

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ASADERO PEPE POLLO BROASTER STEAK
EN LA CIUDAD DE IPIALES AÑO 2009 – 2013**

YOHANA CAROLINA CHAMORRO BRAVO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ASADERO PEPE POLLO BROASTER STEAK
EN LA CIUDAD DE IPIALES AÑO 2009 – 2013**

YOHANA CAROLINA CHAMORRO BRAVO

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administradora de Empresas**

**Asesora:
Esp. KAROLA LÓPEZ LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad de los autores”

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Jurado
Magister Fidel Díaz

Jurado
Especialista Carlos Ojeda

Presidente de Tesis
Especialista Karola López López

San Juan de Pasto, Agosto de 2009

DEDICATORIA

A mi madre Aura Marina, por su constante e incondicional apoyo, por su ejemplo de lucha y constancia.

A mi padre Victor Hugo, por su apoyo económico.

A mi hermana Adriana, por su apreciable acompañamiento.

Gracias!

RESUMEN

En los momentos actuales la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.

La implementación del Plan Estratégico, le permitirá a la Gerencia del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, procesar y analizar información pertinente, interna y externa a través de un análisis del macroambiente, que incluye el entorno político, social, económico, cultural, ambiental, tecnológico, competitivo e interno, desarrollo y análisis de las matrices: M.P.C., MEFE, MEFI, DOFA, Análisis de Vulnerabilidad, Matriz PEEA, Matriz IE, Matriz de la Gran Estrategia, M.P.D., M.C.P.E., con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento del asadero hacia el futuro.

Se definieron una serie de indicadores de gestión, los cuales le permiten a la Gerencia medir el desempeño y logro de los objetivos establecidos para el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak.

Se definieron tres macroestrategias las cuales son: Encogimiento, desinversión y combinación, fundamentales para construir los proyectos estratégicos que integrarán el plan estratégico del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, para el posterior desarrollo del Plan de Acción.

ABSTRACT

At the present moments most of the organizations recognize the importance of the strategic planning for their growth and well-being in the long term. One has demonstrated that if the managers define efficiently the mission of their organization will be in better conditions for giving to direction and direction to their activities.

The implementation of the Strategic Plan, will allow to the Management of the Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, to process and to analyze pertinent, internal and external information through an analysis of the macro atmosphere, that includes political, social, economic, cultural, environmental, technological, competitive and internal the surroundings, development and analysis of the matrices: M.P.C., MEFE, MEFI, DOFA, Analysis of Vulnerability, Matrix PEEA, Matrix IE, Matrix of High strategy, M.P.D., M.C.P.E., with the purpose of to evaluate the present situation of the company, as well as its level of competitiveness in order to anticipate and to decide on the address of the asadero towards the future.

A series of management indicators was defined, which allow the Management to measure the performance and profit of the objectives established for the Asadero Pepe Pollo Broaster Steak.

Three macro strategies were defined which are: Shrinking, disinvestment and combination, fundamental to construct the strategic projects that they will integrate the strategic plan of the Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, for the later development of the Plan of Action.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	22
1.1.1 Tema.....	22
1.1.2 Título:.....	22
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	22
1.2.1 Planteamiento del problema.	22
1.2.2 Formulación del problema.....	23
1.2.3 Sistematización del problema:	23
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.3.1 Objetivo general.....	23
1.3.2 Objetivos específicos:	23
1.4 JUSTIFICACIÓN	25
1.4.1 Justificación teórica.....	25
1.4.2 Justificación práctica	25
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	26
1.5.1 Marco teórico:	26
1.5.1.1 Planeación estratégica.....	26
1.5.1.2 Planeación	28
1.5.1.3 Concepto de Estrategia.....	29
1.5.1.4 Orígenes de las estrategias.	30

1.5.1.5 Usos y Finalidades.....	31
1.5.1.6 Estrategia.....	31
1.5.1.7 Niveles de estrategia.....	32
1.5.1.7.1 Estrategias Corporativas.....	32
1.5.1.7.2 Estrategias de unidades de negocios	33
1.5.1.7.3 Estrategias funcionales.....	33
1.5.1.8 Tipos de Estrategia:	33
1.5.1.9 Modelo de la planificación estratégica	35
1.5.1.10 Etapas de la Planificación Estratégica	36
1.5.1.11 Indicadores de gestión.....	37
1.5.1.12 Matriz de perfil competitivo	38
1.5.1.13 Matriz MEFE	39
1.5.1.14 Matriz MEFI.....	39
1.5.1.15 Análisis DOFA.....	40
1.5.1.16 Análisis de Vulnerabilidad.....	40
1.5.1.17 Matriz GCB o “grupo de consulta de Boston” – Matriz IE.....	41
1.5.1.18 Matriz Interna - Externa (IE	42
1.5.1.19 Matriz de la gran estrategia:.....	42
1.5.1.20 Matriz PEEA.....	43
1.5.1.21 Matriz de la política direccional (MPD).....	43
1.5.1.22 Matriz cuantitativa de la Planeación Estratégica.....	44
1.5.2 Marco contextual:.....	44
1.5.2.1 Macro localización:	44
1.5.2.2 Micro Localización.	48

1.5.3 Marco conceptual:.....	49
1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS	51
1.6.1 Tipo de estudio.	51
1.6.1.1 La Observación.....	51
1.6.1.2 Análisis.....	51
1.6.1.3 Síntesis.	51
1.6.1.4 Sujetos Participantes	52
1.6.1.5 Investigación exploratoria	52
1.6.2 Técnicas para recolección de datos.....	52
1.6.3 Tratamiento y Presentación de los datos	53
2. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE	54
2.1 ENTORNO POLITICO	54
2.2 ENTORNO SOCIAL.....	54
2.2.1 Población y demografía	54
2.2.1.1 Tendencias de crecimiento y proyecciones poblaciones	54
2.2.1.2 Movilidad humana.....	55
2.2.1.3 Conflictos sociales:	55
2.2.2 Educación	56
2.2.2.1 Cobertura Preescolar	56
2.2.2.2 Cobertura Primaria.....	56
2.2.2.3 Cobertura Secundaria.....	57
2.2.3 Salud.....	57
2.2.4 Vivienda	60
2.2.5 Bienestar Social	60

2.2.5.1 Instituciones de Atención Comunitaria	61
2.2.5.2 Instituciones que prestan servicios sociales a la comunidad	61
2.2.6 Recreación.....	62
2.2.7 Participación comunitaria.....	62
2.2.7.1 Formas de participación comunitaria.....	62
2.2.7.2 Organizaciones Religiosas.....	63
2.3 ENTORNO ECONÓMICO.....	63
2.3.1 Sector Primario	63
2.3.2 Sector Industrial	65
2.3.3 Sector Comercial	65
2.3.4 Sector Financiero.....	66
2.3.5 Sector Transporte	66
2.3.6 Sector Institucional.....	66
2.3.7 Composición del Producto Interno Bruto del Municipio:.....	67
2.3.7.1 Sector Primario	67
2.4 ENTORNO CULTURAL	70
2.4.1 Patrimonio Cultural	71
2.4.1.1 Patrimonio Tangible.....	71
2.4.1.2 Patrimonio Intangible	72
2.4.1.3 Autoridad Autóctona	73
2.4.1.4 Patrones culturales colectivos.....	73
2.4.2 Patrimonio Arqueológico.....	73
2.4.3 Registro del Patrimonio.....	73
2.5 ENTORNO AMBIENTAL.....	74

2.5.1 Geomorfología	74
2.5.2 Recurso del Suelo.....	74
2.5.3 Recurso Hídrico	76
2.5.3.1 Aguas Residuales	76
2.5.4 Residuos Sólidos	76
2.5.5 Hidroclimatología	76
2.5.5.1 Precipitación	76
2.5.5.2 Temperatura	77
2.5.5.3 Humedad Relativa	77
2.5.5.4 Brillo Solar.....	77
2.5.5.5 Correlación entre Precipitación y Evaporación	77
2.5.6 Recurso Aire	77
2.5.7 Amenazas y Riesgos	78
2.5.8 Unidades de Paisaje	78
2.5.8.1 Valoración y Percepción del Paisaje Urbano.	78
2.5.8.2 Valoración y Percepción del Paisaje Suburbano	78
2.5.9 Flora y Fauna.....	79
2.6 ENTORNO TECNOLÓGICO.....	80
2.7 ENTORNO COMPETITIVO	81
2.7.1 Análisis Sectorial:.....	81
2.7.2 Rivalidad de la Competencia Actual	82
2.7.3 Amenazas de la Nueva Competencia.....	83
2.7.4 Productos Sustitutos	83
2.7.5 Poder de Negociación con los Proveedores	84

2.7.6 Poder de Negociación con los Compradores.....	84
2.7.7 Barreras de Entrada:.....	85
2.7.7.1 Seguridad en la Región.....	85
2.7.7.2 Inversión Inicial	85
2.7.7.3 Baja Inversión en el Sector Restaurantes a Nivel Regional.....	85
2.7.8 Barreras de Salida:	85
2.7.8.1 Infraestructura.....	85
2.7.8.2 Alianzas y Fusiones.	85
2.8 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC.....	86
2.8.1 Análisis y Conclusiones de la Matriz de Perfil Competitivo	86
3. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	89
3.1 SINTESIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO QUE BRINDAN LOS FACTORES EXTERNOS.....	89
3.1.1 Entorno Económico:.....	89
3.1.2 Entorno Político:.....	89
3.1.3 Entorno Cultural:	90
3.1.4 Entorno Social.....	90
3.1.5 Entorno Competitivo:	90
3.1.6 Entorno Ambiental	91
3.1.7 Entorno Tecnológico	91
3.2 SITUACIONES DE CONFLICTO O AMENAZA	91
3.2.1 Entorno Económico:.....	91
3.2.2 Entorno Político:.....	92
3.2.3 Entorno Cultural	93

3.2.4 Entorno Social.....	93
3.2.5 Entorno Competitivo	93
3.2.6 Entorno Tecnológico:	94
3.3 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE	94
3.4 CALCULO DE LA MATRIZ EFE ANALISIS Y COMENTARIOS A LA MATRIZ	95
4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	98
4.1 FORTALEZAS	98
4.1.1 Capacidad Competitiva:	98
4.1.2 Capacidad Financiera:	98
4.1.3 Capacidad Tecnológica:.....	99
4.1.4 Capacidad de Talento Humano:	99
4.2 DEBILIDADES	101
4.2.1 Capacidad Directiva:.....	101
4.2.2 Capacidad Competitiva:	102
4.2.3 Capacidad Financiera:	102
4.2.4 Capacidad Tecnológica:.....	103
4.2.5 Capacidad de Talento Humano	103
4.3 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ EFI O EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	104
4.4 CALCULO DE LA MATRIZ EFI ANALISIS Y COMENTARIOS.....	105
5. MATRIZ DOFA.....	107
5.1 ANÁLISIS DOFA.....	107
5.2 MATRIZ DOFA – FADO.....	107
5.3 ANALISIS DE VULNERABILIDAD	110

5.4 DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD	114
6. REDIRECCIONAMIENTO DEL ASADERO PEPE POLLO BROASTER STEAK	116
6.1 HORIZONTE DE TIEMPO	116
6.2 MISIÓN	116
6.3 VISIÓN.....	116
6.4 VALORES CORPORATIVOS	116
6.5 POLITICAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL ASADERO PEPE POLLO BROASTER STEAK	117
7. SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES MACROESTRATÉGICAS	118
7.1 MATRIZ PEEA O POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN.....	118
7.2 MATRIZ IE INTERNA – EXTERNA.....	120
7.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	121
7.4 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL MPD	123
7.4.1 Grado de atractividad del mercado	123
7.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA	125
7.6 OPCIONES MACROESTRATEGICAS	128
7.6.1 Encogimiento.	128
7.6.2 Desinversión	129
7.6.3 Combinación	129
8. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN PARA EL ASADERO PEPE POLLO BROASTER STEAK	130
8.1 PLAN DE ACCIÓN.....	130
9. CONCLUSIONES	131

10. RECOMENDACIONES.....	132
BIBLIOGRAFÍA.....	133
NETGRAFÍA.....	135
ANEXOS.....	136

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Mortalidad – Morbilidad	58
Cuadro 2. Mortalidad en el Municipio de Ipiales	58
Cuadro 3. Primeras Causas de Morbilidad en el Casco Urbano del Municipio de Ipiales.	59
Cuadro 4. Clasificación de Sociedad según Sectores	68
Cuadro 5. Clasificación de Empresas por Tamaño Económico	69
Cuadro 6. Clasificación de Empresas más Importantes según Activos Declarados.....	69
Cuadro 7. MATRIZ DOFA – FO. Asadero pepe pollo Broaster Steak.....	107
Cuadro 8. MATRIZ DOFA – FA. Asadero pepe pollo Broaster Steak.....	108
Cuadro 9. MATRIZ DOFA – DO. Asadero pepe pollo Broaster Steak	109
Cuadro 10. MATRIZ DOFA – DA. Asadero pepe pollo Broaster Steak.....	110
Cuadro 11. Valorar el impacto	112
Cuadro 12. Matriz PEEA o posición “estratégica y evaluación de la acción”	118
Cuadro 13. Matriz IE Interna – Externa y Análisis.....	121
Cuadro 14. Matriz de la Gran Estrategia y Análisis.....	122
Cuadro 15. Matriz de Política Direccional MPD	124
Cuadro 16. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica.....	127
Cuadro 17. Plan de Acción	130

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa geográfico de Ipiales.....	45
Figura 2. Mapa del Municipio de Ipiales.....	46

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Gráfica matriz de vulnerabilidad	113
Gráfica 2. Matriz PEEA o Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	119
Gráfica 3. Matriz IE Interna – Externa y Análisis	120
Gráfica 4. Matriz de la Gran Estrategia y Análisis	122
Gráfica 5. Matriz de Política Direccional MPD	125

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO A. Constitución legal del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak.....	137
--	-----

INTRODUCCIÓN

Es imprescindible que toda organización conozca su potencial, cualidades, características, beneficios, utilidades, ubicación de lo que se tiene previsto realizar, para tomar medidas de estructuración que las haga competitivas.

En toda organización es importante contar con un instrumento que facilite y agilice el conocimiento de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de un departamento, sección, unidad o área determinada debido a que el mundo comercial hoy en día, donde la competencia es tan grande, es vital ser eficiente, minimizando los costos, el tiempo de procesos y atención, mejorando la calidad del producto y del servicio, de esta manera será más efectiva y mayor es la captación de ganancias, incremento de productividad e ingresos monetarios que es el fin de toda empresa.

Lo que busca esta investigación es diseñar e implementar un plan estratégico que permita involucrar la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a definir un modelo propio para el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak y de esta manera garantizar un buen funcionamiento de la empresa y lograr ubicarse con alto valor en el mercado.

El esfuerzo de este trabajo está centrado en la organización de recursos alternativos de acción para aprovechar las situaciones favorables y evitar las desfavorables, el plan contempla un conjunto de decisiones estratégicas, objetivos, metas, proyectos entre otros, de los cuales se espera que produzcan un resultado positivo en términos de eficiencia y eficacia al realizar su evaluación.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Tema. Diseño e Implementación de un plan estratégico para el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak en la Ciudad de Ipiales años 2009 - 2013.

1.1.2 Título:

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ASADERO PEPE POLLO BROASTER STEAK AÑOS 2009 - 2013.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del problema. El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak ubicado en la ciudad de Ipiales incursionó en el mercado durante el año 2008, en un declive de la economía Colombiana, afectado aún más por la crisis financiera originada por el desplome de las pirámides, especialmente en el Municipio de Ipiales, lo cual ocasiona un estancamiento en ventas y desencadena una crisis interna en la empresa; principalmente se genera una fuerte incertidumbre del Talento Humano, puesto que no posee una estructura organizacional con una sola fuerza de mando haciendo que la comunicación no esté bien definida y ocasiona tomas de decisiones apresuradas y equivocadas, aumentando así los costos de producción y reduciendo aún más las ganancias de la empresa.

Es evidente la ausencia de procesos administrativos y la falta de un modelo de gestión administrativa a seguir, por esta razón su imagen corporativa no ha podido posicionarse de una excelente manera en el mercado, siendo así una empresa vulnerable ante la competencia y con un alto riesgo de desaparecer en muy poco tiempo del mercado.

El afán de la empresa por seguir su ciclo de vida, hace que se tomen decisiones de inversión financiera erróneas, desencadenado un declive en sus áreas que refleja la reducción significativa de la eficiencia y la eficacia de sus procesos.

Ante este reconocimiento, es de suma importancia crear un plan estratégico que permita identificar cadenas de mando, procesos administrativos y financieros, atención adecuada al cliente, manejo de costos y precios, posicionamiento en el mercado, reconocimiento de marca y sobre todo implementar una estructura organizacional sólida que le permita ser competitiva y fuerte en el mercado.

1.2.2 Formulación del problema. ¿Qué alternativas estratégicas deberán ser implementadas en el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak en la ciudad de Ipiales, para solucionar la problemática administrativa y financiera que actualmente atraviesa?

1.2.3 Sistematización del problema:

- ✓ ¿Es necesario desarrollar un análisis crítico de la situación administrativa y el proceso actual de planeación en el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak?
- ✓ ¿Para desarrollar un diagnóstico que análisis externo e interno se debe realizar en el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak?
- ✓ ¿Qué estrategias se deben implementar para definir las acciones correctivas y preventivas en el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak?
- ✓ ¿Se debe establecer indicadores de gestión para verificar el rendimiento del plan estratégico en el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general. Diseñar e Implementar un plan estratégico en el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak de la Ciudad de Ipiales para los años 2009 – 2013.

1.3.2 Objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar un análisis crítico para el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak con el fin de determinar la situación administrativa y el proceso actual de planeación.
- ✓ Efectuar un análisis de los entornos del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, para desarrollar un diagnóstico externo que permita establecer estrategias para lograr competitividad en el mercado.
- ✓ Desarrollar el análisis interno del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, para efectuar un diagnóstico interno que permita mejorar los procesos, la gestión administrativa, operativa y la prestación de los servicios.
- ✓ Diseñar la formulación estratégica del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, para definir las acciones correctivas y preventivas que la gerencia debe implementar en su gestión.
- ✓ Elaborar un plan de acción para el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, que permita desarrollar actividades prioritarias enfocadas en el mejoramiento de su dirección y planeación.

- ✓ Establecer parámetros de implementación y evaluación (indicadores de gestión) del plan estratégico, con el fin de monitorear el cumplimiento del mismo.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Justificación teórica. La Planeación estratégica es importante dentro de las empresas por que permite un diseño específico para lograr alcanzar los objetivos y metas planeadas a corto, mediano y largo plazo.

Introduciendo la Planeación Estratégica en el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, estamos implementando una herramienta ventajosa y competitiva en la organización, así como la formulación y puesta en marcha de las estrategias nos permite crear y preservar ventajas en función de la misión, objetivos, medio ambiente y todo el recurso disponible humano y administrativo.

La Planeación Estratégica tiene una serie de pasos metodológicos, que hace mucho más fácil encontrar y determinar las debilidades y amenazas que posee la empresa y de esta manera permite precisar las estrategias más convenientes para dar solución a los problemas que se presentan.

La Planeación Estratégica es un proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es dominio de alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles de la organización.

La puesta en marcha de la planeación estratégica hará que el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak , alcance los estándares planeados, elevando los niveles de productividad, satisfaciendo a la clientela, tomando decisiones oportunas, actuando de manera rápida al cambio y sobre todo determinando las cadenas de mando para conseguir una buena comunicación en todos los niveles de la empresa.

1.4.2 Justificación práctica. En la actualidad la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Se busca con la propuesta del plan estratégico desarrollar una actividad de alto nivel en el sentido que la gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización, lograr en el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduciendo los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.

Preparar al Asadero Pepe Pollo Broaster Steak para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito y mantener una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar sus procesos.

Condicionar al Asadero Pepe Pollo Broaster Steak al ambiente que lo rodea, estableciendo un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

Reducir al mínimo los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades promoviendo la eficiencia al eliminar la improvisación.

Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministrar las bases a través de las cuales operará el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak disminuyendo al mínimo tiempo los problemas potenciales y proporcionando al gerente magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

Permitir a la Gerencia evaluar alternativas antes de tomar decisiones con base en el monitoreo estratégico.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco teórico:

1.5.1.1 Planeación estratégica. Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff, gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: *“Taylor manifestaba que el papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía”*¹.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisionalidad. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso entre la inversión de un bien y su

¹ ANSOFF, Igor. Planeación Estratégica. Bogotá: Editorial Norma, 1980. p. 13.

introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno².

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transportes, energía, servicios de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de los negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una

² SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral. No le tema a la competencia, témale a la incompetencia. Bogotá: Editorial Norma, 2008. p.205.

de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave, afirma que *"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"*³.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en al cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

1.5.1.2 Planeación. La planificación comprende seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; se requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre cursos de acción futuros alterativos. Por lo tanto, los planes proporcionan un enfoque racional a objetivos pre - seleccionados. Koontz, H. resalta que: La planificación salva la brecha existente entre dónde se está y a dónde se quiere llegar. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no ocurrirán. Aunque es muy raro que se pueda predecir con exactitud el futuro, y

³ Ibíd., p.208.

aunque factores fuera de nuestro control puedan interferir con los planes mejor concebidos, a menos de que se elaboren planes se estarán dejando los acontecimientos a la casualidad. La planificación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar, en forma consciente, cursos de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas.

Es un proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción. "Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planificación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior."

La planificación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros."

La planificación estratégica como bien lo señalan los autores citados en los párrafos anteriores es una herramienta que le permite a la empresa organizar y concretar los objetivos propuestos, gracias a la adecuada selección de estrategias y la toma de decisiones acertadas, a través de la evaluación de todas las áreas de la empresa, el análisis de las necesidades de los clientes, la minuciosa indagación de los aspectos internos negativos y positivos que presenta la organización y el análisis de las oportunidades y debilidades con las que esta pueda enfrentarse.

*"El plan estratégico es una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y largo plazo y la estrategia"*⁴.

1.5.1.3 Concepto de Estrategia. Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define

⁴ THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. Administración Estratégica. 13° Edición. México: McGraw Hill, 2003. p.145.

como el resultado de "el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Thompson, A. y Strickland, A. plantean lo siguiente acerca de la estrategia: La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo lograr los objetivos del desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía. La estrategia general de una organización surge del patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para nuevas medidas.

El mismo autor señala que *"la estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto, la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio"*⁵.

1.5.1.4 Orígenes de las estrategias. Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

- ✓ Formuladas: La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.
- ✓ Consultadas: En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.
- ✓ Implícitas: Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa. El personal de una

⁵ Ibíd., p.150 .

empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

- ✓ Impuestas Externamente: En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

1.5.1.5 Usos y Finalidades. La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás. La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

1.5.1.6 Estrategia. La estrategia podría señalarse como un plan de acción que decide emprender una empresa en pro de obtener y alcanzar las metas anheladas. La estrategia se establece luego de aplicarle un cuidadoso y certero examen a la empresa, la competencia, los clientes y el ambiente en el que se desenvuelve la organización, y en base a los resultados obtenidos en esta evaluación la alta gerencia decide aplicar medidas destinadas a mejorar las condiciones actuales de la empresa.

La creación de una estrategia efectiva se inicia con un concepto de lo que la organización debe o no debe hacer y proporciona una visión de hacia dónde necesita dirigirse la organización. Es el patrón de acciones y de enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales.

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

Koontz, H., plantea que: Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de

*objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada*⁶.

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

1.5.1.7 Niveles de estrategia. Existen varios niveles de estrategias ya que la formulación de estas no solo recae en los ejecutivos de alto nivel sino en todos los niveles de la organización. Generalmente se distinguen tres niveles de estrategias: el nivel corporativo, el nivel de unidad de negocios y el nivel funcional.

1.5.1.7.1 Estrategias Corporativas. Las estrategias corporativas son tomadas por la alta dirección y van encaminadas a todas las divisiones y funciones de la empresa, al mismo tiempo ubican al área de mayor alcance y potencial competitivo con el fin de lograr un mayor posicionamiento en el modelo.

Stoner, J. y Freeman, E. *"la estrategia de nivel corporativo la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios"*⁷.

Mintzberg, H. y Quinn, J. establecen lo siguiente con respecto al nivel corporativo: *"en este nivel, los gerentes de las empresa deben plantearse la interrogante: ¿En qué actividades deberíamos competir?"*⁸.

Las estrategias corporativas se toman en los niveles más altos de una organización y sus implicaciones afectan a todas las divisiones y áreas funcionales de la misma. Generalmente las decisiones que se toman tienen que ver con las actividades en las cuales debería competir la empresa.

La estrategia corporativa concierne a la forma en la cual una compañía diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferentes industrias, y las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado.

⁶ KOONTZ, Harold. Acción Una perspectiva Global. México: Editorial McGraw Hill, 2008. p 18-48.

⁷ STONER, J. FREEMAN, R. Administración. México: Pearson, 2008. p.208.

⁸ THOMPSON, Op.cit., p.18, 50, 63, 82.

1.5.1.7.2 Estrategias de unidades de negocios. Thompson, A. y Strickland, A. definen las estrategias de unidad de negocios de la siguiente manera "el termino estrategia de negocio (o estrategia a nivel de empresa) se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio. Esta se refleja en el patrón de enfoques y movimientos que idea la dirección para alcanzar un resultado satisfactorio en una línea específica de negocio."

La estrategia de negocios concierne a las acciones y los enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica, su aspecto fundamental radica en cómo desarrollar una posición competitiva más poderosa.

En una empresa con un solo negocio las estrategias corporativas y las estrategias de unidades de negocios son las mismas. En empresas con varias líneas de productos distintos se formulan estrategias para cada una de esas unidades con el objeto de construir y fortalecer la posición competitiva de la empresa en esa línea de productos. Este tipo de estrategia destina sus esfuerzos a alcanzar el éxito en una unidad de negocios en particular.

1.5.1.7.3 Estrategias funcionales. Son las estrategias formuladas para cada área funcional de la empresa. Estas estrategias representan un apoyo para las estrategias de niveles más altos.

Las estrategias funcionales añaden detalles a la estrategia de negocio y determinan como se dirigirán las actividades funcionales.

De acuerdo con Thompson, A. y Strickland, A. *"la estrategia funcional concierne al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importantes dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, marketing, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, entre otros"*⁹.

Algunas de las actividades funcionales que requieren estrategias son: Investigación y desarrollo, producción, finanzas, mercadeo y recursos humanos. Es importante que cada una de estas áreas se coordinen entre sí para evitar conflictos y contribuir conjuntamente al logro de los objetivos de la organización.

1.5.1.8 Tipos de Estrategia:

a. Estrategias de integración: De acuerdo con David, F. La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen, en conjunto, con el nombre de estrategias para la integración vertical. Las estrategias

⁹ Ibidem.

para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

Integración hacia delante: implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una forma eficaz de integrarse hacia delante es mediante la otorgación de franquicias.

Integración hacia atrás: es una estrategia para aumentar u obtener el dominio sobre los proveedores de la empresa. Es conveniente cuando los proveedores actuales no son confiables, son costosos o simplemente no satisfacen las expectativas de la empresa.

Integración horizontal: se refiere a tratar de obtener el dominio o una cantidad de acciones mayoritaria de los competidores de la empresa¹⁰.

b. Estrategias Intensivas: La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

Penetración en el mercado: pretende aumentar la participación de mercado con los productos y servicios existentes y en los mercados actuales mediante un mayor esfuerzo de comercialización.

Desarrollo de mercado: introducir los productos y servicios actuales en otros mercados.

Desarrollo del producto: pretende incrementar las ventas mediante modificaciones o mejoras en los productos y servicios o agregando nuevos productos o servicios.

c. Estrategias de Diversificación: Según David, F. hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada:

- ✓ Diversificación concéntrica: se trata de agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los actuales.
- ✓ Diversificación horizontal: pretende agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los actuales pero dirigidos a los clientes presentes.
- ✓ Diversificación en conglomerado: busca agregar productos o servicios nuevos para clientes distintos a los actuales.

¹⁰ FRED, David. La Gerencia Estratégica. 9° impresión. Bogotá: Ed. Legis, 2008. p.187-201.

d. Estrategias Defensivas. Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o liquidación.

