrategia, David propone seis preguntas cualitativas que son útiles para evaluar las estrategias¹⁵⁷: **1.** ¿La estrategia es internamente consistente? **2.** ¿La estrategia es consistente con el entorno? **3.** ¿La estrategia es apropiada en vista de los recursos disponibles? **4.** ¿La estrategia implica un grado aceptable de riesgo? **5.** ¿La estrategia tiene un plazo apropiado de tiempo? **6.** ¿La estrategia es factible?

- **Toma de acciones correctivas.** La última actividad a realizar dentro de este esquema de la evaluación de la estrategia es la toma de acciones correctivas; de acuerdo a el gráfico 12, estas acciones correctivas se llevaran a cabo cuando hayan diferencias importantes entre lo que se espera y lo real¹⁵⁸. Las acciones correctivas consisten en efectuar cambios para reposicionar competitiva mente a una empresa con vistas al futuro¹⁵⁹. Las acciones correctivas no implican necesariamente el cambio total de una estrategia o la implementación de una nueva, puede ser simplemente modificaciones a la estrategia actual; estos cambios tiene como finalidad que la organización siga respondiendo de manera adecuada a los cambios que se presenten en el entorno. Como las acciones correctivas implican cambios, es importante que los estrategas se preparen para las barreras frente al cambio que se pueden presentar; como se ha mencionado anteriormente, una forma de disminuir la resistencia al cambio es habiendo involucrado a los colaboradores en la estrategia desde su formulación, implementación y ahora en la evaluación¹⁶⁰.

¹⁵⁵ *Ibíd.* p. 343.

¹⁵⁶ *Ibíd.* p. 343.

¹⁵⁷ *Ibíd.* p. 343.

¹⁵⁸ DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 344

¹⁵⁹ *Ibíd.* p. 345.

¹⁶⁰ *Ibíd.* p. 346

2.2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentara de forma ordenada, secuencial y sencilla los distintos conceptos relacionados con la planeación estratégica que deben ser tenidos en cuenta al momento de llevar a cabo un proceso como este.

Como ya se ha mencionado anteriormente, para poder entender de una forma correcta que es planeación estratégica se debe analizar por separado el concepto de estrategia y planeación.

De acuerdo a lo mencionado en el marco teórico, estrategia puede definirse de distintas formas dependiendo de la perspectiva del autor, pero se podría definir de manera general que las **estrategias** son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo de una organización; son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa¹⁶¹; para establecer estrategias se deben tener en cuenta ciertos elementos los cuales afectaran directamente al desarrollo de estas, estos elementos son el **ambiente** que se refiere a las condiciones externas ajenas al control de la organización, las cuales generan oportunidades o amenazas; **misión** que consiste en el establecimiento de metas y objetivos a largo plazo; **análisis situacional** el cual tiene como finalidad establecer cuál es la posición actual de la organización teniendo en cuenta elementos claves tanto internos como externos; y finalmente la **proyección de recursos** ya que la organización debe establecer de qué forma serán distribuidos los recursos con la finalidad de que la estrategia logre los objetivos planteados. No existe como tal una formula ni un modo para establecer estrategias exitosas, pero si hay ciertas características que identifican este tipo de estrategias; entre estas están el establecimiento de **objetivos claros y decisivos** que significa que las metas de la organización, las cuales serán logradas con la estrategia, deben ser entendibles para todos los integrantes de la organización; **flexibilidad** que hace referencia a que la estrategia debe ser adaptable a los cambios del entorno; **iniciativa** que para este caso es mantener una actitud proactiva desde el comienzo de la estrategia hasta su culminación y finalmente **liderazgo comprometido** que es el conjunto de habilidades que deben poseer los gerentes para que aquellos involucrados en la estrategia trabajen en equipo alineando sus objetivos personales con los de la organización¹⁶².

¹⁶¹ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 13.

¹⁶² QUINN, James Brian. Estrategias para el cambio. Citado por: MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación, 1997. p. 16.

El otro concepto esencial que debe entenderse es el de **planeación**; esta es la función administrativa que determina anticipadamente los objetivos a alcanzar así como lo que debe hacerse para alcanzarlos¹⁶³. La planeación como cualquier otro proceso lleva consigo un modelo que describe las actividades que deben realizarse para que esta se logre de manera correcta. Lo primero que se debe hacer es prestar **atención a las oportunidades** lo cual significa que la organización debe identificar en el entorno aquellas potenciales oportunidades que de aprovecharse podrían facilitar el logro de los objetivos; luego de esto se deben establecer los **objetivos o metas** los cuales representan en donde quiere estar la organización, que desea hacer y cuando¹⁶⁴; la tercera actividad es **identificar alternativas** promisorias que permitan lograr los objetivos¹⁶⁵, estas alternativas deben ser **comparadas** teniendo en cuenta los objetivos establecidos **seleccionado** aquella que permita el logro de estos en el menor tiempo y al menor costo; finalmente, luego de seleccionar la alternativa, se deben establecer **planes de apoyo** que permitan que esta logra los objetivos más fácilmente¹⁶⁶

Al haber desarrollado los conceptos por separado de estrategia y planeación, es momento de entender los aspectos más importantes de la planeación estratégica.

Planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr su objetivos¹⁶⁷; este concepto es planteado por Fred R. David; este autor también plantea el modelo, o los pasos a seguir para desarrollar adecuadamente un proceso de planeación estratégica; como se puede observar en el concepto, la planeación estratégica está conformada por tres etapas, cada una de estas cuenta con ciertas actividades que deben realizarse de manera ordenada:

- **Formulación de la estrategia.** La formulación consiste en establecer las bases organizacionales las cuales serán tenidas en cuenta para desarrollar y seleccionar las estrategias que serán implementadas para lograr objetivos

¹⁶³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Séptima edición. México. Mc Graw Hill. 2006. Pág. 82

¹⁶⁴ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill. 2012. Pág. 114

¹⁶⁵ *Ibíd.* p. 115.

¹⁶⁶ *Ibíd.* p. 119.

¹⁶⁷ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 5.

a largo plazo¹⁶⁸. Para la formulación primero debe declararse la visión y misión de la organización; la **visión** debe ser la respuesta a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, esta visión debe tener un horizonte temporal y debe reflejar lo que la empresa espera ser¹⁶⁹; la **misión** por su parte debe ser la respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, que quiere reflejar el propósito que mueve a la organización y la distingue de otras¹⁷⁰. Luego de la visión y misión se procede a realizar las auditorías externas e internas. La **auditoría externa** consiste en la identificación de los factores claves del entorno que pueden considerarse como oportunidades o amenazas para la organización¹⁷¹; una **oportunidad** es todo evento del entorno que de presentarse, facilita el logro de los objetivos¹⁷², y una **amenaza** es todo evento del entorno que de presentarse complica o evita el logro de los objetivos¹⁷³. La **auditoría interna** tiene como finalidad la identificación de aquellos factores claves de la organización que pueden considerarse una fortaleza o una debilidad, entendiéndose **fortaleza** como aquel elemento positivo que diferencia a la organización de la competencia¹⁷⁴ y **debilidad** como aquellas actividades que se realizan con bajo grado de eficiencia¹⁷⁵. Ya con estas bases, se procede a establecer los objetivos a largo plazo; por **largo plazo** se hace referencia a un periodo entre dos y cinco años¹⁷⁶; **los objetivos** son las finalidades o propósitos que establece la organización los cuales se convierten en su razón de ser por un periodo de tiempo¹⁷⁷, estos objetivos pueden ser financieros, administrativos, estratégicos, entre otros; lo importante es que estos objetivos respondan a los intereses generales de la organización. Finalmente para terminar con la formulación de la estrategia se debe

¹⁶⁸ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 56

¹⁶⁹ *Ibíd.* p. 57

¹⁷⁰ *Ibíd.* p.59

¹⁷¹ *Ibíd.* p 82.

¹⁷² ESMAS [en línea]. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA). México. 2004. [consultado 30 de octubre de 2016] Disponible en internet:

<http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/evalua-tus-recursos/080796/foda-fortalezas-debilidades-opportunidades-amenazas/>

¹⁷³ *Ibíd.*

¹⁷⁴ *Ibíd.*

¹⁷⁵ *Ibíd.*

¹⁷⁶ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 168.

¹⁷⁷ *Ibíd.*, p. 169.

generar y seleccionar las estrategias tomando como base todas las actividades que se han realizado anteriormente.

- **Implementación de la estrategia.** Esta etapa consiste en llevar a cabo las estrategias que se hayan generado y seleccionado en la etapa de formulación. Pero para esto se debe tener en cuenta las distintas áreas de la organización, como son **administración** que funciona como eje central de la organización y es donde se encuentra la toma de decisiones gerenciales, y aquellos aspectos de organización de la empresa; **producción y operaciones** que se encarga básicamente de las actividades necesarias para la transformación de la materia prima en producto terminado; **recursos humanos** que es todo aquello relacionado con la fuerza laboral de la empresa, su motivación y alineación de objetivos personales; **marketing** que se encarga de encontrar formas de satisfacer a los clientes y de cómo llegar a estos; otro elemento importante son los indicadores financieros presentados por el área de **finanzas y contabilidad** los cuales son esenciales en la toma de decisiones; si bien no todas las organizaciones cuentan como tal con un área de **investigación y desarrollo**, si es importante que la organización se preocupe por innovar, emprender y obtener nuevas ventajas competitivas tanto en productos como en procesos; y finalmente para apoyar la toma de decisiones, la organización debe prestar una real preocupación a los **sistemas de información** los cuales toman todos los datos de la empresa y los condensa y procesan de tal forma que faciliten a los gerentes seleccionar el camino a seguir.¹⁷⁸
- **Evaluación de la estrategia.** La última etapa del modelo de planeación estratégica consiste en determinar si las estrategias que se implementaron en la segunda etapa cumplen con los parámetros e indicadores que fueron establecidos en la etapa de formulación. Se debe establecer si existen diferencias importantes entre lo planeado y lo real, de ser así se deberán tomar **acciones correctivas** que irán desde cambios en la orientación de la estrategia hasta su reestructuración total¹⁷⁹. La finalidad de la evaluación es poder realizar las modificaciones necesarias a tiempo para que la estrategia siga orientada al logro de los objetivos a largo plazo.

¹⁷⁸ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 165.

¹⁷⁹ Ibíd. p. 168.

2.3. MARCO LEGAL

En el cuadro 8 se encuentran las principales leyes, decretos y resoluciones que afectan a Carnes Frías Siglo XXI S.A.S. como empresa colombiana perteneciente al sector de alimentos:

Cuadro 8. Leyes.

Leyes		
Constitución política de Colombia	Gobierno Nacional	Es la máxima norma que rige al país. Deberes y derechos de todos los ciudadanos.
1. Contaminación Sólidos		
Ley 9/1979	Gobierno Nacional	Ley Sanitaria Nacional. Artículo 23 al 31. Restricciones para el almacenamiento, manipulación, transporte y disposición de los residuos sólidos.
Ley 99/1993	Gobierno Nacional	Fundamentos de la política ambiental colombiana. Artículo 49 al 62. Licencias ambientales obligatorias.
Decreto Ley 2811/74	Gobierno Nacional	Código de los Recursos Naturales Renovables. Artículo 30 al 39. Manejo de residuos, basuras, desechos y desperdicios.
Decreto 2104/83	Ministerio de Salud	Derogado parcialmente por el Decreto 605/96 de Min. Desarrollo. Se encuentran vigentes las consideraciones ambientales en la prestación del servicio y la gestión de los residuos sólidos establecidas en este Decreto.
Decreto 605/96	Ministerio de Desarrollo	Condiciones para la prestación del servicio público domiciliario de aseo (recolección, transporte y disposición final). Reglamenta la Ley 142. En los aspectos ambientales involucrados en las fases de recolección, transporte y disposición final.

Decreto 1713/02	Ministerio de Desarrollo	Reglamenta la Ley 142/94, la Ley 632/00 y la Ley 689/01, en relación con la prestación del servicio público de aseo, y el Decreto Ley 2811/74 y la Ley 99/93 en relación con la Gestión Integral de Residuos Sólidos (El presente Decreto deroga en todas sus partes el Decreto 605 de 1996, salvo el Capítulo I del Título IV y las demás normas que le sean contrarias).
Decreto 1220/2005	Gobierno Nacional	Este decreto reglamenta el Título VIII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales. Artículos 22 al 32. Obtención de licencias ambientales y su modificación, suspensión o revocación.
Decreto 4741/2005	Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Desarrollado parcialmente por la Resolución del Min. Ambiente 1402 de 2006, por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral. Artículos 10 al 32. Responsabilidades, manejo de desechos sólidos y prohibiciones.
Resolución 11/96	Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Establece reglas sobre contratos de concesión en los que se incluye el otorgamiento de áreas de servicio exclusivo para la prestación del servicio público domiciliario de aseo
Decreto 1505/2003	Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Por medio del cual se modifica parcialmente el Decreto 1713 de 2002, en relación con los planes de gestión integral de residuos sólidos y se dictan otras disposiciones.
Resolución 1045/03	Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Por la cual se adopta la metodología para la elaboración de los Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos, PGIRS.

2. Visual.		
Ley 140/1994	Gobierno Nacional	Publicidad visual exterior
3. Contaminación acústica		
Resolución 8321/1983	Ministerio de Salud	Se dictan normas sobre protección y conservación de la audición, de la salud y el bienestar de las personas, por causa de la producción y emisión de ruidos.
Resolución 1792/90	Ministerio de Trabajo, Seguridad Social y Salud.	Por medio del cual se adoptan valores, límites permisibles para la exposición ocupacional al ruido.
4. Industria de alimentos		
Decreto 3075/1997	Ministerio de Salud	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. Artículo 1 al 125. Seguridad alimentaria, insumos y aditivos para alimentos. Buenas prácticas de manufactura.
Resolución 5109/2005	Ministerio de Protección Social	Alimentos para consumo humano. Artículo 1 al 19. Reglamento Técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.
5. Uso del Suelo		
Ley 388/1997	Gobierno Nacional	Ley de ordenamiento territorial
6. DIAN		
Ley 1111/2007	Gobierno Nacional	Por la cual se modifica el estatuto tributario de los impuestos administrados por la dirección de impuestos y aduanas nacionales
7. Promoción del desarrollo		
Ley 905 /2004	Gobierno Nacional	Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

FUENTE: Elaboración Propia.

El cuadro 8 muestra las distintas leyes, decretos y resoluciones que rigen de primera mano a una empresa colombiana del sector de alimentos, empezando por la constitución política de Colombia que es la principal ley de donde se deriva el resto. En la primera parte de este cuadro se plantean las leyes que legislan la contaminación por sólidos, la cual es bastante regulada ya que Carnes frías Siglo XXI S.A.S. es una empresa que maneja mucho tipo de residuos sólidos que no pueden ser manejados en su totalidad por el servicio público de aseo y por la contaminación ambiental que pueden generar. La segunda parte del cuadro nos muestra la ley que legisla la publicidad que puede tener la empresa en su exterior. La tercera parte muestra las leyes que hablan sobre la contaminación acústica para el personal que trabaja en la planta, cuales son los niveles acústicos a los cuales debe trabajar la planta y los implementos de protección que deben usar si el ruido es fuerte. La cuarta parte presenta las leyes más vigiladas por el INVIMA, las cuales legislan la cantidad permitida de uso de casi todas las materias primas, aditivos, conservantes, colorantes, etc. adicionalmente las buenas prácticas de manufactura y como se deben llamar los productos en el mercado dependiendo de su composición, aquí también se encuentra la ley sobre el rotulado o etiquetado de los productos alimenticios que servirá para informar al consumidor. La quinta parte habla sobre el ordenamiento territorial y será el que le permite a las empresas operar o no en determinada zona. La sexta parte legisla el estatuto tributario de los impuestos que administra la DIAN y cuáles serán las obligaciones de la empresa con el estado. Y la séptima y última parte es la ley que apoya a las empresas micro, pequeñas y medianas para la promoción del desarrollo.

2.4. MARCO CONTEXTUAL

El cuadro 9 tiene la información básica de Carnes Frías Siglo XXI S.A.S en el cual se puede observar detalladamente la identificación de la compañía, así como la descripción de las actividades que realiza en el mercado:

Cuadro 9: identificación de la compañía.

Nombre de la empresa	Carnes Frías Siglo XXI S.A.S.
NIT	900708798-3
Tipo de empresa	Sociedad por acciones simplificada constituida por personas naturales
Nombre del representante legal	Leonel Giraldo Gálvez
Propietarios	Leonel Giraldo Gálvez
Productos y/o Servicios	Carnes Frías Siglo XXI S.A.S. es una empresa del sector de alimentos encargada de producir, maquilar y comercializar productos cárnicos en toda la zona sur occidente del país.
Dirección comercial	Diagonal 26N # T77-11 Barrio Marroquín
País	Colombia
Ciudad	Cali
Teléfono	(2)5241390
E-mail	Cfsigloxxi@hotmail.com
Actividad económica de la empresa	2-1511-01 / Empresas dedicadas a la producción, transformación y conservación de carne y de derivados cárnicos incluye el empaqueo de cárnicos y la preparación de carnes frías, chorizos, longanizas y similares.

Fuente: Carnes Frías Siglo XXI S.A.S.

2.4.1. Historia.

Carnes Frías Siglo XXI S.A.S. nace en 1995 en la ciudad de Cali cuando Leonel Giraldo Gálvez como persona natural decide emprender su propio negocio y crea la marca Carnes y Salsamentaria Siglo XXI, dejando atrás el trabajo en carnicerías y comenzando a producir su propia línea de chorizos. El mismo se encargó de realizar la labor comercial TAT para comenzar a crecer y posicionar su nombre en el mercado, fueron 6 años manejando solo la línea de chorizos hasta que en el mercado creció un auge por los productos ahumados como la costilla y el bofe,

momento donde Leonel Giraldo decidió lanzar su nueva línea de ahumados donde se incluía estos dos productos. Así siguió creciendo con sus dos líneas a pasos agigantados hasta el 2008 cuando se reconectó con un viejo amigo que lo alentó y le ayudó a desarrollar nuevas líneas de embutidos donde se incluía la salchicha tira, salchicha suiza, salchichón cervecero, Génova, cabano y jamón. Lugar donde comienza a crecer la empresa en tecnología y puntos de venta; comienza una rápida expansión con aliados estratégicos como agropecuarios y supermercados.

Dos años después, para el 2010 la empresa ha crecido considerablemente en infraestructura, personal, tecnología y capacidad de producción, promoviendo la necesidad de crecer comercialmente para aprovechar la capacidad de producción; se contrata una vendedora encargada de buscar nuevas ventas. Se siguió creciendo con nuevos puntos de venta dentro de los supermercados y con los nuevos clientes de la nueva vendedora. En el 2011 las ventas seguían creciendo, se decidió crear un departamento de ventas compuesto de 6 empleados; un jefe de ventas y 5 vendedores, proceso que no obtuvo muchos resultados por la baja venta de este grupo y acarreando problemas para la empresa. El 2011 fue un año muy difícil porque los gastos se subieron mucho, las deudas a proveedores excedían los cupos y las ventas dejaron de crecer al ritmo que venían, situación que hizo buscar asesoría externa para ayudar la situación actual de la empresa; se consiguió asesoría de un administrador de empresas con amplio recorrido en gerencia. Los primeros pasos de esta asesoría fueron generar un diagnóstico que mostraba todas las falencias de la empresa por un crecimiento rápido y poco ordenado de los últimos años, análisis que le hizo pensar a Leonel Giraldo que debería tener una persona con la experiencia del nuevo asesor administrativo y proponerle que sea el nuevo gerente de la empresa. El 2012 comienza con nuevo gerente al mando con el fin de darle un nuevo rumbo a la empresa y generarle dirección, organización, control y planeación; se crean nuevos departamentos organizacionales, se mejora el sistema operativo para tener un mejor manejo de la contabilidad, se invierte en la planta, personal, oficinas y área de ventas.

El 2012 fue un año muy productivo gracias al gran crecimiento de puntos de venta y aliados estratégicos como los supermercados, año en el cual hubo un posicionamiento de la marca muy importante y se duplicó la producción pasando de 60 toneladas a casi 130 toneladas. Crecimiento que dejó atrás los clientes pequeños como los TAT quienes fueron los que ayudaron a crecer la empresa durante muchos años; razón por la cual se le dio todos los clientes TAT a un solo distribuidor para que esa persona se encargara de todo este negocio; error que tiempo después se pagaría con la pérdida de gran parte de este negocio por momentos críticos de la empresa.

En el 2013 se cambia la razón social de la empresa, paso de ser Leonel Giraldo Gálvez como persona natural y pasa a ser Carnes y Salsamentaría Siglo XXI S.A.S. con el fin de aprovechar los beneficios del nuevo tipo de razón social que ya contaba con mucho auge en el mundo empresarial. Por el afán de crecer de la nueva administración, se descuidó la logística y el flujo de efectivo que generaban los clientes TAT, adicionalmente se generaron problemas por cambios de personal, aumento desmesurado del personal que paso de 20 a casi 90 personas, problemas con la UGPP (La Unidad de Gestión de Pensional y Parafiscales) por la seguridad social, cuentas de nómina para todo el personal que acarrearaban costos, nuevas bodegas sin supervisión y las exigencias de gerencia para alejar a los propietarios de las oficinas.

Dentro de las decisiones del nuevo gerente se logró negociar toda la producción de embutidos de un supermercado muy grande de la región; en un principio fue una muy buena decisión porque era por maquila, hasta el día que se decidió cambiar por venta directa en mayo del 2013 y asumir inventarios del supermercado y buscar ayuda con los proveedores por el nuevo volumen que se iba a manejar. Se pasó de tener deudas con proveedores de 60-80 millones a 600-700 millones, problemas que se comenzaron a salir de las manos por devoluciones y problemas con el supermercado que conllevaron a tener en menos de 6 meses los problemas económicos más grandes de toda la historia de la compañía.

Comenzando el 2014 aquel gerente que ayudo a crecer la empresa pero sin planeación ni control decide renunciar y dejar la empresa inmersa en problemas económicos. Fue un comienzo de año muy difícil donde se debía buscar cuales eran los problemas para poderles dar solución y encontrarle nuevamente el rumbo a la empresa y evitar que esta cerrara; momento donde el propietario Leonel Giraldo y su esposa Sandra Rodríguez vuelven a tomar las riendas de la compañía. Fue un año donde la empresa debió reestructurarse y contraerse a tal punto que casi toco empezar de cero, se creó una nueva razón social para el mes de abril llamada Carnes Frías Siglo XXI S.A.S.; acciones guiadas por un asesor jurídico para hacer una secesión patronal de una razón social a la otra. Lo primero fue solucionar con el personal las liquidaciones que se debían realizar y lo segundo fue llegar a arreglos con los proveedores para poder seguir produciendo e ir cerrando ciclos pasados; arreglos que han hecho difícil un crecimiento rápido de la compañía en la actualidad puesto que las compras se realizan de contado.

Desde su nacimiento, la nueva razón social Carnes Frías Siglo XXI S.A.S. ha presentado un crecimiento no tan marcado como lo fueron sus antecesoras, pero

ha evolucionado como organización ya que cuenta con un asesor administrativo que apoya con información detallada a la gerencia para que tome decisiones acertadas, se posee más control y ahora la gerencia estudia con detalle cada decisión para que cada paso que da la empresa sea más firme que el anterior. En la actualidad se tienen 30 empleados que producen y comercializan más de 6 líneas de productos que cuentan con un reconocimiento en el mercado por su calidad y buenos precios.

2.4.2. Visión.

Ser en el 2016 una empresa con alta participación en el sector al que pertenece, con proyecciones a mediano y largo plazo, que impulsen un constante crecimiento de la empresa, a través de la inversión y desarrollo en la tecnología del sector, para continuar brindando a nuestros clientes productos cárnicos de excelente calidad y sabor, acompañarlos en sus hogares y convertir sus comidas en maravillosos momentos.¹⁸⁰

2.4.3. Misión.

Carnes y Salsamentaría Siglo XXI es una fábrica del sector alimenticio dedicada a la producción, comercialización y distribución de productos cárnicos terminados. Su razón de ser es ofrecer productos cárnicos de excelente calidad y precios competitivos en el mercado.

Nuestra empresa está comprometida con el mejoramiento continuo de la calidad y el servicio para satisfacer necesidades de los clientes. Igualmente Siglo XXI muestra su compromiso con el medio ambiente, sus clientes y la sociedad.¹⁸¹

¹⁸⁰ Carnes y Salsamentaría Siglo XXI S.A.S.

¹⁸¹ *Ibíd.*

3. RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la organización tiene como finalidad la identificación de ciertos factores claves que pueden ser definidos como fortalezas o debilidades. A continuación se realizara el análisis interno de la empresa Carnes Frías Siglo XXI S.A.S., este análisis estará dividido en cuatro grandes áreas funcionales: administración general, recursos humanos, finanzas, mercadeo y producción.

Se iniciara con una descripción de la situación actual en cada una de las áreas mencionadas anteriormente basándose en la entrevista realizada a ciertos integrantes de la empresa; posterior a esto se identificarán las fortalezas o debilidades que se consideren pertinentes en cada una de las áreas.

Finalmente se consolidaran aquellos factores clave identificados en las distintas áreas para poder seleccionar aquellos de mayor importancia mediante una Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

3.1.1. Funciones de Administración General.

Carnes Frías Sligo XXI es una empresa familiar, pequeña, en la cual los dueños desempeñan los cargos gerenciales.

- **Toma de decisiones.** De acuerdo a la entrevista realizada a la Jefe de Recursos Humanos, el gerente general tiene total poder y autonomía para tomar decisiones por su propia cuenta en cuanto a producción, pagos a proveedores, venta de productos, negociación con actores externos a la organización, salario a pagar a los colaboradores de acuerdo a sus funciones y desempeño, estrategias de inversión, entre otras actividades¹⁸²; la única persona además del gerente que tiene total autonomía para tomar decisiones es la Jefe de Recursos Humanos en temas relacionados con esta área, como son contratación, programas motivación de los trabajadores y despidos¹⁸³.
- **Planeación.** De acuerdo con la entrevista realizada a Oscar Sandoval, Asesor Externo de la organización, no existe una planeación a largo plazo, la gerencia trabaja con el enfoque del “día a día”¹⁸⁴, no se han establecido objetivos a largo plazo ni existe una visión clara de a donde se espera llegar.

¹⁸² Ver anexo 1. Entrevista a Jefe de Recursos Humanos.

¹⁸³ *Ibíd.*

¹⁸⁴ Ver anexo 1. Entrevista a Asesor Externo.