- ✓ La empresa de riesgo compartido: es mejor conocido como joint venture y ocurre cuando dos o más empresas forman una sociedad o alianza con el objeto de aprovechar alguna oportunidad.
- ✓ Encogimiento: implica reagruparse mediante la reducción de costos y activos para revertir una disminución de ventas y utilidades.
- ✓ Desinversión: pretende vender parte o una división de la empresa.
- ✓ Liquidación: la venta de todos los activos de una empresa.

1.5.1.9 Modelo de la planificación estratégica. El proceso de planificación estratégica puede dividirse en cinco componentes diferentes; la selección de la misión y principales metas corporativas; el análisis competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; el análisis del ambiente operativo interno de la organización, para identificar las fortalezas y debilidades de la organización; la selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas y la implementación de la estrategia.

a. Misión y metas principales. (De la organización) proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes. La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo.

b. Análisis externo. Consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados. El inmediato, o de la industria, (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro-ambiente más amplio.

c. Análisis interno. Posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Este análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

d. Selección estratégica. Involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas (Análisis FODA). El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por el análisis DOFA, debe fundamentarse en

las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

e. Aplicación de la estrategia. Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis FODA. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales.

1.5.1.10 Etapas de la Planificación Estratégica. David, F. señala que *"las etapas de la planificación estratégica son tres: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia"*¹¹.

1) La Formulación de la Estrategia. Consiste en determinar la misión y visión de la compañía, a su vez tiene el trabajo de analizar el ambiente interno y externo de la organización para fijar los objetivos a largo plazo y poder de esta manera generar estrategias alternativas para adoptar las estrategias específicas que se alcanzaran.

Algunos aspectos de la formulación consisten en decidir en qué nuevos negocios participará la organización, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales y si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido.

La correcta elaboración de esta etapa es de gran importancia, ya que las decisiones estratégicas a ejecutar en la implementación pueden influir significativamente en la organización.

Sobre el marco general para formular estrategias se presentan tres etapas: etapa de los insumos, etapa de la adecuación y etapa de decisión.

Etapa de los insumos: Resume toda la información básica que se debe tener para formular estrategias. Esta etapa está compuesta por la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), la matriz del perfil competitivo (MPC) y la matriz de la evaluación de los factores internos (MEFI).

¹¹ Ibidem.

Etapa de adecuación: Una estrategia se define como adecuación cuando una organización adapta sus recursos, capacidades internas y oportunidades a los factores externos. Esta etapa para la formulación de estrategias consta de cinco diferentes técnicas: la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz interna-externa (IE), y la matriz de la gran estrategia (MGE), todas estas técnicas dependen de la información que se obtuvo de la etapa de adecuación.

Estrategia Competitiva: Según Porter, M. la definición de estrategia competitiva consiste en "desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." La estrategia competitiva significa ser diferente. "Tomar la elección deliberada de desempeñar las actividades de una manera distinta o llevar a cabo actividades diferentes de las de los rivales, con el fin de proporcionar una mezcla única de valores." *La mejor estrategia para que una empresa compita en su mercado es un reflejo de las circunstancias particulares de cada empresa y por consiguiente existen múltiples variaciones de estrategias competitivas. Sin embargo, a un nivel más amplio se pueden identificar tres estrategias genéricas para crear la posición competitiva de la empresa: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque*¹².

1.5.1.11 Indicadores de gestión. Los Indicadores de Gestión, son una herramienta indispensable para el seguimiento, evaluación y control del desempeño, cumplimiento y productividad de cada una de las áreas de la Corporación y el logro de los objetivos propuestos.

"Un Indicador es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la realidad de una situación, en torno a los resultados esperados".

"El Indicador es una unidad de medida gerencial, que permite evaluar y analizar el desempeño de la empresa, frente a sus objetivos, metas y responsabilidades". Le permite a la empresa, evitar o minimizar riesgos, crisis y traumas.

De acuerdo con las anteriores definiciones, el indicador tienen las siguientes características:

- ✓ El Indicador debe ser dicente de la realidad que mide.
- ✓ Dar claridad de la evaluación, en forma inmediata para todos los niveles involucrados en el proceso.

¹² PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. México: 3R Editores, 1985. p.95.

- ✓ Debe permitir actuar en forma pro-activa, sin esperar análisis posteriores que dilaten decisiones y acciones.
- ✓ Debe representar elementos o factores, que dentro del quehacer diario, se puedan medir.
- ✓ El Indicador debe ser un Fraccionario, en donde el Denominador es igual a la cifra proyectada de una variable (Número de actividades, Pesos \$, cantidad de usuarios etc.) y el Numerador corresponde a la cifra ejecutada de la misma variable. La fórmula se la ubica en el marco de tiempo definido para medir la información de la variable.

a. Clasificación: Dentro de la concepción sistémica del modelo integral de gestión, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos a saber:

- ✓ Indicadores Gerenciales o de Desempeño: aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo, sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco. Tal es el caso de los indicadores financieros.
- ✓ Indicadores Impulsores o Motores de Desempeño: conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado, los relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimiento de la organización.

1.5.1.12 Matriz de perfil competitivo. Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que pueden afectar más la posición estratégica de una empresa. Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de la MPC dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificación.

Pasos para desarrollar la MPC.

- ✓ Paso 1. Identificar y seleccionar los factores claves de éxito en la industria.
- ✓ Paso 2. Asignar la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las

ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.

- ✓ Paso 3. Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde:

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza mayor = 4

- ✓ *Determinar los competidores más importantes.*
- ✓ *Factores claves para su organización.*
- ✓ *Ponderar de 0.0 a 1.0*
- ✓ *Asignar valor por F ó D a cada competidor (modelo anterior).*
- ✓ *Determinar la importancia de la competencia según puntaje obtenido¹³.*

1.5.1.13 Matriz MEFE. Esta técnica es similar a la de factor interno, con la diferencia que enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas, en vez de las fortalezas y amenazas internas.

Proceso de desarrollo de la MEFE:

- Determine amenazas y oportunidades.
- Pondere de 0.0 a 1.0.
- La sumatoria debe ser = 1.0
- Asignar valor a A y O así:
 - *Mayor Amenaza 1*
 - *Menos 2*
 - *Menor oportunidad 3*
 - *Mayor 4*
 - *Concluir Riesgo Mayor < 2.5 < Oportunidad por aprovechar.*

1.5.1.14 Matriz MEFI. Esta herramienta resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias.

Proceso de Desarrollo de la MEFI:

- Determine fortalezas y debilidades.

¹³ ARTURO, Nelsón. Módulo Planeación Estratégica. 2005. p.3.

- b. Pondere de 0.0 a 1.0
- c. La sumatoria debe ser = 1.0
- d. Asignar valor a F y D así:
 - Debilidad Mayor 1
 - Debilidad Menor 2
 - Fortaleza Menor 3
 - Fortaleza Mayor 4
- e. Realizar operación matemática.
- f. Concluir.
 - Debilidad posición interna < 2.5 < Fuerte posición interna.

1.5.1.15 Análisis DOFA. La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de Estrategias, que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA.

Pasos para construir una Matriz DOFA.

- a. *Hacer una lista de Fortalezas internas claves.*
- b. *Hacer una lista de las Debilidades internas decisivas.*
- c. *Hacer una lista de las Oportunidad externas importantes.*
- d. *Hacer una lista de las Amenazas externas claves.*
- e. *Comparar las Fortalezas internas con las Oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.*
- f. *Cotejar las Debilidades internas con las Oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.*
- g. *Comparar las Fortalezas internas con las Amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.*
- h. *Hacer comparación de las Debilidades Internas con las Amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes¹⁴.*

1.5.1.16 Análisis de Vulnerabilidad. Identificación de los factores más importantes de la empresa que se puede convertir en un momento dado en barreras que obstaculizan la consecución de los objetivos por ello resulta importante llevar a cabo la evaluación de las consecuencias para estar preparados ante la ocurrencia de dichas situaciones hipotéticas.

Es un proceso integrado por las siguientes etapas:

- a. Identificación de Puntales. Puntal es un elemento de soporte del cual depende la Cooperativa para sobrevivir.

¹⁴ FRED, Op.cit., p.187.

- b. Traducir los Puntales en Amenazas para el Negocio. El imaginar lo peor permite a los ejecutivos estar preparados para superar el impacto potencial de una amenaza.
- c. Evaluación de las Consecuencias. Se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.
- d. Valorizar el Impacto. Evaluadas las consecuencias de cada puntal se debe valorar y calificar la magnitud del impacto, se puede efectuar en una escala de 0.0 a 10 en la que cero denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10 consecuencias desastrosas.
- e. Probabilidad de Ocurrencia de la Amenaza. Consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0.0 y 1.0, se evalúa la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto.
- f. Capacidad de Reacción. Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, se debe preguntar, cuál es la capacidad de reacción de la empresa, la cual se calificará entre 0.0 y 10 siendo 0.0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará igualmente, el tipo de acciones que deberá tomar una compañía, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.

Análisis de Matriz de Vulnerabilidad:

- ✓ *Identifica puntal de sobre vivencia.*
- ✓ *Convertirlos en peligro.*
- ✓ *Evaluar consecuencia.*
- ✓ *Valorar impacto 0 - 10.*
- ✓ *Probabilidad de ocurrencia de 0,0 - 1,0.*
- ✓ *Capacidad de reacción de 0,0 - 1,0.*
- ✓ *Grado de vulnerabilidad¹⁵.*

1.5.1.17 Matriz GCB o “grupo de consulta de Boston” – Matriz IE. Las divisiones autónomas (o centros de utilidades), de una organización comprenden lo que se denomina portafolio empresarial.

Cuando las divisiones de una firma compiten en diferentes industrias, con frecuencia se debe desarrollar una estrategia separada para cada negocio.

¹⁵ ARTURO, Op.cit. p.5.

La matriz de Grupo Consultor de Boston y la Interna – Externa, tiene como objetivo mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional para formular estrategias.

Esta matriz permite a una organización multidivisional manejar su “*Portafolio Empresarial*”, mediante el examen de la posición relativa en cuanto a participación en el mercado, así como la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con todas las demás divisiones”¹⁶.

1.5.1.18 Matriz Interna - Externa (IE). Esta matriz es similar a la matriz GCB. Primero, ambas representan las divisiones en un diagrama esquemático; por eso, a ambas se las denomina matrices de portafolio.

*“La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: (1) los resultados totales ponderados de factor interno en el eje X; y (2) los resultados totales ponderados de factor externo en el eje Y”*¹⁷.

1.5.1.19 Matriz de la gran estrategia:

- ✓ CUADRANTE I: Magnífica posición estratégica
- ✓ CUADRANTE II: Evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado
- ✓ CUADRANTE III: Compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil.
- ✓ CUADRANTE IV: Fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento (fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras).

Esta técnica no presenta una gama de valores numéricos para los ejes X y Y. Se puede entender, entonces, que no hay un “conjunto óptimo” de valores numéricos para la matriz de gran estrategia.

Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos, así como también las divisiones de una firma. *“La Matriz de Gran Estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado”*¹⁸.

¹⁶ FRED, Op.cit., p.201.

¹⁷ Ibíd., p.206.

¹⁸ Ibíd., p.208.

1.5.1.20 Matriz PEEA. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA). Según el diagrama, esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestran si la organización necesita implementar estrategias agresivas (cuadrante superior derecho) conservadoras (cuadrante superior izquierdo), defensivas (cuadrante inferior izquierdo) o competitivas (cuadrante inferior derecho).

Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI).

El eje X está determinado por la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza del sector (FS).

El eje Y está formado por la fortaleza financiera (FF) y la estabilidad ambiental (EA).

Procedimiento para la Elaboración de la PEEA:

- ✓ *Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), se asigna un valor numérico que oscile entre +1 el peor y +6 el mejor, a cada una de las variables que abarcan cada una de estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), se asigna un valor numérico que va de -1 el mejor a -6 el peor a cada una de las variables que comprenden estas dimensiones.*
- ✓ *Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FI y EA.*
- ✓ *Marcar los resultados promedios para FF, VC, FI y EA en el eje correspondiente a la matriz PEEA.*
- ✓ *Sumar los resultados sobre el eje X (VC + FI) y marcar el punto resultante sobre el eje X. Sumar los resultados del eje (FF + EA) y marcar el punto resultante sobre Y. Marcar la intersección del nuevo punto (X, Y).*
- ✓ *Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección, dicho vector muestra el tipo de estrategia más apropiada para la Empresa¹⁹.*

1.5.1.21 Matriz de la política direccional (MPD). Utiliza el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la organización como sus dos dimensiones, siendo más específica en sus implicaciones estratégicas.

Para su construcción utiliza:

¹⁹ ARTURO, Op.cit., p.6.

- ✓ *Puntaje de perfil competitivo (Eje Y): Correspondiente a la capacidad competitiva.*
- ✓ *Atractividad del mercado (Eje X): (se evalúa calificando una serie de factores considerados importantes en este aspecto; se califica de 1.0 a 5.0, indicando 5 más atractividad y 1 menor atractividad)²⁰.*

1.5.1.22 Matriz cuantitativa de la Planeación Estratégica. Es la más actual de las técnicas analíticas de la formulación de estrategias; se alimenta de las matrices de Perfil Competitivo, de Factor Interno y Factor Externo (todas de la etapa 1), en conjunción con la Matriz DOFA, el análisis PEEA, la Matriz GCB, la IE y la de Gran Estrategia (todas de la etapa 2), proporcionando la información necesaria para la etapa 3. Esta Matriz permite a los estrategas evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

Pasos para la Aplicación de la Matriz CPE.:

- ✓ Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la Matriz CPE.
- ✓ Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave.
- ✓ Analizar las matrices de la etapa 2, (comparación) e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
- ✓ Determinar los puntajes de atracción.
- ✓ Calcular los puntajes totales de atracción.
- ✓ Calcular la suma total de puntajes de atracción.

1.5.2 Marco contextual:

1.5.2.1 Macro localización:

a. Situación geográfica: El municipio de Ipiales, se encuentra ubicado al sur de la región andino- amazónica del departamento de Nariño formando parte de la meseta de Túquerres e Ipiales y de la Cordillera Centro Oriental.

b. Límites: Limita al norte con los municipios de: Pupiales, Gualmatán y El Contadero; al sur con la república del Ecuador; al occidente con los municipios de: Aldana, Carlosama y la república del Ecuador; y al oriente con los municipios de:

²⁰ Ibidem.

Puerres, Córdoba, Potosí y el departamento del Putumayo; constituyéndose en Unidad de Desarrollo Fronterizo (UDF) y en polo de desarrollo del suroriente del departamento de Nariño en particular y del suroccidente colombiano.

Figura 1. Mapa geográfico de Ipiales



Fuente: Ipiales, Nariño; maps.google.com©2009 Google - Datos de mapa ©2009

Figura 2. Mapa del Municipio de Ipiales



Fuente: Biblioteca Virtual de Ipiales, Nariño, Colombia Powered by www.ipitimes.com®

c. Situación astronómica: El municipio de Ipiales se encuentra ubicado al norte a $0^{\circ} 54' 25''$ de latitud norte en la quebrada del Boquerón, límites con el municipio de El Contadero; al sur a $0^{\circ} 22' 10''$ latitud norte, en el río San Miguel, límites con la república del Ecuador; al occidente a $77^{\circ} 41' 04''$ longitud occidental en el cerro Troya y al oriente a $77^{\circ} 05' 38''$ longitud occidental cerca a la desembocadura del río Churuyaco sobre el río San Miguel.

Al igual que el resto del país se encuentra en una zona de latitudes bajas, por lo cual recibe una insolación permanente durante todo el año, los días y las noches tienen la misma duración.

d. Extensión: El espacio geográfico del municipio de Ipiales, tiene una extensión de 1.646 Km² que representan el 5% del área total del departamento de Nariño, ocupa el sexto lugar entre los 63 municipios. Presenta diversos pisos térmicos así:

Cálido con 474 Km², medio con 317 Km², frío con 540 Km² y páramo con 315 Km², con una temperatura promedio de 12^o C; permitiendo con ello diversidad de cultivos.

Su capital Ipiales, se encuentra a 2.897 m.s.n.m., de dista de la capital del departamento 83 km., del límite fronterizo 5 Km. y de Quito capital de la república del Ecuador 271 Km.

e. División político administrativa: El municipio de Ipiales, política y administrativamente se divide en corregimientos, veredas y sectores. Los corregimientos son: San Juan, Las Cruces, Las Lajas, Yaramal y La Victoria. El corregimiento de San Juan, formó parte del municipio de El Contadero hasta el año de 1905 el cual se independizó y pasó a ser parte del municipio de Ipiales dándosele la categoría de corregimiento.

El corregimiento de San Juan está conformado por las siguientes veredas: Loma de Zuras, San Juan, Rosal de San Juan, Los Camellones, Yanalá Centro, Yanalá Alto y Laguna de Baca; las cuales pertenecen al resguardo indígena de San Juan. El corregimiento de Las Cruces se encuentra localizado al nororiente del municipio, conformado por las siguientes veredas: La Soledad, Las Cruces, Guacuán, Chaguaipe, Chiránquer, Inagán, Loma de Chacuas y Cangal. La población es indígena y se rige por la autoridad del cabildo, la cual es impartida por el gobernador del corregimiento y las mismas normas de autoridad son específicas para la comunidad.

El corregimiento de Las Lajas está ubicado al suroriente de la ciudad de Ipiales, en el se encuentra el Santuario de Nuestra Señora de Las Lajas, considerado como uno de los más bellos de América por su diseño arquitectónico, de estilo gótico y sobre todo por estar enclaustrado en un espacio abrupto al margen izquierdo del río Guáitara. El corregimiento de Las Lajas está integrado por las siguientes veredas: El Placer, Tola de las Lajas y la Cofradía.

El Sector Ipiales está conformado por la ciudad que lleva su mismo nombre y algunos espacios rurales conformados por las siguientes veredas: Yapueta, Urambud, Tusandala, Las Animas, 12 de Octubre y Los Marcos, las cuales hacen parte del resguardo indígena de Ipiales.

El corregimiento de Yaramal, es un centro poblacional situado al pie del ramal centro oriental de los Andes que encierra la meseta de Ipiales. Pertenecen a este corregimiento las siguientes veredas: Santafé, Puente Nuevo, El Rosario, Cutuaquer Bajo, Cutuaquer Alto, Téquez, La Orejuela, Yaramal, La Floresta, Llano Grande y El Mirador. Las cuatro últimas forman parte del resguardo indígena de Yaramal.

El corregimiento de la Victoria, fundado en 1917 por iniciativa de un grupo de colonos quienes se desplazaron a esa zona por los hechos de violencia ocasionados por la guerra de los mil días, llegaron a este espacio motivados por la explotación de madera y caucho, en especial del pino colombiano de gran demanda en esa época. Estos colonos se dieron a la tarea de formar un asentamiento, trazando sus calles y repartiéndose los solares.

En la actualidad el corregimiento de La Victoria está integrado por las siguientes veredas: El Salado, El Cultún, San Antonio, La Palma, Villamoreno, El Teliz, Arrayán, Villa Flor, San José, La Victoria, Pénjamo, San José Bajo, Esfloria, Azuay, San Jorge, La Estrella y la Zona de Bosque.

f. Orografía: Los accidentes orográficos más destacados son: la Cordillera, el Paramo de El Palacio y los cerros Culachi, Negro, La Quinta, Pax, Frances, Troya y Tigre, distribuidos entre los pisos térmicos cálidos, medios, fríos y paramos.

g. Hidrografía: Lo riegan los ríos Blanco, Guáitara, Tescual, Rancheria, Pusialquer, Chingual, Lora, Churuyaco, Dragón, Nanbue, Yamuez, San Francisco, Rumiayaco y San Miguel.

h. Economía: Los habitantes del Municipio de Ipiales tienen como actividades económicas de mayor importancia la agricultura, la ganadería y el comercio. Los recursos naturales son abundantes y adecuados en todo su territorio. Sin embargo por su condición de Distrito fronterizo en el Casco Urbano el comercio ocupa un lugar de importancia por el intercambio y tránsito de productos y mercancías con otras regiones económicas.

En los primeros días del año 2000 la ciudad de Ipiales, por su condición de Distrito fronterizo, el Gobierno Nacional la declara Zona Económica Espacial de Exportación, con el propósito de mejorar el desarrollo económico, institucional y social de esta región. Entre otros objetivos figuran también el de promover el desarrollo de las manufacturas, impulsar el mejoramiento tecnológico y la industria exportadora, todo con el propósito de acrecentar la generación de empleo y mejorar el nivel de bienestar de la población.

Como ciudad fronteriza Ipiales registra altos índices de intercambio comercial entre Colombia y el Ecuador convirtiéndola por ello en la segunda frontera más importante para Colombia después de Cúcuta, frontera con Venezuela.

1.5.2.2 Micro Localización. EL Asadero Pepe Pollo Broaster Steak se encuentra ubicado en la carrera 5ª con Calle 16 N° 42 de la Ciudad de Ipiales, sector céntrico de la Ciudad, dedicado a la comercialización Nacional e Internacional de productos, siendo los turistas quienes realizan visitas masivas a este concurrido sector.

1.5.3 Marco conceptual:

- ✓ **Acción correctiva inmediata.** Corregir una actividad de inmediato para que el desempeño vuelva al camino debido.
- ✓ **Amenazas externas.** Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura del Asadero Pepe pollo Broaster Steak.
- ✓ **Análisis.** Dividir un problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de los errores y las opciones, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo. En la investigación realizamos análisis desde la recolección de información hasta la consolidación del proyecto como tal.
- ✓ **Broaster.** Es un método de cocinar el pollo que esencialmente combina la presión de la fritura en aceite con el pollo adobado en especias y apanado; el resultado del pollo es crujiente en el exterior y húmedo en el interior, es decir, como el pollo frito tradicional pero menos grasiento.
- ✓ **Cadena de Mando.** Línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién.
- ✓ **Decisiones no Programadas.** Decisiones únicas, singulares y no vuelven a ocurrir. Cuando el administrador del Asadero Pepe pollo Broaster Steak enfrenta un problema mal estructurado, o uno novedoso, no hay solución rutinaria. Se requiere de una respuesta específica.
- ✓ **Debilidades Internas.** Se refiere a encontrar las fallas en las actividades de Gerencia, Mercadeo, Finanzas, Producción, Investigación y Desarrollo que limitan o inhiben el éxito general del Asadero Pepe pollo Broaster Steak.
- ✓ **Diagnóstico.** Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en el medio ambiente del Asadero Pepe pollo Broaster Steak.
- ✓ **Diseño organizacional.** Se refiere a la construcción organizacional del Asadero Pepe pollo Broaster Steak.
- ✓ **División del trabajo.** Segmentación del trabajo total del Asadero Pepe pollo Broaster Steak, por especializaciones y niveles de dificultad.

- ✓ **Efectividad.** Grado en que un programa ha realizado los cambios deseados o logrado sus objetivos mediante el suministro de servicios.
- ✓ **Eficacia:** Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.
- ✓ **Eficiencia:** Grado en que un programa ha utilizado recursos apropiadamente y ha completado las actividades de manera oportuna.
- ✓ **Entorno:** Conjunto de elementos que rodean al Asadero Pepe pollo Broaster Steak. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.
- ✓ **Estructura de la Organización:** Marco de referencia del Asadero Pepe pollo Broaster Steak, según lo expresan su grado de complejidad, formalización y centralización. Se conoce igualmente como Organigrama.
- ✓ **Formulario:** Documento impreso que contiene información estructurada "fija" sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información "variable" según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico. En el Asadero Pepe pollo Broaster Steak aplicamos un modelo específico de formulario para la aplicación de encuestas.
- ✓ **Fortalezas:** Son los recursos y capacidades especiales con que cuenta el Asadero Pepe pollo Broaster Steak, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.
- ✓ **Fortalezas Internas:** Se refiere a las actividades internas del Asadero Pepe pollo Broaster Steak, que se llevan a cabo con excelencia.
- ✓ **Incertidumbre:** Situación que actualmente atraviesa el Asadero Pepe pollo Broaster Steak en la cual el tomador de decisiones no tiene certidumbre, ni existen cálculos de probabilidad razonable.
- ✓ **Microanálisis Administrativo:** Estudio global del Asadero Pepe pollo Broaster Steak, visto como unidad de un sistema total de administración general.
- ✓ **Macroentorno:** Fuerzas las cuales son externas del mundo industrial. El éxito del Asadero Pepe pollo Broaster Steak sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas.
- ✓ **Microanálisis Administrativo:** Estudio minucioso del Asadero Pepe pollo Broaster Steak, desde lo general hasta el menor detalle operativo. Evalúa la naturaleza doctrinaria del Asadero, sus fines, estructura, funciones, puestos, sistemas, formas, normas, recursos y planta.

- ✓ **Microentorno:** Conjunto de fuerzas presentes en el horizonte inmediato del Asadero Pepe pollo Broaster Steak, existen seis tipos; la propia compañía, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de personas con intereses comunes.
- ✓ **Proyecto:** Es la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para el Asadero Pepe pollo Broaster Steak que solucione problemas, requerimientos o necesidades; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, en este caso la implementación de la Planeación Estratégica.
- ✓ **Steak:** Se asocia a los filetes que típicamente se sirven asados a la parrilla (al carbón).
- ✓ **Toma de decisiones:** El punto crucial en la solución del problema para el Asadero Pepe pollo Broaster Steak, es tomar la decisión oportuna, los administradores que no toman decisiones por miedo, por indecisión o por otro motivo están destinados al fracaso.

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.6.1 Tipo de estudio. El estudio que se lleva a cabo está concebido bajo la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo, descriptiva y documental, el cual permite identificar características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, permite establecer comportamientos concretos, descubrir y comprobar la asociación entre variables de la investigación. De acuerdo con los objetivos planteados, se señalará el tipo de descripción que se propone realizar.

1.6.1.1 La Observación. Proceso mediante el cual se percibirán ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos, generalmente por una conjetura que se quiere investigar. Método de conocimiento por el cual se obtendrá información de carácter primario y secundario.

1.6.1.2 Análisis. Identificar cada una de las partes que caracterizan una realidad para establecer las relaciones causa efecto entre los elementos que componen el objeto de la presente investigación.

1.6.1.3 Síntesis. Implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos puedan relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación.

1.6.1.4 Sujetos Participantes. Los sujetos participantes se refieren a las personas o a la población que integran el estudio y este está constituido por todo el personal que labora en el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak y lo comprenden; el gerente, administrador, contador, cocineros y meseros, quienes aportaran la información suficiente y necesaria para realizar este proyecto.

1.6.1.5 Investigación exploratoria. “La investigación exploratoria es apropiada en las etapas iniciales del proceso de la toma de decisiones. Usualmente, está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y de tiempo. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles, los cuales incluyen las fuentes secundarias de información, observación, entrevistas con expertos y fuentes primarias”.

La investigación exploratoria es adecuada en situaciones de reconocimiento y definición del problema. Una vez que el problema se ha definido claramente, la investigación exploratoria puede ser útil para la identificación de cursos alternativos de acción.

La investigación exploratoria es adecuada cuando los objetivos de la investigación incluyen la identificación de problemas u oportunidades, el establecimiento de prioridades de acuerdo con la importancia potencial de diversos problemas u oportunidades, la identificación y formulación de cursos alternativos de acción, el logro de una perspectiva de la gerencia y del investigador, con respecto al tipo de situación problema y la recolección de información sobre los problemas asociados con la realización de la investigación concluyente²¹.

1.6.2 Técnicas para recolección de datos²². Es la etapa del proceso de investigación que sucede en forma inmediata al planteamiento del problema. Es decir, cuando se obtienen los elementos que determinan lo que se va a investigar, seguidamente se pasa al campo en estudio para proceder a efectuar la recopilación o recolección de datos. La información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen el problema de investigación.

²¹ THOMAS, Kinnear, y JAMES R. Taylor. Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado. México: Ed. MacGraw Hill, 1999. p.127.

²² MORENO GARZÓN, Adonái. El proyecto de investigación. Módulo 3 La Recolección de la información. Bogotá: ICFES, 2008. p.25-39.

a. La Medición. La medición de la información cuantitativa debe aportar datos teniendo en cuenta la confiabilidad la validez y la representatividad.

Para la recolección de datos en ésta investigación se hizo necesario los siguientes instrumentos ó técnicas de recolección de datos:

b. Fuentes secundarias: Suministran información básica. Se utilizará el material e información de las bibliotecas y la que está contenida en libros, así como trabajos de grado e Internet.

c. Fuentes primarias: Se utilizarán en la presente investigación la observación directa y la aplicación de encuestas para recolección de información.