- **Organización.** En cuanto a organización, de acuerdo a lo observado en la empresa y a las entrevistas, no existe una estructuración clara y formal de las funciones de los cargos gerenciales; por ejemplo, si bien existe un Jefe de Producción, el real encargado de esta área es el Gerente General¹⁸⁵; además de esto, como se mencionó anteriormente, muchos procesos, distintos a los del área de producción, no están formalmente establecidos, como son la entrega de informes financieros, la periodicidad de los pagos a proveedores, entre otras actividades.
- **Control.** Otro elemento destacable en la parte administrativa es la falta de control de los procesos en las distintas áreas; no se realiza un seguimiento constante de las actividades de los colaboradores y en caso de presentarse algún inconveniente o no conformidad, no se toman acciones correctivas ni preventivas para evitar estos sucesos¹⁸⁶.
- **Dirección.** Continuando con las funciones principales de la administración, en cuanto a dirección gerencial existen muchas falencias, a tal punto que se puede decir que es inexistente¹⁸⁷. La gerencia no cuenta con un programa de evaluación a los colaboradores lo cual genera un bajo nivel de exigencia que se ve reflejado en errores cometidos principalmente en el área de producción; también se ve reflejada la falta de dirección en cuanto a que no existe una retroalimentación constante de los cambios que se pueden generar en el entorno.

Un factor negativo clave que se puede observar en la gerencia es la resistencia al cambio; si bien con el transcurso del tiempo se han mejorado ciertos aspectos, aún existe mucha resistencia a cambios que deben gestarse en el área administrativa, con la razón de que “está bien como siempre se ha hecho”¹⁸⁸; esto claramente dificulta que se puedan implementar las mejoras necesarias para el adecuado funcionamiento de la organización.

Existen gran cantidad de falencias en la administración general de Carnes Frías Siglo XXI S.A.S., a pesar de esto se podría mencionar que a través del tiempo se han mejorado ciertos aspectos gracias a la colaboración de un asesor externo que ha suministrado ciertas directrices y conocimientos que han logrado ordenar y reorientar esta área.

Los factores clave de esta área son:

- Falta de planificación a largo plazo – Debilidad.

¹⁸⁵ Ver anexo 1. Entrevista a Asesor Externo.

¹⁸⁶ *Ibíd.*

¹⁸⁷ *Ibíd.*

¹⁸⁸ *Ibíd.*

- Falta de medidas de control – Debilidad.
- Exceso de centralización de toma de decisiones – Debilidad.
- Bajo nivel de exigencia a los trabajadores – Debilidad.
- Inexistencia de un organigrama formal – Debilidad.

3.1.2. Funciones de Recursos Humanos.

Las funciones de recursos humanos son desarrolladas por una sola persona, la Jefe de Recursos Humanos. Esta persona es la encargada del proceso de selección y contratación del personal.

- **Selección de personal.** De acuerdo a lo mencionado en la entrevista con la Jefe de esta área, no existe un proceso de selección formalmente establecido; para el reclutamiento de personal, se da poco uso a portales web y clasificados en periódicos ya que no se consideran como efectivos¹⁸⁹; para reclutar nuevos trabajadores se recurre a referidos de las empresas competidoras. De estos referidos se selecciona a aquel que cumpla con las expectativas de la Jefe de Recursos Humanos; luego de ser contactado, es sometido a un periodo de prueba de una semana, si en este tiempo cumple satisfactoriamente con las actividades de su cargo, es contratado.

De acuerdo a la entrevista realizada al asesor externo, los problemas que genera este proceso de contratación informal es una alta rotación en los trabajadores de planta, lo cual a su vez repercute en mayores desperdicios ocasionados por la inexperiencia de los nuevos trabajadores¹⁹⁰.

- **Remuneración.** En cuanto a la compensación salarial, como se mencionó en el diagnóstico de la administración general, es el gerente quien designa el salario que debe ganar un trabajador según su criterio, el cual normalmente está fundamentado en la cantidad de funciones a realizar y el desempeño¹⁹¹; existe un tope máximo salarial por cargo, pero el salario mínimo con el que ingresa un colaborador es asignado por el gerente.

Tampoco existe un programa formal de inducción y capacitación a los nuevos colaboradores¹⁹².

- **Motivación.** Finalmente, en cuanto a programas de motivación, no hay estímulos económicos ya que fue necesario retirarlos por inconvenientes

¹⁸⁹ Ver anexo 1. Entrevista a Jefe de Recursos Humanos.

¹⁹⁰ Ver anexo 1. Entrevista a asesor externo.

¹⁹¹ Ver anexo 1. Entrevista a Jefe de Recursos Humanos.

¹⁹² Ver anexo 1. entrevista asesor externo.

con los trabajadores. La forma en la que se motiva a los trabajadores en Carnes Frías Siglo XXI es a través de permisos remunerados, celebración de fechas especiales, acompañamiento constante al trabajador.

Según palabras de la Jefe de Recursos Humanos “los trabajadores de Carnes Frías Siglo XXI son parte de una familia”, por tal razón se esfuerzan en lo posible para que estos se sientan como tal, lastimosamente por la situación financiera de la organización no es posible compensarlos monetariamente de la forma que se merecen, por tal razón los jefes se enfocan en apoyo moral y psicológico para que los colaboradores se sientan a gustos con su trabajo¹⁹³.

Los factores claves son:

- Inexistencia de un proceso formal de selección – Debilidad.
- Alto nivel de rotación. – Debilidad.
- Trabajadores poco motivados – Debilidad.
- Apoyo a los colaboradores por parte del área – Fortaleza.
- Absentismo laboral sin justa razón – Debilidad.
- Falta de métodos de sanción a los trabajadores – Debilidad.

3.1.3. Funciones de Marketing.

En la organización no existe como tal un área encargada de las funciones de marketing, estas son delegadas en su mayoría al asesor externo y a un vendedor. Estos se encargan de captar nuevos clientes para diversificarlos y que no exista una concentración de las ventas en unos pocos.

- **Reconocimiento de marca.** Un elemento importante para la organización en este aspecto es la marca y su dueño; de acuerdo a lo mencionado en ambas entrevistas, la marca Carnes Frías Siglo XXI y su gerente, Leonel Giraldo, cuentan con una posición privilegiada entre sus competidores gracias a la calidad de sus productos. Cabe recordar que el gerente de la organización cuenta con una experiencia de más de 20 años en el mercado, lo cual hace que este sea reconocido por sus competidores, clientes y proveedores.
- **Clientes Objetivo.** Los clientes objetivos están claramente identificados; son en su mayoría pequeños empresarios, como tiendas de barrio, salsamentarías, supermercados pequeños; pero también se cuentan con clientes de un tamaño considerable como son Comando, Merca Z y Merca Mío. A pesar de que estos tres clientes compran grandes volúmenes de los

¹⁹³ Ver anexo 1. Entrevista a Sandra Rodríguez – Jefe de Recursos Humanos.

productos de la empresa, la cantidad de clientes pequeños es tan alta que logra que no existe una concentración de las ventas en estas tres grandes empresas.

- **Promoción y Publicidad.** El único medio de publicidad que usa la organización es el voz a voz; la organización no cuenta con estrategias publicitarias de ningún tipo. A causa de los inconvenientes financieros de la empresa, la única manera en la que pueden promocionar sus productos es mediante el voz a voz entre sus clientes actuales y potenciales.
- **Investigación de mercados.** De esta función se encarga el asesor externo y el vendedor. Como se mencionó anteriormente, ellos son los encargados de detectar aquellos clientes potenciales, de determinar aquellos productos que se venden en mayor volumen en cierto sector, o en cierto cliente. Como tal no se realiza un proceso de investigación de mercados por parte de la organización, más bien, es una iniciativa independiente que realizan los encargados de las funciones de marketing¹⁹⁴.
- **Estrategias de Precio.** La estrategia de precio está enfocada a la venta por volúmenes; al ser una empresa productora de cárnicos, las ventas se realizan por volúmenes más que por unidades; dependiendo de cierta cantidad de volumen que compre un cliente, se realiza un descuento por kilogramo.
- **Canales de distribución.** Principalmente distribuyen sus productos a través de supermercados como Comfandi, Su Papá, Merca Mío y Merca Z; además de esto, también los distribuyen mediante detallistas como las tiendas de barrio y pequeñas salsamentarías.

Los factores claves en cuanto al marketing son:

- Renombre de la marca – Fortaleza.
- Falta de promoción y publicidad – Debilidad.
- Deficiente Investigación de Mercados – Debilidad.
- Eficientes canales de distribución – Fortaleza.

3.1.4. Funciones Financieras.

“Financieramente, hoy en día, la empresa es viable”¹⁹⁵; estas son las palabras con las que el asesor externo inicia la entrevista relacionada con la situación financiera de la organización. De acuerdo a lo que el plantea, Carnes Frías Siglo XXI tiene muchos inconvenientes desde el punto de vista financiero no solo en cuanto a estructuración y cumplimiento de las funciones relacionadas con este tema, sino

¹⁹⁴ Ver anexo 1. Entrevista a asesor externo.

¹⁹⁵ *Ibíd.*

también en cuando a endeudamiento. Como ya se ha mencionado, actualmente la empresa tiene muchos pasivos a largo plazo que fueron obtenidos de su anterior razón social la cual debió ser disuelta a causa del alto endeudamiento que poseían; muchas de estas deudas pasaron a manos de Carnes Frías; durante el transcurso de los últimos años, la organización ha realizado acuerdos de pagos con varios proveedores, como Dispreal, para lograr mantener el funcionamiento de la empresa. Las consecuencias de la liquidación de la razón social anterior y el traspaso de sus deudas es que en la actualidad Carnes Frías Siglo XXI no puede acceder a créditos bancarios y tampoco los proveedores les venden a crédito, todo es de contado. Claramente, el hecho de tener que comprar toda la materia prima de contado ocasiona que el flujo de caja se constante, especialmente en egresos, lo cual impide tener un flujo de caja neto positivo alto por un largo periodo de tiempo. El aspecto financiero de la organización se analizará desde dos perspectivas: a. Por un lado, el desarrollo de las funciones financieras y la estructuración de estas; b. Por otro lado, la situación financiera actual de la empresa.

- **Estructuración.** La organización no cuenta con un área financiera; las actividades relacionadas con esta función son realizadas por el área de tesorería la cual está conformada por la Jefe de Tesorería, que es quien realiza los pagos, y un auxiliar contable que da apoyo a las funciones de tesorería en cuanto a conciliaciones bancarias e inventario; este auxiliar también apoya a la contadora de la empresa quien se encarga de los impuestos, liquidaciones de nómina, presentación de estados financieros, entre otras funciones. Además de estas personas, el asesor externo también realiza actividades de apoyo como estados de cartera, flujos de caja estimados, estados financieros (paralelo a la contadora), entre otras actividades. Finalmente, el gerente general funge a su vez como jefe financiero ya que es el quien toma las decisiones en cuanto a pago de proveedores, asignación de recursos en base a los estados financieros presentados por la contadora junto con el asesor externo¹⁹⁶. Como se puede observar, la tendencia de las funciones administrativas es la misma, no existe un área encarga específicamente de alguna, si no varias personas que realizan las actividades relacionadas. De acuerdo a lo mencionado por el asesor externo en una de las entrevistas, durante mucho tiempo hubo descuido del área financiera, a tal punto que los informes que se presentan mensualmente llevaban más de tres meses sin presentarse¹⁹⁷, seguramente esto es ocasionado por el desorden general que existe en la

¹⁹⁶ Ver anexo 1. Entrevista a asesor externo.

¹⁹⁷ *Ibíd.*

organización. Uno de los inconvenientes más destacados es la inexistencia de un flujo de caja periódico; para este tipo de organizaciones, productoras y comerciales, el flujo de caja es esencial ya que les permite proyectar las ventas futuras, ordenar y controlar las salidas e ingresos de dinero¹⁹⁸.

- **Situación Financiera.** Para analizar la situación financiera actual de la organización se usaran dos indicadores de liquidez, dos de endeudamiento y dos de rentabilidad. Se espera que con el análisis de estos indicadores se pueda establecer un panorama general de la situación actual. Para los indicadores se usaran los valores de los estados financieros de la empresa al cierre del 31 de diciembre del 2015¹⁹⁹.

Cuadro 10. Indicadores de Liquidez periodo abril-diciembre 2015.

INDICADORES DE LIQUIDEZ		
INDICADOR	FORMULA	VALOR
Indicador Actual	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	1,02
Prueba Acida	(Activo Corriente - Inventario)/Pasivo Corriente	0,64

FUENTE: Elaboración Propia

El indicador actual mide hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo en caso de que tuviera que disponer de su activo corriente; de acuerdo al resultado del cuadro 10 por cada peso que debe la empresa, cuenta con 1.02 pesos para pagarlos; esta es una relación adecuada ya que significa que la organización cuenta con los activos corrientes suficientes para cubrir sus deudas. La situación es que en muchos casos lo que se espera es poder cubrir las deudas a corto plazo sin recurrir a la venta del inventario, esto implica mantener un activo corriente y una fuente de futuros ingresos. Para evaluar si la organización puede cubrir sus deudas sin recurrir a su inventario está el indicador de Prueba Acida; de acuerdo al valor resultado de este indicador en la organización Carnes Frías, se puede inferir que por cada peso que se debe la organización cuenta con 64 centavos pagarlo, esto indica que sin contar con el inventario, la empresa no tiene suficiente activos corrientes para pagar sus deudas. Estos resultados demuestran que gran parte de los activos corrientes de la empresa corresponde a los inventarios, esto se traduce en

¹⁹⁸ Ver anexo 1. Entrevista a asesor externo.

¹⁹⁹ Ver anexo 2. Estados Financieros.

que la organización no cuente con la liquidez suficiente para pagar sus deudas y continuar vendiendo sus productos.

Cuadro 11. Indicadores de Liquidez periodo abril-diciembre 2015.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		
INDICADOR	FORMULA	VALOR
Razón entre deuda y activos totales	Total Pasivo/Total Activo	33%
Razón entre deuda y capital	Total Pasivo/Total Patrimonio	49%

FUENTE: Elaboración Propia.

De acuerdo al cuadro 11, los acreedores participan en un 33% sobre el total de los activos de la compañía, es decir que una tercera parte de los activos de la organización es financiado a través de deuda; como tal este porcentaje no es muy riesgoso y se mantiene por debajo de la zona de alto riesgo que sería un 50%. El segundo indicador de endeudamiento expresa que tan comprometido se encuentra el patrimonio de la organización con relación a las deudas totales; para el caso particular de Carnes Frías, se puede observar que casi el 50% del patrimonio se encuentra comprometido, este es un nivel de endeudamiento moderadamente alto, ya que se podría inferir que el 49% del patrimonio de la organización corresponde a deudas y el 51% a la empresa; si bien sigue siendo mayor el porcentaje perteneciente a la empresa, lo ideal sería que este indicador estuviera por debajo del 30%.

El último análisis financiero está enfocado en los indicadores de rentabilidad; con estos indicadores se evaluara el rendimiento de los activos totales y el patrimonio. De acuerdo al cuadro 12, donde se presenta el ROE y el ROA de la organización, la empresa tiene una rentabilidad del 15% con respecto a los activos que posee, es decir, el 15% de sus activos están destinados a generar utilidades.

Cuadro 12. Indicadores de Liquidez periodo abril-diciembre 2015.

INDICADORES DE RENTABILIDAD		
INDICADOR	FORMULA	VALOR
Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA)	Utilidad Neta/Total Activos	15%
Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)	Utilidad Neta/Total Patrimonio	23%

FUENTE: Elaboración Propia.

El mismo análisis se puede realizar con el patrimonio; de acuerdo a los resultados, la organización emplea el 23% de su patrimonio para generar utilidades. Como se puede observar, el ROE es superior al ROA, lo cual puede ser ocasionado por la financiación de activos mediante deuda, lo cual incrementa el ROE.

De toda la información financiera presentada anteriormente, se puede destacar que los factores claves son:

- Débil musculo financiero – Debilidad.
- Desorden estructuran en cuanto a actividades financieras – Debilidad.
- Nulo nivel de endeudamiento – Debilidad.
- Inexistencia de un flujo de caja periódico – Debilidad.

3.1.5. Producción.

El área de producción se encuentra direccionada directamente desde la gerencia general; quien se encarga de hacer la solicitud de lo que se necesita producir para suplir las ventas. Esta área está a cargo de un jefe de producción y un jefe de calidad, quienes se encargan de velar porque las áreas y funciones de recibir materia prima, alistamiento, producción, horno, cocción, empaque, calidad, y trazabilidad se lleven con normalidad. De acuerdo al jefe de planta, existen muchos problemas de suministros de materia prima puesto que por problemas de flujo de caja y que los proveedores solo les venden de contado, en ocasiones por la falta de dinero inmediato no pueden tener las materias primas necesarias para trabajar en el día y como consecuencia retrasa la producción o toca cambiar algunas materias primas por otras que realicen una función parecida o cambiar la programación a un producto que si se tengan todas las materias primas para elaborarlo. El área de producción cuenta con las siguientes divisiones que se

encargan de trabajar linealmente desde la entrada de la materia prima hasta el área de despachos:

- **Recepción de materia prima:** en esta área solo trabaja una persona que se encarga de recibir toda la materia prima, independientemente si es seca o cárnica. Se encarga de direccionar las entradas para el cuarto de almacenamiento de materia prima secas y a los cuartos fríos de materia prima cárnica. Llena los registros de entrada y los entrega al jefe de calidad para futuros seguimientos.
- **Almacenamiento de materia prima secas:** cuarto donde se mantiene organizada toda la materia prima seca y donde se realiza el pesaje de todos los insumos secos que se requieran para la producción del día, proceso que quita bastante tiempo y en ocasiones retrasa la producción del día. Está encargado por una persona quien se encarga del orden en el almacenamiento, pesar los insumos para el día y entregar informes de inventarios de esta área al jefe de calidad.
- **Cuartos fríos de materia prima cárnica:** cuartos donde se almacena y se organiza la entrada de materia prima cárnica y encargado por la misma persona de recepción de la materia prima. Persona que se encarga de entregar materia prima cárnica al área de alistamiento de materia prima cárnica y entregar informe de inventarios al jefe de calidad.
- **Alistamiento de materia prima cárnica:** cuarto donde se encuentran disponibles la sierra de cinta²⁰⁰ para el corte de los bloques de pasta de pollo congelada y el molino²⁰¹ para cambiar de tamaño la granulometría de las carnes y pasta de pollo. Trabajan dos empleados, uno se encarga de la sierra y el molino y el otro se encarga de deshuesar, cortar y organizar pesos de las carnes para la producción.
- **Producción:** área dividida en dos, una parte posee el tombler²⁰² y la otra posee el mezclador, emulsificadora, embutidora y amarradora; aquí se le dará todo el proceso que requiere un embutido para obtener su textura, sabor, color, olor y apariencia. Se encuentran dos empleados, uno que se

²⁰⁰ Sierra de cinta: es una herramienta usada para cortar carnes de todo tipo incluida la pasta de pollo y los huesos; consiste en una hoja dentada que gira a gran velocidad y se encarga de hacer el corte, se usa mucho en esta industria por su facilidad para cortar huesos y tendones presentes en las carnes.

²⁰¹ Molino: herramienta usada para moler las carnes y pasta de pollo en diferentes tamaños de acuerdo al producto donde se va usar; consiste en un tornillo sin fin que empuja la carne para salir por un disco que previamente tiene una cuchilla que corta la carne.

²⁰² Tombler: equipo en forma de cilindro que gira y masajea las piezas de carne enteras para incorporar salmueras, sabores, proteínas, etc.

encarga de manejar el tomblor para la costilla y el bofe y para darle apoyo a la otra persona que se encarga del proceso de los embutidos que dependiendo del tipo de carne fría a realizar se usa o no el emulsificador.

- **Hornos:** área dividida en dos, puesto que hay dos hornos²⁰³ en el primer piso y otros dos en la parte superior. Se encuentra un empleado por cada área de hornos encargados de hornear y de vigilar que las temperaturas sean las ideales y de pasar informes de merma de producción al jefe de planta.
- **Cocción:** área donde se encuentran dos tanques para la cocción y un solo empleado encargado de mantener la temperatura del agua constante y que la temperatura y tiempo de los productos lleguen a su término.
- **Empaque:** área donde se taján los productos, se porcionan los tamaños y pesos requeridos y se empaacan todos los productos terminados, se usan para esta labor 2 máquinas tajadoras²⁰⁴ y 1 empacadora al vacío doble campana²⁰⁵. Área donde trabajan 5 personas, una se encarga de porcionar productos, dos personas para las tajadoras y dos personas para la empacadora al vacío doble campana, el personal de esta área pasa informes de peso y presentaciones empacadas al jefe de planta.
- **Cuartos fríos de producto terminado:** área donde se almacena a temperatura de refrigeración el producto terminado y empacado listo para ser entregado al cliente final.
- **Despachos:** último lugar de la cadena de producción donde se despachan los productos terminados y empacados en los vehículos que transportan la producción al cliente final. Área de trabajo encargada por una persona encargada de manejar inventarios y despachar los productos terminados.

El jefe de planta se encarga de coordinar que todos los procesos fluyan de la mejor manera y se encarga de dirigir el personal para que dé su mejor rendimiento. La empresa cuenta con la maquinaria necesaria para aumentar su producción, pero para lograr esto debe contratar más personal de planta. Los procesos de I&D los realiza el mismo jefe de producción acompañado de la dirección del gerente general.

²⁰³ Hornos: se encargan de la cocción de los alimentos de forma controlada a través de la inyección directa de vapor o para secar los productos a través de quemadores que hacen circular aire seco caliente.

²⁰⁴ Tajadoras: equipo para tajar y rebanar productos alimenticios especialmente embutidos como jamón, mortadelas, tocineta, etc. con gran exactitud.

²⁰⁵ Empacadora al vacío doble campana:

El jefe de calidad se encarga de documentar no solo todo lo correspondiente a la producción como trazabilidad por lotes, temperaturas de productos e inventarios, sino que también se encarga de coordinar todo el proceso de limpieza y desinfección que realizan los mismos empleados de cada área al finalizar la jornada para garantizar la inocuidad de los productos, es importante recalcar que actualmente la documentación esta desactualizada y se podrían tener inconvenientes con el INVIMA si este llegase a realizar una visita.

Los factores clave son:

- Cargos separados para jefe de producción y jefe de calidad – Fortaleza
- Falta de inventario para producir – Debilidad
- Retraso de producción por pesaje - Debilidad
- Falta de tecnología para mayor eficiencia – Debilidad
- Falta de departamento de I&D – Debilidad
- Departamento bien estructurado – Fortaleza
- Capacidad de producción alta – Fortaleza
- Bajas devoluciones – Fortaleza
- Documentación desactualizada – Debilidad

Para condensar todos los factores claves extraídos de cada una de las funciones principales de la organización, se realiza una Matriz de Evaluación de Factores Internos con la finalidad de establecer como se encuentra la organización internamente.

Para realizar la matriz se tendrán en cuenta cada uno de los factores claves agrupándolos en Fortalezas y Debilidades, según sea el caso. A cada uno de estas variables se le asignara una ponderación que ira desde 0.0 (Irrelevante) a 1.0 (Muy Importante); la ponderación indica la importancia del factor con respecto al éxito de la empresa en la industria. Además de la ponderación, también se le asignara a cada variable una Clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Luego de esto, en la columna “Puntuaciones Ponderadas” se coloca el producto entre la Ponderación y la Clasificación. Finalmente se suma los puntajes ponderados de cada variable para determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Cuadro 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas				
1	Apoyo emocional a los colaboradores por parte del área de Recursos Humanos	0,02	3	0,06
2	Renombre de la marca y del gerente general en el mercado	0,09	4	0,36
3	Canales de distribución tanto con supermercados como en sectores populares	0,06	4	0,24
4	Cargos separados para jefe de producción y jefe de calidad	0,06	4	0,24
5	Departamento de producción bien estructurado en cuanto a funciones	0,05	4	0,2
6	Capacidad de producción.	0,06	4	0,24
7	Devoluciones por daños, calidad de producto, entre otras cosas	0,03	3	0,09
Debilidades				
8	Planificación a largo plazo	0,08	1	0,08
9	Medidas de control en cuanto al funcionamiento de las distintas áreas	0,05	1	0,05
10	Centralización de toma de decisiones	0,04	2	0,08
11	Nivel de exigencia a los trabajadores	0,02	2	0,04
12	Organigrama formal	0,01	2	0,02
13	Proceso formal de selección	0,02	2	0,04
14	Nivel de rotación de los empleados	0,02	2	0,04
15	Trabajadores poco motivados dado que no existen programas enfocados en este aspecto	0,02	2	0,04
16	Absentismo de los trabajadores sin justificación	0,01	2	0,02
17	Métodos de sanción a los trabajadores	0,01	2	0,02
18	Promoción y publicidad de los productos	0,05	1	0,05
19	Investigación de mercados; el asesor externo la realiza por iniciativa propia	0,04	1	0,04
20	Musculo financiero, cuentan con poca liquidez a corto plazo	0,04	1	0,04
21	Desorden estructural en cuanto a actividades financieras	0,01	2	0,02
22	Nivel de endeudamiento, ni los proveedores ni los bancos dan crédito	0,02	2	0,04
23	Flujo de caja periódico	0,03	2	0,06
24	Inventario para producir	0,03	1	0,03
25	Producción diaria por proceso de pesaje	0,01	2	0,02
26	Tecnología para mayor eficiencia	0,06	1	0,06

27	Departamento de investigación y desarrollo	0,06	1	0,06
TOTAL		1		2,28

De acuerdo al resultado obtenido de la suma total del puntaje ponderado, podría afirmarse que la organización se encuentra débil internamente dado que el valor total está por debajo del promedio que caracterizan a las organizaciones estables, que es 2,5. Teniendo en cuenta esta debilidad interna, la organización deberá formular estrategias que le permitan fortalecerse y disminuir aquellas debilidades que afectan directamente su éxito respecto a la industria.

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

Para todas las organizaciones es importante mantener un conocimiento constante de los cambios que se presenten en el entorno. Aquellos centros de poder que están más o menos ajenos al control de la organización²⁰⁶ pueden afectar de manera drástica el funcionamiento de esta si no se cuenta con un conocimiento claro y una proyección de lo que puede suceder. Este análisis de externo permite identificar aquellos factores claves del entorno que pueden ser oportunidades que la empresa debería aprovechar, o amenazas que deberían ser contrarrestadas.

El análisis externo estará enfocado en dos aspectos: medir la posición competitiva de la organización en el sector, mediante el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter; y de identificar aquellos factores claves de las fuerzas propuestas por Fred R. David, en esta caso fuerza política, económica, sociocultural, tecnológica y ambiental.