La fuente más común de datos es la comunicación con los encuestados, por medio de la formulación de preguntas. Si se busca la utilidad de los datos, la comunicación efectiva con los encuestados exige una capacitación y destreza.

1.6.3 Tratamiento y Presentación de los datos. De acuerdo a los instrumentos antes descritos y con los objetivos de la investigación, se realizarán dos tipos de análisis: uno cualitativo y otro cuantitativo. Con el análisis cuantitativo se pretende mostrar bajo tablas estadísticas, las frecuencias y los porcentajes de la encuesta que será aplicada al personal de la empresa para el desarrollo de la investigación.

Mientras que con el análisis cualitativo se busca dar conclusiones a los datos extraídos o recogidos por medio de los instrumentos utilizados.

El procedimiento para recolección de información secundaria de carácter documental (prensa, artículos o libros), es la ficha, debido a que facilita la consulta, asegura su utilización por varias personas y puede ser de dos tipos:

a. Fichas bibliográficas, dedicadas a registrar la información básica (título, autor, editorial, fecha de edición, etc.), de un libro, ensayo, artículo o periódico.

b. La ficha de contenido, dedicada a registrar o consignar extractos o aportes completos, citas textuales y resúmenes de libros, ensayos, artículos y periódicos.

Para el Procedimiento de recolección de información primaria se desarrolló un formato de encuesta, para medir el clima organizacional, con preguntas de tipo cerrado, dicotómico, por calificación y con profundización, que servirá para desarrollar el diagnóstico interno y externo.

2. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

2.1 ENTORNO POLITICO

La política se enmarca en la Constitución Política de 1991, donde se definen funciones y competencias para los departamentos como son: coordinación, promoción de desarrollo, subsidiaridad para apoyar aquellas iniciativas municipales, y las funciones de complementariedad que ayuden a fortalecer la misión del Estado dentro del departamento y el Municipio.

Ipiales se encuentra localizado en la región sur, frontera con el Ecuador, a una altura de 2897 m.s.n.m. y con 12 grados centígrados de temperatura promedio.

Es el centro de mayor importancia e influencia en el área de la Exprovincia de Obando, es punto obligado para el tránsito de personas y carga con el interior del país y Sur América.

Su economía local se basa en actividades agropecuarias, comerciales, transporte (carga y pasajeros), microempresas y turismo, orientadas a la atención del mercado local y del interior del país; su situación de frontera a la vez que es una ventaja se constituye en debilidad, ya que se ve avocada al vaivén del intercambio comercial con el Ecuador.²³

2.2 ENTORNO SOCIAL

2.2.1 Población y demografía²⁴. A continuación se presenta los más importantes índices demográficos para ser tenidos en cuentas y que sirven de herramienta básica y soporte para los diferentes estudios y emprendimientos que se requieran en el presente y se vayan a prospectar. Para facilitar la comprensión de algunos indicadores se ilustra gráficamente la información demográfica correspondiente al municipio de Ipiales.

2.2.1.1 Tendencias de crecimiento y proyecciones poblaciones. En el comportamiento demográfico del municipio se destacan las siguientes particularidades:

Participa con el 6.32% de la población total del departamento, y con el 11.9 % de

²³ Disponible en: www.ipitimes.com / New York - © 2007

²⁴ Ibidem.

la población urbana; el peso de su población rural no es significativo; 2.24% con respecto al total.

La distribución urbana- rural o cabecera - resto está dada por la relación 41% contra 27% es de predominio netamente urbano. La distribución por sexos es de predominancia femenina puesto que el 51% son mujeres y el 49% hombres.

En lo que respecta al casco urbano de Ipiales se destaca los siguientes aspectos. La población proyectada es de 72.800 habitantes es decir contara con 5.200 habitantes más que los del censo 93, de este total el 52.3% corresponde a mujeres y el 47.7% a hombres.

2.2.1.2 Movilidad humana. La tendencia que el municipio de Ipiales ha experimentado, es un crecimiento acelerado de población por bajo control, migraciones internas y externas que llevan un sentido de desarraigo en su contexto socio económico y cultural, causa de la violencia, inseguridad y falta de incentivos para el agro ocupando espacios como trabajadores informales, vendedores ambulantes, mendigos y trabajadoras sexuales entre otros.

Es así como la ciudad tiende a crecer desorganizadamente, con las dificultades de satisfacer las necesidades de servicios básicos como vivienda, salud, educación y servicios públicos en general. Los niños son los más vulnerables al impacto de la vivencia, sufren cambios traumáticos en su vida familiar por pérdida de su entorno.

Frente a esta situación se requiere actuar de una manera unificada entre el estado, las ONG's y comunidad mediante estrategias de prevención neutralizando otras situaciones de violencia, atención de emergencia, en aspectos de protección jurídicos y personales. La estabilidad socioeconómica, mediante proyectos productivos, atención social y proyectos de reubicación y retorno.

2.2.1.3 Conflictos sociales:

a) Desempleo: Generado por la depresión económica y las específicas fiscales de la nación, al tiempo que desemboca en la desesperación por la subsistencia empujando a acrecentar la delincuencia con violencia. b) Conflictos de Adolescentes: Generados por falta de orientación en el núcleo familiar y educativo principalmente que induce al consumo de drogas, delincuencia, alcoholismo y embarazos no deseados. c) El Conflicto Armado: a pesar de no existir frentes urbanos su influencia es notoria en el casco urbano, presentando casos de hostigamiento a las instalaciones del ejército que está localizado en el área central de la ciudad, poniendo en peligro la integridad de civiles en un área considerablemente densa. d) Migración y Desplazados: provenientes del centro del país y la vecina República del Ecuador, dedicada al comercio informal en muchos casos y otros a la delincuencia. e) Religioso: con la libertad de cultos y la

confusión de las doctrinas y el ansia de ser únicos y diferentes aumentan la susceptibilidad de jóvenes principalmente a pertenecer a grupos satánicos multiplicados en los últimos años, ocasionando malestar en la población, que ha trascendido el nivel nacional. f) Racial: se dan los primeros roces entre la comunidad indígena y la población campesina y urbana dada las variadas interpretaciones de la legislación indígena. g) Protestas Sociales: la solución de los conflictos de cualquier índole se intentan resolver con el cierre del Puente Internacional de Rumichaca.

2.2.2 Educación²⁵. La instancia gubernamental que atiende el sector educativo es la Secretaría Municipal de Educación, que tiene como función acoger las disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación Nacional. Tiene plena potestad en la administración de plazas docentes, evalúa las instituciones educativas del orden nacional y municipal, en cuanto a su funcionamiento sobre todo las normas que rigen la cantidad de alumnos por profesor, justificación de los cargos de secretarías según el número de estudiantes, vigilancia del cumplimiento de las jornadas escolares y horario de intensidad académica.

El Municipio cuenta con 17 colegios que prestan su servicio de educación primaria y secundaria, 9 escuelas estatales de educación primaria, 10 jardines infantiles, 5 centros de educación no formal (SENA, CECAP, INSECOL, Houston 2000 Computer Center, La Casa del Computador).

Por otra parte es importante resaltar la presencia de Instituciones Universitarias y la descentralización de las Universidades del Estado, las cuales traen grandes beneficios los jóvenes bachilleres y a los profesionales que se encuentran en capacidad de adelantar estudios de post-gradados y maestrías.

2.2.2.1 Cobertura Preescolar. Se toma la población infantil en edad de preescolar 7116 niños están en edad de estar dentro del servicio de preescolar y se lo relaciona con el total de la matrícula vigente, el cual es de 1747 alumnos entre el sector oficial y privado, tanto urbano como rural, se tiene que tan solo el 24.5% de los niños en edad de asistir al preescolar tienen acceso a la educación inicial. Por otra parte existen 83 docentes para atender la población de 1747 alumnos. Lo que nos indica que por cada docente existen 21 niños, lo que significa una proporción un tanto regular para los factores de eficiencia y calidad en la educación.

2.2.2.2 Cobertura Primaria. Si la tasa neta de escolarización se calcula tomando como referente el total de la población escolar de primaria, con base en la matrícula vigente, el cual es de 11808 alumnos, se tiene que la cobertura alcanzada es de 94,50/o y la tasa de desescolarización es 5,4%. Este indicador se lo debe tomar con cierta reserva pues la población flotante de Ipiales cada día va

²⁵ Ibidem.

en aumento producto de la migración poblacional de los pueblos vecinos a la ciudad.

En cuanto a la eficiencia y calidad en la educación primaria, se tiene en cuenta la relación número de alumnos por docente, la cual nos dice que por cada docente que atiende la educación básica primaria, le corresponde 27.5 alumnos siendo alta para ser óptima.

2.2.2.3 Cobertura Secundaria. La población estudiantil matriculada es de 8539, lo que indica que existe una cobertura del 56.95% y una desescolarización del 34% de las personas que en edad de 12 a 17 años están aptas para adelantar estudios secundarios.

En cuanto a la relación del número de alumnos por docente de manera general, se tiene que existen 503 docentes que atienden a la población escolar de la secundaria, lo que significa que existen 17 alumnos por cada docente, pero la falta de estímulos deja a muchos de ellos vacantes o por que otros acaparar empleos.

En términos generales el análisis condensado establece que existen 18.337 alumnos y 899 docentes que atienden la demanda para un promedio de 20.39 alumnos por docente, que podría tomarse dentro de un buen rango, pero que al comparar por cada nivel educativo se tiene claridad que el nivel donde se requieren mayor número de docentes por alumno es el nivel primario.

2.2.3 Salud²⁶. El nuevo sistema de seguridad social, asigna a las administraciones municipales la responsabilidad de las acciones de la salud pública, al igual que la vigilancia y control de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) en su área territorial. Define las formas de distribución del subsidio en salud, la financiación de los diferentes planes de beneficios a ser ofrecidos y divide la salud en dos áreas: 1) La individual: responsabilidad del individuo con cubrimiento familiar para eventos incluidos en el Plan Obligatorio de Salud Subsidiado, para lo cual la persona debe afiliarse a una Empresa Promotora de Salud. 2) La colectiva: es responsabilidad del Estado, representado en los diferentes entes territoriales. Sus acciones están definidas en el Plan de Atención Básica en Salud y se dirigen a la comunidad y a los individuos.

La población que no se ha afiliado a ninguna Empresa Promotora de Salud – EPS, es denominada como vinculados para el sistema, será atendida por las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud –IPS- públicas, hoy transformadas en Empresas Sociales del Estado –ESS-, como es el Hospital Civil de Ipiales.

La Dirección Local de Seguridad Social en Salud, le corresponde dirigir, coordinar, vigilar y controlar, la ejecución de las acciones de vigilancia y control epidemiológico del Municipio de Ipiales.

²⁶ Ibidem.

El sector salud para la selección de beneficiarios, ha aplicado el Sistema de identificación de Beneficiarios de Programas Sociales SISBEN, que permite obtener información socio - económica confiable y actualizada de grupos específicos de la población, representada mediante un indicador resumen de calidad de vida.

Entre la Instituciones que manejan el Régimen Contributivo están el Instituto Colombiano de Seguros Sociales, UNIMEC, CAPRECOM y SALUDCOOP. Para la aplicación y atención de los afiliados tanto del régimen contributivo y subsidiado, se reglamente el Plan Obligatorio de Salud POS, que contiene acciones y servicios de salud a los cuales tiene derecho el usuario, dentro de un conjunto de actividades técnico- científicas, que busca garantizar la atención integral en salud.

La Dirección Local de Seguridad Social en Salud otorgó los siguientes informes que poco dicen respecto a índices de morbilidad y mortalidad.

Cuadro 1. Mortalidad – Morbilidad

HOSPITALIZACIÓN	EGRESO HOSPITALARIO	MORTALIDAD
1. Síntomas generales	1. Parto normal	1. Prematurez
2. EDA	2. Aborto no especificado	2. Neumonía
3. IRA	3. Neumonía	3. Trombosis cerebral
4. IVU	4. Bronconeumonía	4. IAM
5. Mal definidas	5. EDA	5. EPOC
6. Traumatismos	6. Complicaciones parto	6. SDR
7. HTA	7. Atenciones anticonceptivas	7. JCC
8. Gastritis duodenal	8. Trastornos vesícula	8. Septicemia
9. Amigdalitis aguda	9. Prematurez	9. Ca. Gástrico

Fuente: D.L.S.S.S 2007

Cuadro 2. Mortalidad en el Municipio de Ipiales

CAUSAS	No. MUERTES
PCR	84
IAM	49
Shock Hipovolémico	35
Laceración cerebral	29
Insuficiencia	23
Insuficiencia respiratoria	22
Bronconeumonía	16

CAUSAS	No. MUERTES
ACV	13
Edema Pulmonar	13
Shock	13
Prematuridad	17
Septicemia sin especificar	5
Diabetes	5
Cáncer Gástrico	3

Fuente: D.L.S.S.S 2007

Cuadro 3. Primeras Causas de Morbilidad en el Casco Urbano del Municipio de Ipiales.

CAUSAS	HOSPITAL CIVIL	D.L.S.S.S	I.S.S	CAPRECOM	COMFAMILIAR	SALUDCOOP	GRUPO CABAL
Infecciones respiratorias	507	1.606	221	430	896	980	297
Enferm. Acidopéptica	520	414	790	175	724	675	66
Poliparasitismo intestinal	222	979	1.07	127	50	845	92
Infecciones de vías urinarias	62		760	210		596	43
Vaginitis y asociadas	86	302	510	135	1.014	705	
Hipertensión arterial	68	375		453	741	620	64
Enfermedad Diarreica Aguda	222	601	790	127	50	435	45
Lumbalgias y artritis		375	770	68	652	370	40

CAUSAS	HOSPITAL CIVIL	D.L.S.S .S	I.S.S	CAPRECOM	COMFAMILIAR	SALUDCOOP	GRUPO CABAL
Dermatitis		190			151	185	53
Enfermedades oculares	74				331	89	52
Complicación en parto	498						
Control prenatal	163			152	531		
Diabetes	111		330				
Abortos	389						

Fuente: D.L.S.S.S 2007

2.2.4 Vivienda²⁷. Una vez determinado el déficit de vivienda en el municipio, se presenta el fenómeno constructivista por parte de quienes carecen de vivienda, aprovechando la oportunidad de las nuevas políticas del Gobierno en el sentido de incentivar los Programas de Vivienda mediante el sistema de subsidios otorgados por el INURBE.

Ante estos beneficios se gestan Asociaciones de vivienda, de las cuales se encuentran registradas en el Instituto Municipal de Interés Social y Reforma Urbana IMVI, veintiún (21) Asociaciones de vivienda de las cuales tres (3) han sido ejecutadas en su totalidad, las restantes están “en trámite” observando en algunos casos que aún no tienen lote establecido, otros lotes se encuentran fuera del perímetro urbano o en territorio indígena.

El factor predominante, en estos tipos de programas de vivienda asociativa, es la necesidad de poseer vivienda digna para sus familias, que en el afán de lograrlo no cuentan con asesoría técnica ni logística, haciendo que se omitan normas fundamentales del desarrollo urbano, generando una serie de conflictos sociales.

Es importante resaltar la iniciativa del orden privado en el sector urbanístico, como un sector organizado que cumplen con las normas físico espaciales para la construcción, contribuyendo así al bienestar social, el desarrollo de la comunidad y el embellecimiento de la ciudad.

2.2.5 Bienestar Social. El municipio cuenta con instituciones en su mayoría sin ánimo de lucro, que atiende la población más vulnerable, entre ellos se encuentran:

²⁷ Ibidem.

2.2.5.1 Instituciones de Atención Comunitaria. a) Hogares Comunitarios de Bienestar: se constituyen mediante becas otorgadas por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF - a las familias, con miras a que acción mancomunada con sus vecinos y utilizando los recursos locales, atiendan las necesidades básicas de nutrición, salud, protección, y desarrollo individual y social a niños menores de 7 años. Los grupos de edades que se atiende son: niños de cero a siete años, niños menores de dos años, mujeres gestantes y madres lactantes. El funcionamiento y desarrollo de este programa es ejecutado por las familias de los niños beneficiarios, que constituye Asociaciones de Padres u otra forma de organización comunitaria, quienes una vez tramitada su personería jurídica ante el ICBF, celebran contratos de aporte para administrar los recursos asignando por el gobierno nacional y los aportes provenientes de grupo. Estos hogares deben funcionar prioritariamente en los sectores más desprotegidos, definidos dentro del SISBEN como estratos 1 y 2 en el área urbana. En el municipio funcionan 73 Hogares Comunitarios de Bienestar, organizados con siete asociaciones. b) Amparo de Ancianos San José: Dirigido por la Comunidad de Religiosas de los Ancianos Desamparados, institución sin ánimo de lucro cuyos recursos son financiados por INSALUD, proyectos autofinanciados y la caridad pública. Cuenta con servicios de gerontología, geriatría, fisioterapia, odontología y promoción de la salud. El desarrollo de sus actividades se enmarca en un Plan de Desarrollo Institucional, el cual contempla la atención integral a las personas de la tercera edad. Actualmente se ejecuta un plan de remodelación general en su planta física, en el cual se ampliarán las áreas de atención médica, enfermería, nutrición y dietética, odontología integral y terapia ocupacional. El Hogar atiende una población 120 ancianos internos y 50 externos con programas de recreación y bienestar social. c) Hogar Nuestra Señora del Rosario: Antiguo Orfanato San José, creado en 1954 y dirigido por la Comunidad de Religiosas Dominicanas Santa Catalina de Sena. En 1958 se reconoce la Personería Jurídica mediante Resolución 3102 emanada del Ministerio de Justicia. Su financiamiento lo realiza el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, para que se den los servicios de alojamiento, alimentación, vestuario y capacitación. Actualmente se cuenta con un proyecto de atención integral de salud, en el cual las menores reciben atención médica, odontológica, psicológica, nutricional y de trabajo social, alberga a 28 niñas entre los 7 y 18 años de edad. d) Fundación de Habilitación y Rehabilitación del Niño Especial – FUNDANE-: Es una Institución privada sin ánimo de lucro, año 1989, brinda atención integral a la población de personas discapacitadas tanto física, intelectual y sensorial. e) Secretariado Diocesano de Pastoral Social: Institución que nace en 1989 lleva a cabo programas de índole social. Cuenta con cinco áreas de trabajo, las cuales desarrollan proyectos en el Municipio de Ipiales sobre Promoción Humana, Derechos Humanos, Ecología y Atención al menor desprotegido.

2.2.5.2 Instituciones que prestan servicios sociales a la comunidad. a) Recursos Naturales: CORPONARIÑO, UMATA, área de ecología de Pastoral

Social. b) Servicios Públicos Domiciliarios: TELEOBANDO, TELECOM, ISERVI, CEDENAR, EMPOOBANDO. c) Medios de comunicación: Canales de Televisión locales T.V. Frontera y T.V Ipiales. Emisoras: Cultural Bolívar, Ondas del Sur, RCN Radio Las Lajas, Radio Ipiales de Caracol. d) Organizaciones Cívicas: Defensa Civil Colombiana, Cruz Roja Colombiana, Cuerpo de Bomberos Voluntarios. e) Seguridad Pública y fuerzas del orden: Policía Nacional, Grupo Mecanizado No. 3 Cabal, Cárcel Judicial, Departamento Administrativo de Seguridad – DAS. f) Centros Culturales: Sociedad Casa de la Cultura, Banco de la República – Área Cultural -, Sociedad “El Carácter”. g) Bienestar Social: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF y Comisaria de Familia, organismos que atienden problemática sobre violencia intrafamiliar, maltrato y abandono de menores, prostitución infantil, demandas de alimentos. h) La Alcaldía Municipal de Ipiales a través de la Comisaria de Familia.

2.2.6 Recreación²⁸. Actividad esencial de todo ser humano cualquiera que sea su edad, sexo o condición social, como una alternativa a las tareas que diariamente se tiene que enfrentar. Es escogida libremente con el objeto evitar el estrés, cansancio y llevar un estilo de vida saludable, además de poseer un valor educativo, formativo aplicable al individuo, grupos y comunidades.

En la ciudad de Ipiales, la recreación tiende a satisfacer las necesidades sociales en lo referente a organización e integración grupal con base en actividades deportivas como el ciclismo, encuentros ínter barriales o del sector privado y empresarial como baloncesto microfútbol y otro aspecto importante es la recreación pasiva que realizan instituciones como el Instituto de Seguros Sociales con grupos de jubilados, y un grupo voluntario de mujeres adultas y de la tercera edad que realizan este tipo de actividad especialmente con la práctica de gimnasia y danza.

2.2.7 Participación comunitaria. La participación no es un modelo preestablecido, es producto de construcciones históricas, dinámicas y cambiantes que posibilitan la convivencia social. Es un mecanismo a través del cual las personas buscan incidir en procesos de gestión, discusión, formulación de propuestas, ejecución de las mismas y control.

2.2.7.1 Formas de participación comunitaria. a) Juntas de Acción comunal, funcionando 68 juntas en el sector urbano y 57 en la zona rural.

- ✓ Mediante Resolución de febrero 6 de 1996 emanada del Ministerio del Interior, se lleva a cabo un proceso de reestructuración de las Juntas de Acción Comunal. El 28 de abril de 1996 es la fecha en la cual se eligen en todo el país las JACs, cuyo nuevo componente es el Consejo Comunal Local representado en diferentes sectores sociales: femenino, juvenil, productores, trabajadores,

²⁸ Ibidem.

ambientalistas, educadores, entre otros. Su operatividad se basa en la formación de comités de acuerdo con las necesidades barriales.

- ✓ Veedurías ciudadanas: se conforman para la vigilancia y control de proyectos, programas y acciones sociales, definidas y financiadas por el Gobierno Nacional. Los tipos de programas y proyectos para ejercer la veeduría son proyectos de infraestructura y dotación.
- ✓ Agremiaciones definidas por su actividad se encuentran: asociaciones de vivienda, asociaciones de vendedores en casetas, sindicato de heladeros y sus derivados, sindicato de pequeños comerciantes, sindicato de vendedores ambulantes y estacionarios, sindicato de motoristas de Obando, sindicato de cambistas, sindicato de coteros, sindicato de vendedores de carne, sindicato de loteros. Son agremiaciones que los une un fin social sin ánimo de lucro en busca de un bienestar colectivo.
- ✓ Sindicatos base: Trabajadores de BAVARIA, sindicato del Magisterio, de CEDENAR, TELECOM, trabajadores bancarios, trabajadores del Hospital Civil. Estas organizaciones están definidas por situaciones laborales y fines económicos.

2.2.7.2 Organizaciones Religiosas. En la ciudad de Ipiales se cuenta con la presencia de comunidades religiosas cuya misión primordial es en el sector educativo, teniendo a su cargo colegios privados de educación formal, no formal y universitaria. Entre estas comunidades están: Comunidad de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada, Hermanas Filipenses, Hermanos Maristas, Madres Oblatas, Hermanas Dominicanas.

2.3 ENTORNO ECONÓMICO

La economía local se fundamenta en actividades agropecuarias, comerciales, de transporte, microempresariales y turísticas, orientadas a la atención de mercados regionales, del interior del País y de la República del Ecuador. *“Su situación de frontera determina una alta dependencia del estado de la economía ecuatoriana, que se refleja en las cíclicas recesiones económicas producidas por los problemas cambiarios”.*²⁹

2.3.1 Sector Primario³⁰. En este sector cabe destacar la agricultura, ganadería y la extracción de madera. Estas actividades económicas desarrolladas se caracterizan por estar situadas en un predominante minifundio, su explotación se realiza con base en la pequeña parcela, cuya producción está dirigida a la

²⁹ Disponible en: www.ipitimes.com / New York - © 2007

³⁰ Ibid., 2007

comercialización, tanto regional como, extra regional y el excelente al consumo de las familias.

Los cultivos que predominan en la región, según el número de hectáreas dedicadas a éstos son: papa, trigo cebada y maíz. Se considera de mayor importancia el cultivo de papa, en el cual Ipiales participa con el 24.4% de la producción regional de la Exprovincia de Obando y para el cual Ipiales cumple la función de acopio y mercadeo regional. En el componente rural se amplía esta información.

Sigue en importancia la ganadería, los productos derivados de esta actividad abastecen el mercado local y regional y su explotación se efectúa artesanalmente, con extensiva utilización de mano de obra.

De otra parte, los recursos forestales son cada vez más escasos y aunque se cuenta con una zona privilegiada de bosques naturales en el Corregimiento de la Victoria, se permite la explotación de subsistencia debido a la falta de alternativas para la supervivencia del campesino.

Es importante referirse en el desarrollo de este componente económico a la comercialización de los principales productos generados en la región.

Como es conocido, la papa como principal producto de la región y otros como el trigo, maíz, hortalizas y verduras se comercializan en un promedio del 85.0 por ciento de su producción y el excedente es aprovechado para consumo familiar y semilla en algunos casos. Esta situación permite potenciar actividades agroindustriales en la zona. En cuanto a la producción pecuaria se lleva al mercado entre el 75.0 y 50.0 por ciento, si se trata de leche, en el caso de especies como ovinos, porcinos asciende a un 100.0 por ciento y es variable el porcentaje que se presenta para el ganado vacuno.

La dotación de infraestructura para almacenamiento de esta producción y otra proveniente de distintos mercados del orden nacional e internacional es escasa, particularmente para productos agrícolas y en especial los pertenecientes al sector oficial.

Actualmente, se puede afirmar que el único sitio destinado para este tipo de actividades es la Central de Acopio y Abasto de Papa, ubicada en la ciudad fronteriza de Ipiales y centro de convergencia de la actividad regional de la Exprovincia de Obando. Este proyecto ha iniciado recientemente sus operaciones y su capacidad está estimada en 1.646 toneladas.

En el sector privado, se cuenta con infraestructura capacitada para almacenar aproximadamente 47.386 toneladas, de las cuales BAVARIA SA. Participa con el

13.5 por ciento y el restante porcentaje se concentra en bodegas ubicadas en diversos sitios de la ciudad, como es el caso de Molinos San Fernando, cuyas bodegas están ubicadas cerca de sectores residenciales y tienen una capacidad de 1.038 toneladas.

En lo referente a la capacidad de almacenamiento de leche, Ipiales y algunos municipios de la Exprovincia de Obando como Guachucal y Pupiales cuentan con plantas de enfriamiento con una capacidad instalada de 177.000 litros por día, que equivalen al 64.3 por ciento de la capacidad total existente en el departamento de Nariño, producción que se comercializa para su procesamiento en plantas localizadas en los departamentos del Cauca y Valle.

2.3.2 Sector Industrial³¹. Este sector presenta un desarrollo lento, debido a diversos factores, entre los cuales están las políticas nacionales y la falta de aprovechamiento de la integración binacional en la franja fronteriza.

En el Municipio se encuentran algunas industrias de transformación de tipo liviano, destacándose la producción de harina de trigo, tostadoras de café y otros establecimientos industriales, especialmente los que utilizan insumos primarios extraídos de la región, como en el caso de los aserraderos de madera.

El resto del sector industrial puede clasificarse como microempresarial, dedicado a actividades de carpintería, tejidos en lana, ebanistería, confecciones, elaboración de calzado, cerámicas, artesanías, entre otras de menor envergadura. Estas pequeñas empresas utilizan en promedio tres personas siendo esta contribución importante como unidades generadoras de empleo.

2.3.3 Sector Comercial³². Debido a su posición fronteriza se presenta una actividad comercial inestable. El auge o decadencia depende de las fluctuaciones monetarias que se presenten en los dos países limítrofes.

La actividad informal es de gran magnitud dada esta misma situación fronteriza. De acuerdo con datos de Cámara de Comercio de Ipiales, el 40% aproximadamente del total de establecimientos comerciales no están registrados en esta institución.

La actual dinámica de este sector, generada por la política de Apertura Económica ha permitido el incremento de intercambio de productos a través de actividades comerciales de tipo mayorista con otros países, significando exigencias en la

³¹ Ibidem.

³² Ibidem.

infraestructura de servicios básicos y deficiencias en cuanto a equipamiento.

2.3.4 Sector Financiero. A este sector pertenecen las siguientes entidades, que por su servicio se pueden agrupar así: Bancos 10, Corporaciones Financieras 4, Cooperativas y Organizaciones Financieras de Ahorro y Crédito pertenecientes a Economía Solidaria 1 (Megabanco), Oficinas de Seguros 4 (Estado, Confianza, Bolívar, La Nacional), varias Casas de Cambio y el Sindicato de Cambistas de la ciudad de Ipiales. Información a diciembre de 1998.