Para el caso de Carnes Frías Siglo XXI, se iniciara con el análisis de las fuerzas de David, describiendo la situación actual de cada una y como esta se relaciona con la empresa; luego de esto, se realizara el análisis competitivo de la organización, usando las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter. De los análisis anteriormente mencionados se extraerán factores clave que puedan ser considerados como amenazas u oportunidades. Finalmente, todas estas variables serán consolidadas en una Matriz EFE para categorizar aquellas de mayor y menor relevancia.

²⁰⁶ CRUZ KRONFLY, Fernando. Consideraciones generales sobre el entorno cultural. Colombia: Cuadernos de Administracion Universidad del Valle. p. 27.

3.2.1. Análisis de Entornos.

3.2.1.1. Entorno económico.

El entorno económico afecta a todas las empresas colombianas ya que por medio de este identificamos variables para tener en cuenta a la hora de realizar un plan estratégico. Todas las variables que se muestran a continuación afectan para bien o para mal el desarrollo de un plan estratégico porque todas influyen directa o indirectamente a las empresas.

Producto interno bruto (PIB)

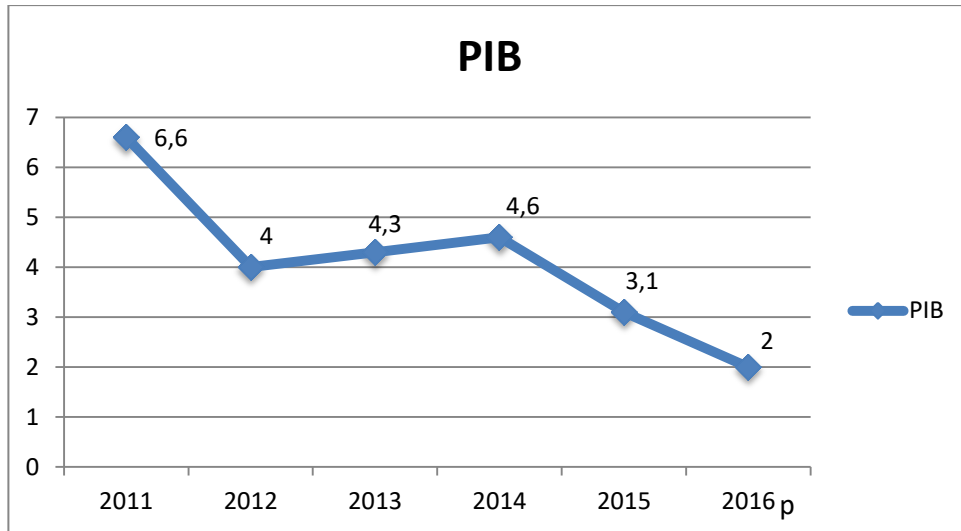
Para el banco de la republica el producto interno bruto (PIB) “es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior”²⁰⁷. Por lo general los resultados se muestran cada trimestre en los países y se da un consolidación a final de año.

Este indicador puede afectar en gran proporción a las empresas, ya que dependiendo del crecimiento o la falta de este, un país puede proyectar una buena o mala economía en términos de consumo de bienes y servicios. Un ejemplo claro es que si el país estuviera en recesión sería imposible hacer proyecciones de altos crecimientos ya que las personas tienden a bajar el consumo por estas épocas.

A grandes rasgos con este indicador la empresa sabrá cómo se comporta la economía del país y cómo puede afectar la demanda de bienes y servicios de Carnes frías Siglo XXI. El Gráfico 13 muestra el PIB de los últimos años:

²⁰⁷ Banco de la Republica [en línea]. PIB. Bogotá. Colombia. 2016 [consultado 22 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>

Gráfico 13: PIB.



FUENTE: DANE. Noviembre 22 del 2016.

El Gráfico 13 muestra la evolución de la economía en Colombia; presenta una tendencia del PIB a la baja no tan pronunciada pero si constante, por lo cual se debe tener prudencia para desarrollar un plan estratégico basado en el PIB; para tener mayor precisión en las decisiones a tomar es importante estudiar el PIB por sector.

Crecimiento del PIB en el sector industria manufacturera

Al tener el PIB del sector industria manufacturera, la empresa sabrá si la tendencia es igual al PIB general, puesto que en ocasiones algunos sectores halan la economía de un país, siendo este muy atractivo para inversiones o desarrollar planes estratégicos de alto impacto o si por el contrario la tendencia a la baja es igual o más pronunciada. En el siguiente cuadro se muestra la evolución histórica del PIB en el sector industria manufacturera:

Cuadro 14: PIB por sector.

Sector \ Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016 Parcial
Industria manufacturera	4,7	-1,1	-1,2	0,2	1,2	6
Servicios financieros, inmobiliarios	6,7	5	4,6	4,9	4,3	4,6
Servicios sociales, comunales y personales	3,1	5	5,3	5,5	2,9	2,3
Comercio, reparación, restaurantes y	6,7	4,3	4,3	4,6	4,1	1,4

hoteles						
Construcción	6,7	6	9,8	9,9	3,9	1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	6,6	4,9	3,1	4,2	1,4	0,1
Agricultura, ganadería caza, silvicultura y pesca	2,1	2,5	5,2	2,3	3,3	-0,1
suministro de electricidad, gas y agua	3	2,1	4,9	3,8	2,9	-0,8
explotación de minas y canteras	14,5	5,6	4,9	-0,2	0,6	-7,1

FUENTE: DANE. Noviembre 22 del 2016.

En el cuadro 14 muestra como se ha comportado el crecimiento en el sector de la industria manufacturera en los últimos años y como ha contribuido para el PIB general, también se muestra el crecimiento de los demás sectores para poderlo comparar y verificar su crecimiento versus el resto de sectores. Con esta información Carnes Frías siglo XXI podrá ver una tendencia para tomar decisiones para su nueva línea. El PIB sectorizado muestra como el PIB general se ve arrastrada más por algunos sectores que por otros, el caso del sector industria manufacturera muestra el crecimiento más alto en la actualidad.

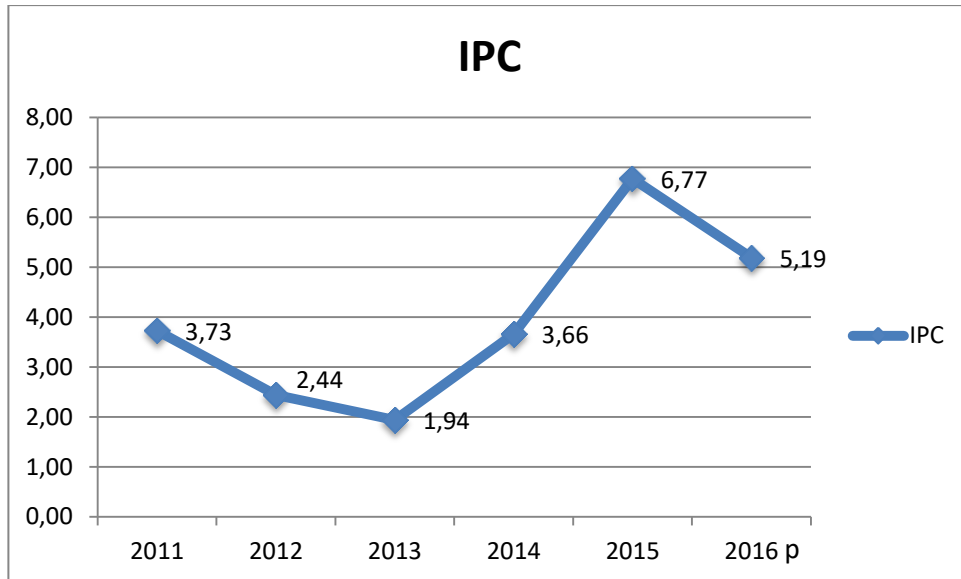
El sector de la industria manufacturera manifiesta una tendencia positiva ya que viene de varios años sin crecimiento, pero los últimos dos años y parcial del actual nos muestran un impulso importante para la economía del país con crecimientos positivos. Es un momento importante para el sector el cual deben aprovechar las industrias para realizar el plan estratégico con mayor ambición en cuanto a consumo nacional se refiere en el sector.

Tasa del crecimiento del índice del precio al consumidor (IPC)

El IPC es un indicador económico que se encarga de medir los incrementos de los precios que tienen la canasta de bienes y servicios más importantes del consumo de los hogares de todo el país. Este se mide trimestralmente y se consolida anualmente, también muestra la capacidad adquisitiva de la población y a su vez la calidad de vida de estos puesto que se ven afectados los precios. Existe un término llamado la deflación que es totalmente lo opuesto y consiste en la disminución de precios. A continuación se muestra el IPC de los últimos años:²⁰⁸

²⁰⁸ DANE [en línea]. IPC. Bogotá. Colombia. 2016 [consultado 22 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

Gráfico 14: IPC.



FUENTE: DANE. Noviembre 22 del 2016

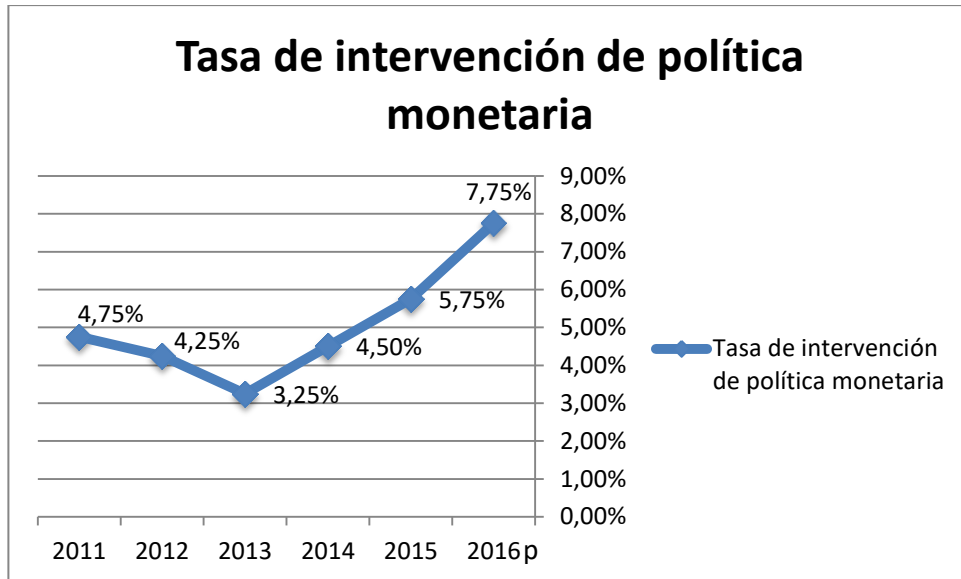
El gráfico 14 muestra el comportamiento del IPC durante los últimos años, muestra un panorama de como se viene comportando el mercado en precios de producto final y como se verán afectados los precios de materias primas, competencia, sustitutos y proveedores de la compañía. Se debe tener muy en cuenta este indicador puesto que un plan estratégico se en un tiempo determinado y debemos conocer cómo se van a mover los precios. Mostrará un panorama de cuál es el poder adquisitivo de los clientes y como la empresa debe reaccionar a ellos.

Tasa de interés o de intervención de política monetaria

La tasa de interés es controlada directamente por el banco de la república y se usa para controlar la cantidad de dinero que hay en el mercado, consiste en bajar o subir la tasa de interés que cobran las entidades bancarias o el pago por recibir dinero sobrante.²⁰⁹ A continuación el gráfico 15 nos muestra la tasa de intervención de los últimos años tomando el valor último día de cada año:

²⁰⁹ Banco de la Republica [en línea]. Tasa Intervención política monetaria. Bogotá. Colombia. 2016 [consultado 22 de noviembre de 2016] Disponible en internet <http://www.banrep.gov.co/tasa-intervencion-politica-monetaria>

Gráfico 15: Tasa de interés o de intervención de política monetaria.



FUENTE: Banco de la república. Noviembre 22 del 2016.

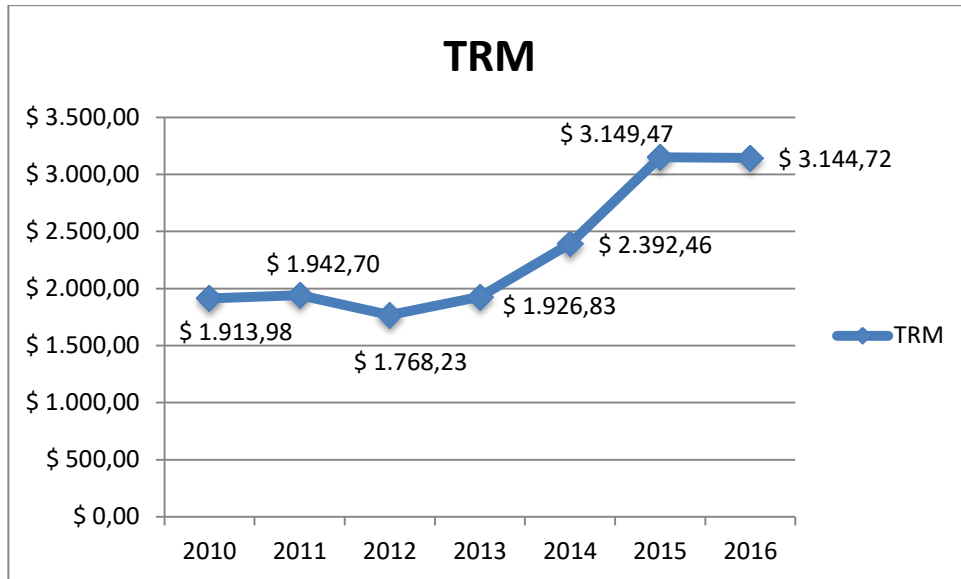
En la gráfico 15 se muestra la evolución la variación de la tasa de interés durante los últimos años y lo que va recorrido del actual 2016, se nota gran tendencia hacia el alza desde el 2013, lo cual se debe tener muy en cuenta a la hora de financiar un nuevo proyecto. Este indicador afecta directamente la inflación y se debe estudiar muy bien ya que afecta a todas la empresas manufactureras del país; incluso si esta utilizar recursos propios para invertir también les afectaría ya que cabe la posibilidad de que sus proveedores si estén financiando para vender sus materias primas.

Tasa de cambio representativa del mercado (TRM)

La TRM es la cantidad de pesos colombianos que vale un dólar de Estados Unidos. El cálculo de este valor es realizado por la superintendencia financiera que se encarga de calcular en base a las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que hacen negociaciones en el mercado cambiario de Colombia. En el siguiente cuadro se muestra la evolución del dólar en los últimos años, tomando su valor del último día del año.²¹⁰

²¹⁰ Banco de la Republica [en línea]. TRM. Bogotá. Colombia. 2016 [consultado 22 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/trm>

Gráfico 16: TRM.



FUENTE: Banco de la Republica. Noviembre 22 del 2016.

La gráfico 16 muestra el comportamiento de la TRM los últimos años, con una alta tendencia a seguir subiendo o mantenerse donde esta; es un valor bastante alto con referencia al que el mercado colombiano estaba acostumbrado en los últimos años. Afecta en gran medida a las empresas que usan materias primas importadas como el caso de Carnes Frías Siglo XXI, que usan más del 50% de materias primas importadas según los proveedores principales que maneja la compañía.

Variables clave del entorno económico:

- Evolución del PIB
- Crecimiento de la inflación
- Tasa de interés alta
- Devaluación del peso frente al dólar

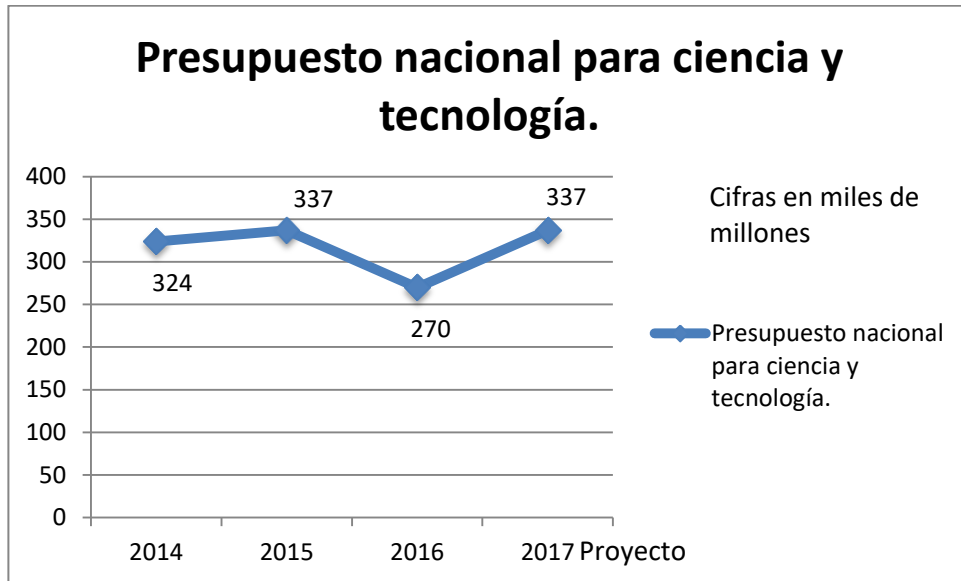
3.2.1.2. Entorno tecnológico

Carnes Frías Siglo XXI debe analizar el entorno tecnológico y como este afecta positiva o negativamente a la empresa; para ello se deben conocer los principales factores que afectan este entorno y su respectivo estudio. A continuación se muestra los principales factores de este entorno:

Presupuesto nacional para ciencia y tecnología

El estado invierte en los sectores económicos del país con el fin de promover su crecimiento y puedan aportar más al país, a continuación se muestra la evolución que ha tenido esta inversión sobre ciencia y tecnología:²¹¹

Gráfico 17: Presupuesto nacional para ciencia y tecnología.



FUENTE: Ministerio De Hacienda. Noviembre 22 del 2016.

Como se evidencia en la gráfico 17, actualmente el estado colombiano no hace grandes inversiones en ciencia y tecnología puesto que solo como proyecto va a invertir 337 Billones de pesos en el 2017, que en términos porcentuales equivale a tan solo el 1.5% del PIB, que al compararlo con el presupuesto que tienen algunos países desarrollados como el caso de Estados Unidos con un casi 3%²¹² se quedaría muy pobre. Es importante resaltar que a pesar de la crisis económica, Colombia ha decidió aumentar en más de 20 puntos porcentuales su inversión en

²¹¹Ministerio de defensa [en línea]. Presupuesto general de la nación. Bogotá. Colombia. 2016 [consultado 22 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/oracle/webcenter/portalapp/pages/presupuestogeneraldeLANACION.jspx>

²¹² U.S. Department Of Defense [en línea]. DOD Releases Fiscal Year 2017 President's Budget Proposal. Estados Unidos. 2016 [consultado 22 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <http://www.defense.gov/News/News-Releases/News-Release-View/Article/652687/department-of-defense-dod-releases-fiscal-year-2017-presidents-budget-proposal>

ciencia y tecnología para el 2017; dato importante para la empresa si desea aprovechar recursos del estado para tecnificarse.

Cambio acelerado de la tecnología

Al igual que la mayoría de los entornos que rodea a una organización, el aspecto tecnológico se mantiene en un constante cambio. Los avances en la ciencia y la necesidad de innovación, ha llevado a que en poco tiempo una maquinaria relativamente nueva sea considerada como obsoleta. Tener maquinaria obsoleta o que no brinde las herramientas necesarias para lograr la mejor eficiencia posible da como resultado bajar las capacidades competitivas de cualquier empresa. Es importante adaptarse a los cambios tecnológicos y buscar siempre tener la maquinaria adecuada para que las empresas sean competitivas.

Costo de la tecnología

El dinamismo actual de la tecnología ha llevado a que esta cambie a una velocidad imparable. Precisamente, este cambio y evolución constante en el aspecto tecnológico genera un incremento en los precios que dificulta su adquisición. Para ser competitiva una empresa debe tener la maquinaria adecuada para realizar su proceso más eficiente y permita competir con los líderes del mercado. La limitante para lograr esta competitividad estará dada por el precio de la maquinaria; si bien deben ser competitivas las empresas, esta se ve limitada por el alto costo de la tecnología.

En su mayoría la tecnología de punta para este sector es importada, puesto que uno de los mayores proveedores de tecnología para esta industria es C.I. Talsa y aunque en ocasiones ensambla en Colombia, las piezas más importantes son importadas;²¹³ es aquí donde se aprecia que el precio actual del dólar a la hora de importar muestra un incremento en la maquinaria de más del 50% en comparación con años atrás.

Variables clave del entorno tecnológico:

- Presupuesto nacional para ciencia y tecnología.
- Cambio acelerado de la tecnología.
- Costo de tecnología.

²¹³ CI Talsa [en línea]. Itagüí. Colombia. 2008 [consultado 22 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <http://www.citalsa.com/>

3.2.1.3. Entorno Político.

Este entorno tiene gran relevancia para la organización, teniendo en cuenta que son las políticas públicas del Estado las que establecen los límites dentro de los cuales puede ejercer su actividad económica cualquier empresa. La doctrina política actual en Colombia, implementada por el presidente Juan Manuel Santos Calderón, es de centro-derecha, es decir, tiene características neoliberales como la globalización, Tratados de Libre Comercio (TLC), enfoque en el libre mercado y la libre competencia; pero a su vez presenta un enfoque social y de regulación en la economía colombiana, interviniendo el mercado a través del Banco de la República, regulando las tasas de interés para mantener el poder adquisitivo de los colombianos controlando la inflación; el enfoque social del gobierno actual se ve reflejado en los esfuerzos por lograr un acuerdo de paz con los grupos guerrilleros de mayor trayectoria en el país (las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia –Ejército del Pueblo y el Ejército de Liberación Nacional).

Ahora bien, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, los principales elementos del entorno político actual que afectan el funcionamiento de Carnes Frías Siglo XXI son:

- **Globalización.** Los Tratados de Libre Comercio generan muchos beneficios para la económica colombiana, pero a su vez, traen ciertos inconvenientes para los pequeños empresarios, como Carnes Frías Siglo XXI. Como se mencionó en el análisis interno, la organización cuenta con un deficiente nivel de tecnología, lo cual genera una desventaja frente a sus competidores nacionales. Actualmente, el único competidor internacional es PriceSmart, pero teniendo en cuenta la desventaja mencionada anteriormente, otra empresa internacional que ingrese al sector de cárnicos podría quitarle clientes a la organización compitiendo por precio o calidad, aprovechando tecnología de última generación. Un elemento positivo de la globalización es la compra de insumos para la producción de cárnicos. El principal proveedor de Carnes Frías Siglo XXI es Dispreal; esta organización importa los insumos que le provee a la organización que se está analizando, lo cual significa que la implementación del TLC facilita la importación de insumos y logra que el precio al cual sea adquirido por Carnes Frías Siglo XXI sea mucho más económico que sin la implementación de este acuerdo.
- **Acuerdos de Paz.** Esta es una de las políticas más importantes del gobierno actual. El acuerdo por la terminación del conflicto tendrá efectos en los distintos entornos que pueden afectar a una organización. Las empresas colombianas tendrán un papel importante en el proceso de

reinserción de Exguerrilleros²¹⁴, el gobierno ha mencionado que existirán beneficios tributarios para aquellas organizaciones que contraten desmovilizados con el fin de ayudarlos a regresar a la vida civil²¹⁵. Esta es una oportunidad que Carnes Frías debería aprovechar con el fin de disminuir sus gastos tributarios, además claro, de generar bienestar social en el país.

- **Política Fiscal.** Se relaciona con los impuestos progresivos y regresivos que el Estado impone a las personas naturales y jurídicas. Es claro que esta variable se relaciona directamente a la organización, dado que los impuestos afectan la utilidad bruta de la empresa, así como también estimula el aumento o descenso de las ventas de cierto producto; aunque igualmente, a través de los impuestos, se pretende generar reinversión en el colectivo social. Impuestos como el de renta, el impuesto a la equidad CREE, son claros ejemplos de tributos que las organizaciones, como Carnes Frías XXI, deben pagar al Estado por poseer cierto patrimonio; e impuestos como el IVA son claros ejemplos de estímulo del gobierno para que la población aumente o disminuya el consumo de ciertos productos.

El actual mandato del presidente Santos lleva dos años, seis contando el periodo pasado, y teniendo en cuenta las elecciones presidenciales pasadas, la tendencia política del país en cuanto a globalización y apertura económica seguirá por el mismo camino. En cuanto a la paz, seguramente cambiaría, pero el actual mandato pretende culminar los acuerdos durante su periodo presidencial, por tal razón, no se verían tan afectados por los cambios generados en el futuro político del país.

VARIABLES CLAVE DEL ENTORNO POLÍTICO:

- **Globalización.** Afecta directamente a la organización a causa de los posibles nuevos competidores que pueden ingresar al mercado, pero al mismo tiempo es una oportunidad ya que la organización podría expandirse a nuevos mercados; realmente, teniendo en cuenta la situación interna de la organización, esta variable podría considerarse más una amenaza que una oportunidad actual.

²¹⁴ Los beneficios que tendrían las empresas que ayuden a construir paz [en línea]. Pacifista, 2016 [consultado 22 de noviembre del 2016]. Disponible en internet: <http://pacifista.co/los-beneficios-que-tendrian-las-empresas-que-ayuden-a-construir-paz/>

²¹⁵ ¿Qué beneficios reciben empresas que contratan excombatientes? [en línea]. ColombiaChek, 2016 [consultado 22 de noviembre del 2016]. Disponible en internet: <http://colombiacheck.com/chequeos/la-empresa-que-apoye-a-un-excombatiente-tiene-todo-el-acompanamiento-de-la-acr-joshua-mitrotti.html>

- Acuerdo de paz. Esta es una gran oportunidad para la organización ya que le permitirá adquirir nueva mano de obra, realizar bienestar social y al mismo tiempo beneficiarse tributariamente.
- Cambios en la política fiscal. Dado que estos cambios son ajenos al control de la organización, en su mayoría podrían considerarse como amenazas que deben ser contrarrestadas por las estrategias de la organización.

3.2.1.4. Entorno Sociocultural.

Las organizaciones tienen una obligación social; desde el punto de vista legal, debe cumplir con la ley 70 del 2010 que establece que las organizaciones deben realizar acciones con beneficio social y ambiental; desde el punto de vista social, muchas familias dependen del buen funcionamiento de la organización para subsistir. Además de esto, la empresa es en sí un ente social, por lo tanto, debe mantener en constante vigilancia los cambios que se generen en sus clientes objetivos. Los principales factores del entorno sociocultural que afectan a Carnes Frías Siglo XXI son:

- **Desempleo.** En el cuadro 15 se puede observar la información completa de empleo, personas ocupadas, personas desocupadas y desempleo en la ciudad de Cali, la cual es la ciudad donde está ubicada la empresa.

Cuadro 15. Fuerza de trabajo y tasas promedio (enero-diciembre 2009-2015)

Descripción	Miles						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población total	2,272	2,299	2,326	2,354	2,381	2,409	2,436
Población en edad de trabajar	1,827	1,856	1,884	1,914	1,943	1,971	1,998
Población económicamente activa	1,237	1,253	1,223	1,256	1,283	1,315	1,358
PEA ocupada	1,069	1,080	1,035	1,076	1,100	1,142	1,202
PEA desocupada	168	172	188	180	183	173	157
Población económicamente inactiva	590	603	662	658	660	656	640
Subempleados	473	475	349	398	400	404	434
Coefficiente de empleo	58.5	58.2	54.9	56.2	56.6	58.0	60.1
Tasa de desempleo	13.6	13.7	15.4	14.3	14.2	13.1	11.5
Tasa de participación global	67.7	67.5	64.9	65.6	66.0	66.7	68.0
Tasa de participación bruta	54.4	54.5	52.6	53.4	53.9	54.6	55.8
% PET / PT	80.4	80.7	81.0	81.3	81.6	81.8	82.0
Tasa de subempleo	38.3	37.9	28.5	31.7	31.2	30.7	31.9

FUENTE: Caliencifras. Noviembre 23 del 2016.

Lo primero que se puede observar es que Cali cuenta con una población en edad de trabajar mayor al 50% de la población total de la ciudad; de esta

población, 1.358.000 hacen parte de la categoría de población económicamente activa, que igual sigue siendo más del 50% de la población total de la ciudad de Cali. Además se puede observar que la tasa de desempleo de Cali del año 2015 estuvo por encima de la tasa nacional, que fue de 8,9%. Esta información es relevante ya que permite inferir que Cali cuenta con una población desempleada que podría ser beneficiada por la oferta de empleos de la organización. Claro está, además de analizar el porcentaje de desempleo, tendría que establecerse qué tipo de experiencia y conocimientos posean esos desempleados.

Toda esta información permite entender que Cali cuenta con un gran porcentaje de mano de obra que podría contratarse, de acuerdo a las especificaciones de los cargos, por un costo no tan alto; cabe recordar que a mayor demanda de empleos, la condición de la oferta puede ser controlada por la organización, sin estar por debajo de los límites legales.

- **Educación.** Otro elemento importante del entorno sociocultural es la educación. Carnes Frías Siglo XXI debería saber la cantidad de personas que poseen estudios que son necesarios para el buen funcionamiento de su organización, sean técnicos, tecnólogos o universitarios. En el cuadro 16 se puede observar la población estudiantil que se ha inscrito, admitido, matriculados, y graduado en las modalidades de técnico, tecnólogo y profesional, desde el año 2006 hasta el 2013.

Cuadro 16. Población estudiantil educación superior según modalidad, por nivel académico y categoría en Cali. 2006-2013.

Modalidad	2006	2007	2008	2009	2010 ^r	2011 ^r	2012 ^r	2013 ^p
Pregrado								
Inscritos								
Técnica Profesional	2,353	2,255	2,448	2,411	2,342	2,906	2,845	2,626
Tecnológica	10,063	9,566	9,554	8,828	9,070	35,415	36,021	37,553
Universitaria	34,529	34,716	34,820	35,457	31,770	40,910	37,175	38,428
Admitidos								
Técnica Profesional	-	2,203	2,269	2,376	2,487	2,864	2,853	2,579
Tecnológica	-	6,545	7,074	6,987	6,050	12,083	11,603	17,660
Universitaria	-	20,399	22,963	22,249	21,368	23,024	22,112	23,959
Matriculas 1er Curso								
Técnica Profesional	1,689	2,196	1,875	2,462	1,919	2,164	2,306	2,931
Tecnológica	5,591	6,062	6,185	5,881	5,352	9,671	9,937	14,495
Universitaria	14,443	17,712	16,731	16,292	14,722	14,157	17,617	19,698
Matriculas								
Técnica Profesional	4,878	7,525	7,866	5,423	4,974	4,925	3,810	5,503
Tecnológica	12,880	14,049	15,402	18,492	19,972	23,744	24,395	28,421
Universitaria	58,208	61,295	60,159	66,008	59,140	63,844	65,695	71,013
Graduados								
Técnica Profesional	1	509	611	710	473	973	865	908
Tecnológica	753	1,517	1,634	2,166	2,313	4,015	4,305	4,767
Universitaria	6,089	7,077	6,502	7,692	7,577	8,392	8,638	9,700

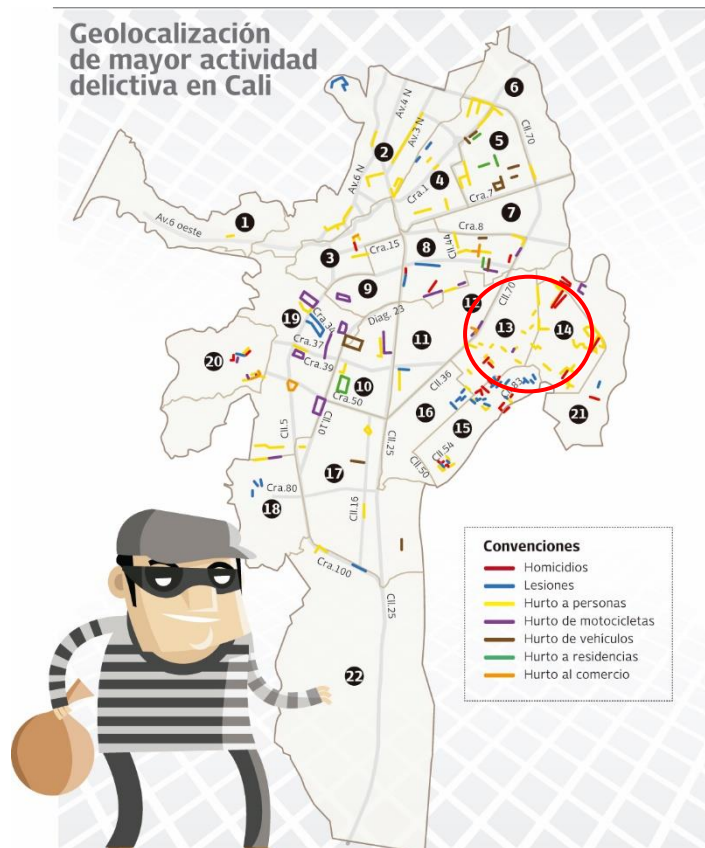
FUENTE: Caliencifras. Noviembre 23 del 2016.

Aquello que debería tenerse en cuenta de esta información es la población de personas graduadas en cualquiera de las modalidades. La empresa Carnes Frías Siglo XXI debe enfocar su análisis en aquella modalidad de mayor demanda en la empresa de acuerdo al diseño de cargos, por ejemplo, para los cargos de jefes la empresa requiere que como mínimo sean tecnólogos graduados; para este caso, la empresa debe interpretar la información no solo de cuantos tecnólogos se gradúan anualmente, si no de programas académicos.

Como se mencionó en el análisis interno, muchos de los trabajadores de planta son referidos de otras organizaciones, que en la mayoría de los casos cuentan con experiencia más no con estudios. La organización podría realizar convenios con instituciones técnicas y tecnológicas a fin de que los estudiantes de últimos semestres de carreras relacionadas con la actividad económica de la empresa puedan realizar sus prácticas en la organización, tanto en cargos administrativos como en cargos de producción; esto beneficiaría socialmente a la comunidad de estudiantes y favorecería a la organización en cuanto a costos relacionados con contratación de personal.

- **Seguridad.** La planta de producción de Carnes Frías Siglo XXI está ubicada en el barrio Marroquín, en el Distrito de Aguablanca de la ciudad de Cali, se encuentra entre la comuna 13 y la comuna 14. Para contextualizar, cabe recordar que el pago de nómina a los trabajadores se realiza en efectivo y mensualmente. A continuación, en el gráfico 18, se presentan los puntos en Cali, de acuerdo a la comuna, donde más delitos se cometen; entre estos delitos se encuentran homicidio, lesiones, hurto a personas, entre otros.

Gráfico 18. Geolocalización de mayor actividad delictiva en Cali



Fuente: El país. <http://www.elpais.com.co/elpais/judicial/noticias/estas-son-211-zonas-calientes-delincuencia-cali>

En el círculo rojo de la figura 17 se encierra la comuna 13 y 14; como se puede observar, las líneas amarillas representan las zonas que son más propensas a hurtos de personas. Teniendo en cuenta que la nómina se paga en la planta, es en efectivo, y que se encuentra en una de las zonas de mayor numero de hurtos a personas, la organización debería diseñar

estrategias que beneficien a sus colaboradores y no los expongan a este tipo de riesgos. La empresa Carnes Frías Siglo XXI debería analizar la propensión al hurto existente en la zona donde se encuentran, esto con el fin de tomar las medidas necesarias que les permita disminuir el riesgo a ellos y a sus trabajadores; un análisis oportuno de los riesgos de seguridad en el sector donde se encuentra la industria permitiría tomar acciones que protejan tanto a los insumos, maquinaria y equipos de cómputo de la empresa, como al recurso humano.

VARIABLES CLAVE DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL:

- **Desempleo.** Si bien el desempleo tiene efectos económicos en el país, también efectos sociales y culturales. Para el caso de Carnes Frías, los efectos sociales del desempleo podrían considerarse como una oportunidad para generar bienestar social y responsabilidad social empresarial. También, el creciente aumento en la demanda de empleo ocasiona que las condiciones laborales puedan ser estructuradas de acuerdo a la necesidad de la organización, sin estar por debajo de los mínimos legales.
- **Educación.** Para mejorar los procesos organizacionales se debe contar con profesionales y técnicos que aporten un valor agregado a la organización; es una gran oportunidad para Carnes Frías el aumento anual en la población de egresados de las distintas carreras técnicas, tecnológica y profesionales. Como ya se mencionó, el aumento de esta población podría implicar que se deben seleccionar más número de empresas en las que se puedan realizar prácticas; en este escenario, Carnes Frías tendría la oportunidad de permitir que su organización funcione como lugar prácticas, aprovechando la energía y nuevos conocimientos de los jóvenes, y ayudando a estos a culminar sus estudios.
- **Seguridad.** Esta es claramente una amenaza para la organización y sus trabajadores; como ya se mencionó, la empresa está ubicada en uno de los sectores de Cali con mayor hurto a personas; esto, junto a que el pago se realiza en efectivo, transforma esta situación en una amenaza.

3.2.2. Análisis Competitivo.

Como ya se mencionó anteriormente, el análisis competitivo de la organización se realizara mediante el análisis de las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter. Del análisis de cada una de estas fuerzas se extraerán los factores claves que la organización debe considerar como amenazas u oportunidades.

Gráfico 19. Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.



Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008. p. 102.

3.2.2.1. Capacidad de negociación de los proveedores.

Los principales proveedores de Carnes Frías Siglo XXI son Dispreal quien le suministra insumos como condimentos, proteínas, almidón, colorantes, aditivos, sabores, humo, conservantes, tripas en colágeno para chorizos, el 50% de las bolsas al vacío para empacar producto terminado, entre otros insumos; Alico que suministra el otro 50% de las bolsas al vacío; Inducarnes que provee la carne de cerdo y de res; Bucanero que suministra el 70% de la pasta de pollo y grupo AL que suministra el restante 30%. Además de estos proveedores principales, la organización también recurre en algunos casos a pequeñas empresas que le venden suministros como las bolsas de empaque. Como se mencionó en el análisis financiero, la organización actualmente tiene deudas de la razón social pasada, Carnes y Salsamentaria Siglo XXI, por lo cual no cuenta con un alto índice de liquidez; por otra parte, el hecho de tener tantos pasivos con proveedores pasados, ha ocasionado que estos decidan no venderles a crédito, solo de contado. Esto claramente es un problema para la organización ya que muchos proveedores les cerraron las puertas, por tal razón debió someterse a las normas que estipulaban los proveedores que si continuaron suministrando la materia prima. Los siguientes elementos permiten sustentar la idea de que el poder que los proveedores tienen sobre la organización es más fuerte que el poder que esta tiene sobre ellos: **A. Concentración de los proveedores.** Como se puede observar de acuerdo a lo que se mencionó al comienzo de este párrafo, los insumos y materia prima que la organización necesita para realizar sus productos son suministrados por unos pocos proveedores que aun venden materia

prima a Carnes Frías Siglo XXI; por ejemplo, Dispreal vende de contado la materia prima a Carnes Frías gracias a un acuerdo entre ambas compañías en la cual Dispreal apoyaría a la organización mientras esta se estabiliza financieramente, pero esta debe comprar la mayoría de sus insumos a Dispreal. La concentración de la materia prima cárnica en esta organización general que esta pueda manejar las condiciones de venta a su favor, como es el caso de vender exclusivamente de contado. **B. Impacto de los insumos.** Continuando con el caso de Dispreal, los insumos que organización suministra son de alto impacto para el producto terminado de la empresa. Esta situación hace que Carnes Frías necesite más a Dispreal, no solo por las condiciones presentadas en el elemento anterior, sino también por la necesidad continua de los insumos que la organización suministra. **C. Diferenciación de insumos.** Un valor agregado de Dispreal como proveedor es el servicio post-venta; además de vender la materia prima que Carnes Frías necesita, Dispreal designa un asesor comercial con conocimientos en alimentos para que se dirija a la organización y, junto con el jefe de producción, desarrollen mejoras en los productos; Carnes Frías no cuenta con un área de Investigación y Desarrollo, pero gracias al acompañamiento permanente de Dispreal, han logrado desarrollar ciertas innovaciones en sus productos. De acuerdo a los tres elementos presentados anteriormente, se puede inferir que el poder que ejercen los proveedores frente a Carnes Frías Siglo XXI es muy alto, en un nivel que podría considerarse preocupante, ya que dependen de las condiciones que estos establezcan.

3.2.2.2. Capacidad de negociación de los Clientes.

Los clientes de Carnes Frías Siglo XXI podrían dividirse en dos categorías: Formales e Informales; los clientes formales son en su mayoría grandes supermercados, los cuales representaron el 85.5% de las ventas de la empresa según un promedio mensual entre enero y junio del 2016; en estos clientes formales están Almacenes Éxito, Rendidores, Comfandi, Su Papa y Supermercados Caribe. Por otra parte, los clientes de la categoría informal son las tiendas de barrio, pequeñas salsamentarías, supermercados pequeños; esta categoría de clientes populares representa el 14.5% de las ventas de la empresa según promedio mensual entre enero y junio del presente año. En el cuadro 17 se presentan las cifras correspondientes a los ingresos por ventas de los distintos clientes que tiene la organización.

Cuadro 17. Ingresos Totales de Ventas entre el Periodo de Enero a Junio del 2016. (Cifras en pesos colombianos).

PRINCIPALES CLIENTES SAS ENERO-JUNIO	PROM MES	
RENDIDORES - PUNTOS	148.460.043,00	24.743.340,50
RENDIDORES -COSTILLA	78.614.990,00	13.102.498,33
ALMACENES ÉXITO	64.106.469,00	10.684.411,50
COMFANDI	44.304.246,00	7.384.041,00
SU PAPA LOPEZ	43.998.663,00	7.333.110,50
CARIBES	25.725.296,00	4.287.549,33
	405.209.707,00	85,56%

De acuerdo a la información presentada en el cuadro 17, se puede establecer que existe una **concentración de los clientes** dado que los Rendidores representan el 56% de las ventas de la categoría formal, y cerca de un 48% de las ventas totales de la organización; esta concentración de casi el 50% de las ventas totales en un solo cliente aumenta el poder de negociación de este frente a la organización. En la categoría informal, de acuerdo a la entrevista realizada al asesor externo, existe un amplio catálogo de clientes, por lo tanto no podría hablarse de concentración y en este caso el poder de Carnes Frías sería mucho mayor que el de aquellas pequeñas empresas. Un elemento que influye a favor del poder de la organización es el reconocimiento de marca; como se ha mencionado en capítulos anteriores, la marca Carnes Frías y el **renombre** del gerente general hacen que los productos de esta compañía sean considerados como de alta calidad; esta percepción permite que la organización aumente el valor de sus productos en el mercado, dándole mayor poder frente a sus clientes. Finalmente, para el caso de Carnes Frías, el último elemento de relevancia para determinar el poder de los clientes es la **diferenciación**; si bien es cierto que gracias a la colaboración de asesores externos Carnes Frías ha logrado avanzar y mejorar sus productos, actualmente las demás organizaciones lo han logrado al mismo punto que esta; en este momento, el valor competitivo de la organización es la calidad, junto al renombre; si bien estos elementos son importantes, no son lo suficiente como para determinar que la organización ofrece un producto diferenciado frente a los de sus competidores.

3.2.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Los principales productos de Carnes Frías Siglo XXI son cárnicos y embutidos, entre estos están la salchicha de manguera, la costilla, longaniza, jamón, entre otros. Como tal, estos productos funcionan como sustitutos de la carne, supliendo en gran parte los beneficios alimentarios que esta puede brindar; además de esto, son mucho más económicos que la carne, como es el caso de la salchicha manguera la cual tiene un precio por libra de \$1.700. Ahora bien, al igual que con la carne, existen ciertos productos en el mercado que pueden sustituir a los de Carnes Frías, tanto como complementos de la alimentación y en cuanto a los beneficios alimentarios. Los principales productos que sustituyen los de Carnes Frías son:

- **Atún.** El atún es uno de los principales productos que se comercializan en el mercado que sustituyen los beneficios alimentarios de los embutidos; el atún, al igual que la carne, aporta proteínas, indispensables para el correcto funcionamiento de nuestro organismo. Una desventaja que tiene este producto es su alto precio; el atún se comercializa en el mercado a un precio promedio de \$4.200 la lata, si esta lata es complementada con otro alimento, como el tomate, podría dividirse en dos porciones; por otra parte, la libra de salchicha manguera cuesta alrededor de \$1.700 en el mercado y podría funcionar como complemento de las comidas al igual que el atún, con la diferencia a favor de \$2.500.
- **Huevo.** Otro alimento que funciona para complementar los alimentos es el huevo, en sus distintas presentaciones. Al igual que el atún y la carne, el huevo tiene un importante aporte de proteína, el cual podría sustituir de cierta forma los embutidos cárnicos que venden carnes frías. El principal elemento a favor de este producto es su precio, mientras la libra de salchicha manguera vale \$1.700 y se pueden distribuir en 6 porciones, dos salchichas por persona; cada huevo en el mercado tiene un precio promedio de \$250 el cual se podría distribuir en dos pequeñas porciones; de esta forma, con \$1.700 se podrían elaborar más o menos 13 porciones.
- **Carne Vegetal.** Para aquellas personas vegetarianas existe ciertos productos que pueden suplir los embutidos cárnicos tanto como alimentos complementarios como en sus beneficios. Cabe aclarar que los siguientes productos son denominados “Carne Vegetal” por su semejanza en contenido proteínico y vitamínico, y en algunos casos por su semejanza física y visual. Las principales carnes vegetales son: a. **Seitan.** Es un producto de origen natural, que se elabora a partir de harina de trigo, particularmente gluten de trigo. Se considera la carne vegetal por excelencia ya que posee un alto contenido de proteínas, además su textura es muy parecida a la carne animal. b. **Carne de Soya.** Al igual que el

seitan, la carne de soya es un producto natural que se logra mediante el proceso de extrusión de la harina desgrasada de soya. La carne de soya es un alimento rico en proteínas, a tal punto que aporta el doble que la carne, y hasta cuatro veces las proteínas de los huevos. Los dos productos mencionados anteriormente funcionan como sustituto de la carne y los embutidos cárnicos; la desventaja de estos es que si bien en cuanto a precio compiten con la carne, dado que la carne animal tiene un precio promedio por libra de \$7.000 y la libra de carne vegetariana ahumada tiene un precio de \$6.000²¹⁶; a pesar de esto, el precio de competencia con los embutidos cárnicos es muy superior, y teniendo en cuenta el grupo objetivo al que están enfocados estos productos, no se podría considerar la carne vegetal como una amenaza permanente.

Como se puede observar, los sustitutos de los embutidos cárnicos se ofrecen libremente en el mercado, con mayores beneficios nutricionales y con sencilla accesibilidad; pero a pesar de esto, el factor del precio del producto sigue siendo una fortaleza de los embutidos, y como ya se dijo, los clientes objetivo de Carnes Frías Siglo XXI son de estratos 1 y 2, y desde un punto de vista cultural este tipo de personas buscan aquellos productos que satisfagan sus necesidades al menor precio.

3.2.2.4. Rivalidad entre los competidores.

Carnes Frías Siglo XXI se encuentra en un sector bastante competido donde se encuentran gran variedad de empresas, desde pequeñas hasta grandes con gran capacidad de tecnología y producción. El principal mercado de Carnes Siglo XXI va dirigido a los productos populares o económicos donde compite con un gran número de empresas capaces de producir en gran volumen y a bajo costo, a continuación se muestran los principales competidores del sector enfocado al mercado económico:

Cuadro 18: Principales Competidores en mercado económico de cárnicos.

Principales competidores en mercado económico de cárnicos			
Empresa	Nombre Comercial	Ton/mes	Líneas de productos

²¹⁶Casa Vegetariana [en línea]. Envigado. Colombia. 2016, [consultado 20 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <http://www.casavegetariana.com/shop/category/carnicos-4>

Carnes Frías Siglo XXI S.A.S.	Carnes y Salsamentaria Siglo XXI	45	Costilla, bofe, salchicha, salchichón, jamón, mortadela, cabano, chorizo, albondigón. Fuente: carnes frías Siglo XXI
Industria de Alimentos Carbel S.A.	Carnes Frías Rieti	120	Costilla, salchicha, salchichón, cerveceros, jamón, mortadela, chorizos Fuente: Industria de Alimentos Carbel S.A.
Carnes Frías la Sultana S.A.S	Carnes Frías la Sultana	50	Costilla, salchicha, salchichón, cervecero, jamón, mortadela, cabano, chorizo, hamburguesa Fuente: Carnes Frías la sultana
Alimentos La Cali	La Cali y Berna	350	Costilla, salchicha, salchicha ahumada tipo desayuno, salchichón, cervecero, jamón, mortadela, cabano, chorizo, albondigón, hamburguesa Fuente: Alimentos la Cali
CFC Procesadora de Alimentos S.A.S	Carnes Frías Calimas	130	Costilla, salchicha, salchichón, jamón, mortadela, cabano, chorizo. Fuente: CFC Procesadora de Alimentos S.A.S
Carnes Frías Covalada S.A.S	Carnes Frías Covalada	160	Costilla, bofe, salchicha, salchichón, jamón, mortadela, cabano, chorizo Fuente: Carnes Frías Covalada S.A.S
Pacific burger EU	Pacific burger	35	Salchichón, salchicha, chorizos, hamburguesa. Fuente: Pacific burger EU
Orlando López Marín	Productos Rich	70	Salchicha, salchichón, chorizos, jamón. fuente: Productos Rich
Productos Cárnicos Cerboni S.A.S	Productos Cárnicos Cerboni	80	Costilla, salchicha, salchichón, jamón, mortadela, chorizos, salchicha ahumada tipo desayuno Fuente: Productos Cárnicos Cerboni S.A.S
Emanuel Carnes Frías	Emanuel Carnes Frías	80	Costilla, salchicha, salchichón, cervecero, jamón, mortadela, chorizos, salchicha ahumada tipo desayuno Fuente: Emanuel Carnes Frías

FUENTE: Elaboración propia.

El cuadro 18 indica las empresas dedicadas al mercado económico de la región vallecaucana, más específicamente en Cali y sus alrededores, muestra la producción aproximada mensual en toneladas y las líneas que estos producen y venden. Todas compiten con líneas muy parecidas en una guerra por precio, la única empresa de las mencionadas que sale un poco de este estereotipo es Alimentos la Cali, ya que está compite en un mercado más directo con empresas como Zenú, Casa Blanca, Dann, etc.; se conserva porque también tiene líneas económicas que compiten, pero no es su fuerte.

Es un mercado donde no hay muchos productos diferenciados, exceptuando las salchichas ahumadas tipo desayuno que compiten directamente con la Salchicha Ranchera de Zenú; el resto de productos se diferencian por la capacidad de sus áreas de mercadeo para vender y promocionar sus productos en el mercado, donde vende más el que tenga el producto a menor costo con una calidad aceptable. Migrar de este sector es bastante difícil, empezando por el hecho de que cada región tienen barreras de entrada para nuevos competidores en la industria cárnica, si se quiere competir en otro mercado se debe hacer el traslado con planta y todo puesto que tan solo el transporte de una ciudad a otra eleva el precio de los productos y ya no competirían; las empresas luchan en el mismo mercado quitándole participación al resto. A manera de resumen, en el siguiente gráfico se aprecia las toneladas que productos producidas por los principales competidores directos de Carnes frías Siglo XXI:

Gráfico 20: producción competidores.



FUENTE: Elaboración propia.

La gráfico 20 muestra como Carnes Frías Siglo XXI es la segunda empresa que menos toneladas mensuales produce; lo cual hace referencia a las grandes posibilidades que tiene en el mercado objetivo, pero también induce a que deben planear como crecer organizadamente para no verse obligados a terminar su actividad porque la empresas con mayor volumen le quiten participación.

3.2.2.5. Amenaza de nuevos entrantes.

La región donde Carnes Frías Siglo XXI desarrolla su actividad de producción y comercialización de productos cárnicos posee barreras de entrada difíciles de atravesar, puesto que es un mercado muy económico y se ganan o se pierden negocios por pocos pesos de diferencia. Para una empresa fuera de la región traer sus productos a competir por precio es bastante complicado puesto que el mero transporte de una región a otra incrementa los costos a tal punto de que salís del mercado por \$50 pesos de diferencia por libra e incluso menos.

Solo las empresas con mayor tecnología y alto capital del país para producir productos económicos tienen la fuerza para competir en la región por precio, a continuación se muestran las amenazas de nuevos competidores que ya están desarrollando un trabajo para lograr tener acceso a la región con precios, volumen de productos y distribuidores:

Cuadro 19: Amenazas de nuevos competidores.