Según datos del Banco de la República, los depósitos bancarios superan tasas de crecimiento del 20.0% anual. Esta actividad se estimula por el movimiento comercial resultante de la situación cambiaría de la frontera.

2.3.5 Sector Transporte³³. Presenta una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera y zona periférica. Tanto el transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes modalidades y empresas que se organizan de nivel regional y del interior del País.

Con respecto al servicio de transporte urbano, es prestado por taxis colectivos, taxis de servicio público, microbuses y busetas. El transporte veredal es ofrecido por varias empresas con camiones, camperos, transporte mixto de carga y pasajeros y en algunos casos por vehículos tipo taxi. Con respecto al transporte de carga, ésta es una de las actividades más complejas en cuanto a su estructura y organización interna debido a la necesidad de movilización de grandes volúmenes de productos de intercambio extra regional generado en el tránsito hacia el norte y sur del Continente.

2.3.6 Sector Institucional³⁴. Como zona fronteriza entre Colombia y la República del Ecuador, presenta características importantes para el desarrollo institucional del País a través de la presencia de organismos estatales que cumplen diversas funciones en el medio de las relaciones internacionales del nivel comercial, aduanero, administrativo, agropecuario y seguridad. Por considerarse a Ipiales el centro de convergencia de los municipios que conforman la Exprovincia de Obando y situarse en ella entidades del orden nacional, regional y local importantes para el desarrollo social, económico, político y cultural de esta región fronteriza, se concentra en esta ciudad la realización de labores institucionales que implican acciones de atención a la comunidad mediante la prestación de sus servicios.

³³ Ibidem.

³⁴ Ibidem.

2.3.7 Composición del Producto Interno Bruto del Municipio³⁵:

2.3.7.1 Sector Primario. Con el propósito de conocer el comportamiento empresarial de la ciudad, se presenta el análisis de las (50) cincuenta principales empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Ipiales, las cuales se clasificó por el valor de sus activos declarados en los registros de la Cámara; es importante destacar que el mencionado análisis se lo puede realizar considerando otras variables, tales como el volumen de ventas, el número de empleos generados, patrimonio, etc. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas afiliadas no reportan estas variables, por ello y en consideración a que todas presentan el valor de sus activos, se tomó esta única variable para su estudio.

Para la anterior clasificación no se consideró los activos de las empresas de los grupos del sector financiero, la gran mayoría de las entidades financieras y bancarias que funcionan en la ciudad son agencias y por lo tanto no registran sus activos, patrimonio, etc., en esta Localidad.

Exceptuando la anterior consideración, los resultados que se obtienen permiten demostrar una caracterización de la economía local, reflejada en la composición de sus empresas.

Por activos entre las 50 mayores empresas se tiene la siguiente composición: una (1) del sector primario; veinticuatro (24) del secundario y veinticinco (25) del sector del terciario de la economía. El valor total de los activos de estas empresas suma alrededor de \$115.932 millones de pesos.

Como se puede observar, existe un relativo equilibrio en cuanto a número, entre las empresas de los sectores secundario y terciario, porcentualmente el 1% corresponde al sector primario, el sector secundario participa con el 48% y el 50% pertenecen al sector terciario.

De acuerdo con esta situación, la mitad de las cincuenta (50) primeras empresas se ubican en el sector terciario de la economía de allí su importancia tanto en número en activos Ver cuadros Nos. 4, 5, y 6

³⁵ Ibidem.

Cuadro 4. Clasificación de Sociedad según Sectores

No. ORDEN	ACTIVIDAD ECONÓMICA	No. DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN
1	Primario	1	2.0
2	Secundario	24	48.0
3	Terciario	25	50.0
TOTAL		50	100.0

Fuente: Cámara de Comercio Ipiales. Cálculos P.B.O.T.

Económicamente, la importancia de la ciudad con respecto a la generación de riqueza se amplía considerablemente al tener en cuenta que su actividad sirve de apoyo para el sustento de las demás.

El complejo tejido de relaciones sociales y económicas que la ciudad crea y reproduce, contribuye a la aparición de nuevas empresas, creación de empleos, innovación en los procesos productivos y obtención de otros productos.

En este contexto se analiza la ciudad de Ipiales como un conglomerado social que forma parte integral de la Exprovincia de Obando y es parte fundamental de la zona fronteriza ubicada entre las Repúblicas de Colombia y Ecuador. Como tal es acreedora de una especial atención tendiente a fortalecer su desarrollo, en coherencia con las políticas nacionales, destacando aspectos legislativos fundamentales, pero no efectivos, establecidos en forma específica para su tratamiento a través de la Ley de Fronteras, especialmente y los lineamientos para actividades de comercio exterior orientadas a favorecer la adaptación del sector empresarial a los retos y oportunidades derivados de los nuevos esquemas de organización industrial y del mayor grado de competitividad que se debe alcanzar en el contexto internacional.

En este campo, la crisis económica que afecta a Colombia ha permitido considerar planteamientos novedosos en cuanto al desarrollo del comercio internacional proyectando la creación de Zonas Especiales Económicas de Exportación, en las cuales se establezcan condiciones favorables para la atracción de inversionistas extranjeros a través de empresas industriales que dinamicen los procesos productivos y a la vez generen empleo y posibilidades de mejores condiciones de vida para la población a través de nuevas opciones de crecimiento económico e ingresos.

Cuadro 5. Clasificación de Empresas por Tamaño Económico

No.	ACTIVIDAD	CANTIDAD	%
1	PEQUEÑAS EMPRESAS	1400	75.0
2	MEDIANAS EMPRESAS	344	19.0
3	GRANDES EMPRESAS	115	6.0
TOTAL		50	100.0

FUENTE: Registros Cámara de Comercio - Ipiales. 2007

Cuadro 6. Clasificación de Empresas más Importantes según Activos Declarados

No.	ACTIVIDAD	CANTIDAD	%
1	DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN INSUMOS AGROPECUARIOS	4	80.0
2	BODEGAJE, ALMACENAMIENTO, COMERCIALIZACIÓN BIENES IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN	19	38.0
3	ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN PRODUCTOS ALIMENTICIOS	4	8.0
4	CONSTRUCTORAS Y EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	5	10.0
5	ASESORÍA E INTERMEDIACIÓN ADUANERA	10	20.0
6	TRANSPORTE CARGA Y PASAJEROS	8	16.0
TOTAL		50	100.0

FUENTE: Registros Cámara de Comercio - Ipiales. 2007

La economía informal se encuentra presente en la ciudad de Ipiales; la ocupación de los espacios públicos aumenta aceleradamente debido a que el número de vendedores ambulantes ha ido incrementándose permanentemente, convirtiéndose en uno de los principales conflictos que enfrenta la Empresa de Servicios Varios de Ipiales ISERVI, la carencia de reglamentaciones que produzcan efectos legales válidos y falta de instrumentos de planificación que propongan alternativas de solución a este tipo de labores, se convierte en un conflicto social difícil de asumir sino se dispone de lineamientos que permitan orientar el proceso de ordenamiento en un marco de participación y manejo integral.

Las alternativas de solución propuestas que permiten asumir responsabilidades sociales y compromisos por parte del Estado, comunidad organizada y sector privado de la localidad obedecen a la interpretación de la realidad y alcanzar una imagen deseada del municipio de Ipiales en su contexto urbano y suelo de protección, procurando la sostenibilidad y eficiencia económica para el desarrollo y su incidencia en el ámbito regional, nacional e internacional.

2.4 ENTORNO CULTURAL³⁶

El nombre de la ciudad proviene del nombre de la comunidad de los Ipiales o Piales que los conquistadores españoles encontraron en la región y que el cronista Pedro Cieza de León, quien visitó la región a mediados del siglo XVI, describe como parte del pueblo de los Pastos.

Ipiales es llamada la Ciudad de las Nubes Verdes porque en el atardecer las nubes adquieren un color verdusco, fenómeno descrito por el poeta ecuatoriano Juan Montalvo que vivió allí exiliado y quien también la llamó "mi Tebaida".

Los historiadores no han podido establecer con certeza el nombre del fundador y la fecha de fundación española. En tiempo de la conquista la región fue visitada por varios conquistadores como Diego de Tapia en 1535, Pedro de Añasco, Juan de Ampudía en 1535, Pedro de Puelles en 1536 y Lorenzo de Aldana en el año de 1539. Una probable fecha de refundación está entre 1580 y 1585 cuando dos clérigos encomenderos trasladan una población de indígenas por falta de agua en el sitio original (Alto de Puenes) a la localización actual.

Se afirma que el primer conquistador que arribó a Ipiales fue Diego de Tapia en el año de 1535 en la primera expedición ordenada por Sebastián de Belalcázar, bautizándolo como Villa de San Pedro Mártir, esta fundación se hizo sobre lo que hoy se conoce como Loma de Puenes. En el año de 1585 los frailes Dominicos Andrés Moreno de Zúñiga y Diego de Benavides fueron desplazados a Ipiales por el Obispo de Quito Fray Luis de Solís, quienes la trasladaron al sitio que hoy ocupa. Ipiales perteneció al cantón de Túquerres siendo su capital entre los años 1847 y 1853 y en el año de 1863 la Asamblea del Cauca constituyó la municipalidad de Obando.

Desde la Constitución Nacional de 1989, la dimensión cultural tiene un espacio concreto en el desarrollo del país, los artículos 70, 71 y 72 de la carta constitucional, hacen referencia a los aspectos de promoción y fomento de la cultura por parte del Estado, como fundamento de la nacionalidad, incentivos y estímulos y sobre el patrimonio cultural como soporte de la identidad nacional.

³⁶ Disponible en: www.ipitimes.com / New York - © 2007

Posteriormente la Ley General de la Cultura (Ley 397 de 1997 aborda los temas relacionados con los principios fundamentales y definiciones de cultura y patrimonio, promoción y estímulos a la creación, y gestión cultural; incluyendo la organización del sector a través de los Consejos Municipales de Cultura, como espacios de participación de la comunidad.

En este sentido el Municipio de Ipiales posee diversos valores culturales que a través del tiempo se han venido consolidando y creando la identidad cultural local: arqueológicos (cerámica precolombina Las Cruces), monumentos arquitectónicos (Las Lajas), grupos humanos (Indígenas), manifestaciones culturales (teatro, música, pintura, literatura, carnavales, etc.).

2.4.1 Patrimonio Cultural³⁷. El Patrimonio Cultural Local está constituido por los bienes y valores de que son expresiones de la nacionalidad, como las tradiciones, las costumbres y los hábitos de la población, así como los bienes materiales e inmateriales, muebles e inmuebles con especial interés histórico, artístico, estético, plástico, arquitectónico, urbano, arqueológico, antropológico, ecológico, musical, documental, etc.

A continuación se enumeran globalmente parte de los valores culturales del Municipio de Ipiales, de acuerdo a la clasificación establecida en el Inventario del Patrimonio, establecido por el Fondo Mixto de Cultura de Nariño.

2.4.1.1 Patrimonio Tangible. a) Bienes Inmuebles Naturales. Con relación al Patrimonio Natural, el Municipio de Ipiales cuenta con innumerables elementos ambientales naturales que son de gran importancia para ser valorados y conservados. Entre éstos se puede citar los siguientes: Los cerros Troya, San Francisco, La Quinta, el cañón del Río Guátara y la reserva ambiental de la Zona oriental en la cuenca del Río San Miguel Chaguayaco y Chingal. b) Bienes Inmuebles Culturales. Se pueden considerar los monumentos arquitectónicos como Las Lajas (Santuario 1916 y Caserío), San Juan (centro poblado y entorno natural); además algunos monumentos de las primeras décadas del siglo pasado: Aeropuerto San Luis (antiguo terminal - 1935), los templos de la ciudad (Catedral, San Felipe, La Milagrosa), Sociedad del Carácter, Grupo Cabal (1901-1929), Aduana Nacional, y algunas edificaciones registradas en la dimensión físico espacial. c) Bienes Muebles Arqueológicos. En el Municipio se encuentran numerosas piezas arqueológicas como testimonio de las culturas precolombinas, en especial de la Cultura Pasto, asentada en el altiplano andino. Son valiosas las investigaciones de la antropóloga María Victoria Uribe en la zona de Las Cruces: cerámica, estatuaria, líticos, orfebrería. Momias y óseos. d) Bienes Muebles Artísticos. Con relación al patrimonio artístico se pueden mencionar las obras de los maestros Túpaz, Rivera. Reyes. Montenegro, Palacios, etc. En cuanto a los

³⁷ Ibidem.

documentos existen archivos del Municipio y de particulares. La fotografía está representada en los registros del maestro Teófilo Mera.

2.4.1.2 Patrimonio Intangible. a) Música: Las expresiones musicales están representadas en gran número de solistas, tríos, grupos corales, orquestas, quienes crean e interpretan diversidad de música erudita, culta, popular, etc.; cabe destacar al maestro Miguel Montenegro, a los Coros Cantares del Sur, trío Los Antares del Sur, Ligia Zambrano Solís, Elizabeth Pantoja, quienes en diversas épocas han formado parte del identidad musical local. b) Arte Verbal: Las manifestaciones escritas, literarias, poéticas, históricas, periodísticas, políticas, etc. son de gran trayectoria en todas las épocas en el Municipio. Se destacan Avelino Vela, Hortencia Mora de Ortega, Monseñor Justino Mejía y Mejía, Florentino Bustos, Elíseo Concha, Enrique Pantoja, Heraldito Romero, Miguel Garzón, Blanca Morillo de Calderón, Julio C. Goyes, Luis Alberio Ruiz, Julio Cesar Chamorro entre otros. c) Fiestas y Celebraciones: Las fiestas patronales más importantes son: La Virgen de Las Lajas en septiembre, la celebración de la Municipalidad de Obando en octubre, las fiestas navideñas y los carnavales de Blancos y negros en el mes de enero. d) Lúdica. Son muy conocidos en este aspecto los juegos tradicionales como el de chaza, de origen ancestral, y que se practica entre las comunidades populares, campesinas e indígenas.

2.4.1.3 Instituciones Culturales. a) Casa de la Cultura: En el Municipio de Ipiales, actualmente existen varias instituciones que cumplen labores relacionadas con la cultura. En primer lugar, está la Casa de la Cultura de Ipiales, institución que depende de la administración municipal, y tiene programas relacionados con las expresiones culturales locales: danzas, teatro, música. Además posee el servicio de biblioteca y salas para reuniones del sector. Lleva en ejercicio desde el 28 de octubre de 1971. Fundadores Casa de la Cultura. Juan Oquendo Bustos, Diógenes Burgos, Fabio Chaves Bustos, Alvaro Córdoba Barahona, Carlos López Belalcázar, Gerardo Ortega, Jaime Ruiz Morales, Eduardo Bernal Ramírez, Ismar René Andrade, Raúl Montenegro, Miguel Garzón, Alfonso Reyes, Luis Paredes, Camilo Santacruz, Manuel Garzón, Hugo Garzón, Yolanda Cabrera, Carlos Ruiz, Mario Montenegro, Bolívar Torres, Gloria Chaves, Luis Guancha y Humberto Mejía. b) Banco de la República — Área Cultural. Esta institución tiene una buena infraestructura física y brinda los servicios de biblioteca, museo y auditorio. El Museo posee piezas de oro y cerámica, de la cultura precolombina de Los Pastos, como lo más significativo del patrimonio arqueológico regional y local. Funciona desde el año de 1979. c) ONG's. En el Municipio existen gran número de grupos asociados desde el punto de vista cultural, los cuales operan desde distintas áreas de las expresiones y manifestaciones culturales como: Teatro, Literatura, Poetas, Artesanos, Danza, Música, Polifónicos, Tríos, Juveniles, Universitarios, Gestores, Creadores, Trabajadores Culturales, Radio, Vídeo.

2.4.1.3 Autoridad Autóctona. El Cabildo: se constituye en la primera instancia del gobierno indígena, según lo dispuesto en la Ley 89 de 1890. Es conformado y elegido conforme a los usos y costumbres, por período de un año. Entre sus principales funciones están: imponer castigos a las faltas, elaborar censos poblacionales, ejercer representación legal de la comunidad, proteger los recursos naturales del Resguardo.

2.4.1.4 Patrones culturales colectivos. a) La Minga: representa un rito de fraternidad, ligado a las ceremonias religiosas que expresan un sentido mágico religioso de los antepasados. b) Fiestas Patronales: abarcan un conjunto de valores de tipo religioso que son parte de la cultural del pueblo.

En Ipiales la ciudadanía participa de diferentes actos religiosos y patronales: como la fiesta de la Virgen de Las Lajas, el “pase” del Niño Jesús, La Inmaculada Concepción, San Bartolomé, San Pedro Mártir, San Felipe Nery, San Francisco de Asís, Inmaculada Concepción, Cristo Obrero, Virgen de la Medalla Milagrosa, Señor de la Columna, Virgen del Carmen, Virgen del Tránsito, Señor del Gran Poder, principalmente. Carnavales de 5 y 6 de Enero.

Las culturas populares han existido siempre en las sociedades humanas y sus manifestaciones concretas desempeñan un papel fundamental en la conservación de tradiciones culturales que identifican los pueblos.

Los carnavales de 5 y 6 de Enero en la ciudad de Ipiales es la expresión viva de los valores culturales, políticos, económicos, étnicos, educativos y artesanales.

El carnaval es todo un espectáculo que se manifiesta en las calles, plazas públicas y espacios abiertos que se entrega a la comunidad

2.4.2 Patrimonio Arqueológico³⁸. En este sentido el Municipio de Ipiales posee vestigios de la Cultura de Los Pastos, población indígena localizada en el altiplano andino, especialmente en el sector de Las Cruces y El Rosario, de donde se han extraído piezas de cerámica precolombina de gran valor arqueológico y como elementos que identifican la cultura ancestral del Municipio. Actualmente no existe un inventario sistematizado del patrimonio arqueológico.

2.4.3 Registro del Patrimonio³⁹. Las entidades territoriales según la Ley de la Cultura están obligadas a realizar el registro del patrimonio cultural local a través de la participación de la comunidad local y las instituciones.

³⁸ Ibidem.

³⁹ Ibidem.

Recursos Ley 60. La financiación del sector cultural por parte del Municipio está contemplado en la Ley 60, de la cual el 5% está destinado a al cultura, la recreación y el deporte, sin embargo estos escasos recursos se utilizan en funcionamiento y en eventos puntuales, y no en procesos continuos de formación, capacitación, difusión e investigación de la cultura en el territorio.

Consejo Municipal de Cultura. La gestión cultural es uno de los elementos fundamentales para lograr un verdadero éxito en la consolidación de la identidad del territorio, a través del Consejo Municipal de Cultura, como espacio de participación de los agentes locales, y quienes delinear las políticas culturales locales. En Ipiales no está organizado este Consejo.

2.5 ENTORNO AMBIENTAL⁴⁰

De acuerdo con la caracterización ambiental efectuada para el municipio de Ipiales, particularmente en las áreas urbanas y suelo de protección, se encuentran aún dentro del ecosistema transformado recursos naturales en los cuales han basado en buena medida su desarrollo económico y social. Sin embargo, también puede afirmarse que el aprovechamiento irracional de éstos, han ocasionado el creciente deterioro expresado en la disminución de la biodiversidad, deforestación, degradación del suelo, disminución de caudales y fuentes de agua, contaminación de éstas y de igual manera del aire.

2.5.1 Geomorfología⁴¹. El área urbana y sub-urbana del municipio de Ipiales, está localizada sobre sucesiones piroclásticas de origen volcánico. Esta actividad, ha condicionado en la mayor parte del territorio nariñense, la formación y el moldeado del relieve, especialmente en el sur del departamento, donde existen diferentes geformas relacionadas con el volcanismo, tales como, los edificios volcánicos del Cumbal, Chiles, Azufral, entre otros.

Igualmente, el aporte de material piroclástico, producto de erupciones explosivas ha conformado una serie de cerros y colinas que han sido en general fuertemente disectadas por la red de drenaje. El área urbana de Ipiales esta sobre formaciones volcánicas dispuestas en forma tabular, levemente disectadas por la red de drenaje y modelada además por procesos de escurrimiento superficial difuso, coluvionamiento y disección de corrientes menores exceptuando el río Guáitara.

2.5.2 Recurso del Suelo⁴². En este proceso de diagnóstico y caracterización del recurso suelo, para la parte urbana es importante tener en cuenta el uso que se le

⁴⁰ Ibidem.

⁴¹Ibidem.

⁴²Ibidem.

ha dado e históricamente se ha demostrado que está destinado con mayor relevancia a la utilización de tipo residencial, seguido por el de carácter mixto, institucional, comercial, industrial, recreativo y en menor proporción se encuentran dentro de la ciudad algunas áreas de cobertura arbórea comercial, puntualmente en los barrios El Charco, Corazón de Jesús, Puente Negro y vía Rumichaca.

El desarrollo residencial esta caracterizado por disponer de accesibilidad a servicios públicos básicos, equipamientos viales y en algunos casos, equipamientos sociales en buenas condiciones, constituyéndose en barrios consolidados como urbanizados.

La malla de vivienda identificada permite observar la existencia de zonas subnormales con diversas implicaciones para el bienestar de la comunidad en cuanto a satisfacción de esta necesidad básica, puesto que estas sean generado dentro de una dinámica prácticamente espontánea y han avanzado en su desarrollo hasta encontrarse en estados semiconsolidados y consolidados, produciendo conflictos sociales y ambientales, cuyas implicaciones se constituyan en amenazas y riesgos antrópicos por el lugar de localización, generalmente considerado con cierto grado de peligro.

En cuanto al uso mixto, la actividad múltiple es su principal atributo, impulsándose en ellas dinámicas comerciales, de vivienda, institucionales y recreacionales.

En el área suburbana el territorio está ocupado por comunidades indígenas y campesinas, cuyas principales actividades económicas están fundamentadas en labores agropecuarias.

A nivel de la ciudad, es notorio el uso indiscriminado del suelo, creándose presiones sobre el entorno y generando patrones de desarrollo no sostenible que conllevan insalubridad y riesgo para las personas que ocupan estos territorios, situación a la que contribuye la producción de vertimientos incontrolados de aguas residuales y basuras en sitios ubicados dentro del perímetro urbano. La explotación de materiales en minas de arena, piedra y recebo utilizados para la actividad de la construcción, así como los lugares donde se han ubicado chircales o ladrilleras se constituyen en factores de conflicto ambiental por el inadecuado manejo que consecuentemente ocasiona deterioro sobre la naturaleza y su entorno.

En resumen, se puede afirmar que el suelo de la ciudad de Ipiales no tiene una zonificación clara y delimitada, ya que por la vocación comercial y la falta de ordenamiento, las actividades se encuentran entre mezcladas en casi todo el municipio.

2.5.3 Recurso Hídrico⁴³. El aprovechamiento del recurso hídrico es inadecuado y la afectación se produce sobre su calidad y caudales, esta crítica situación obedece a la falta de conciencia social ambiental propia de la ausencia de sensibilidad y aplicación de la normatividad existente para adelantar acciones de control y vigilancia frente a la demanda del agua. La falta de un proceso de planificación del desarrollo en términos de sostenibilidad contribuye a su deterioro, de igual forma la descoordinación institucional.

2.5.3.1 Aguas Residuales. Las descargas de las aguas servidas a cielo abierto y a fuentes hídricas superficiales generan impactos negativos alrededor del casco urbano, considerados nuevos focos de contaminación que ameritan ser tratados adecuadamente mediante su canalización e implantación de sistemas de tratamiento acordes con las condiciones biofísicas y caracterización de los residuos líquidos producidos por la actividad de la ciudad. En estas circunstancias, se presenta el deterioro de ríos, quebradas, acequias existentes en el ecosistema urbano destacándose el río Guáitara, Quebradas Totoral, Doña Juana, la Ruidosa y el humedal Las Canoas, principalmente.

2.5.4 Residuos Sólidos⁴⁴. La gestión de residuos sólidos es insuficiente y la problemática ambiental en este sentido crece. La deficiencia en la prestación del servicio de recolección, manejo y disposición final de basuras es evidente, a pesar de que se vislumbran expectativas de cambio en la prestación de este beneficio público mediante la implantación de iniciativas que conllevan el manejo integral de los mismos. Los proyectos a implantar están orientados a fomentar la actividad de reciclaje, la adquisición de una planta procesador de residuos aprovechables y la puesta en marcha de un proyecto de compostaje.

2.5.5 Hidroclimatología⁴⁵. A nivel del casco urbano no existe ninguna estación que permita valorar las variables climáticas. Se han tomado como base las manejadas en el Aeropuerto de San Luis, las cuales en el Documento Diagnóstico del Componente Urbano, están ampliamente analizadas. De acuerdo con los parámetros obtenidos, el clima del área presenta las siguientes características: su temperatura media es de 10.8°C, la precipitación anual alcanza los 917.7 mm, con una evaporación de 1.002.9 mm anuales, lo cual manifiesta un déficit de humedad de 85 mm al año, en forma sucinta se tiene lo siguiente:

2.5.5.1 Precipitación. La precipitación presenta un comportamiento bimodal con dos períodos lluviosos en el año y otros dos secos. El primer período lluvioso se desarrolla entre los meses de marzo y mayo, siendo abril el mes más húmedo con 105.8 mm; el segundo período es el comprendido entre octubre y diciembre,

⁴³ Ibidem.

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ Ibidem.

siendo noviembre el mes más lluvioso de todo el año con 111.9 mm. La ocurrencia de lluvias en la región está condicionada por el paso de la zona de convergencia intertropical, ya que el desplazamiento de dicho cinturón nuboso planetario hacia el norte favorece la precipitación en abril mientras que su desplazamiento hacia el hemisferio sur a finales del año condiciona la ocurrencia de lluvias en esta época.

2.5.5.2 Temperatura. La temperatura media anual para el municipio de Ipiales es de 10.8°C, presenta un comportamiento con tendencia hacia la monomodalidad, siendo marzo y abril los meses de mayor temperatura con 11.3°C y julio el mes más frío con 9.8°C en promedio. La explicación del comportamiento del mes de julio es debido a que la radiación solar que llega a la tierra durante el día es emitida nuevamente por la superficie durante la noche y especialmente en la madrugada, lo que hace que se presenten heladas en esta época de año.

2.5.5.3 Humedad Relativa. Esta variable presenta un comportamiento bimodal al igual que la precipitación. Sin embargo, su distribución durante el año es algo diferente al de las lluvias. El pico más alto se da en el mes de junio con 86% y el más bajo entre los meses de septiembre y octubre con el 82%. Datos que indican que el régimen de la humedad relativa es más o menos estable durante el año para el municipio de Ipiales.

2.5.5.4 Brillo Solar. La curva de brillo solar es inversamente proporcional a los valores de precipitación, ya que en las épocas de mayores lluvias el cielo permanece constantemente nublado sin permitir la entrada directa de los rayos solares a la superficie. La curva de brillo solar presenta un régimen bimodal con dos períodos de mayor insolación en los meses de julio y enero con 132.5 y 131.2 horas respectivamente.

2.5.5.5 Correlación entre Precipitación y Evaporación. Los valores de precipitación anual están ligeramente por debajo de los valores de evaporación, dado que la primera es de 917.7 mm y la segunda es de 1.002.9 mm, lo cual muestra un déficit de agua en la superficie de 85 mm por año. Esto indica que el área de estudio presenta un clima frío con un comportamiento variable de la humedad mostrando una leve tendencia seca dada la fuerte evaporación del suelo.

2.5.6 Recurso Aire⁴⁶. Entre los contaminantes atmosféricos identificados en el casco urbano de Ipiales se encuentran los generados por residuos sólidos y líquidos manejados en forma inadecuada, los cuales en forma conjunta degradan la atmósfera con la producción de olores nocivos a la salud humana, alteran el ambiente visual que forma parte del paisaje estético constituido integralmente de la relación sociedad – naturaleza. En tal sentido, los conflictos ambientales de este tipo se localizan dentro del perímetro urbano en áreas lineales y puntos

⁴⁶ Ibidem.

específicos de mayor dinámica económica y social como son: equipamientos destinados a la prestación de servicios públicos, como por ejemplo plazas de mercado, matadero municipal, parques y vías centrales de la ciudad, en los cuales se observa falta de colaboración y educación ciudadana como apoyo a su conservación.

Otra forma de conservación es la causada por ruido, cuyos puntos de producción están en el sector central de la ciudad, donde se realiza la mayor dinámica económica y social, al igual que a lo largo de la Avenida Panamericana entre el sector de Las Cruces y el Puente Internacional de Rumichaca, sitio en que se localizan bodegas destinadas a la actividad de comercio exterior, ocupando un gran número de vehículos de alta capacidad de carga.