Amenazas de nuevos competidores			
Empresa	Nombre comercial	Ciudad	Líneas de producción
José Enrique González Mora	Productos Carnicos Sevilla y Embutidos la Villa	Pasto	Costilla, salchicha, salchichón, cervecero, jamón, mortadela, chorizos, cabano, hamburguesa. ²¹⁷
salsamentaria avileña	salsamentaria avileña	Bogotá	Salchicha, salchichones, jamones, chorizos, mortadela, hamburguesa. ²¹⁸
Brasileña carnes Frías	Brasileña carnes Frías	Bogotá	Salchichón, salchicha, cabano, jamón, mortadela, chorizos, tocineta. ²¹⁹

FUENTE: Elaboración Propia.

En el cuadro 19 se observan las amenazas de nuevos competidores para la región donde se encuentra Carnes Frías Siglo XXI, la ciudad de procedencia y las líneas que ofrecen. La empresa que lleva un trabajo adelantado es Productos cárnicos Sevilla puesto que recién estreno nueva planta en Palmira; donde ya comenzó a producir bajo el nombre de Embutidos la Villa, en el momento solo están produciendo para suplir las necesidades de Nariño, pero ya comenzaron con el proceso comercial en la región del valle y es cuestión de tiempo que se vean afectadas las empresas de esta región. Embutidos la Villa realizó una inversión multimillonaria en tecnología, mercadeo e instalaciones que la pone como la empresa más tecnificada de la región ubicándose en el primer lugar con la mayor capacidad en la región hablando específicamente de empresas que atacan el mercado económico del valle. Las otras dos empresas de Bogotá son empresas de gran músculo financiero y de gran capacidad para producir en escala, traducándose en tener precios tan bajos que le soporta para enviar producto desde Bogotá y competir; ya están comenzando a buscar distribuidores en el valle.

Para condensar todos los factores claves extraídos de cada uno de los entornos que afecta a la organización, se realiza una Matriz de Evaluación de Factores

²¹⁷ Productos Carnicos Sevilla [en línea]. San Juan de Pasto. Colombia. 2013, [consultado 23 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <http://www.carnicossevilla.com/>

²¹⁸ Avileña [en línea]. Bogotá. Colombia. 2010, [consultado 23 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <http://www.avilena.com.co/>

²¹⁹ Brasileña Carnes Frías [en línea]. Bogotá. Colombia. 2016, [consultado 23 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <http://brasilena.com.co/>

Externos con la finalidad de establecer como se encuentra la organización respecto a la dinámica de los entornos.

Para realizar la matriz se tendrán en cuenta cada uno de los factores claves agrupándolos en Amenazas y Oportunidades, según sea el caso. A cada uno de estas variables se le asignara una ponderación que ira desde 0.0 (No importante) a 1.0 (Muy Importante); la ponderación indica la importancia del factor con respecto al éxito de la empresa en la industria. Además de la ponderación, también se le asignara a cada variable una Clasificación de 1 a 4 para indicar que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Luego de esto, en la columna “Puntuaciones Ponderadas” se coloca el producto entre la Ponderación y la Clasificación. Finalmente se suma los puntajes ponderados de cada variable para determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Cuadro 20. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES		PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
Oportunidades				
1	Cambio acelerado de la tecnología.	0,1	1	0,1
2	Crecimiento de la población graduada tanto técnico, tecnólogos y profesionales.	0,08	2	0,16
3	Crecimiento del PIB en el sector industrial y manufactura.	0,07	2	0,14
4	Acuerdos de Paz con los grupos guerrilleros.	0,07	1	0,07
5	Índice de desempleo en Cali superior al promedio nacional.	0,07	2	0,14
Amenazas				
6	Costo de la tecnología.	0,12	2	0,24
7	Devaluación del peso frente al dólar.	0,09	2	0,18
8	Globalización que permite el ingreso de nuevos competidores.	0,09	2	0,18
9	Inflación.	0,08	2	0,16
10	Tasa de interés.	0,07	3	0,21
11	Cambios en la política fiscal ocasionados por las reformas tributarias.	0,06	1	0,06
12	Presupuesto nacional para ciencia y tecnología.	0,05	2	0,1
13	Índice de inseguridad en la ubicación geográfica de la empresa	0,05	2	0,1
TOTAL		1		1,84

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz EFE, la organización se encuentra muy por debajo del promedio que es 2,5. La puntuación de 1,84 indica que la organización no esta aprovechando las oportunidades del entorno ni evitando las amenazas. Esta es un claro resultado a la falta de planeación a largo plazo evidenciada en el análisis interno, la organización no prevé cuáles serán las posibles variaciones del entorno, por tal razón su nivel de respuesta a la dinámica de este es tan bajo.

3.3. MATRIZ FODA.

Para poder generar las estrategias que abarquen lo más cerca posibles todos los factores claves expresados en los análisis interno y externo se realizara una Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (Matriz FODA); mediante esta Matriz se pretende conciliar los factores claves generando estrategias pertinentes.

Para efectos de la matriz, dado que hay gran cantidad de debilidades que no están relacionadas con el objetivo principal de este trabajo, se seleccionaran aquellas debilidades que afecten más el funcionamiento competitivo de la organización. Se tendrán en cuenta las puntuaciones ponderadas de cada Factor y como estas afectan el proceso que se mencionó anteriormente.

Cuadro 21: Estrategias FO.

	FORTALEZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo emocional a los colaboradores. 2. Renombre de la marca y el gerente 3. Eficientes y diversos canales de distribución. 4. Cargos separados de Jefe de producción y Calidad. 5. Departamento de producción estructurado. 6. Capacidad de producción. 7. Devoluciones por daños.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO

<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio acelerado de la tecnología. 2. Población graduada. 3. PIB del sector industrial. 4. Acuerdos de Paz con los grupos guerrilleros. 5. Índice de desempleo en Cali superior al promedio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una campaña intensiva de promoción y publicidad mediante volantes y descuentos de productos en el segmento de mercado de comidas rápidas con el fin de captar este grupo de clientes potenciales. 2. Ampliar la presencia de la línea de salchichas en el mercado incrementando la producción de esta y creando alianzas con nuevos distribuidores. 3. Iniciar con un ahorro programado periódico, el cual le permite en un corto lapso de tiempo mejorar la maquinaria con la que cuenta actualmente la organización para así poder aumentar la producción a los niveles cercanos a la capacidad máxima. Principalmente debería adquirir un Tomblor para 400 kg o una Mezcladora para 500 kg. 4. Crear indicadores de desempeño a los colaboradores que permitan medir si estos cumplen eficientemente con las tareas que deben realizar; estos indicadores permitirán establecer aquellos colaboradores que puedan recibir ciertos beneficios extralegales, no lucrativos, y aquellos que deben ser capacitados o retirados de la organización por su bajo rendimiento. Si es necesario retirar trabajadores, estos podrán ser reemplazados con la población desmovilizada de los grupos armados, permitiendo que la empresa aproveche los beneficios tributarios de esta actividad. 5. Lanzar una nueva línea de producto la cual tenga como objetivo penetrar el mercado de productos Premium del sector de cárnicos y embutidos cárnicos.
---	--

Cuadro 22: Estrategias DO.

	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventario para producir. 2. Nivel de endeudamiento. 3. Investigación de mercados. 4. Musculo financiero. 5. Medidas de control de actividades. 6. Promoción y publicidad de los productos. 7. Flujo de caja periódico. 8. Departamento de I&D. 9. Tecnología para mayor eficiencia. 10. Planificación a largo plazo. 11. Exceso de centralización de toma de decisiones.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO

<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio acelerado de la tecnología. 2. Crecimiento de la población graduada. 3. Crecimiento del PIB en el sector industrial. 4. Acuerdos de Paz con los grupos guerrilleros. 5. Índice de desempleo en Cali superior al promedio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar un proceso de selección con el fin de contratar personas enfocadas en los siguientes aspectos: A. Con conocimientos en mercadeo que realicen una investigación de mercados que permita posicionar mejor los productos de la empresa. B. Fuerza laboral que promocióne los productos de la empresa. C. Personas graduadas en Ingeniería en alimentos que se enfoquen en formulación de productos para generar innovación en el mercado. 2. Desarrollar nuevos canales y formas de comunicación que facilite el traslado de información y la toma de decisiones entre los principales líderes funcionales de la organización; esto con el fin de consolidar las necesidades de cada área para poder establecer planes a largo plazo que las beneficien.
---	---

Cuadro 23: Estrategias FA.

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo emocional a los colaboradores. 2. Renombre de la marca y el gerente 3. Eficientes y diversos canales de distribución. 4. Cargos separados de Jefe de producción y Calidad. 5. Departamento de producción bien estructurado. 6. Capacidad de producción alta. 7. Devoluciones por daños.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA

<ol style="list-style-type: none"> 1. Costo de la tecnología. 2. Devaluación del peso frente al dólar. 3. Apertura que permite el ingreso de nuevos competidores. 4. Crecimiento de la inflación. 5. Tasa de interés alta. 6. Cambios en la política fiscal. 7. Presupuesto nacional para tecnología. 8. Índice de inseguridad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Focalizar la producción y las ventas en productos diferenciados y más competitivos de las líneas de productos más rentables, con mayor margen de contribución, poca competencia y que represente el Know How de la organización. 2. Mantener una constante vigilancia de la competencia directa de la empresa, también de los posibles sustitutos y nuevos competidores que puedan ingresar al mercado. 3. Realizar campañas de concientización a los trabajadores en cuanto a la inseguridad del sector donde se encuentra la empresa; además de esto, modificar la forma del pago de nómina por un pago electrónico, lo cual disminuiría el riesgo de estos en el sector. 4. Producir la pasta de pollo que se compra actualmente a proveedores, aprovechando la alta capacidad de producción de la empresa.
---	--

Cuadro 24: Estrategias DA.

	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inventario para producir. 2. Nivel de endeudamiento. 3. Investigación de mercados. 4. Musculo financiero. 5. Medidas de control de actividades. 6. Promoción y publicidad de los productos. 7. Flujo de caja periódico. 8. Departamento de I&D. 9. Tecnología para mayor eficiencia. 10. Planificación a largo plazo. 11. Exceso de centralización de toma de decisiones.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA

<ol style="list-style-type: none"> 1. Costo de la tecnología. 2. Devaluación del peso frente al dólar. 3. Apertura que permite el ingreso de nuevos competidores. 4. Crecimiento de la inflación. 5. Tasa de interés alta. 6. Cambios en la política fiscal. 7. Presupuesto nacional para tecnología. 8. Índice de inseguridad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una investigación de mercado exhaustiva que permita identificar aquellos potenciales clientes que puedan realizar pagos de contado; enfocar los esfuerzos de ventas en estos nuevos clientes. 2. Crear un sistema de fidelización de clientes mediante la implementación de un CRM u otra herramienta que permita consolidar información de estos. 3. Crear un modelo de bonificación que estimule los pagos de contado por parte de los clientes, aumentando así el porcentaje de ventas de contado y el flujo de efectivo
---	---

3.4. MATRIZ DE PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC).

Luego de formular las posibles estrategias alternativas que la organización podría seguir de acuerdo al análisis de la Matriz FODA, se continuara con la etapa de decisión, en la cual se seleccionaran de todas las estrategias formuladas aquellas que cumplan más eficientemente los objetivos de la empresa. Esta decisión se sustentara mediante la implementación de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) la cual permite clasificar objetivamente que estrategias son las mejores.

Mediante la Matriz MPEC se seleccionaran cuatro estrategias, de acuerdo a la calificación, las cuales serán desarrolladas posteriormente a fin de establecer el plan de acción de cada una de estas. Las estrategias que se evaluarán en la Matriz serán aquellas resultantes de la Matriz FODA realizada anteriormente; serán seleccionada cuatro dado que la Matriz FODA tiene cuatro cuadrantes y que se considera que este es un número adecuado de estrategias para la implementación inicial. En cualquier caso, las demás estrategias planteadas son totalmente recomendadas para que la organización las desarrolle independientemente.

Ahora bien, la Matriz MPEC, presentada en los cuadros 25, 26, 27 Y 28, se desarrolla de la siguiente manera:

1. En la columna izquierda se encuentran los factores claves, tanto internos como externos, agrupados en Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades; estos factores son los mismos de la Matriz EFE y EFI.
2. En la fila superior se encuentran las estrategias a evaluar. Se realizaran cuatro matrices a fin de evaluar agrupadamente las estrategias propuestas en el cuadrante FO, DO, FA y DA. Cada matriz corresponderá a las estrategias planteadas en cada cuadrante.
3. A cada factor clave se le dará una ponderación; esta es la misma que la que se les dio en la Matriz EFE y EFI según sea el caso.
4. A cada estrategia se le asignara una puntuación del grado de atractivo (PA); esta puntuación dependerá de la respuesta de ¿Qué tan atractiva es la estrategia con respecto al factor evaluado?; según el grado de atractivo de la estrategia se le dará una calificación de 1 = no atractiva, 2 = poco atractiva, 3 = razonablemente atractiva y 4 = muy atractiva. Por atractivo en este caso se refiere a que tan bien responde la estrategia al factor clave que se evalúa. Por cada factor se le asignara un valor a la estrategia.
5. Calcular las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA); este valor corresponde al producto entre la ponderación del factor y el grado de atractivo asignado a la estrategia con respecto al factor.
6. Suma total de las puntuaciones del grado de atractivo. Finalmente, se sumaran las puntuaciones totales del grado de atractivo de cada una de las estrategias. La suma total de estas puntuaciones revela que estrategia es la más atractiva del conjunto de estrategias. Las puntuaciones más altas indican las estrategias más atractivas teniendo en cuenta los factores claves internos y externos.

Cuadro 25: Matriz MPEC - Estrategias FO

		ESTRATEGIAS FO										
		Campaña de promoción y publicidad		Ampliar presencia línea de salchichas		Ahorro programado para tecnología		Indicadores de desempeño a empleados		Lanzar una nueva línea		
Fortalezas		Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	Apoyo emocional a los colaboradores por parte del	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02	4	0,08	2	0,04

	área de Recursos Humanos											
2	Renombre de la marca y del gerente general en el mercado	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	1	0,09	4	0,36
3	Eficientes y diversos canales de distribución tanto con supermercados como en sectores populares	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12	1	0,06	3	0,18
4	Cargos separados para jefe de producción y jefe de calidad	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	1	0,06	3	0,18
5	Departamento de producción bien estructurado en cuanto a funciones	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	1	0,05	4	0,2
6	Capacidad de producción	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	1	0,06	3	0,18
7	Devoluciones por daños, calidad de producto, entre otras cosas	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Debilidades												
8	Planificación a largo plazo	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16	4	0,32
9	Medidas de control en cuanto al funcionamiento de las distintas áreas	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	4	0,2	4	0,2
10	Exceso de centralización de toma de decisiones	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	3	0,12
11	Nivel de exigencia a los trabajadores	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02	4	0,08	2	0,04
12	Organigrama formal	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
13	Proceso formal de selección	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
14	Nivel de rotación de los empleados	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02	3	0,06	1	0,02
15	Trabajadores poco motivados dado que no existen programas enfocados en este aspecto	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	3	0,06	2	0,04
16	Absentismo de los trabajadores sin justificación	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
17	Métodos de sanción a los trabajadores	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	3	0,03	2	0,02
18	Promoción y publicidad de los productos	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	1	0,05	3	0,15
19	Investigación de mercados; el asesor externo la realiza por iniciativa propia	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16
20	Débil musculo financiero, cuentan con poca liquidez a corto plazo	0,04	2	0,08	3	0,12	1	0,04	1	0,04	2	0,08
21	Desorden estructural en cuanto a actividades financieras	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
22	Nivel de endeudamiento, ni los proveedores ni los bancos dan crédito	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
23	Flujo de caja periódico	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
24	Inventario para producir	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03
25	Retraso de producción diaria por proceso de pesaje	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
26	Tecnología para mayor eficiencia	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	2	0,12
27	Departamento de	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12

	investigación y desarrollo											
		1										
Oportunidades												
1	Cambio acelerado de la tecnología.	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1	3	0,3
2	Población graduada tanto técnico, tecnólogos y profesionales.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
3	PIB del sector industrial y manufactura.	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	1	0,07	4	0,28
4	Acuerdos de Paz con los grupos guerrilleros.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14
5	Índice de desempleo en Cali superior al promedio nacional.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14
Amenazas												
6	Costo de la tecnología.	0,12	1	0,12	2	0,24	4	0,48	1	0,12	2	0,24
7	Devaluación del peso frente al dólar.	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
8	Globalización que permite el ingreso de nuevos competidores.	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09	4	0,36
9	Inflación.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
10	Tasa de interés.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
11	Cambios en la política fiscal ocasionados por las reformas tributarias.	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
12	Presupuesto nacional para ciencia y tecnología.	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1
13	Índice de inseguridad en la ubicación geográfica de la empresa	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Suma Total De Las Puntuaciones Del Grado De Atractivo		1		3,33		3,57		3,87		2,73		4,69

Cuadro 26: Matriz MPEC - Estrategias DO

		ESTRATEGIAS DO				
		Proceso de selección para contratar especialistas		Nuevos canales y formas de comunicación		
Fortalezas		ponderación	PA	PTA	PA	PTA
1	Apoyo emocional a los colaboradores por parte del área de Recursos Humanos	0,02	4	0,08	1	0,02
2	Renombre de la marca y del gerente general en el mercado	0,09	1	0,09	1	0,09
3	Eficientes y diversos canales de distribución tanto con supermercados como en sectores populares	0,06	1	0,06	1	0,06
4	Cargos separados para jefe de producción y jefe de calidad	0,06	3	0,18	2	0,12
5	Departamento de producción bien estructurado en cuanto a funciones	0,05	3	0,15	1	0,05

6	Capacidad de producción.	0,06	1	0,06	1	0,06
7	Devoluciones por daños, calidad de producto, entre otras cosas	0,03	1	0,03	1	0,03
Debilidades						
8	Planificación a largo plazo	0,08	3	0,24	4	0,32
9	Medidas de control en cuanto al funcionamiento de las distintas áreas	0,05	1	0,05	3	0,15
10	Centralización de toma de decisiones	0,04	1	0,04	2	0,08
11	Nivel de exigencia a los trabajadores	0,02	3	0,06	1	0,02
12	Inexistencia de un organigrama formal	0,01	1	0,01	1	0,01
13	Inexistencia de un proceso formal de selección	0,02	4	0,08	2	0,04
14	Nivel de rotación de los empleados	0,02	2	0,04	1	0,02
15	Trabajadores poco motivados dado que no existen programas enfocados en este aspecto	0,02	2	0,04	1	0,02
16	Absentismo de los trabajadores sin justificación	0,01	1	0,01	3	0,03
17	Métodos de sanción a los trabajadores	0,01	1	0,01	1	0,01
18	Promoción y publicidad de los productos	0,05	4	0,2	1	0,05
19	Deficiente investigación de mercados; el asesor externo la realiza por iniciativa propia	0,04	3	0,12	1	0,04
20	Musculo financiero, cuentan con poca liquidez a corto plazo	0,04	1	0,04	1	0,04
21	Desorden estructural en cuanto a actividades financieras	0,01	1	0,01	1	0,01
22	Nivel de endeudamiento, ni los proveedores ni los bancos dan crédito	0,02	1	0,02	1	0,02
23	Flujo de caja periódico	0,03	1	0,03	1	0,03
24	Inventario para producir	0,03	1	0,03	1	0,03
25	Retraso de producción diaria por proceso de pesaje	0,01	2	0,02	3	0,03
26	Tecnología para mayor eficiencia	0,06	1	0,06	1	0,06
27	Inexistencia de departamento de investigación y desarrollo	0,06	4	0,24	1	0,06
		1				
Oportunidades						
1	Cambio acelerado de la tecnología.	0,1	1	0,1	1	0,1
2	Población graduada tanto técnico, tecnólogos y profesionales.	0,08	4	0,32	1	0,08
3	PIB en el sector industrial y manufactura.	0,07	2	0,14	1	0,07
4	Acuerdos de Paz con los grupos guerrilleros.	0,07	3	0,21	1	0,07
5	Índice de desempleo en Cali superior al promedio nacional.	0,07	4	0,28	1	0,07
Amenazas						
6	Costo de la tecnología.	0,12	1	0,12	1	0,12
7	Devaluación del peso frente al dólar.	0,09	1	0,09	1	0,09
8	Globalización que permite el ingreso de nuevos competidores.	0,09	1	0,09	1	0,09
9	Inflación.	0,08	1	0,08	1	0,08
10	Tasa de interés	0,07	1	0,07	1	0,07
11	Cambios en la política fiscal ocasionados por las reformas tributarias.	0,06	4	0,24	1	0,06
12	Presupuesto nacional para ciencia y tecnología.	0,05	1	0,05	1	0,05

13	Índice de inseguridad en la ubicación geográfica de la empresa	0,05	2	0,1	3	0,15
Suma Total De Las Puntuaciones Del Grado De Atractivo		1		3,89		2,6

Cuadro 27: Matriz MPEC - Estrategias FA

		ESTRATEGIAS FA								
		Focalizar producción y ventas a productos bandera de cada línea.		Vigilancia de competencia, sustitutos y nuevos competidores.		Concientización inseguridad del sector y cambio forma de pago a colaboradores.		Producir pasta de pollo aprovechando capacidad.		
Fortalezas		Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	Apoyo emocional a los colaboradores por parte del área de Recursos Humanos	0,02	1	0,02	1	0,02	3	0,06	1	0,02
2	Renombre de la marca y del gerente general en el mercado	0,09	3	0,27	1	0,09	2	0,18	3	0,27
3	Eficientes y diversos canales de distribución tanto con supermercados como en sectores populares	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06	2	0,12
4	Cargos separados para jefe de producción y jefe de calidad	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06	4	0,24
5	Departamento de producción bien estructurado en cuanto a funciones	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	4	0,2
6	Capacidad de producción.	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06	4	0,24
7	Devoluciones por daños, calidad de producto, entre otras cosas	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Debilidades										
8	Planificación a largo plazo	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	3	0,24
9	Medidas de control en cuanto al funcionamiento de las distintas áreas	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
10	Centralización de toma de decisiones	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16
11	Nivel de exigencia a los trabajadores	0,02	4	0,08	3	0,06	2	0,04	3	0,06
12	Inexistencia de un organigrama formal	0,01	3	0,03	2	0,02	1	0,01	3	0,03
13	Inexistencia de un proceso formal de selección	0,02	2	0,04	2	0,04	1	0,02	2	0,04
14	Nivel de rotación de los empleados	0,02	3	0,06	1	0,02	2	0,04	3	0,06
15	Trabajadores poco motivados dado que no existen programas	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04	3	0,06

	enfocados en este aspecto									
16	Absentismo de los trabajadores sin justificación	0,01	4	0,04	1	0,01	1	0,01	4	0,04
17	Métodos de sanción a los trabajadores	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
18	Promoción y publicidad de los productos	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	2	0,1
19	Deficiente investigación de mercados; el asesor externo la realiza por iniciativa propia	0,04	3	0,12	4	0,16	1	0,04	2	0,08
20	Musculo financiero, cuentan con poca liquidez a corto plazo	0,04	4	0,16	2	0,08	3	0,12	4	0,16
21	Desorden estructural en cuanto a actividades financieras	0,01	2	0,02	2	0,02	3	0,03	2	0,02
22	Nivel de endeudamiento, ni los proveedores ni los bancos dan crédito	0,02	3	0,06	1	0,02	2	0,04	3	0,06
23	Flujo de caja periódico	0,03	4	0,12	2	0,06	2	0,06	4	0,12
24	Inventario para producir	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03	4	0,12
25	Retraso de producción diaria por proceso de pesaje	0,01	4	0,04	1	0,01	1	0,01	4	0,04
26	Tecnología para mayor eficiencia	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06	4	0,24
27	Inexistencia de departamento de investigación y desarrollo	0,06	3	0,18	3	0,18	1	0,06	4	0,24
		1								
Oportunidades										
1	Cambio acelerado de la tecnología.	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1	4	0,4
2	Crecimiento de la población graduada tanto técnico, tecnólogos y profesionales.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
3	Crecimiento del PIB en el sector industrial y manufactura.	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07	2	0,14
4	Acuerdos de Paz con los grupos guerrilleros.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
5	Índice de desempleo en Cali superior al promedio nacional.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Amenazas										
6	Costo de la tecnología.	0,12	3	0,36	3	0,36	1	0,12	4	0,48
7	Devaluación del peso frente al dólar.	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09	4	0,36
8	Globalización que permite el ingreso de nuevos competidores.	0,09	1	0,09	3	0,27	1	0,09	3	0,27
9	Inflación.	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24
10	Tasa de interés	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07
11	Cambios en la política fiscal ocasionados por las reformas tributarias.	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
12	Presupuesto nacional para ciencia y tecnología.	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	3	0,15
13	Índice de inseguridad en la ubicación geográfica de la empresa	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05
Suma Total De Las Puntuaciones Del Grado De Atractivo		1		5,26		3,99		2,78		5,59

Cuadro 28: Matriz MPEC - Estrategias DA

Fortalezas		Ponderación	ESTRATEGIAS DA					
			Investigación de mercado clientes de contado		Crear sistema de fidelización de clientes		Modelo de bonificación que estimule pago de contado.	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	Apoyo emocional a los colaboradores por parte del área de Recursos Humanos	0,02	2	0,04	3	0,06	2	0,04
2	Renombre de la marca y del gerente general en el mercado	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27
3	Eficientes y diversos canales de distribución tanto con supermercados como en sectores populares	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18
4	Cargos separados para jefe de producción y jefe de calidad	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
5	Departamento de producción bien estructurado en cuanto a funciones	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
6	Capacidad de producción.	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
7	Devoluciones por daños, calidad de producto, entre otras cosas	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Debilidades								
8	Planificación a largo plazo	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
9	Medidas de control en cuanto al funcionamiento de las distintas áreas	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
10	Centralización de toma de decisiones	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
11	Nivel de exigencia a los trabajadores	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
12	Inexistencia de un organigrama formal	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03
13	Inexistencia de un proceso formal de selección	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04
14	Nivel de rotación de los empleados	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02
15	Trabajadores poco motivados dado que no existen programas enfocados en este aspecto	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02
16	Absentismo de los trabajadores sin justificación	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
17	Métodos de sanción a los trabajadores	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
18	Promoción y publicidad de los productos	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
19	Deficiente investigación de mercados; el asesor externo la realiza por iniciativa propia	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
20	Musculo financiero, cuentan con poca liquidez a corto plazo	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
21	Desorden estructural en cuanto a actividades financieras	0,01	1	0,01	1	0,01	3	0,03
22	Nivel de endeudamiento, ni los proveedores ni los bancos dan crédito	0,02	2	0,04	1	0,02	3	0,06
23	Flujo de caja periódico	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
24	Inventario para producir	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06

25	Retraso de producción diaria por proceso de pesaje	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
26	Tecnología para mayor eficiencia	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
27	Inexistencia de departamento de investigación y desarrollo	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
		1						
Oportunidades								
1	Cambio acelerado de la tecnología.	0,1	3	0,3	4	0,4	1	0,1
2	Crecimiento de la población graduada tanto técnico, tecnólogos y profesionales.	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
3	Crecimiento del PIB en el sector industrial y manufactura.	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28
4	Acuerdos de Paz con los grupos guerrilleros.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
5	Índice de desempleo en Cali superior al promedio nacional.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Amenazas								
6	Costo de la tecnología.	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
7	Devaluación del peso frente al dólar.	0,09	1	0,09	2	0,18	3	0,27
8	Globalización que permite el ingreso de nuevos competidores.	0,09	2	0,18	4	0,36	4	0,36
9	Inflación.	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32
10	Tasa de interés	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21
11	Cambios en la política fiscal ocasionados por las reformas tributarias.	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12
12	Presupuesto nacional para ciencia y tecnología.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
13	Índice de inseguridad en la ubicación geográfica de la empresa	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15
Suma Total De Las Puntuaciones Del Grado De Atractivo		1		3,47		4,38		4,45

Según los resultados de las diferentes matrices, las cuatro estrategias más atractivas teniendo en cuenta los factores claves internos y externos son:

- Producir la pasta de pollo que se compra actualmente a proveedores, aprovechando la alta capacidad de producción de la empresa.
- Focalizar la producción y las ventas en productos diferenciados y más competitivos de las líneas de productos más rentables, con mayor margen de contribución, poca competencia y que represente el Know How de la organización.
- Lanzar una nueva línea de producto la cual tenga como objetivo penetrar el mercado de productos Premium del sector de cárnicos y embutidos cárnicos.
- Crear un modelo de bonificación que estimule los pagos de contado por parte de los clientes, aumentando así el porcentaje de ventas de contado y el flujo de efectivo.

Cada una de estas estrategias será desarrollada detalladamente a fin de establecer un plan de acción a seguir por parte de Carnes Frías Siglo XXI para lograr la adecuada implementación de estas.

El desarrollo de cada estrategia constara de una introducción, donde se hablara de manera general en que consiste la estrategia y cuál es el objetivo que se pretende lograr; luego se realizara un cuadro resumen donde se especificara:

1. La descripción general de la estrategia.
2. El objetivo estratégico al cual está orientada.
3. Las actividades a realizar. En este apartado se especificara detalladamente y en orden cronológico cada una de las actividades que la organización debe realizar para implementar la estrategia.
4. El responsable de cada actividad.
5. Los resultados que se esperan de la implementación de la estrategia.
6. Un indicador, el cual le permitirá a la organización determinar en cierto periodo de tiempo si la estrategia está cumpliendo con el objetivo principal.
7. El presupuesto que requiere la organización para la implementación de la estrategia.

Posteriormente, se explicaran aquellos apartados del cuadro resumen que necesiten mayor detalle.

3.5. Estrategias

A continuación se mostrará la nueva visión, misión y objetivos estratégicos de carnes frías Siglo XXI S.A.S, con el fin de posteriormente mostrar todos los detalles de las estrategias que se encargaran de ayudar al logro de la visión y objetivos estratégicos de la compañía:

3.5.1. Visión

Lograr para el año 2022, de la mano de nuestros colaboradores, clientes, proveedores y comunidad en general, posicionarnos en el mercado de cárnicos como uno de los tres principales productores y vendedores a nivel regional logrando así generar valor a todos los involucrados con nuestro propósito.

3.5.2. Misión

Carnes Frías Siglo XXI S.A.S. es una empresa dedicada a producir, maquilar y comercializar productos cárnicos para el consumo humano, dirigido a personas de estratos 1, 2 y 3 en la ciudad de Cali buscando mejorar la calidad de vida de nuestros consumidores y el progreso de nuestra gente; ofreciendo productos de

alta calidad con los mejores precios y que nos permitan buscar un crecimiento sostenible con un servicio superior.

Estamos comprometidos con la mejora continua de nuestros procesos para generar a los clientes un alto grado de satisfacción, suministrando productos cárnicos seguros, con la mejor calidad y en forma oportuna. Todos nuestros procesos se harán bajo la legislación aplicable a nuestra actividad mostrando un compromiso con el medio ambiente, sus clientes y la sociedad.

3.5.3. Objetivos Estratégicos

- 1) Lograr la permanencia, crecimiento y rentabilidad de la empresa, a través de la optimización de los recursos y aumento de la productividad.
- 2) Aumentar la producción total de la planta en un 33% durante los próximos cinco años o hasta llegar al tope de la capacidad máxima. Disminuir devoluciones, quejas y reclamos.
- 3) Reducir tiempos de entrega con planeación de la capacidad y aumento de la productividad.
- 4) Agregar una nueva línea de productos Premium enfocada a otro segmento de mercado.
- 5) Determinar de cada línea el producto estrella; aumentar en un 10% las ventas anuales de dicho producto.
- 6) Ampliar el segmento de mercado, agregando clientes directos para la organización.
- 7) Ampliar la zona geográfica de funcionamiento de la empresa a otros departamentos aledaños al valle del cauca.
- 8) Crear alianzas con nuevos distribuidores tanto en mercados populares como en supermercados.
- 9) Incrementar las ventas de contado en un 20% anualmente.

A continuación se hace una descripción detallada de las estrategias y se resumirán en un cuadro por cada estrategia y este se compondrá por la estrategia y los siguientes apartados:

- Objetivos donde se colocarán la referencia a los objetivos estratégicos.
- Actividades donde se detalle de forma específica cada una de las acciones que permitan lograr los objetivos.
- Responsables de cada acción y la supervisión.
- Indicadores
- Presupuestos

3.5.4. Estrategia 1

Producir la pasta de pollo que se compra actualmente a proveedores, aprovechando la alta capacidad de producción de la empresa.

Para implementar esta estrategia se debe saber que actualmente Colombia pasa por una devaluación del peso frente al dólar muy importante, lo cual afecta directamente el costo de una de las principales materias primas que se usa en los embutidos cárnicos la cual es la pasta de pollo importada. La pasta de pollo importada es la que mejor calidad posee pero su costo también es el más elevado, en base a este precio las pastas de pollo nacionales aprovechan y también suben sus costos cercanos a las importadas para tener mayor margen. Es aquí donde las empresas de embuditos cárnicos aprovechándose de sus equipos pueden realizar su propia pasta de pollo usando lo que queda de los pollos deshuesados y algunas vísceras y los pescuezos de este.

A continuación en el cuadro 29 se muestra como desarrollar esta actividad y lograr realizar la producción propia de pasta de pollo:

Cuadro 29. Estrategia 1.

ESTRATEGIA 1	
Producir la pasta de pollo que se compra actualmente a proveedores, aprovechando la alta capacidad de producción de la empresa.	
Objetivo	Aumentar la rentabilidad de la empresa a través de la producción de pasta de pollo más económica que las ofrecidas actualmente en el mercado; cambiando el 50% de la pasta de pollo usada actualmente, ahorrando entre un 30 y 40% en comparación con la pasta de pollo importada. Poder destinar una parte de estos ahorros para mejora de equipos y aumentar capacidad de producción.
	Objetivo Estratégico 1: Lograr la permanencia, crecimiento y rentabilidad de la empresa, a través de la optimización de los recursos y aumento de la productividad.
	Objetivo Estratégico 2: Aumentar la producción total de la planta en un 33% durante los próximos cinco años o hasta llegar al tope de la capacidad máxima. Disminuir devoluciones, quejas y reclamos.
Actividades	1) Determinar la cantidad de pasta de pollo que se va a reemplazar y determinar la capacidad del molino para saber cuántos kilos se pueden realizar en una jornada de trabajo. Es indispensable recalcar que la pasta de pollo que se realice con este molino queda con un importante porcentaje de huesos triturados en su formulación y por tal motivo solo se cambiara el 50% de pasta de pollo que se compra actualmente.

	2) Buscar proveedores de hueso y pescuezos de pollo para tener la materia prima necesaria para producir la pasta de pollo.
	3) Separar espacio destinado para la materia prima en los cuartos de congelación.
	4) Moler varias veces los huesos y pescuezos del pollo para separar la pasta de pollo del exceso de huesos. El proceso debe ser guiado por el manual de procesos creado por el jefe de planta específicamente para este nuevo proceso.
	5) Producir la pasta de pollo desde el día anterior en base a la planificación que realice el jefe de producción para tener listo lo requerido al iniciar cada día en el cuarto de refrigeración.
	6) Controlar que la materia prima esté disponible y que los procesos se realicen de acuerdo al manual de procesos.
	7) Evaluar que se esté logrando la reducción de costos propuesta y que se está realizando el 50% de pasta de pollo planificada.
Responsable	Responsable de la supervisión: Jefe de producción y Gerente general
	Responsable Actividad 1: Jefe de Planta
	Responsable Actividad 2: Jefe de planta y gerente general
	Responsable Actividad 3: Operario receptor de materia prima.
	Responsable Actividad 4: Operario nuevo
	Responsable Actividad 5: Jefe de planta
	Responsable Actividad 6: Jefe de planta
	Responsable Actividad 7: jefe de planta
Resultados esperados	1) Reducir entre el 30 y 40% del precio de la pasta de pollo que se reemplace. La variación depende del costo de la pasta de pollo en dólares, el costo de la nueva pasta producida y el costo de las materias primas. Se espera comenzar a tener esta reducción en costos en la primera semana que se comience la elaboración de pasta de pollo propia. Obtener una ganancia aproximada de \$1.000 por cada Kg de pasta de pollo producida. 2) Lograr reemplazar el 50% de la pasta de pollo total que se utiliza en la empresa. Reducir la solicitud de pedidos de pasta de pollo a proveedores inmediatamente esta acondicionada la producción propia que no puede pasar de 1 semana. Producir 6 toneladas de pasta de pollo. 3) Ahorrar el 30% de las ganancias que genera el producir la pasta de pollo para reinversión dentro de la planta para tecnificarse y ser más competitivos.
Indicador	1)% de reducción en costo de pasta de pollo = ((precio pasta de pollo importada - precio pasta de pollo propia)/precio pasta de pollo importada)*100% 2) % de pasta de pollo importada reemplazada = ((kg de pasta de pollo usadas al mes - kg de pasta de pollo propia usada)/kg de pasta de pollo usadas al mes)*100%

Presupuesto estimado	1 operario nuevo al mes:	\$1.115.836
	3,5 toneladas de hueso de pollo al mes:	\$5.070.000
	3,5 toneladas de pescuezo de pollo al mes:	\$5.070.000

En el cuadro 29 se muestran todas las actividades y responsables de las mismas para lograr el objetivo de la estrategia 1; muestra como el desarrollo de esta estrategia logra aportar directamente en los objetivos estratégicos 1 y 2, donde se lograra tener mayor margen en cada producto al bajar los costos de la pasta de pollo (materia prima que representa entre un 30% y 40% en formula) dependiendo de que producto se elabore y se logra aumentar la producción en 7 toneladas que corresponde a un 15% más de producción.

Los pesos iniciales de huesos, vísceras y pescuezos que entran en el proceso de pasta de pollo dan como resultado un 90% de su peso inicial y teniendo en cuenta el costo del operario y la materia prima, se obtienen reducciones en el precio de la siguiente manera:

Huesos, vísceras y pescuezos (\$1,300 kg): \$ 10.140.000,00 (se deben comprar 7.8 toneladas porque el rendimiento es del 90% en proceso)

Fuente: Mac Pollo

Operario: \$ 1.115.836,00

Basado en 1 SMMLV.

Total costo 7 toneladas de pasta: \$ **11.255.836,00**

Costo total pasta de pollo importada (\$2.700 kg): \$ **18.954.000,00** (7 toneladas)

Fuente: Grupo AL

Ahorro mensual: \$7.698.164,00 **(equivalente al 40.6%)**

Ahorro programado para tecnificación del 30%: \$2.309.449,20

Ahorro para mantenimiento de equipos productores (10%): \$769.816,40

Ahorro para pago de energía consumida (6%): \$461.889,84

Fuente: Carnes Frías Siglo XXI

Total libre: \$4.157.008,56

3.5.5. Estrategia 2

Focalizar La Producción Y Las Ventas En Productos Diferenciados Y Más Competitivos De Las Líneas De Productos Más Rentables, Con Mayor Margen De Contribución, Poca Competencia Y Que Represente El Know How De La Organización.

Para la implementación de esta estrategia se debe establecer cuáles de todas las líneas de la organización serán aquellas en las cuales se seleccionara el producto estrella para focalizar la producción y las ventas en estos. Esta selección de líneas se realizara teniendo en cuenta las ventas percibidas por cada línea durante el periodo contable de Enero a Diciembre del 2015²²⁰. Las líneas de producto de Carnes Frías Siglo XXI son las siguientes:

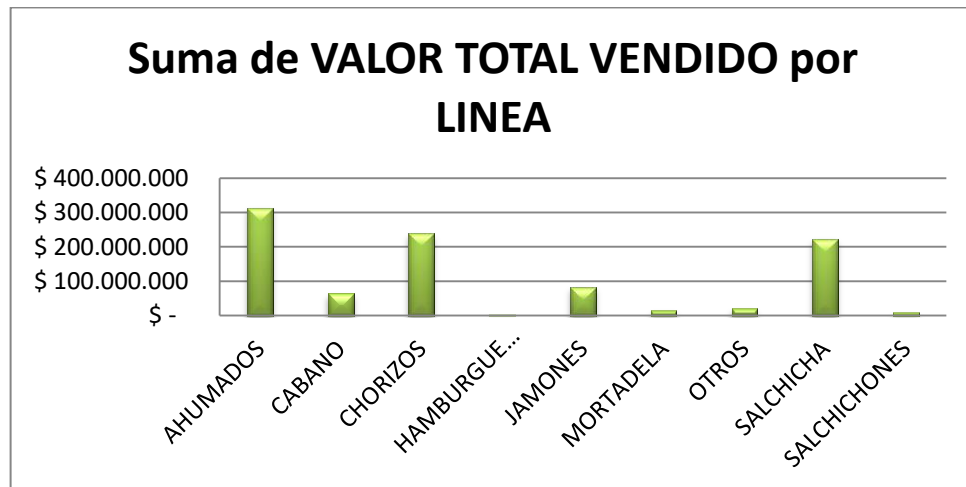
- Ahumados.
- Cábanos.
- Chorizos.
- Hamburguesas.
- Jamones.
- Mortadelas.
- Otros²²¹.
- Salchicha.
- Salchichones.

En el gráfico 19 se presenta el valor total vendido por cada una de las líneas durante el periodo comprendido entre Enero a Diciembre del 2015. Como se puede observar, las líneas que percibieron mayores ventas durante este periodo de tiempo fueron: Ahumados, Chorizos y Salchichas. Por tal razón, de estas líneas serán seleccionados aquellos productos estrella en los cuales se focalizara la producción y las ventas.

²²⁰ Ver Anexo 3. Ventas por producto Enero a Diciembre 2016

²²¹ La línea "Otros" corresponde a productos que se venden de acuerdo a la temporada, por ejemplo la Picada a Granel la cual corresponde a la temporada navideña.

Gráfico 21. Valor Total (En Pesos) Vendido Por Línea Entre Enero Y Diciembre Del 2015.

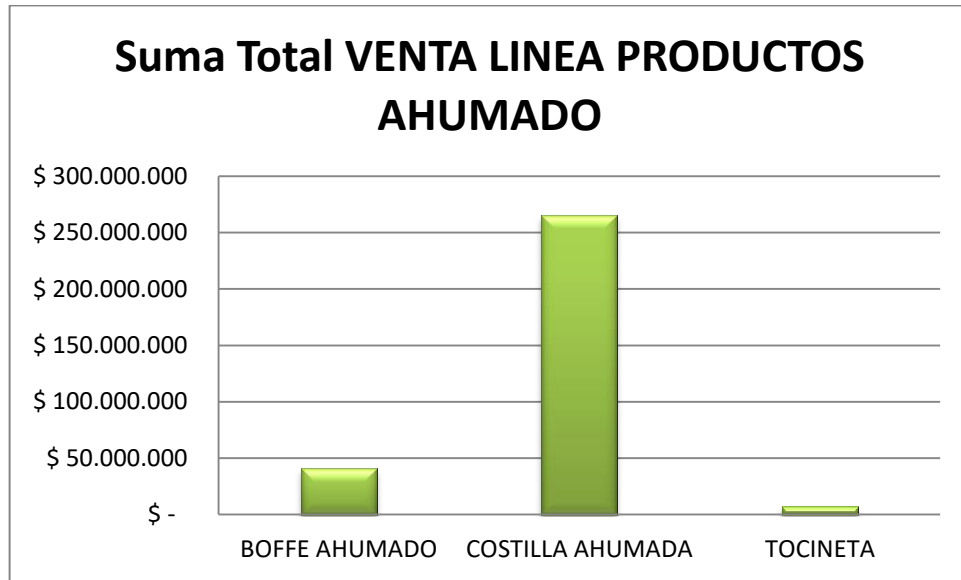


Fuente: Carnes Frías Siglo XXI.

Ahora bien, para identificar de cada línea cual es el producto estrella se usara el mismo razonamiento implementado para seleccionar las líneas, es decir, aquellos que perciban mayor ventas, en pesos, durante ese periodo de tiempo.

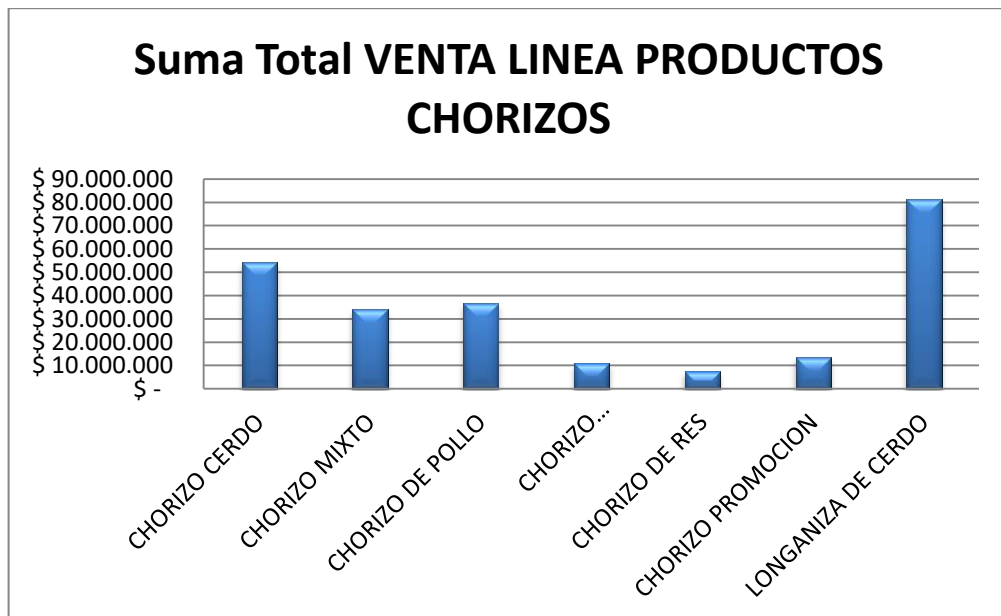
- **Ahumados.** Esta línea consta de tres productos: Boffe Ahumado, Costilla Ahumada y Tocineta. Cada uno de estos productos vienen en distintas presentaciones en cuanto a tamaño pero el procesamiento de este es el mismo por producto. De acuerdo al gráfico 20, donde se relaciona las ventas totales de cada uno de los productos en el periodo previamente mencionado, el producto estrella de esta línea seria la **Costilla Ahumada**. Este producto seria aquel en el cual se focalizara la producción y ventas de la línea.
- **Chorizos.** La línea de chorizos cuenta con mayor variedad en cuanto a productos, aunque su procesamiento es similar para todos. Los productos de esta línea son presentados en el gráfico 21 junto con las ventas percibidas de cada uno de estos en sus distintas presentaciones durante el periodo evaluado. Teniendo en cuenta los resultados presentados en la tabla, el producto estrella que debe seleccionarse es la **Longaniza de Cerdo**.

Gráfico 22. Valor Total (En Pesos) Vendido de la Línea de Ahumados Entre Enero y Diciembre de 2015.



Fuente: Carnes Frías Siglo XXI.

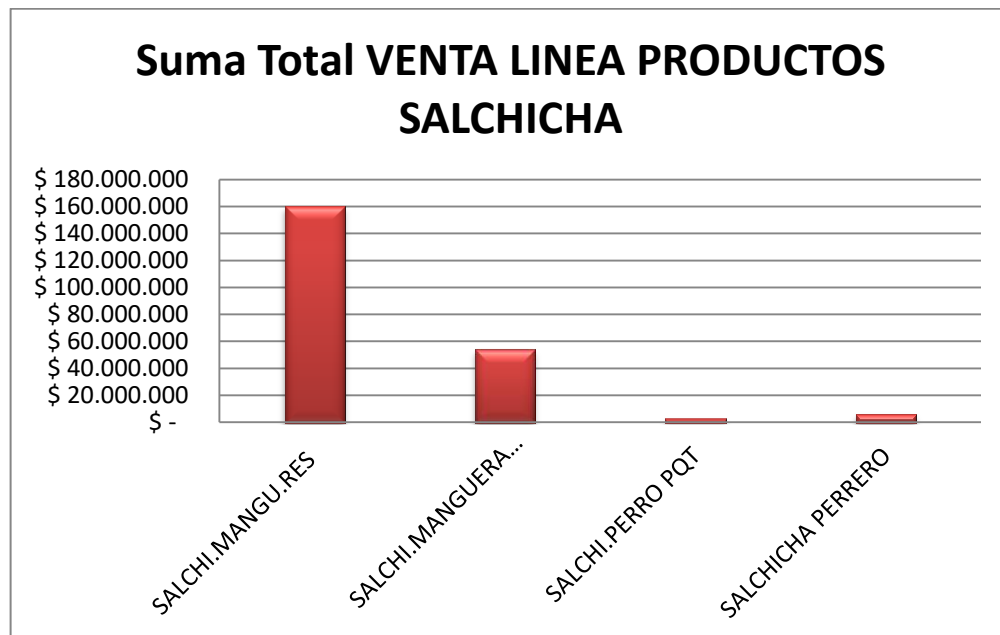
Gráfico 23. Valor Total (En Pesos) Vendido de la Línea de Chorizos Entre Enero y Diciembre de 2015.



Fuente: Carnes Frías Siglo XXI.

- **Salchichas.** Si bien es cierto que esta es una de las líneas más competidas del sector, al mismo tiempo es una de las más rentables a causa de su bajo costo de producción. La organización ofrece en esta línea cuatro productos: Salchicha Manguera de Res, Salchicha Manguera de Pollo, Salchicha de Perro y Salchicha Perrero; de acuerdo al gráfico 22 donde se presentan las ventas percibidas de cada uno de los productos de la línea en el periodo comprendido entre Enero y Diciembre del 2015, la **Salchicha Manguera de Res** es aquella que genera mayores ingresos para la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, el producto estrella seleccionado de esta línea será la Salchicha Manguera de Res.

Gráfico 24. Valor Total (En Pesos) Vendido de la Línea de Salchichas Entre Enero y Diciembre de 2015.



Fuente: Carnes Frías Siglo XXI.

De acuerdo al análisis anteriormente presentado, los tres productos en los cuales se focalizaran la producción y las ventas serán:

- Costilla Ahumada.
- Longaniza de Cerdo.
- Salchicha Manguera de Res.

Para implementar esta estrategia, en el cuadro 30 se presentan los detalles y actividades que la organización debe seguir.

Cuadro 30. Estrategia 2.

ESTRATEGIA 2	
Objetivo	<p>Focalizar la producción y las ventas en productos diferenciadores y más competitivos de las líneas de producto más rentables, con mayor margen de contribución, poca competencia y que representa el Know How de la organización.</p> <p>Objetivo Estratégico 6: Determinar de cada línea el producto estrella; aumentar en un 10% las ventas anuales de dicho producto.</p>
Actividades	<p>1. Determinar el producto de mayor venta en las principales líneas de producto. Para el caso particular de Carnes Frías Siglo XXI, estos productos serán la Costilla Ahumada, la Longaniza de Cerdo y la Salchicha Manguera de res, de las líneas de Ahumados, Chorizos y Salchichas respectivamente.</p> <p>2. Determinar aquellos productos que generan menor margen de rentabilidad de las mismas líneas de los productos que se aumentarán en producción.</p> <p>3. Dirigir parte de los esfuerzos de producción (recursos, horas de trabajo, capacidad de planta) de los productos con bajo margen de rentabilidad a aquellos productos seleccionados que se aumentará la productividad (productos estrella). Estos esfuerzos de producción pueden ser un 25% del total de cada producto de bajo margen, este porcentaje dependerá del análisis que realicen los jefes de producción y el área financiera.</p> <p>4. Aumentar la producción de los productos estrellas de las líneas ya mencionadas; el objetivo es aumentar la producción en un 33% anualmente si es posible, este incremento debe ser gradual dado que no se pueden eliminar por el completo los esfuerzos de producción de los productos con bajo margen.</p> <p>5. Iniciar campañas de publicidad, mediante volantes e impulsadoras, que se encargaran de promocionar los productos estrellas a fin de aumentar la demanda de estos en los clientes ya establecidos.</p> <p>6. Establecer ofertas de precio y cantidad que estimule la compra de los productos estrella de la organización. Un ejemplo de esta actividad sería realizar descuentos especiales por volumen en la compra de estos productos.</p> <p>7. Verificar periódicamente que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo establecido; en caso de que no, se deben tomar medidas correctivas para reajustar el funcionamiento</p>
Responsable	<p>Actividad 1: Asesor Externo y Gerente General</p> <p>Actividad 2: Jefe de producción.</p> <p>Actividad 3: Jefe de producción.</p> <p>Actividad 4: Jefe de producción y Gerente General</p> <p>Actividad 5: Asesor Externo</p> <p>Actividad 6: Asesor Externo y Gerente General</p> <p>Actividad 7: Jefe de Producción y Asesor Externo</p>
Resultados Esperados	<p>1. Aumento de la producción de los productos estrellas un 33% anualmente.</p> <p>2. Aumento las ventas de dichos productos un 10% anualmente.</p> <p>3. Aumento de rentabilidad mínimo de 5% en las líneas donde pertenecen los productos estrella durante el primer año.</p>

Indicador	$((\text{Valor de ventas de cada producto luego de la estrategia} - \text{Valor de ventas de cada producto antes de la estrategia}) / \text{Valor de ventas de cada producto antes de la estrategia}) * 100 = \text{Porcentaje Aumento de Ventas de Producto Especifico}$
Presupuesto Estimado	Actividad 4: \$20.000.000 Actividad 5: \$6.500.000 Otros Gastos: \$5.000.000 Total Presupuesto Estimado: \$31.500.000

Como se puede observar en el cuadro 30, las actividades son generales para cada producto, es decir, se realizara lo mismo en cada caso; en cuanto al proceso productivo específico de cada producto, este continuara siendo el mismo del que se realiza actualmente, aumentando los esfuerzos productivos según sea el caso.