2.5.7 Amenazas y Riesgos⁴⁷. Para el sector urbano se ha trabajado este criterio en función de tres conceptos: amenazas, riesgo y vulnerabilidad; zonificación de las amenazas naturales y riesgos potenciales, los cuales en el diagnóstico se tratan a nivel conceptual y gráfico sobre la parte pertinente al casco urbano de Ipiales.

El tratamiento que se le da a la zonificación de las amenazas naturales se hace en función de la génesis de los eventos: 1. Amenazas por movimientos en masa, que incluye golpes de cuchara, reptación de suelos, terracetas, lentes de soliflucción, deslizamientos, derrumbes y desplomes. 2. Amenazas por eventos hidroclimáticos extremos que contiene a los flujos torrenciales de lodo y piedra, crecidas de ríos, así como encharcamientos e inundaciones.

2.5.8 Unidades de Paisaje⁴⁸. Desde esta perspectiva se obtuvieron dos unidades de paisaje: el paisaje urbano y el suburbano.

2.5.8.1 Valoración y Percepción del Paisaje Urbano. Esta unidad está representada por la extensión y el funcionamiento local de la ciudad de Ipiales. Su límite con el paisaje suburbano está definido en gran parte por el perímetro urbano y las áreas de incidencia directa. No obstante debe reconocerse que la actividad y la influencia de la ciudad, que es un sistema abierto, van mucho más allá que el simple establecimiento del perímetro y es la cobertura de la infraestructura y de las edificaciones urbanas las que caracterizan homogéneamente al espacio.

2.5.8.2 Valoración y Percepción del Paisaje Suburbano. Fuera del perímetro urbano se recrean unos espacios que por su cobertura no corresponden al paisaje urbano. No obstante dichos espacios reciben una influencia directa e intensa de la ciudad. De acuerdo al uso, geomorfología y propiedad de la tierra el paisaje

⁴⁷ Ibidem.

⁴⁸ Ibidem.

suburbano comprenden cinco subunidades: laderas escarpadas con uso agrícola de propiedad indígena, colinas bajas con uso agropecuario, propiedad colectiva indígena minifundista, propiedad particular latifundista y flanco de cañón con pastos y rastrojos.

2.5.9 Flora y Fauna⁴⁹. El municipio de Ipiales, en su componente urbano y área suburbana, debido al acelerado crecimiento urbanístico y falta de planificación no ha desarrollado programas encaminados a la conservación de la vegetación como nicho ecológico de ecosistemas propios de este paisaje. La periferia de la ciudad se encuentra deforestada, en la cual circundan potreros y ecosistemas disminuidos de achicorias.

La zona que comprende el Cañón del Río Guátara, especialmente Rumichaca, Puente Nuevo y Puente Viejo se encuentran rastrojos de las anteriores especies y algunas áreas reforestadas con plantas comerciales como eucaliptos, las cuales no han tenido el mantenimiento por parte de la comunidad comprometida en este trabajo, conflicto que es aumentado con la presencia de quemas.

En la parte urbana, se compone específicamente de mínimos jardines de vegetación ornamental exótica, y en los separadores de avenidas arbustos y árboles de raíces ramificantes, los cuales con su crecimiento deterioran las calzadas, notándose la falta de planificación de parte de Entidades a cargo del embellecimiento urbano.

En el ecosistema urbano, los recursos flora y fauna se caracterizan por tener un hábitat modificado debido a la permanente acción antrópica que impide llevar una relación armónica con el medio natural. La tendencia actual es la extinción paulatina de especies y poblaciones propias del medio urbano.

En la ciudad de Ipiales y en general en el Municipio, la carencia de Plan de Manejo Ambiental ha permitido un inadecuado uso de los recursos naturales, ocasionando la desaparición de gran variedad de especies de la fauna urbana. Las poblaciones propias el recurso avifauna, son: Paloma (*Columba livia*), Gorrión (*Passer domesticus*), Chiguaco (*Pyrrhocorax*), Colibrí (*Calyppe helenae*), golondrina (*Streptopella turtur*), Juicio (*Muscivora tyrannus*), los cuales se albergan en jardines, parques y áreas periféricas del casco urbano.

La creencia principal del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak es, que un medio ambiente lo más intacto posible, es la manera de demostrar la riqueza de la biodiversidad. Siendo, por tanto, la calidad ambiental imprescindible para el éxito del sector en que desempeña sus funciones.

⁴⁹ Ibidem.

Consciente de la importancia de orientarse bajo los principios del desarrollo sostenible, declara el compromiso de consolidar su actividad empresarial con respeto al factor ambiental, promoviendo la gestión medioambiental como clave en la filosofía del Asadero.

2.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

Una de las características que marcan el atraso del Municipio de Ipiales y en general del Departamento de Nariño es el bajo nivel de desarrollo científico técnico. Este hecho se explica por la escasa demanda social. Son contadas las instituciones que se encargan de su fomento; entre ellas valga mencionar a la Universidad de Nariño, el Ica y Corpoica.

De años atrás se han realizado esfuerzos por integrar el sector productivo y las entidades generadoras de conocimiento. En este sentido la Agenda de Ciencia y Tecnología constituye el último emprendimiento interinstitucional. Si bien ha tenido una continuidad manifiesta en los últimos años, su incidencia en el desarrollo regional es aún bastante limitada.

De la encuesta aplicada a cinco cabeceras municipales: Pasto, Ipiales, Tumaco y La Unión para conocer los proyectos dirigidos hacia el campo de la investigación, se encuentran 397 proyectos en Nariño, dentro de los cuales la ciudad de Pasto participa con el 66% (263), Tumaco el 11% (44), Ipiales el 3% (13), Túquerres el 4%(17), La Unión el 2%(8) y otros municipios con el 13%(52).

Los proyectos son ejecutados en su mayoría por grupos de investigación no reconocidos por Colciencias, los cuales se consolidan para la ejecución o son producto de un estudio ya realizado; estos grupos o entidades desconocen la importancia de hacer reconocer sus proyectos por Colciencias, lo que contribuye al alto número de proyectos (98%) sin registrar.

Las entidades que ejecutan los proyectos son de carácter público, privado o mixto. En el departamento existen 37 instituciones no gubernamentales y asociaciones profesionales y 25 entidades gubernamentales que lideran la ejecución de proyectos.

Los resultados muestran que el área sobresaliente en el departamento de Nariño son las Ciencias Agropecuarias con 139 proyectos, Ciencias Humanas y Sociales 134.

La mayoría de los proyectos tienen como fin lograr e incrementar el desarrollo de la agricultura, silvicultura y pesca, porque la estructura económica de la región se basa en este tipo de actividades, este renglón se constituye en el elemento vital para la generación de empleo y de ingreso, para la población nariñense. Los

proyectos están dirigidos a la capacitación de productores y trabajadores, con el fin de lograr mayores estándares de calidad.

Se le ha dado mayor importancia a la realización de proyectos que tengan como objetivo la investigación (56%) la cual se realiza de una forma planificada tratando de dar solución a diferentes problemas; proyectos dirigidos a los servicios científicos tecnológicos (25%) estos son de gran valor para la región porque están encaminados a la búsqueda, producción, aplicación e incorporación de nuevos conocimientos en los procesos y proyectos de inversión (19%), los cuales son efectuados por entidades tanto públicas como privadas y contribuirán de manera satisfactoria porque a través de ellos se mejora la infraestructura, habrá adquisición de recursos, dotación pedagógica etc., con el fin de brindar mejores servicios a la comunidad.⁵⁰

2.7 ENTORNO COMPETITIVO

2.7.1 Análisis Sectorial:

a. Contexto Internacional: En el contexto de internacionalización Ipiales aprovecha sus ventajas comparativas y competitivas, tanto en el sector hotelero como en el de restaurantes, enmarcados en las tendencias de integración a nivel mundial.

b. Contexto Nacional: Se buscan expandir la tradicionalidad del Municipio a través del turismo, invitando a los Colombianos a disfrutar de nuestros hermosos paisajes, alojándose en los mejores hoteles y restaurantes, con gran responsabilidad social comprometida con el desarrollo económico y el bienestar de los ciudadanos; con un compromiso serio y firme para alcanzar este propósito.⁵¹ Los restaurantes deben ubicarse ventajosamente en el mercado internacional, nacional y regional, para lograrlo no es suficiente el esfuerzo individual del empresario, ni la acción particular del sector al cual pertenece, ni la actividad solitaria del Estado.

La competitividad requerida para abordar este tipo de situaciones se origina en la adecuada y eficaz operación de los diversos y heterogéneos factores que intervienen para fabricarla. La estabilidad, provisión, recursos humanos capacitados forman parte del manejo integral de las nuevas ciudades.

El sector se ve afectado por la escasez de alimentos. "Se trata de una crisis mundial que ya está la estamos sintiendo en Colombia. En el país ha subido el precio de la harina y el trigo 230 por ciento y la carne entre 22 y 30 por ciento",

⁵⁰ Disponible en: www.gobernaciondenarino.com

⁵¹ Ibidem.

señala Gustavo Adolfo Toro, presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés).

Para Fernando Torres, gerente del restaurante Casa San Isidro Monserrate, el contrabando de carne hacia Venezuela los ha perjudicado. Otro punto que, según el empresario, ha afectado el costo de los productos cárnicos es el alto precio de los insumos.

A esto se suma la dura competencia que se presenta debido a la proliferación de nuevos negocios lo que reduce los márgenes de ganancias. Como si esto fuera poco, los empresarios también se quejan del incremento de las tasas de interés y la reducción de clientes porque las tarjetas de crédito les cobran más.

“Hay un entorno turbulento que si no nos preparamos va a generar una crisis en el sector, que ya se está incubando con el aumento de los precios, las tasas de interés y la reducción del consumo. Es decir, que nuestra reflexión es que tenemos que ser mucho más cuidadosos en las inversiones y en pagar las deudas rápidamente para mantener saneado el negocio”.

Para John Bolek, gerente general de la cadena de restaurantes Sopas de Mamá y Postres de la Abuela, el sector cada día está cobrando mayor importancia y genera cerca de 6.000 empleos directos y 18.000 indirectos.

Contrario a la mayoría de los representantes de los negocios gastronómicos, el directivo tiene una percepción positiva sobre la revaluación. “Ha sido buena porque mucho del equipamiento de la línea de importados ha bajado de precio”.

En cuanto al tema del incremento del precio de los alimentos, Bolek dice que se debe tener en cuenta productos alternativos. “*Se puede sustituir una papa por la otra. Además, se debe manejar bien los inventarios y realizar una buena gestión de compra*”.⁵²

2.7.2 Rivalidad de la Competencia Actual. La competencia siempre es sana porque beneficia al consumidor. En ese sentido, filosóficamente hablando.

No obstante la competencia puede llegar a destruir valor cuando no hay todavía una industria consolidada y se genera una sobreoferta. Entonces, se llega a la guerra de precios y por supuesto a la quiebra de los empresarios, especialmente los pequeños restaurantes.

Un pilar fundamental para continuar con el comportamiento del sector de los restaurantes es mantener los altos estándares de calidad. “Estamos pasando por un buen momento en términos de calidad y de mejoramiento de servicio. Hay una

⁵² FENALCO. Encuesta de opinión del Consumidor Fedesarrollo (EOC). 2009.

competitividad muy saludable para el sector. Sin embargo, han aparecido otros competidores que, o por falta de capacidad o pertenencia con el gremio hacen lo que se llama “Efecto Golondrina”: aparecen, hacen daño y desaparecen. Este hecho afecta la demandada del medio.

Para el año 2007 la Cámara de Comercio de la Ciudad de Ipiales registró un aumento en el número de hoteles y restaurantes en la ciudad de Ipiales del 8%, para un total de 276 restaurantes y hoteles en funcionamiento y una proyección para 2008 de 3%, 2009 2% y 2010 de 1%, este sector se establece como uno de los más relevantes en la economía regional. *“En Cámara de Comercio de la Ciudad de Ipiales en sus registros, cuenta con aproximadamente 120 restaurantes de los cuales 40 establecimientos son asaderos”*.⁵³

2.7.3 Amenazas de la Nueva Competencia. *“Fuente de Cámara de Comercio, registra hasta Marzo 31 de 2009, 12 restaurantes nuevos de los cuales 2 son asaderos. Asadero la 16 registrado el 03 de Febrero de 2009 y el Asadero MIMPY registrado el 12 de Marzo de 2009”*.⁵⁴

*Una de las grandes amenazas que sufren los restaurantes y asaderos es la venta de comida callejera, ante esto la Secretaría de Salud de la ciudad de Ipiales lanzó la campaña denominada Ipiales Saludable, cuyo principal objetivo es la inspección, vigilancia y control de ventas ambulantes y estacionarias de alimentos para evitar riesgos epidemiológicos.*⁵⁵

2.7.4 Productos Sustitutos. Los productos sustitutos más representativos que encontramos en el mercado son la carne de Res y la carne de Cerdo. Según las estadísticas de Fenavi un ciudadano consume al año en promedio 20 kilos de pollo, frente a 19.6 kilos de carne de res y 18 kilos de carne de cerdo.

El pollo se ha convertido en un mercado tan fuerte frente a sus sustitutos puesto que, los altos precios de la carne de res y de cerdo han llevado a que cada día los ciudadanos consuman más pollo.

Se afirma que el consumo en los primeros cuatro meses del 2007, en comparación con el mismo periodo del año anterior el consumo y la producción creció un 10.19 por ciento, debido al esfuerzo competitivo

⁵³ CÁMARA DE COMERCIO, Ciudad de Ipiales. 2008

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ DIARIO DEL SUR. San Juan de Pasto, (Ene - Mar de 2008).

que se ha hecho, lo que les ha permitido más acceso a la mesa de los consumidores, y a los altos precios de la carne de res y cerdo.⁵⁶

2.7.5 Poder de Negociación con los Proveedores. El asadero Pepe Pollo Broaster Steak cuenta con tres proveedores principales:

- ✓ Pollo al Día
- ✓ Mc Pollo
- ✓ Pimpollo

La entrega de la mercancía se realiza los días lunes y viernes.

El pago a proveedores se realiza semanalmente los días miércoles.

La relación entre proveedores y asaderos, es excelente, no hay conflictos y entregan los pedidos a tiempo.

Los asaderos comparten los mismos proveedores, puesto que se destacan por su calidad, precio y garantía.

2.7.6 Poder de Negociación con los Compradores. En los últimos 12 años el consumo per cápita en Colombia se incrementó un 100%, al pasar de 11,6 kilos en 1997 a 23,2 kilos en 2008.

Lo anterior significa que se ha tenido un aumento en el consumo anual de 0,93 kilos en promedio en los últimos 12 años.

En las estadísticas, se tiene que los consumos más importantes se dieron en 2002 cuando se aumentó un kilo, al igual que en 2007 que se incrementó 1,6 kilos al ubicarse en 21,7 kilos anuales por persona.

Sin embargo, el salto más significativo se dio en 2006 cuando el incremento estuvo en 1,8 kilos, para llegar a 20,1 kilos, luego de venir de 18,3 kilos en 2005.

En 2008 el consumo per cápita anual de carne de pollo llegó a los 32,2 kilos estimados, cifra que representa un incremento de 1,5 kilos frente al año inmediatamente anterior.

Los resultados anteriores demuestran que los clientes prefieren la carne de pollo, aumentando cada día más el número de consumidores.

⁵⁶ Disponible en: www.fenavi.com

2.7.7 Barreras de Entrada:

2.7.7.1 Seguridad en la Región. El Departamento de Nariño, se distingue por ser uno de los más afectados en los últimos años por grupos armados al margen de la Ley y por el fenómeno del Narcotráfico, el secuestro a nivel departamental, esto desalienta a los inversionistas, aleja a los turistas e impide el despliegue del sector.

2.7.7.2 Inversión Inicial. Sin tener en cuenta la categorización de los restaurantes se ha estimado una inversión inicial mínima de 30 millones de pesos promedio en la ciudad de Ipiales. A pesar de ser una inversión pequeña los grandes inversionistas no posan su mirada en este negocio, por tanto, la inversión es hecha por ciudadanos de Ipiales que por su rentabilidad es un nivel alto de presupuesto.

2.7.7.3 Baja Inversión en el Sector Restaurantes a Nivel Regional. Debido a situaciones analizadas anteriormente, el factor inseguridad, vías de acceso y despegue lento del turismo en la región, las cadenas de hoteles y restaurantes nacionales e internacionales no ven con confianza la inversión en proyectos de creación de restaurantes a corto y mediano plazo.

2.7.8 Barreras de Salida:

2.7.8.1 Infraestructura. Se constituye en un costo alto para el dueño del negocio, ya que es un elemento fundamental para la prestación del servicio, por lo tanto a mayor inversión en la infraestructura, mayor el riesgo en la recuperación del capital invertido, esto hace que no sea un negocio fácil de liquidar.

2.7.8.2 Alianzas y Fusiones. En el caso particular de conformar cadenas de restaurantes y/o asaderos de mayor envergadura a nivel nacional e internacional, se dificulta más la salida o retiro permanente del sector.

2.8 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERADO	PEPE POLLO BROASTER STEAK		ASADERO BROASTER KING		POLLOS PRESS BURGER		POLLO ESQUINA		POLLO CALIDAD	
		Calificación	Promedio	Calificación	Promedio	Calificación	Promedio	Calificación	Promedio	Calificación	Promedio
		Calidad del Producto	0,20	4	0,8	3	0,6	2	0,4	1	0,2
Lealtad y Satisfacción del Cliente	0,21	4	0,84	3	0,63	2	0,42	2	0,42	2	0,42
Precio	0,20	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Participación en el Mercado	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Imagen Corporativa	0,10	2	0,2	1	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Compromiso con el Medio Ambiente	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Nivel de Tecnología Utilizada en los Procesos	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Diseño y Equipamiento de las instalaciones	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
TOTAL	1,00		3,26		2,6		2,49		2,05		2,25

Fuente. Este estudio

2.8.1 Análisis y Conclusiones de la Matriz de Perfil Competitivo. Esta matriz permite identificar, analizar y evaluar los diferentes factores competitivos claves que pueden afectar la posición estratégica del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, en un análisis de los hechos y tendencias ambientales de las fuerzas competitivas dentro del sector de restaurantes. La matriz de perfil competitivo, PC, es una herramienta tan solo analítica puesto que para su desarrollo se requieren de juicios subjetivos, identificando los competidores más importantes del sector con los que cuenta el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak y da una información sobre sus fortalezas y debilidades más particulares.

Los siguientes son los resultados de los factores claves de éxito para el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak:

- ✓ **CALIDAD DEL PRODUCTO.** Al analizar la incidencia de ésta variable en cada uno de los asaderos, se ha de notar que el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, brinda un producto de muy buena calidad a sus clientes, convirtiéndose en el asadero más competente en este factor, frente a los demás, siendo el asadero pollo Esquina el menos competitivo.
- ✓ **LEALTAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.** Al analizar la incidencia de ésta variable en cada uno de los asaderos, se ha de notar que el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, brinda mayor satisfacción en su producto, posicionándolo como una empresa competitiva, obteniendo la lealtad de sus clientes.
- ✓ **PRECIO.** El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, así como los demás asaderos, compiten de la misma forma, puesto que en la ciudad de Ipiales el precio del pollo es estándar.
- ✓ **PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.** Al analizar la incidencia de ésta variable en cada uno de los asaderos, se ha de notar que los Asaderos: Pepe Pollo Broaster Steak, Asadero Broaster King, Pollos Press Burger, Pollo Esquina, Pollo Calidad, tiene una muy baja participación en el mercado.
- ✓ **IMAGEN CORPORATIVA.** Al analizar la incidencia de ésta variable en cada uno de los asaderos, se ha de notar que el Asadero pepe Pollo Broaster Steak, Asadero Broaster King, Pollos Press Burger, Pollo Esquina, Pollo Calidad, no tienen la imagen corporativa que se requiere para ser competitivo, en una ciudad fronteriza como lo es Ipiales, hasta ahora no existe un negocio con good will.
- ✓ **COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE.** Al analizar la incidencia de ésta variable en cada uno de los asaderos, se ha de notar que el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, es muy competitivo en este aspecto, porque cumple con todas las exigencias normativas a diferencia de los demás, siendo una debilidad muy grande para el asadero Broaster King, por no tener las certificaciones de medio ambiente que se requieren.
- ✓ **NIVEL DE TECNOLOGÍA UTILIZADA EN LOS PROCESOS.** Al analizar la incidencia de ésta variable en cada uno de los asaderos, se ha de notar que el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, Asadero Broaster King, Pollos Press Burger, mantienen un estándar en el uso de su tecnología.
- ✓ **DISEÑO Y EQUIPAMIENTO DE LAS INSTALACIONES.** Los resultados obtenidos son los siguientes: el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, Asadero

Broaster King, Pollos Press Burger, Pollo Esquina, poseen una infraestructura acorde a las necesidades y expectativas del cliente, siendo el Asadero Pollo Calidad el menos acondicionado en su infraestructura. Al analizar el resultado final se observa que el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, con un puntaje de 3.26 se encuentra a la vanguardia de los otros asaderos, tomados como competidores, siendo un asadero que a pesar de ser nuevo es muy competitivo en el mercado, desarrollando ventajas competitivas y prestando servicios con calidad, esto lo constituye en una organización más fuerte dentro del sector de asaderos en la región.

3. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

3.1 SINTESIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO QUE BRINDAN LOS FACTORES EXTERNOS

3.1.1 Entorno Económico:

- ✓ Crecimiento del PIB: lo que muestra la economía y el registro con los indicadores. Colombia se ha comportado de una manera más favorable en esta crisis externa, aun que su crecimiento sea a un menor ritmo, con las proyecciones que se han hecho para el 2009 con un rango entre 3 y 4 por ciento con punto medio e 3,5 por ciento, se espera un buen desarrollo de la economía; lo cual es favorable para nuestra empresa puesto que el poder adquisitivo de nuestros clientes podrá mantenerse y las ventas serán ventajosas. Por esta razón se considera como una oportunidad media.
- ✓ Dolarización Ecuatoriana: Realmente este es un factor muy variable, puesto que la ventaja que se obtiene de la dolarización depende de la tasa de cambio del momento; actualmente, el dólar se encuentra en promedio de 2.229.00 pesos, con tendencias de mantenerse en un rango de más o menos 200 pesos, durante seis meses. Cuando ocurre este acontecimiento económico, el Asadero pepe Pollo Broaster Steak se ve favorecido, puesto que hay masiva concurrencia de Ecuatorianos en la ciudad de Ipiales que generan demanda de nuestros productos y es por esto que se cataloga como oportunidad media.
- ✓ Control de Precios: Actualmente la Alcaldía Municipal adelanta trabajos sobre el control de precios en los restaurantes de la Ciudad de Ipiales, para diseñar una lista de precios estándar, que favorezca tanto a propietarios como consumidores. De esta manera el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak se verá beneficiado, puesto que reducirá el nivel de competencia y obtendrá las mismas ganancias, es así, que se la considera como una oportunidad alta.

3.1.2 Entorno Político:

- ✓ Renovación de Clase Dirigente: Ipiales es una Ciudad que necesitaba de la renovación de la clase dirigente para progresar, así, de esta manera, de acuerdo al plan de desarrollo Municipal se han venido adelantando labores de control sanitario, exigencia de requisitos de funcionamiento, medio ambiente, normas de calidad e higiene en el tratamiento de productos comestibles y por esta razón, muchos asaderos y restaurantes que trabajaban sin esta normatividad han sido cerrados, haciendo que su clientela visite el Asadero

Pepe Pollo Broaster Steak y ocasione más ventas generando mayor ganancia y reconocimiento en el mercado. Por esta razón es una oportunidad alta.

3.1.3 Entorno Cultural:

- ✓ Hábitos de Consumo: A pesar que la ciudadanía de Ipiales es muy tradicionalista en su comida, la industria del pollo realmente ha revolucionado el pensamiento en cuantos hábitos de consumo, haciendo que la gente adopte dentro de la canasta familiar la carne del pollo. En el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak el precio del producto es muy asequible a los consumidores, haciendo del pollo su principal opción de consumo, por su economía y deliciosos sabor, siendo una oportunidad media para el negocio.

3.1.4 Entorno Social

- ✓ Nivel de Empleo: Los ejecutivos se muestran optimistas en cuanto al alza en el mercado laboral en 2009, incluso en un clima marcado por los despidos generalizados. El 52% predice una recuperación en 2009, aunque 35% considera que habrá que esperar hasta la segunda mitad del año para ver señales de mejoría.
- ✓ Otro 39% espera que los desafíos del mercado laboral se prolonguen hasta 2010, mientras 9% cree que este mercado necesitará al menos dos años para recuperarse de la crisis económica.
- ✓ Para el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, una de las oportunidades mas grandes que ha tenido, es contar con personal calificado para las tareas que se requieren en la empresa y sobre todo que se ha generado una pertenencia y fidelidad por su puesto de trabajo y por su empresa. Siendo esta variable una oportunidad alta.
- ✓ Migración: Esta variable realmente tiene una oportunidad baja, pero debido a las migraciones que se hacen a la ciudad de Ipiales, se ha incrementado en un leve porcentaje las ventas, generando ganancias oportunas.

3.1.5 Entorno Competitivo:

- ✓ Competencia Leal de Precios: La ciudad de Ipiales cuenta con un sistema, el cual consiste en estandarizar el precio de las comida en los diferentes restaurantes y asaderos de este Municipio, haciendo de este factor una oportunidad alta, puesto que, hay una competencia equitativa.
- ✓ Potencial de Clientes en el Mercado: El municipio de Ipiales por ser fronterizo cuenta con una masiva asistencia de turistas, que visitan esta ciudad por

diferentes razones, ocasionando aumentos casuísticos del potencial de mercado, que se ve reflejado en el aumento de las ventas y por supuesto en las ganancias, también se considera una variable de oportunidad alta, debido a la migración de personas, que engrandecen el potencial de clientes.

3.1.6 Entorno Ambiental

- ✓ Compromiso con el Medio Ambiente: Con el calentamiento global, la contaminación y destrucción del planeta, se han creado nuevas exigencias de compromiso ambiental que deben adoptar las empresas para la preservación del medio ambiente. El Asadero Pepe pollo Broaster Steak, cuenta con una nueva infraestructura que evita la contaminación y ayuda a la protección del ecosistema, haciendo de esta empresa una de las pioneras en comprometerse con la preservación del medio ambiente y generando una oportunidad alta.
- ✓ Políticas de Medio Ambiente: Las nuevas políticas de medio ambiente, son una oportunidad para el asadero, puesto que las empresas deberán adoptar medidas de protección y prevención, retrasando sus certificaciones de calidad, mientras que el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak ya cuenta con esta certificación, además no solo es una oportunidad para esta empresa si no también para su clientela y proveedores.

3.1.7 Entorno Tecnológico

- ✓ Telecomunicaciones: La ciudad de Ipiales cuenta con todos los sistemas de comunicación que existe (internet, telefonía celular, sistemas de computación, etc.), que se encuentran disponibles para cualquier mercado y para su total aprovechamiento, considerando una oportunidad alta que brinda el mercado.

3.2 SITUACIONES DE CONFLICTO O AMENAZA

3.2.1 Entorno Económico:

- ✓ Desplome de Pirámides: Realmente este es un factor de amenaza muy alto, puesto que el Municipio de Ipiales se vio muy afectado ante el desplome de las pirámides, ocasionando una reducción en las ventas y por tanto una disminución de las ganancias que obligo a tomar decisiones apresuradas de nuevas inversiones y gastos apresurados.
- ✓ Nuevos Impuestos: Ante la venida de nuevos impuestos, el Asadero Pepe Polo Broaster Steak, no tiene una política de acción que contrarreste sus efectos, por eso, la empresa se vería en apuros si esto se origina, siendo esta una variable de amenaza alta, que desestabilizaría el Asadero.

- ✓ Inflación: Cerró el año en 7,67% en Colombia. El aumento de precios en diciembre fue de 0,44%, informó el Departamento Nacional de Estadística, Dane. La cifra anual fue la mayor en ocho años, cuando alcanzó 8,75% en diciembre de 2000 y superó ampliamente la meta de 4,5% que había establecido el Banco de la República para este año.
- ✓ En el mes, los grupos de alimentos y de diversión y esparcimiento fueron los que más empujaron el alza de la inflación. Subieron 1,01% y 0,97% respectivamente. Este es un factor de amenaza alto para el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, puesto que el costo de su materia prima e insumos suben de precio y se ven reflejados en el aumento del precio final, haciendo que su clientela busque otro lugar de compra y el Asadero sea menos competitivo.
- ✓ Recesión Económica: Es una crisis económica mundial que comenzó en el año 2008, originada en los Estados Unidos. Entre los principales factores causantes de la crisis estarían los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización del producto, una crisis alimentaria mundial, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados. Siendo esta una amenaza media para el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak.