Cada actividad tiene sus responsables, los cuales deberán dar cuenta del logro de los objetivos y de los resultados esperados planteados en el cuadro resumen.

La implementación de esta estrategia lograra que se disminuyan aún más los costos de producción, gracias a las economías de escala, aumentando la competitividad de la empresa en cuanto a precio, incrementando la rentabilidad del producto y a la vez de la línea; la idea es disminuir los costos de producción mediante la focalización de esta en este producto específico, lo cual aumentara el margen de rentabilidad; a su vez este margen se verá afectado positivamente al momento de que las ventas se incrementen gracias al cronograma de actividades de la estrategia.

3.5.6. Estrategia 3

Lanzar una nueva línea de producto la cual tenga como objetivo penetrar el mercado de productos Premium del sector de cárnicos y embutidos cárnicos.

Como indica el enunciado, la estrategia consiste en lanzar una nueva línea de productos de mayor calidad la cual pueda competir con productos Premium de otras marcas del sector de cárnicos y embutidos cárnicos.

Dentro del plan de acción que se presenta en el cuadro resumen, se establecen todas las actividades para que la organización determine adecuadamente cual debe ser la línea de producto en la cual debe incursionar. Para poder determinar de manera precisa cual debe ser esta línea, se deben realizar ciertos estudios de mercadeo exhaustivos los cuales no van al caso en este trabajo investigativo.

A pesar de lo anterior, se recomendará una línea de producto teniendo en cuenta la línea de referencia de la principal competencia del mercado.

El principal competidor de productos cárnicos de alta calidad en Colombia es el Grupo Nutresa con sus marcas Zenu, Rica y Pietran. La participación en el mercado colombiano de estas marcas durante el primer trimestre del 2015 fue de un 73,3%²²², convirtiéndola así en el líder en venta de cárnicos en el país. Ahora bien, teniendo en cuenta que estas son las principales marcas, y que este es el líder del mercado, se determinará cuáles de las líneas de productos es aquella de mayor reconocimiento.

De acuerdo a la página Web de Alimentos Cárnicos S.A. e Industria de Alimentos Zenu S.A. (ambas del Grupo Nutresa), las principales referencias de la empresa son la Salchicha Ranchera (Marca Ranchera), la Salchicha Tradicional Zenu (Marca Zenu) y el Jamón Pietran (Marca Pietran)²²³.

Ahora bien, teniendo en cuenta estas dos líneas de productos, Salchichas y Jamones, se debe determinar mediante un análisis interno en cuál de estas dos sería más competitivo Carnes Frías Siglo XXI. Como se planteó en la estrategia número dos, de acuerdo al Valor Total Vendido entre Enero y Diciembre del 2016 por cada una de estas líneas, la más competitiva de la empresa es Salchichas. Continuando con esta misma lógica y fundamentándose en la variable de Ventas, según el Gráfico 24, aquel producto de la línea de salchichas que es más competitivo en el mercado es la Salchicha Manguera de Res, ya que fue aquel que más ingresos obtuvo por ventas en el periodo entre Enero y Diciembre del 2015.

Según lo planteado anteriormente, la propuesta que se le haría a Carnes Frías Siglo XXI sería lanzar una nueva línea de Salchichas Premium que compitiera con aquellas que se encuentran actualmente en el mercado. La empresa posee cierta experiencia en esta línea gracias a la línea actual de salchichas para sectores populares.

Cuadro 31. Estrategia 3.

ESTRATEGIA 3
Lanzar una nueva línea de producto la cual tenga como objetivo penetrar el mercado de los

²²² Grupo Nutresa. Presentación de Resultados Primer Trimestre 2015. Bogotá, 2015. 1 archivo de computador.

²²³ Comunicado Respecto a la Noticia de la OMS. [en línea]. [Bogotá: Industria de alimentos Zenu, 2016 [consultado 06 de diciembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.industriadealimentoszenu.com.co/>

productos Premium del sector de cárnicos y embutidos cárnicos	
Objetivo	<p>Objetivo Estratégico 4: Agregar una nueva línea de productos Premium enfocada a otro segmento de mercado.</p> <p>Objetivo Estratégico 5: Obtener un porcentaje de participación del 5% en las ventas de productos Premium del sector de cárnicos y embutidos cárnicos durante el segundo año.</p>
Actividades	<p>1. Realizar un proceso de selección para contratar personal con los conocimientos necesarios para realizar un estudio de mercado que complemente la propuesta hecha por el equipo en este trabajo.</p> <p>2. Realizar una investigación del mercado de productos cárnicos y embutidos cárnicos Premium con el fin de identificar qué línea de producto es aquella que genera mayor rentabilidad en los competidores y con menor nivel de competencia.</p> <p>3. Identificar las barreras de entrada en dicho mercado.</p> <p>4. Realizar un análisis interno, principalmente financiero y de producción, para verificar con qué recursos y capacidades cuenta la empresa para iniciar la producción del nuevo producto.</p> <p>5. Realizar el diseño de la nueva línea de producto; se debe iniciar con un producto de la línea para ir abarcando clientes, y posteriormente lanzar más productos para completar la nueva línea. Dentro del diseño de la línea se encuentra el diseño de los productos, lo cual comprende el proceso de producción de los productos, el valor agregado, el diseño del empaque y el establecimiento del precio.</p> <p>6. Poner a prueba el primer producto diseñado de la nueva línea; esto se puede realizar mediante un focus group. La idea es encontrar aquellas posibles mejoras que se pueden realizar al producto, retroalimentarse y modificar el producto de tal forma que aumente su nivel de aceptación en la población objetivo.</p> <p>7. Elaborar un plan de lanzamiento. En este plan de lanzamiento se deben especificar las características del producto, el público objetivo, el precio de ventas, la forma de venta, costos de fabricación, rentabilidad, entre otros elementos.</p> <p>8. Iniciar un proceso de comunicación y promoción en el cual se dé a conocer al nuevo segmento de mercado los beneficios del nuevo producto, precio, y elemento diferenciador frente al de la competencia. Este proceso de promoción dependerá de la capacidad económica de la empresa, pero se puede iniciar con volantes en los principales puntos de venta, muestras gratis y apoyo de impulsadoras.</p> <p>9. Lanzar el producto al mercado. Para esto se debe tener en cuenta lo establecido en el plan de lanzamiento.</p> <p>10. Realizar un proceso de evaluación para verificar si efectivamente el producto está teniendo la aceptación esperada.</p>
Responsable	<p>Jefe de Recursos Humanos; Mercadólogo (Recomendado); Jefe de Producción; Gerente General; Asesor Externo</p> <p>Actividad 1: Jefe de Recursos Humanos.</p> <p>Actividad 2: Mercadólogo (Recomendado)</p> <p>Actividad 3: Mercadólogo</p> <p>Actividad 4: Jefe de Producción, Gerente General y Asesor Externo.</p> <p>Actividad 5: Mercadólogo y Asesor Externo</p> <p>Actividad 6: Mercadólogo</p> <p>Actividad 7: Mercadólogo, Asesor Externo y Gerente General.</p> <p>Actividad 8: Asesor Externo</p> <p>Actividad 9: Mercadólogo y Asesor Externo</p>

	Actividad 10: Mercadologo, Asesor Externo y Gerente General
Resultados Esperados	1. Participación en el mercado de productos Premium de un 5% a partir del segundo año.
	2. Aumento del 6% de las ventas totales de la empresa a partir del segundo año del lanzamiento del primer producto de la línea.
Indicador	$((\text{Ventas totales de la línea Premium seleccionada del sector} - \text{Ventas de la Nueva Línea de la empresa}) / \text{Ventas totales de la línea Premium seleccionada del sector}) * 100 = \text{Porcentaje de participación en ventas de la Nueva Línea Premium}$
Presupuesto Estimado	Actividad 2: \$21.600.000 Actividad 6: \$2.000.000 Actividad 8: \$8.000.000 Actividad 9: \$5.000.000 Otros Gastos: \$2.000.000 Total Presupuesto Estimado: \$38.600.000

Como se puede observar en el cuadro 31, el objetivo de esta estrategia es incursionar en un nuevo target, como son las personas de los estratos de 4 a 6, mediante la implementación de una nueva línea de productos cárnicos Premium, y lograr posicionarse en este sector a fin de obtener un incremento en las ventas totales en un periodo de dos años.

3.5.7. Estrategia 4

Crear un modelo de bonificación que estimule los pagos de contado por parte de los clientes, aumentando así el porcentaje de ventas de contado y el flujo de efectivo.

Como parte de los objetivos corporativos se tiene el incremento de ventas de contado en un 20% anualmente; con el desarrollo de la estrategia 4 no solo se podrá lograr este objetivo sino que también se disminuirá los días de cartera de los clientes y generara un mejor flujo de caja que se vea representado en una mayor liquidez que le ayude a la empresa a tener una mayor solides financiera. En el siguiente cuadro se muestra todo el desarrollo de la estrategia 4:

Cuadro 32. Estrategia 4.

ESTRATEGIA 4	
Crear un modelo de bonificación que estimule los pagos de contado por parte de los clientes, aumentando así el porcentaje de ventas de contado y el flujo de efectivo	
Objetivo	Objetivo estratégico 9: Incrementar las ventas de contado en un 20% anualmente y bajar días de cartera de los clientes.

Actividades	1) Categorizar clientes de crédito en base de datos por formas de pago y días de rotación de cartera.
	2) Ofrecer a todos los clientes que pagan de crédito a menos de 30 días un descuento del 1,5% por pronto pago reduciendo a la mitad el tiempo de su cartera y del 2,5% si decide el pago de toda la cartera. Adicionalmente si siguen comprando de contado siempre obtendrán el 3.5% de descuento.
	3) Generar escala de precios de contado para ventas por volumen e ir incrementando desde el 3.5% hasta llegar al 5% si cumple con los requisitos de máximo dos entregas al mes para ahorrar en costos de transporte, ahorro en despachos y si cumple la cuota mínima de pedido de 1 tonelada por entrega para productividad.
	4) Realizar visita personal a aquellos clientes con sistemas de pago o administraciones complejas; esto lo realizara el encargado de la cuenta o directamente el jefe de ventas.
	5) Elaborar una tabla de acumulación de puntos por millones facturados de contado al año. Cada millón dará 10.000 puntos y estos se podrán cambiar por efectivo del mismo valor a final de año, acumula los puntos solo al pasar cada millón y solo participan los que compraron durante los doce meses del año y de contado.
	6) Realizar una rifa trimestral de algún electrodoméstico o anqueta no superior a \$500.000 para clientes que compren de contado en facturas de más de \$300.000. Se entregaran boletas para llenar que se depositaran en un cajón cerrado que solo se abre cada 3 meses para realizar el sorteo al azar.
	7) buscar nuevos clientes y ofrecer sistemas de bonificación como plus a la compra y lograr ganar negocios nuevos o recuperar negocios perdidos.
Responsable	Responsable de la supervisión: Jefe de tesorería y gerente general
	Responsable Actividad 1: asesor externo y auxiliar de contabilidad
	Responsable Actividad 2: recepción y auxiliar de contabilidad.
	Responsable Actividad 3: asesor externo y gerente general
	Responsable Actividad 4: fuerza de ventas y gerente general
	Responsable Actividad 5: facturación
	Responsable Actividad 6: facturación y jefe de tesorería
	Responsable Actividad 7: fuerza de ventas y gerente general.
Resultados esperados	Aumento de las ventas de contado del 20% anualmente, este aumento se hará gradual mientras se logra vender la idea del beneficio a los clientes; tiempo para comenzar a ver resultados aproximado de 1 año.
Indicador	$\% \text{ de aumento de ventas de contado al año} = ((\text{valor ventas de contado actual} - \text{valor ventas de contado año anterior}) / \text{valor ventas de contado año anterior}) * 100\%$
Presupuesto estimado	El precio final de venta de cada producto debe tener en cuenta el % de descuentos que se dan en esta estrategia para no ver afectado drásticamente el margen de contribución que tiene la compañía.

Provisión para rifas por mes: \$166.667 20% del tiempo de para las nuevas funciones de empleados por mes: \$ 446.334

Como se puede observar en el cuadro 32 es lograr recaudar cartera que este impidiendo tener un flujo de caja más dinámico que permita mayor liquidez cuando se tengan menos días de cartera o se pasen las ventas a contado y adicionalmente generar un sistema de incentivos para los clientes actuales y nuevos de pago de contado, donde no solo se verá beneficiado el cliente, sino también la empresa que genera mayor liquidez, menos despachos, mayor programación y por ende mayor productividad.

3.5.8. Cronograma de actividades para las estrategias.

En los siguientes cuadros se muestran el cronograma de tiempos que duran las actividades por cada estrategia, con esto se tendrá un panorama de cuando se tendrán resultados de la implementación de todas las actividades propuestas para cada estrategia. El cronograma está dividido en tres columnas en las cuales se presentan el número de la actividad, el responsable de esta y el tiempo que durara (los periodos de tiempo se presentan en meses). El horizonte temporal de todas las estrategias es de un año (12 meses); en el cuadro se pinta de color verde el mes en el que se realizara la estrategia.

Cuadro 33. Cronograma estrategia 1.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTRATEGIA 1													
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO DE DURACION (MESES)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Jefe de Planta												
2	Jefe de planta Y gerente general												
3	Operario Receptor de materia prima												
4	Operario Nuevo												
5	Jefe de planta												
6	Jefe de planta												
7	Jefe de planta												

Cuadro 34. Cronograma Estrategia 2.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTRATEGIA 2													
Actividad	RESPONSABLE	TIEMPO DE DURACION (MESES)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

1	ASESOR EXTERNO Y GERENTE GENERAL																					
2	JEFE DE PRODUCCION																					
3	JEFE DE PRODUCCION																					
4	JEFE DE PRODUCCION Y GERENTE GENERAL																					
5	ASESOR EXTERNO																					
6	ASESOR EXTERNO Y GERENTE GENERAL																					
7	JEFE DE PRODUCCION Y ASESOR EXTERNO																					

En el caso de la estrategia 2 se puede observar en el cuadro 34 que la actividad siete no se realiza continuamente con las actividades anteriores, esto se debe a que esta actividad consiste en verificar la adecuada implementación de las ya mencionadas actividades. Esta verificación se realiza posterior a la implementación y cuando la actividad ya lleve cierto tiempo en funcionamiento. Esta misma situación se presenta en la estrategia 3 con la actividad 10, lo cual se puede observar en el cuadro 35.

Cuadro 35. Cronograma estrategia 3.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTRATEGIA 3																									
Acti- vidad	RESPONSABLE	TIEMPO DE DURACION (MESES)																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Jefe de Recursos Humanos																								
2	Mercadologo																								
3	Mercadologo																								
4	Jefe de produccion, Gerente General y Asesor Externo																								
5	Mercadologo y Asesor Externo																								
6	Mercadologo																								
7	Mercadologo, Asesor Externo y Gerente General																								
8	Asesor Externo																								
9	Mercadologo y Asesor Externo																								
10	Mercadologo,																								

4. CONCLUSIONES

Basándose en el modelo de planeación estratégica propuesto por Fred R. David se logra establecer una línea guía la cual permite al finalizar este trabajo investigativo proponer cuatro estrategias organizacionales las cuales responden al objetivo principal de este proyecto, que es proponer un plan estratégico para la organización Carnes Frías Siglo XXI que le permita ser más competitiva en el mercado.

Se identifica la situación inicial de la empresa, evidenciando como carece de un plan estratégico y como los directivos toman decisiones en el día a día para soluciones inmediatas y no pensando en el futuro de la empresa. Se trazan objetivos estratégicos para la compañía con el fin de implementar las cuatro estrategias seleccionadas en la investigación.

Para poder establecer que estrategias se debían implementar se realizó un análisis de la situación interna de la organización identificando sus principales fortalezas y debilidades; simultaneo a esto se elaboró un análisis sectorial y competitivo a fin de establecer aquellos factores claves del entorno que afectaban directamente el desarrollo competitivo de la empresa; este análisis externo permitió identificar la dependencia que tenía la organización tenia de sus proveedores.

Sometiendo esta información al análisis pertinente planteado en el modelo de David, se logra realizar un plan estratégico para la empresa Carnes Frías siglo XXI S.A.S. el cual dio como resultados todas las actividades, responsables, resultados e indicadores de las cuatro mejores estrategias que podrán ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos estratégicos y que a su vez ayudaran a la consecución de la

visión de la empresa. Por medio de estas cuatro estrategias se logra crear un camino que le permita a la empresa crear una nueva línea Premium de productos, aumentar la capacidad de producción de la empresa, lograr permanencia, crecimiento y rentabilidad de la empresa, aumentar ventas de los productos estrellas de las principales líneas e incrementar las ventas de contado en un porcentaje importante para lograr mayor flujo de efectivo.

La implementación de estas estrategias darán como resultado un mayor posicionamiento de la empresa y competitividad en el mercado de los productos económicos puesto que se logra bajar costos con la producción de la pasta de pollo y productividad de la planta, adicionalmente tendrán un plan estratégico para una nueva línea de productos Premium que le permita ampliar sus horizontes a un nuevo mercado y ganar mayor participación ante sus competidores.

5. RECOMENDACIONES

Se recomienda concientizar a todos los empleados para realizar cambios en la empresa al momento de comenzar a aplicar las estrategias planteadas, así como la promoción de un ambiente laboral sano para el desarrollo de estas. Los empleados tienden a tener resistencia a los cambios por lo cual se debe tener un equilibrio entre el resto y la autoridad desde los jefes hasta el operario de planta.

Es muy recomendable realizar autoevaluaciones a los empleados para ver cómo están desarrollando sus labores en el día a día para apoyarlos con capacitaciones e inducirles sentido de pertenencia y de apoyo entre empleados.

En la estrategia 1 de producción de pasta de pollo es bueno no gastar el ahorro que se hace para tecnificación puesto que entre mejor sea las maquinas más económico, más rápido y de mayor calidad pueden producir. También se recomienda mantener stock alto de los huesos, vísceras y pescuezos de pollo puesto que estos en algunas ocasiones pueden escasear por diferentes factores externos de los proveedores de estos.

Es importante tener en cuenta que las estrategias 2, 3 y 4 se desarrollan en el tiempo y los resultados no son tan inmediatos como si lo es la estrategia 1, por eso se deben seguir las estrategias con cierta rigurosidad para obtener los resultados más cercanos a los propuestos en el desarrollo de las estrategias. Los encargados de la ejecución deben estar haciendo con rigurosidad evaluación y controles para que el camino de acciones tomado se esté cumpliendo.

Para la estrategia 4 no se puede perder de vista los costos y márgenes mínimos en los que se pueden vender los productos puesto que con los descuentos planteados y un mal manejo de márgenes se puede perder dinero o bajar la rentabilidad de la empresa.

La empresa debe definir una estructura organizacional, ya que definiendo como se va a organizar, logrará establecer como debe ser la autoridad, jerarquía organigrama, cadena de mando y departamentalización dentro de la organización. Dicha estructura organizacional debe conocerla el personal para que se identifique con todas las actividades que la empresa pretende hacer en su labor diaria, además ayudara a establecer las funciones de los departamentos y personal con el fin alcanzar las metas propuestas por la empresa.

Al final se desarrollaron cuatro estrategias para la empresa, pero en el camino quedaron otras estrategias planteadas con gran potencial, las cuales se pueden estudiar a medida de que la empresa pueda desarrollarlas y aprovecharse del estudio previo.

6. BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, Russel. Rediseñando el futuro. México. Editorial Limusa Noriega. 1984.

AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: Una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, 2001.

ANDREWS, Kenneth. Business Policy: Test and Cases. Citado por: MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación, 1997.

ANSOFF, H. Igor. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Citado por: MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación, 1997.

ARMIJO, Marianela. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL, 2009.

Precios de productos [en línea]. Bogotá: Avileña, 2010 [consultado 23 de noviembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.avilena.com.co/>

PIB [en línea]. Bogotá: Banco de la República, 2016 [consultado 22 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>

Tasa de intervención y política monetaria [en línea]. Bogotá: Banco de la Republica, 2016 [consultado 22 de noviembre de 2016] Disponible en internet <http://www.banrep.gov.co/tasa-intervencion-politica-monetaria>

Tasa Representativa del Mercado [en línea]. Bogotá: Banco de la Republica, 2016 [consultado 22 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/trm>

Precios Productos Cárnicos [en línea]. Bogotá: Brasileña Carnes Frías, 2016 [consultado 23 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <http://brasilena.com.co/>

Precios Productos Vegetarianos [en línea]. Envigado: Casa Vegetariana, 2016 [consultado 20 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <http://www.casavegetariana.com/shop/category/carnicos-4>

CASTELLANOS NARCISO, José Ever. Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. Vol. 4, núm. 3. Colombia, Revista de estudios avanzados de liderazgo, 2014.

CHANDLER, Alfred. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Citado por: MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá, McGraw Hill, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Séptima edición. México. Mc Graw Hill. 2006.

Líneas de productos [en línea]. Itagüí: CI Talsa, 2008 [consultado 22 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <http://www.citalsa.com/>

Indice de Precio al Consumidor [en línea]. Bogotá: DANE, 2016 [consultado 22 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Education, 2008.

DESS, Gregory G. Administración Estratégica: Textos y Casos. México: Mc Graw Hill, 2011.

Documento Conceptual de Gobierno Corporativo [en línea]. Bogotá: Superintendencia Financiera de Colombia, 2010 [consultado 05 de octubre de 2016]. Disponible en internet: <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/GobiernoCorporativo/doccongb200810pub.pdf>

Estrategia, organización y negocios [en línea]. Santiago de Chile: Universidad Técnica Federico Santa María, 2016 [consultado 04 de octubre de 2016]. Disponible en internet: <https://www.inf.utfsm.cl/~lheviasignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf>

FAYOL, Henry. Administración Industrial y general. Argentina. Editorial EL Ateneo. 1987.

GOODSTEIN, David. Planeación Estratégica Aplicada. Estados Unidos. Mac Graw Hill. 1998.

GOODSTEIN, David. Planeación Estratégica Aplicada. Estados Unidos. Mac Graw Hill. 1998.

HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología De La Investigación. México: McGraw-Hill, 1991.

ESMAS [en línea]. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA). México. 2004. [consultado 30 de octubre de 2016] Disponible en internet: <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/evalua-tus-recursos/080796/foda-fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas/>

KOONTZ, Harold, O DONNELL, Cyril y WEIHRICH, Heinz. Administración. Octava Edición. España. McGraw Hill, 1986.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill. 2012.

KOTLER, Philip. Mercadeo de servicios profesionales. Bogotá: Ed. Legis, 1988.

MIKLOS, Tomás, TELLO, María. Planeación interactiva, nueva estrategia para el logro empresarial. México. Editorial Limusa. 1993.

Presupuesto general de la nación [en línea]. Bogotá: Ministerio de Hacienda, 2016 [consultado 22 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/oracle/webcenter/portala/pp/pages/presupuestogeneraldeLANACION.jspx>

MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México, Pearson Educación, 1997.

MINTZBERG, Henry, et al. Safari a la estrategia. México, GRANICIA, 1999.

Objetivos a Largo Plazo [en línea]. Administración Moderna, 2012 [consultado 13 de octubre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.administracionmoderna.com/2012/06/objetivos-largo-plazo.html>

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Bogotá, Tercer Mundo Editores, 1998.

Precio productos [en línea]. San Juan de Pasto: Productos Cárnicos Sevilla, 2013 [consultado 23 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <http://www.carnicossevilla.com/>

QUINN, James Brian. Estrategias para el cambio. Citado por: MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación, 1997.

STEINER, George. Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. México D.F., CECSA, 1998.

STRICKLAND, Thompson. Administración Estrategia: Conceptos y Casos. 11ed.Mexico: McGraw-Hill, 2001.

Sun Tzu Biografía – Lo que sabemos [en línea]. Libros en PDF y EPUB, 2016 [consultado 04 de octubre de 2016]. Disponible en internet: <http://elartedelaguerrapdf.com/sun-tzu-biografia/>

TERRY, George. Principios de administración. México. Editorial CECSA. 1984.

U.S. Department of Defense [en línea]. DOD Releases Fiscal Year 2017 President's Budget Proposal. Estados Unidos. 2016 [consultado 22 de noviembre de 2016] Disponible en internet: <http://www.defense.gov/News/News-Releases/News-Release-View/Article/652687/department-of-defense-dod-releases-fiscal-year-2017-presidents-budget-proposal>

VON NEUMANN, John y MORGENSTERN, Oskar. Theory of Games and Economic Behavior. Citado por: MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México, Pearson Educación, 1997.

7. ANEXOS

7.1. ANEXO 1. ENTREVISTAS

7.1.1. Sandra Rodríguez - Jefe de Recursos Humanos y Tesorería

- ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?
- R/ 30 personas, las cuales están divididas en Área administrativa: Un comercial que maneja un vendedor y dos impulsadoras. Una recepcionista; Una auxiliar contable, una contadora. Una tesorería y jefe de recursos humanos. Producción: Una ingeniera de calidad, un jefe de producción; Despachos: Un jefe de despachos; dos motoristas; una persona de salud ocupacional (14 personas); los demás son operarios de planta.
- ¿Cómo se realiza el proceso de selección?
- En su mayoría son referidos; se ha hecho el intento por empleo.com, computrabajo.com, clasificados en periódicos pero no se han logrado resultados. Se llama a los contactos (otras empresas del sector) informándoles que se necesita una persona con cierto perfil, se obtiene un nombre de un recomendado, se le localiza, se le contacta, se contrata por una semana de prueba y si esa persona cumple con lo necesario para su puesto, es contratado. Así se seleccionan a los trabajadores de planta y a los de las áreas administrativas.
- ¿Cómo motivan a los trabajadores?
- Permisos sin descuento; no se cobra el tiempo si alguien necesita irse por alguna razón; si alguien tiene alguna calamidad doméstica, Carnes Frías lo apoya como una familia; si un trabajador no aparece, no llama y no informa, recursos humanos se encarga de localizarlo. Flexibilidad en horarios. Anteriormente se realizaron programas de motivación económicos como el trabajador del mes, pero por inconvenientes con los trabajadores tuvo que

ser removido, al igual que otro tipo de programas que buscaban motivar a los empleados.

7.1.2. Tesorería

- Solo se le paga a un proveedor mediante transferencia electrónica (Dispreal), los demás son mediante efectivo. Dispreal no entrega el pedido si no ve la consignación.
- Los pagos de nómina se realizan en efectivo por facilidad en cuanto a la declaración de las prestaciones sociales de cada trabajador.
- El pago de impuestos se hace en efectivo.
- Las decisiones estratégicas las toma el gerente general y los pagos no se realizan sin que él lo sepa.
- Otra Información Suministrada.
 - Existen problemas con los proveedores dado que no se realizan los pagos a tiempo
 - Se cuenta hace tres años con la asesoría de un abogado.
 - Todos tienen contrato a término indefinido.
 - Existen reglas pero no están estructuradas formalmente.
 - El salario es establecido por el gerente general. Los salarios están establecidos de acuerdo al área. Los de producción, administración, impulsores y horneros manejan distintos salarios. Para cada cargo se establece un tope de salario pero cuando el trabajador es nuevo inicia con un salario menor al del tope; de acuerdo a su desempeño al transcurrir el tiempo, el salario se le aumentara hasta llegar al tope.
 - Como jefe de recursos humanos debe fungir como conciliadora en los problemas que se presenten en la organización.
 - La organización funciona como escuela para los trabajadores de planta, lo cual facilita su ingreso a otras empresas del sector.
 - Si hay un daño en producción el problema pasa directamente al gerente general dado que él tiene el conocimiento empírico para determinar cuánto vale el daño. Esa información se le suministra al jefe de recursos humanos la cual cita a los involucrados a descargos; dependiendo de cómo haya sido el daño, se determina si el trabajador debe ser quien se responsabilice (pagando el daño) o si debe ser toda el área.

7.1.3. Oscar Sandoval - Asesor Externo

“En maquinaria nos falta mucha tecnificación, aún hay mucha parte manual que se trabaja por ejemplo el embutido de chorizos. Como empresa nos hemos ido quedando atrás en la parte de tener una maquinaria más avanzada, en la parte de optimizar tiempos; cuando se tiene sistemas automatizados y tecnología se ahorra mucho tiempo en los procesos, se mejora la calidad y se reducen los desperdicio.

Hay mucha rotación de personal. Se considera la parte de contratación como una falencia dado que se realiza a “dedo” y no se existe un proceso claro de selección ni un proceso de inducción a los nuevos trabajadores.

Los trabajadores se van para la competencia, y si algo no les gusta, deciden volver y la organización los recibe sin ningún inconveniente.

Se debería tener una base de datos con la información de posibles trabajadores, contacto con el Sena, usar más las bases de datos virtuales (elempleo.com, computrabajo.com).

El hecho de que los trabajadores roten con frecuencia ocasiona pérdidas en el área de producción dado que se debe iniciar varias veces el proceso de periodo de prueba.”

¿Cuáles son las principales debilidades?

- Gerencia: A la empresa le falta dirección gerencial. El dueño no ha abierto el panorama de que es lo que tiene y a donde debe direccionarse.
- Nunca se ha manejado un presupuesto.
- No hay seguimiento de los errores. Los errores se cometen y nunca se toman acciones correctivas.
- No hay organización, orden.
- No hay apropiación por parte de la gerencia de la información de la organización.
- No existe un sistema que mantenga la información organizacional actualizada (costos, productos, entre otros).
- Se maneja un sistema contable, CG1, pero no se aprovecha en su totalidad. No se actualiza periódicamente.
- En producción no se maneja ningún sistema que permita mantener actualizada la información, los procesos son manuales.
- La toma de decisiones es exclusiva de la gerencia general.
- Cero planeación a largo plazo.
- Todavía hay letreros que funcionan con carnes y salsamentaría siglo xxi.

- Se daña la producción y no hacen nada.
- No se establecen las prioridades en cuanto a pagos.
- Financiera: El gerente general es quien dispone que se paga y que no se paga.
- La contadora se encarga del pago de los impuestos.
- Se realizan ventas sin facturas lo cual genera un descuadre al momento de declarar el IVA.
- No se maneja un flujo de caja formal. A pesar de esto, el asesor concilia bancos con la finalidad de mantener al día un flujo de caja lo más cerca posible a la realidad.

- Otra Información Suministrada.
 - Se debe estandarizar la producción y establecer márgenes como control.
 - Las maquilas son consideradas como otros ingresos. La maquila varía mucho en cuanto al valor mensual, al ingreso mensual.
 - Aun no se ha llegado al punto de equilibrio en cuanto a la producción de la empresa.
 - Hoy en día existe mayor organización financiera en cuanto a informes mensuales. Durante el mes se presentan informes para saber cómo va la empresa.
 - El problema de carnes frías es que no tiene capacidad de crédito.
 - Actualmente las ventas a créditos son el 50% del valor total de las ventas.
 - Las compras de materia prima se hacen de contado.
 - El uso del portal bancario; solo se paga en medio electrónico a Dispreal, lo cual se considera un desaprovechamiento total del portal dado que se pagan 30 transferencias y solo se usan 8 transferencias mensuales.
 - Desafortunadamente hay muchas deudas anteriores y la idea es llegar a un acuerdo con los acreedores.
 - Hoy en día la empresa es viable. Todavía hay muchas falencias en cuanto a inventario, en control de producto.
 - Todas las compras las hace el gerente general.
 - La compra de materia prima se realiza diaria, debería hacerse semanal.
 - No existe un orden en la organización.
 - Bajo nivel de exigencia a los trabajadores.
 - No se toman acciones correctivas.
 - Existe una alta resistencia al cambio; el gerente dice que siempre se ha hecho así por ende así debe ser.

- No se tiene en cuenta lo que sucede en el entorno.
- Los trabajadores de producción no van a trabajar y no informan él porque; el área de recursos humanos debe localizarlos a ellos. A pesar de eso, recursos humanos no toma acciones para evitar que estos sucesos se vuelvan a presentar
- Se deben trazar metas cumplibles, metas a corto plazo.
- Se daña la producción y no pasa nada.
- La contadora llevaba tres meses sin presentar informes y siempre existía una excusa.
- Los trabajadores de Carnes Frías no tienen sentido de pertenencia.

“Leonel Giraldo es muy conocido en el mercado por su buena calidad de producto, pero no se aprovecha este reconocimiento; por ejemplo con las maquilas, el precio por el cual se presta el servicio podría ser mucho más alto teniendo en cuenta la calidad del producto.”

- Otra Información Suministrada.
 - La costilla ahumada de carnes frías es la mejor.
 - No se cobra el valor que realmente debería cobrarse.
 - La mayoría de la competencia marca la diferencia en la salchicha de manguera de res; carnes frías no compite fuertemente en ese tipo de producto.
 - Los principales productos en cuanto a ventas de carnes frías son la costilla, el jamón, la manguera de res, la longaniza y los cabanos. Pero todos son muy parejos.
 - Como la venta de los proveedores a carnes frías es de contado, el poder de estos es muy alto.
 - No hay tanta dependencia de clientes.
 - Dispreal es el mayor proveedor dado que existe un convenio. Pero hay dependencia del proveedor.
 - No existe un organigrama formal.

7.1.4. Presentación estrategias a Carnes Frías Siglo XXI.

Para poder determinar que estrategias se debían implementar en la organización, se realizó una reunión con los directivos de Carnes Frías Siglo XXI en la cual se les presento todas las estrategias según la puntuación obtenida en la matriz MPEC:

Puesto	Estrategia	Puntuación total matriz MPEC
1	Producir pasta de pollo aprovechando capacidad.	5,59
2	Focalizar producción y ventas a productos bandera de cada línea.	5,26
3	Lanzar una nueva línea	4,69
4	Modelo de bonificación que estimule pago de contado.	4,45
5	Crear sistema de fidelización de clientes	4,38
6	Vigilancia de competencia, sustitutos y nuevos competidores.	3,99
7	Proceso de selección para contratar especialistas	3,89
8	Ahorro programado para tecnología	3,87
9	Ampliar presencia línea de salchichas	3,57
10	Investigación de mercado clientes de contado	3,47
11	Campaña de promoción y publicidad	3,3
12	Concientización inseguridad del sector y cambio forma de pago a colaboradores.	2,78
13	Indicadores de desempeño a empleados	2,73
14	Nuevos canales y formas de comunicación	2,6

Las estrategias presentadas estaban organizadas de mayor a menor puntuación. En consenso con los directivos se decidió escoger las primeras cuatro estrategias de mayor puntuación, ya que según estos son aquellas “más interesantes y de mayor impacto para la competitividad de la empresa”.

7.2. ANEXO 2. ESTADOS FINANCIEROS

CARNES FRIAS SIGLO XXI		
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS DE ENERO A DICIEMBRE 31 DE 2015		
INGRESOS		
VENTAS S A S		\$ 1.027.561.780,00
MANOLO		\$ 862.763.980,00
TOTAL VENTAS		\$ 1.890.325.760,00
DEVOLUCIONES EN VENTAS		\$ 10.501.202,00
	VENTAS NETAS	\$ 1.879.824.558,00

COSTO DE VENTAS		\$ 1.485.669.111,00
	UTILIDAD BRUTA EN PRODUCTOS	\$ 394.155.447,00
INGRESOS POR COSTO DE MAQUILA		\$ 218.923.609,00
	UTILIDAD BRUTA INCLUIDA LA MAQUILA	\$ 613.079.056,00
	NO OPERACIONALES	
	FINANCIEROS	
	INTERESES	\$ 313.809,00
	DESCUENTOS COMERCIALES	\$ 64.274,00
	REINTEGRO DESCUENTOS CONCEDIDOS	\$ 300.459,00
	REINTEGRO DE OTROS COSTOS	\$ 11.886.365,00
	SERVICIO DE TRANSPORTE	\$ 176.026,00
	RECUPERACION GASTOS	\$ 1.024.154,00
*	TOTAL OTROS INGRESOS	\$ 13.765.087,00
	TOTAL INGRESOS	\$ 626.844.143,00
	GASTOS	\$ 555.542.149,14
	OPERACIONALES DE ADMINISTRA	
	GASTOS DEL PERSONAL	
	SUELDOS	\$ 41.689.445,00
	INCAPACIDADES	\$ 257.742,00
	BONIFICACIONES	\$ 46.257.842,00
	AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 4.795.199,00
	VIATICOS	\$ 5.000,00
	CESANTIAS	\$ 3.957.844,00
	INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 419.826,00
	PRIMA DE SERVICIOS	\$ 5.910.799,00
	VACACIONES	\$ 1.839.363,00
	ARP APORTES ADMINISTRADOR	\$ 531.736,00
	APORTES A ENTIDADES PROMO	\$ 15.399,00
	APORTES A FONDOS DE PENSI	\$ 5.135.391,00
	APORTES EN CAJA DE COMPEN	\$ 1.585.750,00

	GASTOS DEPORTIVOS Y DE RECREACION	\$ 631.500,00
	GASTOS MEDICOS Y DORGAS	\$ 26.500,00
	GASTOS DEL PERSONAL	\$ 113.059.336,00
	IMPUESTOS	
	A LA PROPIEDAD RAIZ	\$ 245.000,00
	IMPUESTOS	\$ 245.000,00
	HONORARIOS	
	REVISORIA FISCAL	\$ 18.828.000,00
	ASESORIA JURIDICA	\$ 12.500.000,00
	HONORARIOS	\$ 31.328.000,00
	ARRENDAMIENTOS	
	EQUIPO DE OFICINA	\$ 869.948,00
	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 4.100.000,00
	ARRENDAMIENTOS	\$ 4.969.948,00
	SEGUROS	
	OTROS	\$ 155.487,00
	SEGUROS	\$ 155.487,00
	SERVICIOS	
	ASEO Y VIGILANCIA	\$ 207.184,00
	TEMPORALES	\$ 400.000,00
	ASISTENCIA TECNICA	\$ 2.270.082,00
	ACUEDUCTO Y ALCANTARILLAD	\$ 3.073.425,00
	ENERGIA ELECTRICA	\$ 232.383,00
	TELEFONO	\$ 3.933.949,91
	TRANSPORTE FLETES Y ACARREROS	\$ 50.000,00
	SERVICIOS	\$ 10.167.023,91
	GASTOS LEGALES	
	REGISTRO MERCANTIL	\$ 1.195.100,00
	NOTARIALES	\$ 42.224,00

	TRAMITES Y LICENCIAS	\$ 903.500,00
	OTROS	\$ 54.200,00
	GASTOS LEGALES	\$ 2.195.024,00
	MANTENIMIENTO Y REPARACION	
	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 180.000,00
	EQUIPO DE OFICINA	\$ 340.000,00
	EQUIPO DE COMUNICACION Y	\$ 506.000,00
	MANTENIMIENTO Y REPARACION	\$ 1.026.000,00
	ADECUACION E INSTALACION	
	INSTALACIONES ELECTRICAS	\$ 23.694,00
	REPARACIONES LOCATIVAS	\$ 665.163,00
	ADECUACION E INSTALACION	\$ 688.857,00
	DIVERSOS	
	GASTOS DE REPRESENTACIONES	\$ 40.000,00
	ELEMENTOS DE ASEO Y CAFET	\$ 61.760,00
	UTILES, PAPELERIA Y FOTOC	\$ 889.783,00
	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTE	\$ 955.428,00
	EMVASES Y EMPAQUES	\$ 3.800,00
	CASINO Y RESTAURANTE	\$ 257.400,00
	PARQUEADEROS	\$ 4.100,00
	AJUSTE AL PESO	\$ 958,00
	DIVERSOS	\$ 2.213.229,00
	OPERACIONALES DE ADMINISTRA	\$ 166.047.904,91
	GASTOS DE VENTA	
	GASTOS DE PERSONAL	
	SUELDOS	\$ 68.560.329,00
	HORAS EXTRAS	\$ 107.392,00
	VIATICOS	\$ 25.000,00
	INCAPACIDADES	\$ 2.741.260,00
	BONIFICACIONES	\$ 12.524.731,00

	AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 7.529.853,00
	CESANTIAS	\$ 5.684.601,00
	INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 525.412,00
	PRIMA DE SERVICIOS	\$ 7.782.835,00
	VACACIONES	\$ 2.621.940,00
	DOTACION Y SUMINISTRO A T	\$ 809.066,00
	ARP APORTES ADMINISTRADOR	\$ 1.107.917,00
	EPS ENTIDADES PROMOTORAS	\$ 99.465,00
	APORTES FONDO PENSIONES Y	\$ 8.987.478,00
	APORTES CAJAS DE COMPENSA	\$ 2.710.994,00
	GASTOS MEDICOS Y DROGAS	\$ 949.400,00
	DOTACION Y SUMINISTROS	\$ 170.300,00
	OTROS	\$ 359.175,00
	GASTOS DE PERSONAL	\$ 123.297.148,00
	HONORARIOS	
	ASESORIA FINANCIERA	\$ 15.000.000,00
	ASESORIA TECNICA	\$ 70.000,00
	TOTAL HONORARIOS	\$ 15.070.000,00
	IMPUESTOS	
	IMPUESTO DE VEHICULO	\$ 215.200,00
	TOTAL DE IMPUESTOS	\$ 215.200,00
	ARRENDAMIENTOS	
	CONSTRUCCIONES Y EDIFICAC	\$ 22.763.294,00
	EQUIPO DE OFICINA	\$ 869.949,00
	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 100.000,00
	ARRENDAMIENTOS	\$ 23.733.243,00
	SEGUROS	
	OBLIGATORIO ACCIDENTE DE	\$ 966.250,00
	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 607.600,00
	OTROS	\$ 258.000,00
	SEGUROS	\$ 1.831.850,00
	SERVICIOS	
	ASEO Y VIGILANCIA	\$ 561.696,70

	TEMPORALES	\$ 1.309.100,00
	ASISTENCIA TECNICA	\$ 1.496.900,00
	ACUEDUCTO Y ALCANTARILLAD	\$ 1.892.237,75
	ENERGIA ELECTRICA	\$ 21.163.878,82
	TELEFONO	\$ 6.201.800,00
	TRANSPORTE FLETES Y ACARREOS	\$ 474.100,00
	PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y PARABOLICA	\$ 693.297,00
		\$ 121.502,00
	SERVICIOS	\$ 33.914.512,27
	GASTOS LEGALES	
	TRAMITES Y LICENCIAS	\$ 926.000,00
	OTROS	\$ 120.583,00
	GASTOS LEGALES	\$ 1.046.583,00
	MANTENIMIENTO Y REPARACION	
	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.666.462,00
	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 8.031.925,00
	EQUIPO DE COMUNICACIÓN	\$ 160.000,00
	MANTENIMIENTO Y REPARACION	\$ 9.858.387,00
	ADECUACION E INSTALACION	
	REPARACIONES LOCATIVAS	\$ 28.000,00
	OTROS	\$ 56.500,00
	ADECUACION E INSTALACION	\$ 84.500,00
	DIVERSOS	
	COMISIONES	\$ 80.644.338,00
	GASTOS DE REPRESENTACION	\$ 1.124.269,00
	ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	\$ 2.809.990,00
	UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIADO	\$ 3.579.876,00
	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTE	\$ 20.697.265,00
	ENVASES Y EMPAQUES	\$ 3.939.145,00
	TAXIS Y BUSES	\$ 51.200,00
	CASINO Y RESTAURANTE	\$ 2.332.282,00

	PARQUEADERO	\$ 43.300,00
	OTROS	\$ 398.012,00
	PEAJES	\$ 4.923.500,00
	DIVERSOS	\$ 120.543.177,00
	GASTOS DE VENTA	\$ 339.452.987,27
	NO OPERACIONALES	
	FINANCIEROS	
	GASTOS BANCARIOS	
	IMPUESTO FINANCIERO 4 X	\$ 4.206.915,02
	GASTOS BANCARIOS	\$ 4.206.915,02
	COMISIONES	\$ 1.293.600,00
	INTERESES	\$ 14.774.103,92
	DESCUENTOS COMERCIALES CO	\$ 11.743.308,38
	OTROS	\$ 641.329,00
	FINANCIEROS	\$ 28.452.341,30
	GASTOS EXTRAORDINARIOS	
	IMPUESTOS ASUMIDOS	\$ 283.642,64
	OTROS	\$ 60.840,00
	GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ 344.482,64
	GASTOS DIVERSOS	
	COSTOS Y GSTOS EJERCCIO ANTERIORES	\$ 199.500,00
	MULTAS SANCIONES	\$ 126.514,00
	IMPUESTOS ASUMIDOS	\$ 9.600,00
	OTROS IMPUESTOS	\$ 1.854,00
	GASTOS DIVERSOS	\$ 337.468,00
	GASTOS PERSONAL INDIRECTO	\$ 16.700.050,00
	NO OPERACIONALES	\$ 50.041.256,96
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 71.301.993,86

CARNES FRIAS SIGLO XXI

NIT 900.708798		
BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2015		
(Cifras Expresadas en Pesos Colombianos)		
		DICIEMB DE 2015
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
	Disponible	\$ 23.435.674,00
	Inversiones	
	Deudores	\$ 73.819.515,00
	Inventarios	\$ 56.531.612,00
	Diferidos	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 153.786.801,00
ACTIVO NO CORRIENTE		
	Propiedades y Equipo Neto	\$ 308.092.865,00
	Intangibles	\$ -
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 308.092.865,00
TOTAL ACTIVO		\$ 461.879.666,00
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
	Proveedores	\$ 41.081.631,00
	Cuentas por Pagar	\$ 57.078.536,00
	Impuestos Gravámenes y Tasas	\$ 21.908.822,00
	Obligaciones Laborales	\$ 26.851.517,00
	Retenciones y aportes en nomina	\$ 4.407.558,00
	Otros Pasivos	
	anticipos y avances	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 151.328.064,00
TOTAL PASIVO		\$ 151.328.064,00

PATRIMONIO		
	Aportes Sociales	\$ 200.000.000,00
	Superávit de Capital	
	Reservas	
	Resultado del Ejercicio anterior	\$ 37.234.553,00
	Resultados del presente ejercicio	\$ 73.317.049,00
TOTAL PATRIMONIO		\$ 310.551.602,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 461.879.666,00

7.3. ANEXO 3. VENTAS POR PRODUCTO ENERO A DICIEMBRE 2016

VENTAS SIGLO XXI SAS Y PUNTOS. ENERO A DICIEMBRE DE 2015					
CODIGO	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR (PESOS)	LINEA
600034	ALBONDIGON DE RES	264,49	KGR	\$ 1.324.995,00	HAMBURGUESA
400002	BOFFE AHUMADO	4.292,70	KGR	\$ 41.091.610,00	AHUMADOS
600009	CABANO GRANEL	5.877,90	KGR	\$ 57.419.033,00	CABANO
600027	CABANO X 250gr	228,75	KGR	\$ 6.455.560,00	CABANO
600026	CABANO X 500gr	72,50	KGR	\$ 809.968,00	CABANO
300003	CHO.CERDO UND	2.605,30	KGR	\$ 21.530.948,00	CHORIZOS
300023	CHO.CERDO X 30 UN	2.079,00	KGR	\$ 17.158.971,00	CHORIZOS
300018	CHO.CERDO X 5 UN	1.795,00	KGR	\$ 15.573.545,00	CHORIZOS
	CHO.MIXTO GDE UND	109,50	KGR	\$ 818.101,00	CHORIZOS
	CHO.MIXTO MINI UN	143,55	KGR	\$ 1.435.342,00	CHORIZOS
300005	CHO.MIXTO PEQ X 30	1.150,20	KGR	\$ 8.713.348,00	CHORIZOS
300007	CHO.MIXTO PQN UND	750,80	KGR	\$ 6.485.727,00	CHORIZOS
300024	CHO.MIXTO PQN X 5	2.130,75	KGR	\$ 16.594.591,00	CHORIZOS
300004	CHO.POLLO GDE X 10	58,50	KGR	\$ 563.923,00	CHORIZOS
300019	CHO.POLLO GDE X 20	1.056,00	KGR	\$ 8.208.153,00	CHORIZOS
	CHO.POLLO GDE X 5	12,00	KGR	\$ 61.426,00	CHORIZOS

600071	CHO.POLLO PEQ X 30	1.565,10	KGR	\$ 12.197.263,00	CHORIZOS
600072	CHO.POLLO PQN X 5	538,20	KGR	\$ 11.716.969,00	CHORIZOS
	CHO.SANTAROS MINI	173,45	KGR	\$ 2.948.270,00	CHORIZOS
	CHO.RES GRANDE UN	11.786,00	KGR	\$ 7.507.960,00	CHORIZOS
600073	CHO.SANTAROS X 5	559,40	KGR	\$ 7.030.482,00	CHORIZOS
	CHO.SANTAROSANO U	63,27	KGR	\$ 860.233,00	CHORIZOS
600058	CHORIZO PROMOCION	2.262,90	KGR	\$ 13.526.877,00	CHORIZOS
	CHORIZO POLLO GDE	172,65	KGR	\$ 1.198.668,00	CHORIZOS
	CHORIZO POLLO PQN	336,87	KGR	\$ 2.771.019,00	CHORIZOS
	COSTILLA AHUM X 500	22,00	KGR	\$ 264.896,00	AHUMADOS
300010	COSTILLA AHUMADA X KILO	26.005,95	KGR	\$ 263.924.179,00	AHUMADOS
	COSTILLA AHUMADA X 450 GRS	87,75	KGR	\$ 1.169.998,00	AHUMADOS
300021	GALANTINA PAVO KG	533,23	KGR	\$ 7.069.579,00	JAMONES
300006	GALANTINA POLLO K	749,96	KGR	\$ 9.808.908,00	JAMONES
	HAMBURGUESA SXXI	96,20	KGR	\$ 885.040,00	HAMBURGUESA
	JAMON PIERNA BLOQ	18,57	KGR	\$ 225.627,00	JAMONES
400011	JAMON ECONOMICO B	794,30	KGR	\$ 4.463.293,00	JAMONES
400001	JAMON VERDURAS BL	7.764,73	KGR	\$ 46.053.227,00	JAMONES
400015	JAMON X 250gr	319,90	KGR	\$ 2.267.775,00	JAMONES
600025	JAMON X 450	1.483,65	KGR	\$ 7.868.888,00	JAMONES
600020	JAMON X 500gr	626,50	KGR	\$ 3.080.845,00	JAMONES
	LOMO DE CERDO AHU	43,74	KGR	\$ 1.767.739,00	JAMONES
600044	LONGANIZA DE CERD	10.863,38	KGR	\$ 81.275.635,00	CHORIZOS
600013	MORTADELA BLOQ	441,44	KGR	\$ 2.499.475,00	MORTADELA
600035	MORTADELA X 250gr		KGR	\$	MORTADELA

		469,25		2.904.273,00	A
600029	MORTADELA X 500gr	1.997,50	KGR	\$ 8.985.745,00	MORTADEL A
	PICADA A GRANEL	225,00	KGR	\$ 1.350.000,00	OTROS
300008	PICADA X LIBRA	3.186,17	KGR	\$ 18.727.449,00	OTROS
	RECORTE CARNES NA	6,26	KGR	\$ 53.922,00	OTROS
600030	SAL/CHON CERVEC P	533,70	KGR	\$ 4.651.150,00	SALCHICHO NES
	SAL/CHON ECONOMICO X 230 GRS	8,05	KGR	\$ 85.431,00	SALCHICHO NES
	SAL/CHON ECONOMIC X 750	819,75	KGR	\$ 941.459,00	SALCHICHO NES
600018	SAL/CHON ECONOMIC XKILO	1.304,00	KGR	\$ 2.722.056,00	SALCHICHO NES
	SALCHI.MANGU.RES CARIBE	804,00	KGR	\$ 2.412.340,00	SALCHICHA
600005	SALCHI.MANGUERA POLLO	12.860,0 6	KGR	\$ 53.706.001,00	SALCHICHA
300015	SALCHI.MANGUERA RES	39.642,3 9	KGR	\$ 157.869.665,0 0	SALCHICHA
300013	SALCHI.PERRO PQT	557,25	KGR	\$ 3.019.467,00	SALCHICHA
	SALCHICHA PERRERO	1.625,00	KGR	\$ 6.176.400,00	SALCHICHA
	TOCINETA X 250gr	708,00	KGR	\$ 5.473.013,00	AHUMADOS
600002	TOCINETA X 500gr	132,50	KGR	\$ 1.813.330,00	AHUMADOS