3.2.2 Entorno Político:

- ✓ Ley de Fronteras (Incertidumbre): De acuerdo a los nuevos conflictos ocasionados entre los países de Colombia y Ecuador, se ve reflejado en la disminución de turistas Ecuatorianos y comerciantes del mismo país, convirtiendo esta variable en una amenaza media, puesto que el sector donde se encuentra ubicado el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, es muy concurrido por nuestros amigos fronterizos.
- ✓ Desacuerdos Fronterizos: Debido que hasta el momento no existe ningún acuerdo entre países (Colombia – Ecuador), se ha originado una disminución del tránsito de pasajeros a Colombia. Esta razón se origina desde el conflicto de la muerte de los guerrilleros en zona fronteriza en el año 2008, siendo esta una amenaza alta, ya que disminuye el número de posibles clientes en la ciudad de Ipiales para el Asadero pepe Pollo Broaster Steak.
- ✓ Política Actual del País: Una de las políticas actuales que más están afectando en este periodo a la ciudad de Ipiales es la disminución del valor de la gasolina. Esto ha ocasionado un paro de camioneros donde las empresas transportadoras, dejan de recibir \$225 mil dólares. De igual forma, reportes muestran que con el paro hay un promedio de afectados 155 trabajadores de manera directa y 300 de forma indirecta. Esto hace que la gente no tenga dinero y por lo tanto no consuman nuestro producto. Realmente cada vez se

hace más dura la competencia y menor el apoyo por parte del gobierno a los restaurantes, así que esta variable la catalogamos como una amenaza alta.

3.2.3 Entorno Cultural

- ✓ **Estilo de Vida:** Ipiales se caracteriza por ser zona agropecuaria, y de esta manera se caracteriza su consumo, la gente de sus alrededores son dedicados a la siembra de cultivos como: papa, maíz, trigo, alverja, entre otros y a la cría de ganado bovino, vacuno, porcino y de cuyes, haciendo de estos su tradicional alimento, es por esta razón que consideramos este factor como una amenaza media, puesto que sus habitantes de la Exprovincia de Obando generan su propio alimento y muy rara vez optan por comer pollo en la ciudad.
- ✓ **Reacción al Cambio de Consumo:** La gente de Ipiales y sus alrededores se caracterizan por ser muy tradicionalistas en sus costumbres y por ende en sus hábitos de consumo, es por eso que es muy difícil cambiar el estilo de su consumo, aun que la gente citadina prefiere un plato sencillo, rápido y delicioso como lo es el pollo, siendo esta una amenaza media para el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak.

3.2.4 Entorno Social

- ✓ **Inseguridad:** Ipiales en el último año se ha convertido en una ciudad peligrosa, debido a la migración de gente de todas partes del país y a las políticas de desmovilización, es así como los desplazados y desmovilizados llegan al Municipio de Ipiales a generar inseguridad, puesto que no tiene trabajo alguno y su único sustento es delinquir para poder vivir. Además la presencia de la fuerza pública es muy escasa en la zona céntrica de la ciudad donde se encuentra ubicado el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, siendo este un factor de amenaza alta, ya que los clientes tienen temor de ser víctimas del vandalismo y por eso no asisten al Asadero.
- ✓ **Violencia:** Ipiales es conocida a nivel departamental, nacional y mundial por su alto índice de violencia, es por esta razón que el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, no puede atender a su clientela en horarios nocturnos, ya que puede ser víctima de la violencia que existe en este sector. Se considera una amenaza alta para la empresa.

3.2.5 Entorno Competitivo

- ✓ **Entrada de Nuevos Competidores:** Es considerada una amenaza alta la entrada de nuevos competidores al mercado, puesto que ocasiona una disminución de clientela, más competitividad en el mercado, reducción del potencial del mercado, aumento de inversión en publicidad.

3.2.6 Entorno Tecnológico:

- ✓ Facilidad de Acceso a la Tecnología Informática: a pesar que el mercado ofrece varios sistemas de tecnología, el acceso a estos es muy limitado y de muy baja calidad, ocasionando un atraso tecnológico e informático en la empresa, se considera una amenaza alta.
- ✓ Globalización de la Información: El mercado ofrece un limitado servicio de acceso a los sistemas de tecnología informática, que se ven reflejados en el acceso lento de la información, haciendo de esta una amenaza alta del mercado, puesto que los únicos sistemas de información son los impresos, radiales y televisivos.
- ✓ Adaptabilidad a los Cambios Tecnológicos: Ipiales a pesar de ser una ciudad fronteriza importante no cuenta con el nivel de tecnología adecuado y cuando logra algún acceso tecnológico su adaptabilidad es muy poca, por motivos de costo y capacitación para la manipulación de los nuevos equipos o sistemas. Factor de amenaza alta.

3.3 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE

ASADERO PEPE POLLO BROASTER STEACK PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)											
OBJETIVO: Identificar los factores externos más relevantes del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak en la Ciudad de Ipiales, a través de un análisis estratégico que proporcione oportuna información y se pueda establecer la capacidad actual de la empresa.											
FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO				
	ALTA	MED	BAJA	ALTA	MED	BAJA	ALTA	MED	BAJA		
ECONÓMICO											
Desplome de Pirámides				X			X				
Nuevos Impuestos				X			X				
Inflación				X			X				
Crecimiento del PIB		X						X			
Dolarización Ecuatoriana		X					X				
Control de Precios	X						X				
Recesión Económica Mundial					X			X			
POLÍTICO											
Ley de Fronteras (incertidumbre)					X		X				
Desacuerdos Fronterizos				X			X				
Política Actual del País				X			X				
Renovación de Clase Dirigente	X						X				
AMBIENTAL											
Compromiso con el Medio Ambiente	X						X				
Políticas de Medio Ambiente		X						X			

TECNOLÓGICO									
Telecomunicaciones	X							X	
Facilidad de Acceso a la Tecnología				X				X	
Globalización de la Información				X				X	
Adaptabilidad a los Cambios Tecnológicos				X				X	
SOCIAL									
Nivel de Empleo	X							X	
Inseguridad				X				X	
Violencia				X				X	
Migración			X						X
COMPETITIVO									
Competencia leal de Precios	X							X	
Entrada de nuevos Competidores				X				X	
Potencial del mercado	X							X	
CULTURAL									
Hábitos de Consumo		X							X
Estilo de Vida					X			X	
Reacción al cambio de consumo					X				X

Fuente. Este estudio

3.4 CALCULO DE LA MATRIZ EFE ANALISIS Y COMENTARIOS A LA MATRIZ

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Control de Precios	0,08	4	0,32
Nuevos Impuestos	0,1	1	0,1
Inflación	0,1	1	0,1
Desacuerdos Fronterizos	0,09	1	0,09
Renovación de Clase Dirigente	0,02	4	0,08
Compromiso con el Medio Ambiente	0,02	4	0,08
Telecomunicaciones	0,08	4	0,32
Facilidad de Acceso a la Tecnología	0,06	1	0,06
Nivel de Empleo	0,03	4	0,12
Inseguridad	0,06	1	0,06
Entrada de Nuevos Competidores	0,15	1	0,15
Potencial de Clientes del Mercado	0,15	4	0,6
Reacción al Cambio de Consumo	0,06	1	0,06
TOTAL	1,00		2,14

Fuente. Este estudio

Esta matriz permite identificar y evaluar los diferentes factores que constituyen las oportunidades y amenazas que enfrenta el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, en sus entornos económico, político, tecnológico, cultural, social, competitivo y ambiental. La matriz de evaluación de factores externos actuales adquiere una mayor importancia en tanto que con ella se pueden definir estrategias efectivas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas para así minimizarlas. Para elaborar esta matriz EFE se estableció el siguiente procedimiento:

- a. Se formuló una lista de las diferentes oportunidades del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, analizadas en el entorno de su macroambiente.
- b. Se formuló una lista de diferentes amenazas para el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak analizadas en el entorno de su macroambiente.
- c. Se determinaron 13 factores externos claves, previa clasificación de las variables, según sea la amenaza u oportunidad.
- d. Se le asignó una ponderación entre 0.0, sin importancia, y 1.0, muy importante, a cada factor clave. La ponderación de cada factor indica la relativa importancia del factor en el éxito del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak.
- e. Se multiplicó la ponderación anterior por la clasificación obteniendo así un resultado ponderado de cada factor.
- f. Se obtuvo el total ponderado, sumando todos los resultados ponderados anteriores.

Dado que un puntaje de 2.5 para el resultado promedio de ponderación es el punto que indica que el Asadero se encuentra en un nivel medio entre oportunidades y amenazas, vemos cómo tiene una calificación de 2.14, encontrándose por debajo de ese promedio.

Esto indica que tiene una desigualdad en lo que respecta a oportunidades y amenazas referenciadas en su entorno externo, el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, carece de una disponibilidad importante de oportunidades, por el contrario tiene mayores amenazas que no le permiten desarrollarse independientemente ni conseguir la solidez que necesita; cabe señalar que variables como las de nivel de empleo, control de precios, telecomunicaciones, potencial de clientes del mercado, se constituyen en gran oportunidad para el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak. Entre las amenazas más notorias se pueden indicar las siguientes:

- ✓ Nuevos impuestos.
- ✓ Inflación.

- ✓ Desacuerdos fronterizos.
- ✓ Facilidad de acceso a la tecnología.

4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

4.1 FORTALEZAS

4.1.1 Capacidad Competitiva:

- ✓ Calidad del Producto: El reflejo del buen trabajo en el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, lo ofrecemos a través del producto final y es ahí donde encontramos la mayor fortaleza, porque en el análisis diario de satisfacción de clientes se puede notar que el producto brinda una total calidad en cuanto a sabor, tamaño, presentación, que hacen de este un producto exclusivo, posicionándolo más rápido en el mercado.
- ✓ Lealtad y Satisfacción del Cliente: El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, desde sus comienzos se ha preocupado por las necesidades de sus clientes, es por eso que brinda una buena atención reflejada en la presentación del producto y su delicioso sabor, haciendo cada día una evaluación de la satisfacción del cliente, pensando en un mejor servicio a futuro, es por esta razón que esta variable se considera una fortaleza alta.
- ✓ Disponibilidad de Proveedores: El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, cuenta con más de tres empresas de proveedores, quienes ofrecen un producto de excelentes condiciones, a tiempo y puerta a puerta, son proveedores reconocidos a nivel Nacional por su industria avícola, es por eso que se considera esta variable como una fortaleza alta, puesto que nuestros proveedores manejan sistemas de calidad que los acreditan como los mejores.

4.1.2 Capacidad Financiera:

- ✓ Rentabilidad: El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, tiene un rentabilidad buena, aun que se ha visto disminuida debido a malos manejos de gastos y aumento de costos, a demás de ser una empresa nueva sus utilidades responden de manera satisfactoria. Fortaleza baja.
- ✓ Habilidad para Competir con Precios: es una variable que se considera como una fortaleza muy baja, puesto que en la ciudad de Ipiales se realiza un control para estandarizar los precios de los establecimientos como restaurantes, asaderos, entre otros.
- ✓ Capacidad de Endeudamiento: El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, cuenta con una buena capacidad de endeudamiento, puesto que posee muy buen

crédito con los bancos quienes lo apoyan en cualquier momento. Fortaleza baja.

4.1.3 Capacidad Tecnológica:

- ✓ Capacidad de innovación: El administrador del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, junto con el resto de personal, crean semanalmente promociones para su clientela, quienes mantienen a la expectativa de las ofertas, también diseñan decoraciones para las diferentes épocas del año, haciendo del establecimiento un lugar agradable para los clientes, los niños son muy importantes para el asadero, por eso se diseñan platos especiales que llamen su atención y satisfagan sus expectativas. Esta es una manera de mantener una innovación en el asadero, por esta razón se considera una fortaleza alta.
- ✓ Nivel de Tecnología Utilizada en los Procesos: Realmente la tecnología utilizada en los procesos es muy mínima, o al menos no se requiere, puesto que los procesos son más manuales que tecnológicos, es por eso que el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, cuenta con los requerimientos necesarios en el uso de tecnología para sus procesos, es una fortaleza baja.
- ✓ Nivel Tecnológico Actual: El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, cuenta con el equipo tecnológico necesario para realizar de manera eficiente y eficaz su trabajo, puesto que la utilización de tecnología es muy mínima, se considera este factor como una fortaleza baja, puesto que no influye de manera considerable en el producto final.

4.1.4 Capacidad de Talento Humano:

- ✓ Nivel Académico del Talento Humano: El personal de mano de obra no calificada del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, cuenta con varios cursos realizados en el Sena, haciendo de ellos personas eficientes, creativas, funcionales, que conocen sobre las normas de funcionamiento y mejor aún aplican todo su conocimiento a las labores diarias encargadas, el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, también cuenta con un grupo de profesionales apoyando la parte administrativa y financiera, haciendo de este factor una fortaleza baja.
- ✓ Experiencia Técnica: Parte fundamental en cualquier empresa es contar con trabajadores que conozcan de su trabajo, tengan la experiencia y posean las destrezas básicas, aun que, la mayoría de los trabajadores del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, no son mano de obra calificada, tienen cursos en el Sena, que los cataloga como técnicos en cocina, siendo este un factor de fortaleza alta, puesto que, todos realizan su labor de manera eficiente y eficaz en la empresa, aplicando sus años de experiencia.

- ✓ Ausentismo: El nivel de ausentismo en el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, es bajo, debido a que el personal del asadero, está consciente que hace parte de una serie de procesos que permiten que la prestación del servicio sea eficiente, lo cual se alteraría en el evento que no asistan al lugar de trabajo, la causa de ausentismo que se presenta en el asadero es por enfermedad efectivamente comprobadas, por lo anterior podemos decir que el nivel de asistencia de los empleados en su lugar de trabajo es muy bueno, por lo anterior se considera una fortaleza alta.
- ✓ Pertenencia: El éxito de una empresa depende de la manera como sus trabajadores asumen el valor de su trabajo, es decir, como perciben el grado de importancia que le dan a su labor. Es por eso que los trabajadores del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, se sienten en un clima organizacional satisfactorio generando un grado alto de pertenencia. Esta variable se la considera como una fortaleza alta.
- ✓ Motivación: El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, cuenta con un sistema de Motivación hacia sus trabajadores, éste es un factor tan importante y complejo, es importante arraigar en los subordinados el sentimiento de sentirse parte de la empresa e influir en su moral, hacer sentir a los trabajadores como los principales protagonistas de los resultados y logros alcanzados por la empresa en un periodo determinado, se preocupa por reconocer e incentivar a los trabajadores que se han destacado por su productividad, su entrega, compromiso hacia la empresa y eficiencia en su trabajo, el aspecto motivación hacia los trabajadores en el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, tiene en cuenta que ésta debe manifestarse por encima de cualquier situación, el trabajador se puede sentir motivado por una simple felicitación verbal por los trabajos realizados, lo cual sería inclusive más que una recompensa económica, por lo anterior es considerada una fortaleza alta.
- ✓ Nivel de Remuneración: El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, ofrece a sus trabajadores un pago justo y legal de acuerdo a las leyes establecidas y de acuerdo a las actividades de su trabajo, siendo este un motivador más para su labor, creando pertenencia y respeto por lo que hacen, es por eso que se considera esta variable como una fortaleza alta.
- ✓ Accidentalidad: En el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak se ha diseñado un sistema de seguridad y salud en el trabajo, es consiente de la responsabilidad directa que tiene frente a la prevención, primeros auxilios y planificación de las emergencias que pudieran plantearse. Lo cual le permite efectuar una selección previa y no definitiva de los factores de riesgo presentes en la organización, por lo que se considera una fortaleza alta.

4.2 DEBILIDADES

4.2.1 Capacidad Directiva:

- ✓ Imagen Corporativa: El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, no cuenta con una imagen corporativa como un elemento diferenciador y de posicionamiento. El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, a través de su imagen corporativa no trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. Es por eso que este factor es considerado una debilidad alta, puesto que tiene que ser más competitivo con su imagen para poder posicionarse en el mercado.
- ✓ Adaptabilidad al cambio: El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error; la falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto, la percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos; la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en los trabajadores del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, y éstos sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que los obliga a moverse fuera de su lugar tradicional de trabajo.

Estas reacciones parten de sentimientos tales como: el desacuerdo, la incertidumbre, la pérdida de identidad, la necesidad de trabajar más. Normalmente perciben que deben encararse simultáneamente de dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud que el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak ha pretendido realizar, aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, por lo que se considera una debilidad alta.

- ✓ Comunicación y Control Gerencial: La gerencia del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, trata de mantener una comunicación directa con sus empleados, pero como el asadero no cuenta con unas metas, ni unos objetivos propuestos, puesto que no posee una estructura organizacional, el control de dichos objetivos y metas se vuelven inalcanzables, ocasionando disgustos y falencias en la comunicación. Debilidad alta.
- ✓ Agresividad Para Enfrentar a la Competencia: El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, por ser una empresa nueva, está iniciando una política de impulso hacia el mercado, para poder ser más competitivo y reconocido, a pesar de estas circunstancias el asadero ha logrado ganar clientela y sostenerse en el mercado en tan poco tiempo, es una debilidad baja.

- ✓ Sistema de Toma de Decisiones: El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, no cuenta con un sistema de toma de decisiones, puesto que no cuenta con niveles de autoridad que ejecuten estas acciones, ocasionando que se tomen medidas apresuradas muchas veces erróneas sobre los sucesos del asadero, es por eso que se considera una variable con debilidad alta, por que genera mucho descontrol y falta de mando.
- ✓ Evaluación de Gestión: En el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, no existe un sistema de evaluación de ningún tipo, se considera una variable de debilidad alta, a pesar que hasta el momento los resultados obtenidos han sido muy buenos, esto también se debe a que el asadero no aplica ningún indicador de logros, solamente evalúa resultados en la satisfacción del cliente.
- ✓ Uso de Modelos Administrativos: Hasta ahora el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, no cuenta con ningún modelo administrativo a seguir, sus determinaciones se basan en el empirismo del propietario, ocasionando muchas veces desaciertos en el manejo de los diferentes procesos en la organización, se considera una debilidad alta.
- ✓ Direccionamiento Administrativo: Al Asadero Pepe Pollo Broaster Steak tiene una alta debilidad en este factor, puesto que no posee un direccionamiento estratégico, que le permita manejar su empresa metódicamente con eficiencia, evaluando logros y cumplimiento de metas.

4.2.2 Capacidad Competitiva:

- ✓ Participación en el Mercado: El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, es una empresa nueva que ha logrado introducirse de una manera muy óptima en el mercado, pero se espera que con el tiempo pueda posicionarse de una mejor manera y logre ser líder en el mercado, es una debilidad muy baja en realidad, ya que se han obtenido muy buenos resultados.
- ✓ Bajos Costos de Distribución y Ventas: Por no poseer una política de presupuesto y por la errónea toma de decisiones, el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, aumenta significativamente sus costos, reduciendo sus ganancias, que a corto plazo no se ve muy afectado, pero un periodo más largo se verá en la necesidad de adoptar políticas de reducción de costos que maximice sus ganancias, es una debilidad alta que tiene el asadero.

4.2.3 Capacidad Financiera:

- ✓ Acceso a Capital Cuando lo Requiere: El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, cuenta con un muy buen capital, lastimosamente por no poseer un sistema

presupuestal se ha visto afectado, debilitando altamente su poder de inversión y mejoramiento.

- ✓ Estabilidad de Costos: Debido a los malos manejos financieros, se han tomado decisiones apresuradas de inversión, que han ocasionado un gasto mayor y un aumento de los costos, viéndose reflejado significativamente en la reducción de sus ganancias, se cataloga como una debilidad alta por no tener un sistema presupuestal bien diseñado.
- ✓ Disponibilidad de Fondos Internos: El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, en un comienzo contaba con un fondo interno en caso de emergencia, pero debido a la toma de decisiones financieras equivocada, este fondo se ha venido disminuyendo cada vez más, reduciéndolo al mínimo, convirtiéndose en una debilidad media que ocasiona disminución de capital.
- ✓ Sistema Presupuestal: Carecer de un sistema presupuestal, ha hecho que el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, realice malas inversiones y excesivos gastos, aumentando los costos y el nivel de endeudamiento, se considera una debilidad alta, puesto que, se han tomado decisiones desacertadas.

4.2.4 Capacidad Tecnológica:

- ✓ Disponibilidad de Sistemas de Información: El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, por no poseer un nivel sofisticado de telecomunicaciones, ni sistemas tiene un deficiente sistema de información, lo cual hace que el asadero responda lentamente a los cambios que genera el mercado, haciéndolo débil ante el mercado.

4.2.5 Capacidad de Talento Humano

- ✓ Retiros: Para el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, está ha sido su única variable que le proporciona debilidad en cuanto a su talento humano, puesto que los retiros de tres trabajadores han sido por fuerza mayor: uno por desplazamiento del grupo familiar a otra ciudad y dos por enfermedades de familiares comprobadas.

4.3 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ EFI O EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

ASADERO PEPE POLLO BROASTER STEACK PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)									
OBJETIVO: Identificar los factores internos del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak en la Ciudad de Ipiales, a través de un análisis estratégico que proporcione oportuna información y se pueda establecer la capacidad actual de la empresa.									
FACTOR	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Imagen Corporativa				X			X		
Adaptabilidad al Cambio				X			X		
Comunicación y Control Gerencial				X			X		
Agresividad para Enfrentar la Competencia						X	X		
Sistema de Toma de Decisiones				X			X		
Niveles de Autoridad					X		X		
Evaluación de Gestión				X			X		
Uso de Modelos Administrativos				X			X		
Direccionamiento Administrativo				X			X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Calidad del Producto	X						X		
Lealtad y Satisfacción del Cliente	X						X		
Participación en el Mercado						X	X		
Bajos Costos de Distribución y Ventas				X			X		
Disponibilidad de Proveedores	X						X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Acceso a Capital Cuando lo Requiere				X			X		
Capacidad de Endeudamiento			X					X	
Rentabilidad			X				X		
Estabilidad de Costos				X			X		
Habilidad para Competir con Precios			X				X		
Disponibilidad de Fondos Internos					X		X		
Sistema Presupuestal				X			X		

CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Capacidad de innovación	X							X	
Nivel de Tecnología Utilizada en los Procesos			X					X	
Nivel Tecnológico Actual			X					X	
Disponibilidad de Sistemas de Información					X			X	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Nivel Académico del Talento			X					X	
Experiencia Técnica	X							X	
Ausentismo	X							X	
Pertenencia	X							X	
Motivación	X							X	
Nivel de Remuneración	X							X	
Accidentalidad	X							X	
Retiros							X	X	

Fuente. Propia de la investigación

4.4 CALCULO DE LA MATRIZ EFI ANALISIS Y COMENTARIOS

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Direccionamiento Administrativo	0,15	1	0,15
Sistema de Toma de Decisiones	0,1	1	0,1
Calidad del Producto	0,15	4	0,6
Lealtad y Satisfacción del Cliente	0,1	4	0,4
Rentabilidad	0,1	2	0,2
Sistema Presupuestal	0,1	1	0,1
Capacidad de Innovación	0,08	4	0,32
Disponibilidad de Sistemas de Información	0,08	2	0,16
Pertenencia	0,08	4	0,32
Retiros	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		2,47

Fuente. Propia de la investigación

Esta matriz permite identificar, evaluar y analizar los diferentes factores internos claves que constituyen las fortalezas y debilidades que presenta el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, como ya se ha señalado.

La matriz de evaluación de factores internos suministra una base para analizar las relaciones internas entre las capacidades del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak. De esta forma para su desarrollo, se requiere de juicios subjetivos, constituyéndose entonces como una referencia.

Para elaborar esta matriz EFI, se estableció el siguiente procedimiento:

- a. Se formuló una lista de las fortalezas claves del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak.
- b. Se formuló una lista de las debilidades claves del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak.
- c. Se determinaron 10 factores internos claves, previa clasificación de las variables según su fortaleza o debilidad.
- d. Se le asignó una ponderación entre 0.0, sin importancia y 1.0, muy importante, a cada factor interno clave. La ponderación de cada factor indica la relativa importancia a cada factor, en el éxito y rendimiento del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak. La suma de todas las ponderaciones debe sumar 1.
- e. Se asigna una clasificación de 1 a 4 a cada factor, a fin de determinar si la fortaleza o debilidad se encuentra en un grado de importancia mayor o menor.
- f. Se multiplica la ponderación dada a cada factor clave, por su clasificación, obteniendo así, un resultado ponderado de cada factor o variable.
- g. Se busca el total ponderado, sumando todos los resultados ponderados anteriores. Así se logra el resultado total ponderado para el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak.

El resultado de 2.47 nos indica que el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak se encuentra con una proporción mayor de debilidades que es necesario tener en consideración; sin embargo tiene unas fortalezas que le permiten ubicarse casi en el punto promedio; siendo que esta matriz es el resultado del análisis de los factores internos claves, corresponde a la Gerencia del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, el tener en cuenta cada uno de los aspectos que se consideran como fortalezas o como debilidades para que, en base a una correcta planeación administrativa, se logre sacar adelante o transformar el asadero, en aquello que se espera.

5. MATRIZ DOFA

5.1 ANÁLISIS DOFA

Para la elaboración de la Matriz DOFA, FADO, del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, se consideraron las variables con mayor incidencia que son pertinentes y aplicables a la mejor opción macroestratégica.

5.2 MATRIZ DOFA – FADO

Cuadro 7. MATRIZ DOFA – FO. Asadero pepe pollo Broaster Steak

FORTALEZAS F	OPORTUNIDADES O
1. Calidad del Producto	1. Control de Precios
2. Lealtad y Satisfacción del Cliente	2. Renovación de Clase Dirigente
3. Disponibilidad de Proveedores	3. Telecomunicaciones
4. Capacidad de Innovación	4. Nivel de Empleo
5. Experiencia Técnica	5. Compromiso con el Medio Ambiente
6. Ausentismo	6. Competencia Leal de Precios
7. Pertenencia	7. Potencial de Clientes del Mercado.
8. Motivación	
9. Nivel de Remuneración	
10. Accidentalidad	
11. Rentabilidad	
ESTRATEGIAS	
F1, F2, O7 , el asadero Pepe Pollo Broaster Steak, ofrecerá nuevos productos enfocados en la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.	
F3, O1 , el asadero establecerá convenios a largo plazo con sus proveedores que le permitan estandarizar sus precios de costos y por su puesto su precio final.	
F4, O3 , a través de su capacidad de innovación el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, diseñará nuevas estrategias para aprovechar al máximo las telecomunicaciones y aumentar su participación en los medios.	
F5, O3 , el asadero realizará capacitaciones a sus trabajadores del uso adecuado de su tecnología, la manipulación de materiales y la disminución de desperdicios, para un mayor aprovechamiento y una contribución con el medio Ambiente.	

Fuente. Este estudio

Cuadro 8. MATRIZ DOFA – FA. Asadero pepe pollo Broaster Steak

FORTALEZAS F	AMENAZAS A
1. Calidad del Producto	1. Desplome de Pirámides
2. Lealtad y Satisfacción del Cliente	2. Nuevos Impuestos
3. Disponibilidad de Proveedores	3. Inflación
4. Capacidad de Innovación	4. Desacuerdos Fronterizos
5. Experiencia Técnica	5. Política Actual del País
6. Ausentismo	6. Facilidad de Acceso a la Tecnología
7. Pertenencia	7. Adaptabilidad a los Cambios Tecnológicos
8. Motivación	8. Inseguridad
9. Nivel de Remuneración	9. Violencia
10. Accidentalidad	10. Entrada de Nuevos Competidores
11. Rentabilidad	
ESTRATEGIAS	
<p>F3, A3, realizar acuerdos con los proveedores a largo plazo, garantiza la estabilidad de precios y los disminuye los efectos de la inflación.</p>	
<p>F7, F8, F9, F10, A10, establecer un estilo gerencial propio, proyectado al manejo de conflictos internos y a la capacidad directiva del asadero, para estar administrativamente bien estructurados ante la llegada de posibles competidores.</p>	
<p>F11, A3, diseñar un presupuesto para establecer metas de rentabilidad anual, que permitan proyectarse, para años futuros y de esa manera contrarrestar un poco la inflación.</p>	

Fuente. Este estudio

Cuadro 9. MATRIZ DOFA – DO. Asadero pepe pollo Broaster Steak

DEBILIDADES D	OPORTUNIDADES O
1. Imagen Corporativa	1. Control de Precios
2. Adaptabilidad al Cambio	2. Renovación de Clase Dirigente
3. Comunicación y Control Gerencial	3. Telecomunicaciones
4. Sistema de Toma de decisiones	4. Nivel de Empleo
5. Evaluación de Gestión	5. Compromiso con el Medio Ambiente
6. Uso de Modelos Administrativos	6. Competencia Leal de Precios
7. Bajos Costos de Distribución y Ventas	7. Potencial de Clientes del Mercado.
8. Acceso a Capital cuando lo Requiere	
9. Estabilidad de Costos	
10. Sistema Presupuestal	
11. Direccionamiento Administrativo	
ESTRATEGIAS	
D1, O3 , diseñar planes de publicidad, enfatizados en la calidad del producto, para aprovechar las telecomunicaciones que ofrece el mercado.	
D7, D9, D10, O1, O6 , diseñar e implementar un sistema presupuestal, que determine mayor ganancia, reducción de costos y gastos, aprovechando la estandarización de precios.	
D1, D6, O7 , adquirir un direccionamiento propio, que fortalezca la estructura administrativa, creando una buena imagen corporativa que atraiga a los clientes.	

Fuente. Este estudio

Cuadro 10. MATRIZ DOFA – DA. Asadero pepe pollo Broaster Steak

DEBILIDADES D	AMENAZAS A
1. Imagen Corporativa	1. Desplome de Pirámides
2. Adaptabilidad al Cambio	2. Nuevos Impuestos
3. Comunicación y Control Gerencial	3. Inflación
4. Sistema de Toma de decisiones	4. Desacuerdos Fronterizos
5. Evaluación de Gestión	5. Política Actual del País
6. Uso de Modelos Administrativos	6. Facilidad de Acceso a la Tecnología
7. Bajos Costos de Distribución y Ventas	7. Adaptabilidad a los Cambios Tecnológicos
8. Acceso a Capital cuando lo Requiere	8. Inseguridad
9. Estabilidad de Costos	9. Violencia
10. Sistema Presupuestal	10. Entrada de Nuevos Competidores
11. Direccionamiento Administrativo	
ESTRATEGIAS	
D1, A6, A7 , el asadero Pepe Pollo Broaster Steak, debe implementar en su marketing nuevos sistemas de propagación de información a través de la tecnología, diseñando un portal por internet y publicidad a nivel internacional, televisiva y radial.	
D3, D4, D5, D6, D11, A10 , se debe estructurar y direccionar un estilo gerencial enfocado a solucionar las necesidades de la empresa, con el fin de desarrollar ventajas competitivas.	
D2, A7 , motivar a los trabajadores para crear adaptabilidad a los cambios tecnológicos en los procesos y en el clima organizacional.	

Fuente. Este estudio

5.3 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad es un trabajo que desarrolla el nivel ejecutivo de una compañía, sigue un proceso integrado por:

- a. Identificación de puntales: Entiéndase por puntal un elemento de soporte del cual depende el asadero para sobrevivir.

- b. Traducir los puntales en amenazas para el negocio: Imaginar lo peor, les permite a los ejecutivos superar el impacto potencial de una amenaza.
- c. Evaluación de las Consecuencias: Análisis cuidadoso de las consecuencias que traería a la organización la ocurrencia de la amenaza señalada.
- d. Valorar el Impacto: Evaluadas las consecuencias de cada puntal, se debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto se puede hacer en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas.
- e. Probabilidades de Ocurrencia de la Amenaza: Consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1, se evaluará la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal.
- f. Capacidad de Reacción: Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, se debe preguntar cual es la capacidad de reacción del asadero. Aquí se calificará entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción.

PUNTALES DE SOBREVIVENCIA

Calidad del Producto
Lealtad y Satisfacción del Cliente
Disponibilidad de los Proveedores
Pertenencia
Capacidad de Innovación
Motivación

CONVERTIRLOS EN PELIGRO

- Calidad del Producto: Baja calidad del producto.
- Lealtad y Satisfacción del Cliente: Deslealtad e insatisfacción del cliente.
- Disponibilidad de los Proveedores: Ausencia de proveedores.
- Pertenencia: Carencia de pertenencia por parte de los trabajadores.
- Capacidad de Innovación: Falta de innovación.
- Motivación: Desmotivación.

EVALUAR CONSECUENCIAS

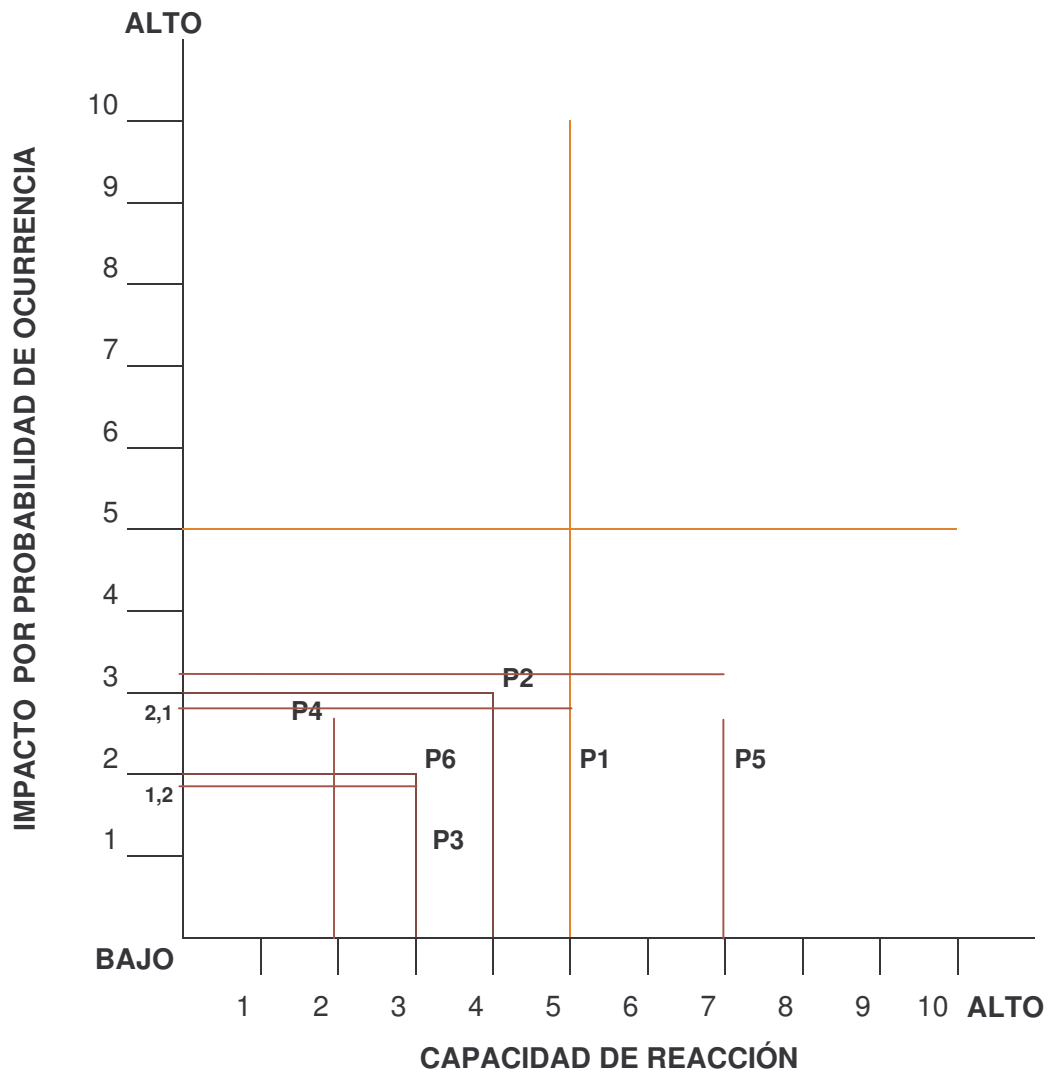
- Disminución de ventas y pérdida de la clientela, proyectando una mala imagen del producto.
- Pérdida de la lealtad del cliente e insatisfacción, reducción de ventas y disminución de ganancias.
- Limitación de proveedores, escases del producto e insumos, aumento de costos y gastos.
- Deslealtad hacia el asadero, poco interés por prestar los servicios de manera adecuada.
- Falta de imaginación y creatividad en los procesos, afectando de manera continúa a la organización.
- Desmotivación, baja producción, apatías entre trabajadores, generando un bajo clima organizacional.

Cuadro 11. Valorar el impacto

PUNTALES		IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN
P1	Calidad del Producto	7	0,3	5
P2	Lealtad y Satisfacción del Cliente	6	0,5	4
P3	Disponibilidad de los Proveedores	3	0,4	3
P4	Pertenencia	4	0,6	2
P5	Capacidad de Innovación	3	0,8	7
P6	Motivación	5	0,2	3

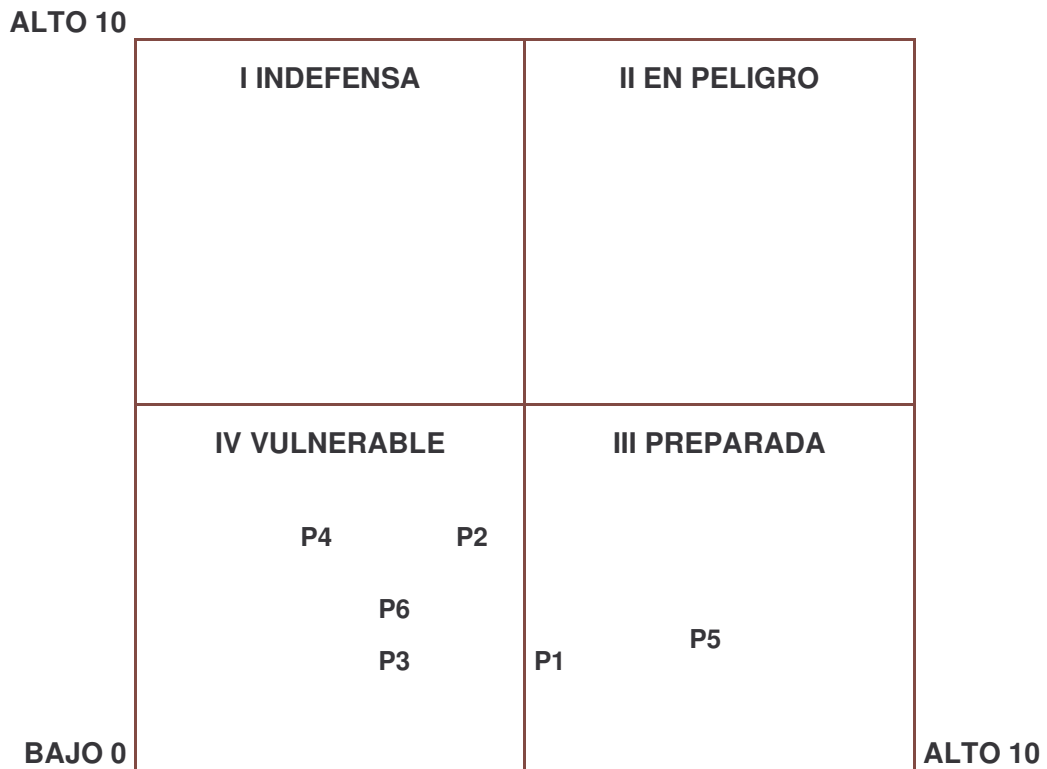
Fuente: Propia de la Investigación.

Gráfica 1. Gráfica matriz de vulnerabilidad



Fuente. Este estudio

5.4 DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD



Fuente. Este estudio

La calificación que resulta en el cuadrante I, indica que el Asadero está indefenso, por lo tanto debe tomar acciones inmediatas. El cuadrante II, indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que se emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción. En el cuadrante III, el Asadero está preparado para reaccionar. El cuadrante IV, revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

En el cuadrante III, se encuentran ubicados los Puntales: 1 (Calidad del Producto), el asadero pepe Pollo Broaster Steak, cuenta con una receta única y estandarizada para la preparación del pollo, la cual le da exclusividad y posicionamiento; 5 (Capacidad de innovación), el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, debe adoptar medidas de innovación para que su reconocimiento sea único.

En el cuadrante IV, se encuentran los puntales: 2 (Lealtad y Satisfacción del Cliente), el asadero debe implementar un sistema de evaluación de la satisfacción

de las necesidades de los clientes, que le permita un cambio continuo en pro de la excelencia; 3 (Disponibilidad de los Proveedores), el asadero deberá plantear una muy buena estrategia, la cual cuente con una reserva de proveedores, que le brinden de manera oportuna los productos e insumos que necesita; 4 (Pertenencia), el asadero debe implementar un modelo de motivación e incentivos personales, para que sus trabajadores sientan que son parte esencial de la organización y sobre todo que reciban el trato que se merecen; 6 (Motivación), el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak está en capacidad de implementar capacitaciones, charlas motivacionales y reconocimientos al personal, para mantener un ambiente laboral sano.

6. REDIRECCIONAMIENTO DEL ASADERO PEPE POLLO BROASTER STEAK

El Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, no cuenta con una visión, misión, valores, objetivos y políticas corporativas establecidas, siendo esta una de sus mayores debilidades por eso el plan estratégico está diseñado para implementar un redireccionamiento en la empresa que le permita tener un modelo gerencial claro y apropiado para el asadero.

6.1 HORIZONTE DE TIEMPO

Año 2009 – 2013

6.2 MISIÓN

Ser líderes en el mercado, reconocidos por nuestros clientes y consumidores por ofrecer productos alimenticios, higiénicos y de calidad, en un lugar entretenido, limpio, cómodo casual y moderno que genere crecimiento rentable y sostenible para la empresa en beneficio de sus trabajadores, clientes y Proveedores.

6.3 VISIÓN

Ampliar nuestra cobertura a nivel nacional e internacional a través de las alianzas estratégicas, con el fin de posicionarnos como el mejor asadero, entregando a nuestros clientes la excelencia operacional a través de nuestros productos.

6.4 VALORES CORPORATIVOS

ÉTICA: Forma parte de la filosofía que trata la moral y de las obligaciones del hombre.

LEALTAD: Se aplica a la persona incapaz de cometer falsedades, de engañar o de traicionar, así como a sus palabras o actos. Fidedigno, verídico, legal y fiel, en el trato o en el desempeño de un oficio o cargo.

RESPECTO: Consideración, acción y efecto de tratar a nuestros usuarios con urbanidad y respeto.

HONESTIDAD: Concierno al pudor, recato en las acciones o palabras, sinónimo de honrado

INTEGRIDAD: Es la calidad de ser íntegro, completo; nuestras actuaciones serán pródidas, honradas, con moralidad y rectitud.

6.5 POLITICAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL ASADERO PEPE POLLO BROASTER STEAK

- ✓ Garantizar a nuestros clientes y consumidores una atención oportuna, mediante productos, higiénicos y de excelente calidad.
- ✓ Capacitar, actualizar e incentivar a nuestro personal para afrontar con éxito la política de calidad, misión y visión de nuestra Empresa.
- ✓ Incrementar las ventas, crecer y expandirse a nivel nacional e internacional.
- ✓ Dominar rentablemente el mercado apoyándose con las promociones, ofreciendo una sostenibilidad a nuestros trabajadores, clientes y proveedores.
- ✓ Ampliar la cobertura.
- ✓ Promover el mejoramiento continuo, fortaleciendo el desarrollo integral del talento humano, con el propósito de mejorar la productividad en el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak.
- ✓ Garantizar la sostenibilidad financiera, disminuyendo gastos de administración y gestionando la consecución de recursos.

7. SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES MACROESTRATÉGICAS

7.1 MATRIZ PEEA O POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

Esta matriz, llamada de posición estratégica y evaluación de acción, es una herramienta de mucha importancia para la definición de estrategias empresariales. La matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas o conservadoras o defensivas o competitivas.

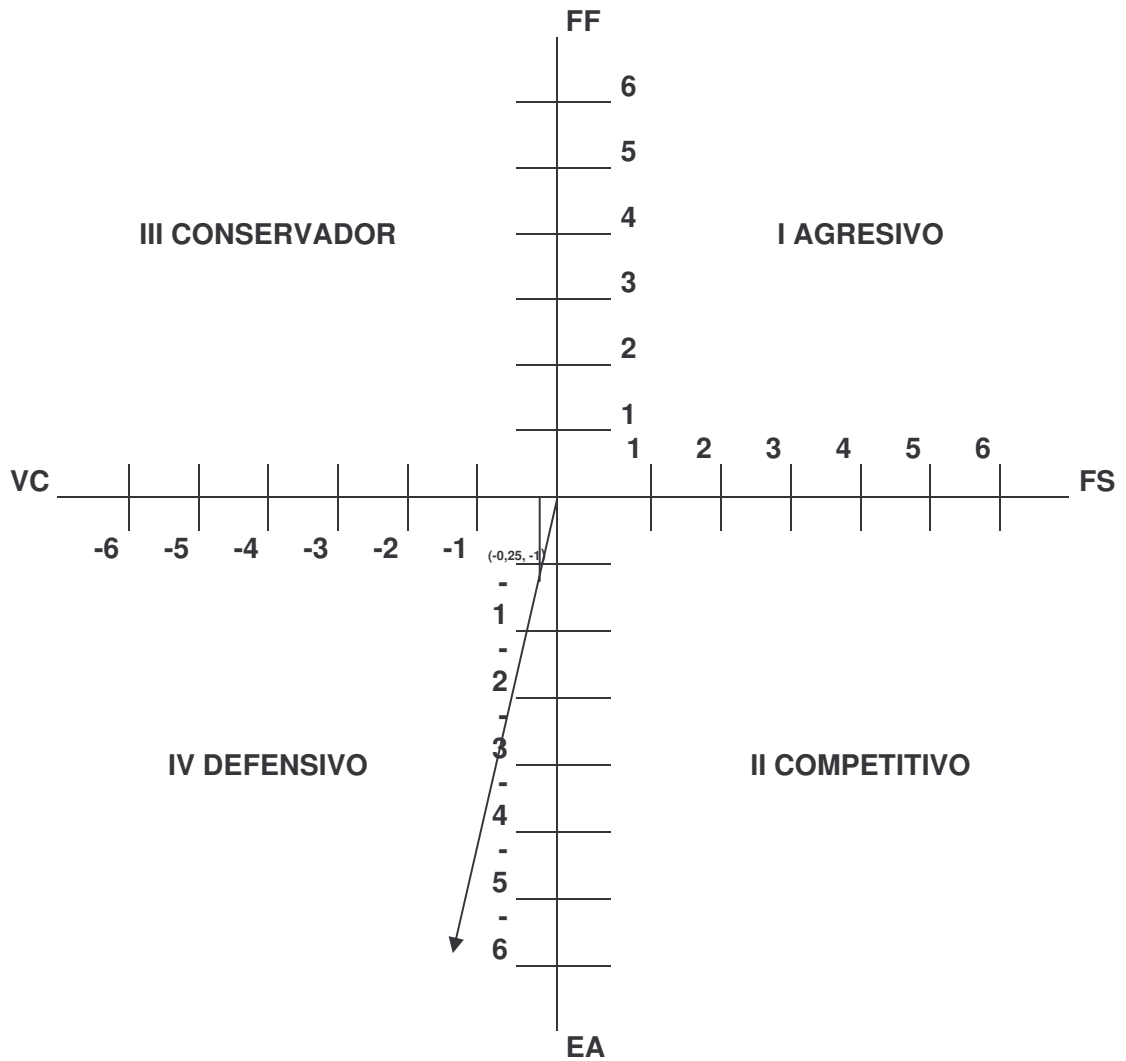
Los ejes de la Matriz PEEA son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA), Fortaleza del Sector (FS). Las dos dimensiones internas, ventaja financiera y ventaja competitiva, así como las dos externas fortaleza del sector y estabilidad ambiental, se pueden considerar como determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Cuadro 12. Matriz PEEA o posición “estratégica y evaluación de la acción”

POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
FACTORES	CALIFICACIÓN	FACTORES	CALIFICACIÓN
Capacidad de Endeudamiento	2	Políticas de Medio Ambiente	-4
Rentabilidad	3	Inflación	-5
Habilidad para competir con precios	2	Entrada de Nuevos Competidores	-1
Disponibilidad de Fondos Internos	2	Potencial de Clientes del Mercado	-3
PROMEDIO	2,25	PROMEDIO	-3,25
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA DEL SECTOR (FS)	
FACTORES	CALIFICACIÓN	FACTORES	CALIFICACIÓN
Calidad del Producto	-5	Competencia Leal de Precios	5
Lealtad y Satisfacción del Cliente	-4	Telecomunicaciones	3
Disponibilidad de los Proveedores	-4	Control de Precios	4
Participación en el Mercado	-2	Hábitos de Consumo	2
PROMEDIO	-3,75	PROMEDIO	3,5

Fuente. Este estudio

Gráfica 2. Matriz PEEA o Posición Estratégica y Evaluación de la Acción



Fuente. Este estudio

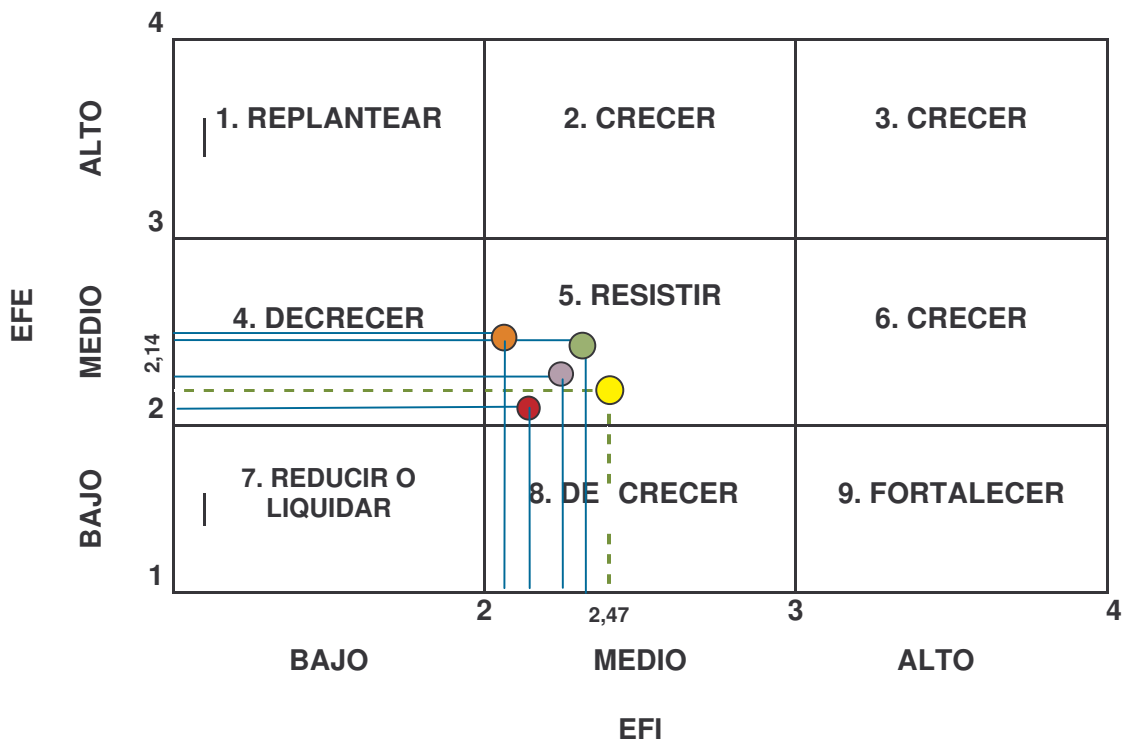
Este resultado representa al Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, como una organización defensiva, una empresa con problemas financieros en una industria muy inestable.

7.2 MATRIZ IE INTERNA – EXTERNA

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización, a través de una gráfica de nueve casillas; es similar a la GCB y también se le denomina matriz de portafolio. Para la elaboración de ésta matriz, se tuvo en cuenta:






- La matriz EFE que indica los factores externos para el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, y la matriz interna EFI.
- El eje de las X corresponde a los resultados ponderados de la matriz EFI y el eje de las Y marca los resultados ponderados de la matriz EFE.
- Para ambos ejes, la calificación va de 1 bajo a 4 que es alto o fuerte, dependiendo si es externo o interno.

Grafica 3. Matriz IE Interna – Externa y Análisis



Fuente. Este estudio

Cuadro 13. Matriz IE Interna – Externa y Análisis

#	ASADEROS	% UTILIDAD	FACTOR INTERNO	FACTOR EXTERNO
1	PEPE POLLO BROASTER STEAK 	19,4	2,47	2,14
2	BROASTER KING 	24,97	2,09	2,39
3	PRESS BURGER 	25,87	2,28	2,28
4	POLLO ESQUINA 	12,94	2,23	2,16
5	POLLO CALIDAD 	16,82	2,15	2,03

Fuente: Cámara de Comercio Ipiales 2008.

La matriz señala que el mejor cuadrante es el 3. El cuadrante 7 es para salir del negocio, en efecto, no tiene ningún futuro; los cuadrantes 2, 3 y 6 son cuadrantes de crecimiento; los cuadrantes 4 y 8 son cuadrantes de decrecimiento.

El Asadero Pepe pollo Broaster Steak, se encuentra ubicado en el cuadrante 5, se pueden administrar mejor con estrategias “Resista”; penetración en el mercado y desarrollo del producto, esto quiere decir que hay que mejorar todas las condiciones que se tienen en éste momento, impulsar más la empresa hacia el mercado, buscar un mejor desarrollo de los productos, implementar nuevos sistemas de marketing.

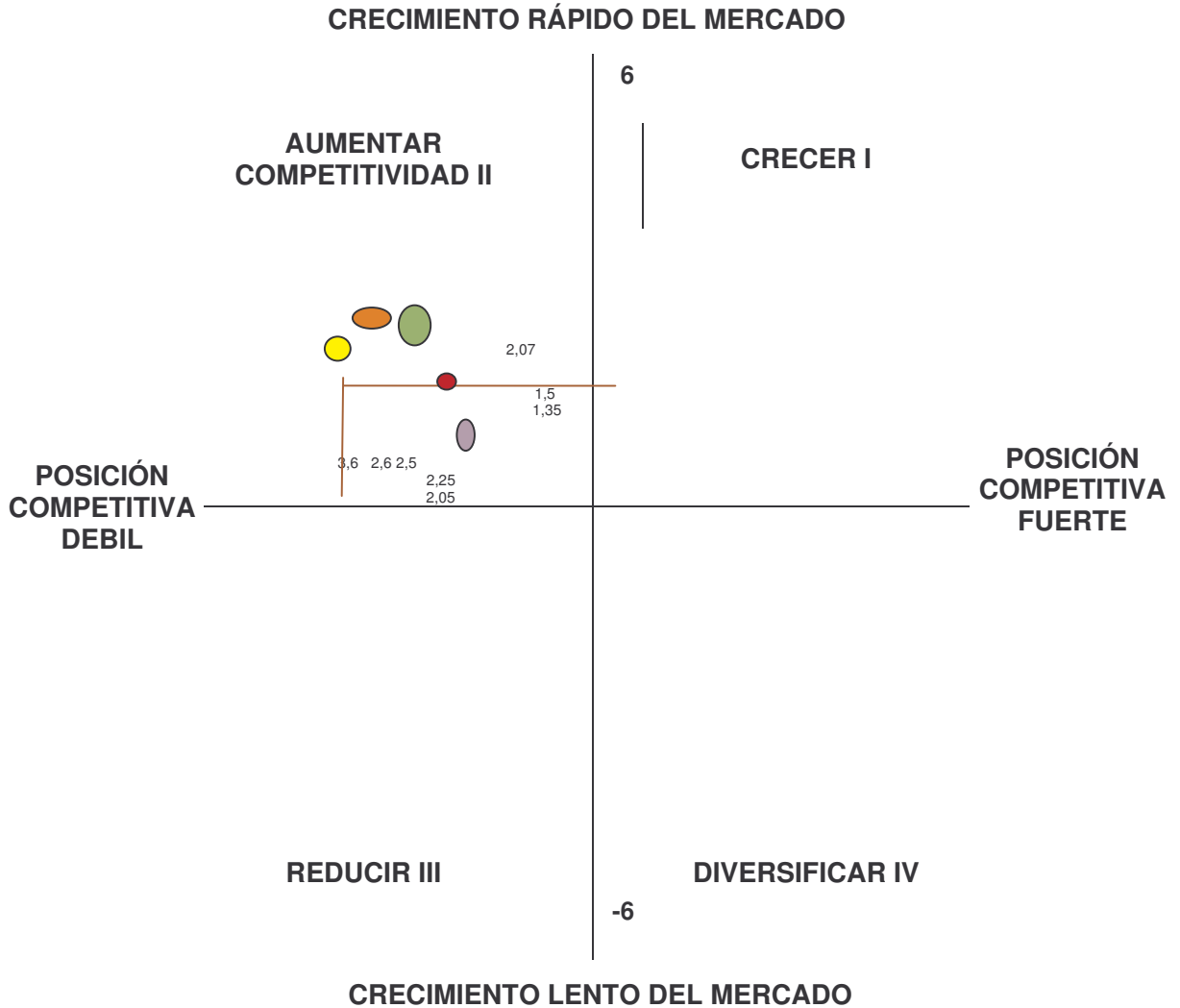
7.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de herramientas empresariales. En efecto, todas las organizaciones pueden estar ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia.

Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado; los cuadrantes que componen la matriz de la gran estrategia, especifican estrategias adecuadas para una gran organización así: el primer cuadrante invita a crecer, el segundo cuadrante invita a buscar posibilidades para aumentar la competitividad, el tercer cuadrante invita a reducir y/o eliminar y el cuarto cuadrante invita a la diversificación.

Sobre el eje de las X, se ubica la estimación de posición competitiva que puede ser débil o fuerte, y sobre el eje de las Y, se ubica el crecimiento de mercados que puede ser alto o bajo, rápido o lento.

Gráfica 4. Matriz de la Gran Estrategia y Análisis



Cuadro 14. Matriz de la Gran Estrategia y Análisis

#	ASADEROS	% UTILIDAD	FACTOR INTERNO	FACTOR EXTERNO
1	PEPE POLLO BROASTER STEAK	19,40	1,55	3,6
2	BROASTER KING	24,97	2,00	2,6
3	PRESS BURGER	25,87	2,07	2,49
4	POLLO ESQUINA	12,94	1,03	2,05
5	POLLO CALIDAD	16,82	1,35	2,25

Fuente: Cámara de Comercio Ipiales 2008.

Para elaborar la matriz, se consideraron aspectos importantes de competitividad y de crecimiento en el mercado, como la tasa de crecimiento del mercado y la competitividad de cada uno de los asaderos representativos del sector.

Como se observa en la gráfica, los asaderos analizados se ubican en el cuadrante II, por lo cual necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Aunque su industria es creciente, son incapaces de competir efectivamente. El caso específico del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, demuestra que su ineffectividad se debe a la falta de un modelo gerencial estratégico y a la falta de información sobre el comportamiento de la competencia y las necesidades y expectativas del cliente.

Le convendría entonces tener en cuenta las siguientes estrategias: Desarrollo del mercado, penetración en el mercado, desarrollo de producto, integración horizontal, venta o liquidación.

7.4 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL MPD

Utiliza el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la organización como sus dos dimensiones, siendo más específica en sus implicaciones estratégicas.

Para su construcción utiliza:

- ✓ Puntaje de perfil competitivo (Eje Y). Correspondiente a la capacidad competitiva.
- ✓ Atractividad del mercado (Eje X). (se evalúa calificando una serie de factores considerados importantes en este aspecto; se califica de 1.0 a 5.0, indicando 5 más atraktividad y 1 menor atraktividad.)

7.4.1 Grado de atraktividad del mercado

- a. Número de Competidores: Es una variable medianamente atraktivita, debido a que en la actualidad cuenta con dos competidores fuertes que son: el Asadero Broaster King y Pollos Press Burger.
- b. Crecimiento de la Demanda: Es altamente atraktivita por que se relaciona con el crecimiento de la población turística y con el fortalecimiento del sector de restaurantes en Colombia.
- c. Crecimiento de la Oferta: Es medianamente atraktivito debido a que el crecimiento de la oferta de pollo, es casuístico y mínimo.

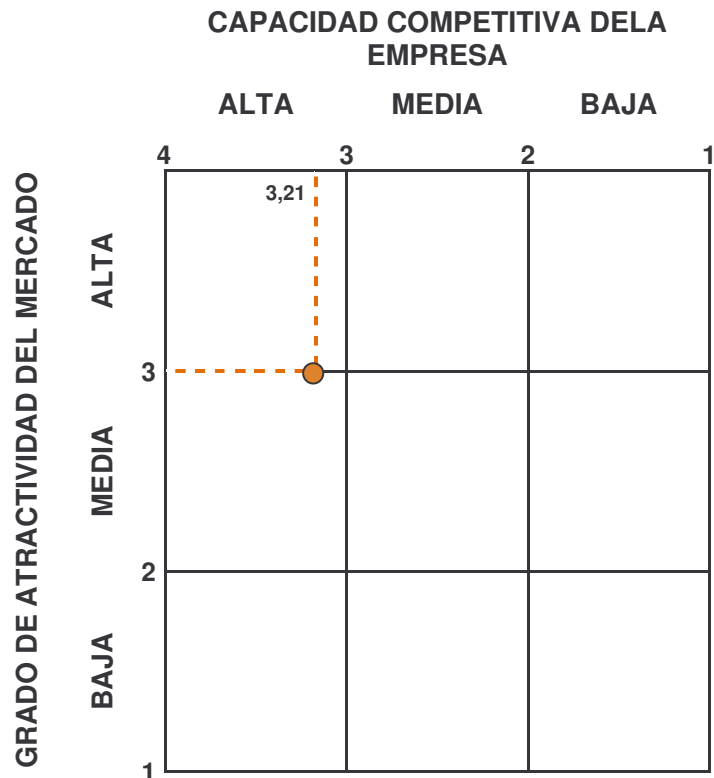
- d. Políticas de descuento: Altamente atractivo debido a que garantiza una venta con calidad y accesible a los clientes actuales del asadero.
- e. Baja Competitividad en Servicios Adicionales en los Asaderos Locales: Es altamente atractiva, debido a que la infraestructura y las instalaciones de los asaderos de la ciudad de Ipiales, no están en condiciones de ofrecer los mismo servicios que ofrece el Asadero Pepe pollo Broaster Steak.
- f. Precio de la Competencia: Es medianamente atractiva, debido a que los precios que se manejan son estandarizados en la ciudad de Ipiales.

Cuadro 15. Matriz de Política Direccional MPD

VARIABLES DE ATRACTIVIDAD	CLASIFICACIÓN
Número de Competidores	3
Crecimiento de la Demanda	4
Crecimiento de la Oferta	2
Políticas de Descuento	4
Baja Competitividad en Servicios Adicionales en Asaderos Locales	3
Precio de la Competencia	2
PROMEDIO	3

Fuente: Cámara de Comercio Ipiales 2008.

Gráfica 5. Matriz de Política Direccional MPD



Fuente: Cámara de Comercio Ipiales 2008.

La matriz indica una alta capacidad competitiva proveniente de factores como calidad del producto, lealtad y satisfacción del cliente, precio, participación en el mercado, imagen corporativa, compromiso con el medio ambiente, nivel de tecnología utilizada en los procesos y un alto grado de atractividad del mercado proveniente de número de competidores, crecimiento de la demanda, crecimiento de la oferta, políticas de descuento, apoyo del gobierno, baja competitividad en servicios adicionales de los asaderos locales y precio de la competencia.

7.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Utiliza información de entrada de la matriz de Perfil Competitivo y la matriz EFE y EFI, en conjunción con la matriz DOFA, el análisis PEEA, la IE y la de Gran Estrategia. Esta matriz es una técnica que permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

El procedimiento presenta los siguientes pasos:

- a. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE, tomando la información directamente de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
- b. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo, las cuales son idénticas a las de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
- c. Analizar las matrices de la etapa dos (comparación) e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
- d. Determinar los puntajes de atracción, los cuales son valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Estos puntajes se fijan mediante el análisis de cada factor interno o externo, formulando la siguiente pregunta ¿Tiene éste factor clave efecto sobre la selección de estrategias que se evalúan? Si la respuesta es afirmativa específicamente, los puntajes de atracción deben asignarse de la siguiente manera: 1= la estrategia no es aceptable; 2= la estrategia es posiblemente aceptable; 3 = la estrategia es probablemente aceptable y 4 = la estrategia es muy aceptable. Por el contrario, si la respuesta es no, entonces no se asignan puntajes de atracción a las estrategias de ese conjunto.
- e. Calcular los puntajes totales de atracción, los cuales se definen como el producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntajes de atracción (paso 4) en cada fila.
- f. Calcular la suma total de puntajes de atracción, es la sumatoria de todos lo puntajes de atracción, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.

Cuadro 16. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica

FACTORES CLAVES	PONDERADO	ENCOGIMIENTO		DESINVERSIÓN		COMBINACIÓN	
		PUNTAJE ATRACCIÓN	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE ATRACCIÓN	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE ATRACCIÓN	PUNTAJE TOTAL
FACTORES INTERNOS CLAVES							
Direccionamiento Administrativo	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Sistema de Toma de Decisiones	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Calidad del Producto	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Lealtad y Satisfacción del Cliente	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Rentabilidad	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Sistema Presupuestal	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Capacidad de Innovación	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Disponibilidad de Sistemas de Información	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,08
Pertenencia	0,08	1	0,08				
Retiros	0,06	2	0,12				
FACTORES EXTERNOS CLAVES							
Control de Precios	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Nuevos Impuestos	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Inflación	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Desacuerdos Fronterizos	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Renovación de Clase Dirigente	0,02						
Compromiso con el Medio Ambiente	0,02			2	0,04		
Telecomunicaciones	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Facilidad de Acceso a la Tecnología	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12
Nivel de Empleo	0,03	2	0,06				
Inseguridad	0,06	1	0,06	2	0,12		
Entrada de Nuevos Competidores	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Potencial de Clientes del Mercado	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Reacción al Cambio de Consumo	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
TOTAL			6,6		6,29		5,5

Fuente: Cámara de Comercio Ipiales 2008.

Al calcular la suma total de puntajes de atracción, éstos muestran que la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas es la de Encogimiento, en segundo lugar se encuentra la Desinversión y por último la Combinación.

7.6 OPCIONES MACROESTRATEGICAS

Como resultado de la construcción de la matriz de la Gran Estrategia para el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, éste se ubica en el Cuadrante II, las estrategias recomendadas son las siguientes:

- ✓ Encogimiento
- ✓ Desinversión
- ✓ Combinación

Después de realizar el análisis correspondiente con base en el diagnóstico interno y externo realizado al Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, se determinó que las estrategias que favorecen el aprovechamiento de oportunidades como: Control de precios, renovación de clase dirigente, compromiso con el medio ambiente, telecomunicaciones, nivel de empleo y potencial de clientes en el mercado, fortalezas como: Calidad del producto, lealtad y satisfacción del cliente, capacidad de innovación y pertenencia son:

7.6.1 Encogimiento. El encogimiento está relacionado, con poder alcanzar los objetivos y metas en forma consistente, en una competencia claramente distintiva; el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak se ve afectado por ineficiencia en sus procesos, poca rentabilidad y mucha presión gerencial por obtener mayores y mejores resultados.

Es tiempo que el asadero empiece a capitalizar las oportunidades externas, minimice amenazas, aproveche las fuerzas internas y supere las debilidades internas mediante acciones como:

Reducción de Costos: Diseñar un plan presupuestal a partir de la estandarización de precios, que permita ofrecer la misma calidad del producto obteniendo una rentabilidad más alta.

Incrementar Ventas: Realizar publicidad y promoción de los productos que ofrece el asadero a través de medios masivos (televisión, radio, internet, volantes, etcétera.)

Recorte de Personal: Determinar un periodo de prueba en el cual los trabajadores demuestren su eficacia y eficiencia para la selección del personal que va a quedar en la empresa, reajustando turnos y horarios de trabajo.

7.6.2 Desinversión. Esta estrategia busca la división responsable de los malos resultados de la organización entera, es cuando una división no se adapta al resto de la organización es este caso es la capacidad directiva y la capacidad financiera. Se debe aclarar que lo que se pretende con esta estrategia no es desinvertir en estas divisiones, si no todo lo contrario fortalecerlas porque son claves básicas para el funcionamiento de la empresa.

Capacidad Directiva: Con la implementación del plan estratégico al Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, se establecerá unos parámetros de direccionamiento gerencial y administrativo, que optimice la toma de decisiones, el flujo de información, las metas y objetivos, reduciendo de esta manera los desperdicios de tiempo y gastos en los que incurre la empresa por no tener un modelo administrativo a seguir.

Capacidad Financiera: Contratar un contador que organice las cuentas del asadero e implemente un sistema financiero donde se pueda observar los informes contables de la empresa y de acuerdo a esto se puedan tomar decisiones oportunas de los movimientos financieros de la organización.

7.6.3 Combinación. Aplica una combinación de dos o más estrategias al mismo tiempo, pero esta combinación puede resultar arriesgada cuando se lleva demasiado lejos, por eso se debe establecer prioridades puesto que la empresa tiene recursos limitados.

En este caso aplicaremos una combinación de las estrategias de encogimiento (Reducción de Costos) y desinversión (Capacidad Financiera): Dentro de la decisión de contratar un contador para que lleve los movimientos diarios de la empresa y diseñe un sistema financiero, también se verá en la tarea de proponer un modelo de reducción de costos que beneficie la empresa.

8. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN PARA EL ASADERO PEPE POLLO BROASTER STEAK

8.1 PLAN DE ACCIÓN

Cuadro 17. Plan de Acción

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PERIODO REPORTE	INDICADORES DE LOGRO	DEFINICIÓN	RECURSOS
Disminuir los gastos de administración en las divisiones de la empresa	Combinada	30%	Diseño del plan de reinversión	Gerente Administrador Contador	Trimestral	Vr consumo por división / Vr presupuesto de gasto administrativo	Mide el consumo por división de acuerdo al presupuesto	
Fortalecer el desarrollo integral y continuo del Talento Humano	Encogimiento	20%	Fomentar la cultura del trabajo	Empleados	Trimestral	# de clientes atendidos / # de trabajadores en el asadero	Mide la cantidad de clientes atendidos por el número de trabajadores	450.000
Mantener la operatividad del asadero	Combinada	20%	Atraves de los planes de reinversión y presupuesto	Gerente Contador	Trimestral	Variación de ingresos periodo actual / Variación de ingresos periodo anterior	Mide el crecimiento del periodo	
Disminuir los costos del asadero	Encogimiento	20%	Diseño del plan de presupuesto	Gerente Administrador Contador	Trimestral	Variación de costos periodo actual / Variación de costos periodo anterior	Mide la reducción de costos en el periodo	
Asegurar el diseño publicitario y de mercadeo	Encogimiento	100%	Publicidad en medios masivos de comunicación.	Gerente Administrador	Trimestral	# de actividades realizadas / # de actividades programadas	Mide la gestión con relación a la programación de actividades	1.000.000
Garantizar una atención eficaz a los usuarios. Mejorar la calidad	Encogimiento	95%	Mediante una encuesta el cliente califica la calidad del	Gerente Administrador	Trimestral	# de clientes satisfechos / # de clientes atendidos	Mide el grado de satisfacción del cliente	450.000
Garantizar una atención oportuna a los clientes	Encogimiento	98%	Implementación de un sistema de quejas y reclamos	Gerente Administrador	Trimestral	# de quejas y reclamos solucionadas / # de quejas y reclamos presentados	Mide la proporción de solicitudes atendidas satisfactoriamente	300.000
Aumentar las ventas	Encogimiento	30%	Promocionar el producto por medio de combos y ofertas	Gerente Administrador	Trimestral	# de ventas realizadas en el periodo / # de ventas realizadas en el periodo anterior	Mide la variación de ventas	
Fortalecer el desarrollo gerencial	Desinversión	30%	Capacitación permanente	Gerente Administrador	Trimestral	# de objetivos y metas logradas / # de objetivos y metas planteadas	Mide la capacidad gerencial	300.000
TOTAL TRIMESTRALMENTE								2.500.000

Fuente: Este estudio

9. CONCLUSIONES

En la realización del trabajo, y al finalizar su elaboración se tiene como primera conclusión, que la planeación estratégica no tiene un formato exacto para seguir, no existen modelos universales que garanticen el éxito en todas las circunstancias, por lo que para nuestro caso específico, se miró las necesidades de la empresa y se utilizó las herramientas necesarias convenientes según el criterio compartido con la gerencia.

Toda situación de cambio propuesta en este plan estratégico fue consultada y sometida al análisis del gerente, quien se encargó de dar su aprobación, por ello concluimos que los cambios no se pueden imponer y que la planeación está ligada a un concepto de participación, flexibilidad, pero sobretodo debe existir conciencia entre todos los miembros de la organización sobre la necesidad de su realización y ejecución.

La implementación del Plan Estratégico en el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, le permitirá a la Gerencia evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

Actualmente el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, cuenta con una misión y visión definidas, las cuales se plantearon, teniendo en cuenta las necesidades de mejoramiento e innovación que requiere la organización para mantenerse competitiva en el mercado.

Con la ejecución del plan estratégico se estará contribuyendo al crecimiento, al fortalecimiento de la empresa, convirtiéndola en una organización competitiva, con un estilo propio de gerencia que le ayude a fijar un rumbo definido y a alcanzar sus objetivos, para que pueda sobrevivir en el entorno que cambia constantemente y cada vez se hace más competitivo.

Con la implementación del Plan de Acción propuesto, se pretende desarrollar las macroestrategias traducidas a acciones y actividades concretas que buscan el cumplimiento de los objetivos del asadero.

Con el desarrollo de la investigación, se logró conocer el Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, y desarrollar un Plan Estratégico enfocado en las necesidades reales de mejoramiento a nivel interno y competitividad a nivel externo, que se espera sea implementado por la Gerencia.

10. RECOMENDACIONES

Sensibilizar al personal del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak previa implementación del Plan Estratégico propuesto, debido a que la cultura organizacional debe mejorar y adaptarse a las necesidades de cambio que exige el entorno.

El Plan de Acción propuesto en el estudio, deberá desarrollarse en su totalidad con la respectiva aplicación de los indicadores de gestión que permitirán monitorear, controlar y evaluar su cumplimiento.

La Gerencia del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak, debe desarrollar una investigación de mercados permanente que le permita obtener la información básica para orientar el Plan Estratégico de acuerdo a las condiciones cambiantes del mercado.

A nivel interno se recomienda la implementación de un Sistema de Costeo Basado en Actividades, lo cual le permite al asadero, determinar el costo real de los productos y de esta manera valorar de manera más objetiva los precios asignados a los mismos.

Los juicios y la información deben ser objetivos y confiables para garantizar la calidad de los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

ARTURO, Nelson. Módulo planeación estratégica. 2005.

BAIN, J. Administración de los Grandes Negocios. 3ª ed. Bogotá: Planeta, 2001. 220 p.

FRED, David. Conceptos de administración estratégica, 5ª ed. México: Prentice Hall, 1999. 160 p.

_____ La gerencia estratégica. Tercera Reimpresión. Bogotá: Editorial Legis. 1990. 250 p.

GARCÍA y MUNICH. Principios de la administración. México: Americanos, S.A., 1998. 350 p.

GARCÍA, A. Administración y organización. Caracas: Panapo, 2000. 149 p.

KOONTZ, Harold. Estrategia, planificación y control. Medico: Mc Graw Hill, 1999. 460 p.

_____ Administración: una perspectiva global. México: Mc Graw Hill, 2001. 160 p.

MENDEZ, C. Metodología de la Investigación. Bogotá: Editorial Limusa, 2001. 150 p.

MINTZGERG, Henry. y QUINN, J. El Proceso Estratégico. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1998. 350 p.

MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. 1ª. Ed. Bogotá: Editorial Breve. 2005. 120 p.

PÉREZ, A. Guía metodológica para anteproyectos de investigación. 1ª ed. Bogotá: Editorial FEDUPEL, 2002. 160 p.

PORTER, Michael. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Bogotá: Editorial Continental, 2000. 90 p.

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva Cecsca. México: Mc Graw Hill, 1985. 165 p.

REHBERG, M. Diseño de un plan estratégico para una empresa distribuidora de equipos y materiales fotográficos. Bogotá, 2000. Trabajo de Grado no Publicado, Universidad Metropolitana (UNIMET).

RICHARDSON, Hill y JONES. Administración y estrategia. México: Mc Graw Hill. 1993. 560 p.

SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral “No le tema a la competencia, témale a la incompetencia”. Bogotá: Editorial Norma, 2005. 120 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

www.gestiopolis.com/canales/gerenciales.htm. 2001

www.google.com

www.noriegacedec.com/glosario_cedec.htm. 2001.

www.ipitimes.com

ANEXOS

ANEXO A. Constitución legal del Asadero Pepe Pollo Broaster Steak

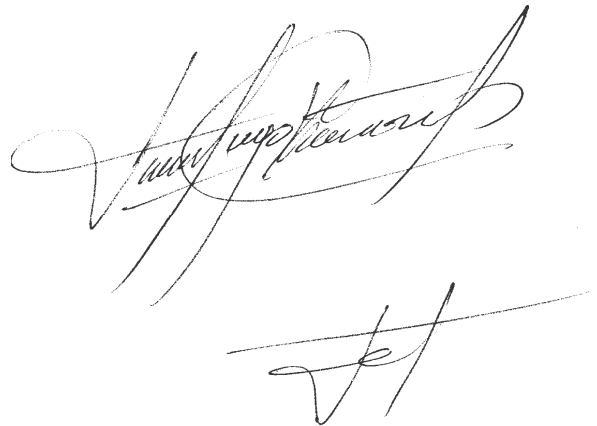
CONSTITUCION DE EMPRESA UNIPERSONAL

COMPARECIO:

VICTOR HUGO CHAMORRO BUSTOS, varón/mujer, Colombiano (a), mayor de edad, domiciliado y residente en esta ciudad e identificado con la cédula de ciudadanía .13.006.913 de 'piales, estado civil casado, y manifestó: Que mediante el presente documento y conforme a lo establecido por la Ley doscientos veintidós (222) de mil novecientos noventa y cinco (1995), Capitulo Octavo, Artículos 71 a 80, he decidido destinar una parte de mis activos líquidos para la realización de actividades mercantiles a través de una EMPRESA UNIPERSONAL, que se regirá por lo establecido en el Código de Comercio. **CLÁUSULA PRIMERA:** ESPECIE, NACIONALIDAD, DENOMINACION Y DOMICILIO: La empresa es UNIPERSONAL; por tanto, respecto de la responsabilidad, se asimila a una sociedad de responsabilidad limitada. Su nacionalidad es colombiana y se denomina PEPE POLLO — BROASTER STEAK E.U. La Empresa tendrá su domicilio principal en la ciudad de IPIALES, pero podrá establecer sucursales o agencias en otra u otras ciudades del país o en el exterior. **PARÁGRAFO:** DATOS DEL EMPRESARIO: NOMBRE: Víctor Hugo Chamorro Bustos, DOCUMENTO DE IDENTIDAD: CC. No. 13.006.913 expedida en 'piales (Nariño) DOMICILIO: Carrera 5ª. No. 16-42 de 'piales. **CLAUSULA SEGUNDA:** OBJETO DE LA EMPRESA. - El objeto principal de la empresa será: A.- Asadero de pollos y servicio de restaurante. **CLÁUSULA TERCERA:** DURACION: La empresa tendrá una duración de diez (10) • años, los que se contarán desde la fecha de inscripción de la Escritura de Constitución en la Cámara de Comercio del domicilio principal. Sin embargo, el titular puede, mediante reforma, prolongar el término establecido o disolver extraordinariamente la empresa, antes de la expiración del término. **CLÁUSULA CUARTA:** CAPITAL, CESION, CAPITAL SOCIAL: El capital de la empresa es la suma de UN MILLON DE PESOS (\$1.000.000,00) el cual se encuentra dividido en mil (1000) cuotas iguales de un valor nominal de mil (\$1000) cada una, el cual ha sido pagado en su totalidad a la Empresa Unipersonal de la siguiente manera TITULAR No. 1, con 1000 (mil) cuotas por valor de mil (\$1000) para un total de \$ 1'000.000. **CLÁUSULA QUINTA:** APORTE POSTERIOR. - El Titular de la Empresa podrá aumentar el capital mediante la aportación de nuevos bienes o capital. Dicho aumento deberá realizarse a través de escritura pública, debidamente inscrita en la Cámara de Comercio donde se encuentre registrada la Empresa. - PEPE POLLO — BROASTER STEAK E.U. **CLAUSULA SEXTA:** RESPONSABILIDAD DEL TITULAR. - La responsabilidad personal del titular frente a terceros queda limitada al valor de los aportes. **CLÁUSULA SEPTIMA:** CESION DE CUOTAS. - El titular de la empresa podrá ceder total o parcialmente las cuotas sociales a otras personas naturales o jurídicas. En el

segundo evento contemplado (cesión parcial), existiendo más de dos titulares frente a las cuotas de participación, se procederá a la transformación de la Empresa en la sociedad comercial que corresponda dentro de un término no superior a seis (6) meses contados a partir de la correspondiente cesión. **CLÁUSULA OCTAVA: DIRECCION Y ADMINISTRACION.** - La dirección y administración de la Empresa corresponde a su TITULAR quien podrá delegar la administración y/o representación legal en un gerente, quien ejercerá las funciones y atribuciones que le confiere la Ley y las específicamente delegadas por el TITULAR de la empresa. **CLAUSULA NOVENA: REPRESENTANTE LEGAL:** La representación legal de la Empresa estará a cargo del TITULAR, quien tiene todas las facultades administrativas y dispositivas, inherentes al cabal desarrollo del objeto empresarial. Por decisión del TITULAR, plasmada en el acto de nombramiento podrá delegar la representación legal de la empresa en el gerente, quien responderá en forma directa frente al TITULAR. Son funciones del representante legal: a) Usar la firma o razón social PEPE POLLO — BROASTER STEAK E.U. b) Designar los empleados que requiera el normal funcionamiento de la empresa y señalarles su remuneración excepto cuando se trate de aquellos que por Ley o por estos estatutos deban ser designados por el empresario. c) Presentar un informe de su gestión al empresario y el balance general de fin de ejercicio; y rendir cuentas semanalmente sobre el inventario de los bienes que ingresan y egresan en el establecimiento comercial. d) Constituir apoderados judiciales necesarios para la defensa de los intereses de la empresa. **CLAUSULA DECIMA: BALANCES GENERALES:** El treinta y uno (31) de Diciembre de cada año se cortarán las cuentas para hacer el inventario y el balance general, con el correspondiente detalle de la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio. **CLAUSULA DECIMA PRIMERA: LIQUIDACION DE PERDIDAS Y GANANCIAS:** Para liquidar la cuenta de pérdidas y ganancias de cada ejercicio y establecer el saldo de unas y otras, deberá previamente haberse asentado el movimiento de las cuentas de la Empresa en los Libros de Contabilidad que para tal efecto deban llevarse, registrándolos en debida forma en la Cámara de Comercio de la ciudad de Ipiales en el departamento de Nariño. **CLAUSULA DECIMA SEGUNDA: RESERVAS Y CAPITALIZACIONES:** De las utilidades líquidas, establecidas como se indica en la cláusula anterior, se tomará por lo menos un diez por ciento (10%) para formar e incrementar la reserva legal que ascienda al cincuenta por ciento (50%) del capital de la Empresa. Cuando esta reserva llegue a dicho límite la Empresa no tendrá obligación de seguir incrementándola, pero si disminuye, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de cada ejercicio hasta que la reserva alcance nuevamente el monto fijado. --El TITULAR podrá constituir o incrementar reservas ocasionales con destinación especial, especialmente para actividades de capacitación y recreación. **CLAUSULA DECIMA TERCERA: CAUSALES DE TERMINACION:** Son causales de terminación de la Empresa las siguientes: 1) Por voluntad del TITULAR de la Empresa PEPE POLLO —

BROASTER STEAK E.U. 2) Por vencimiento del término de duración previsto. 3) Por muerte del TITULAR. 4) Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas. 5) Por orden de autoridad competente. 6) Por pérdidas que reduzcan el capital de la Empresa hasta en un cincuenta por ciento (50%). 7) Por la iniciación de trámite de liquidación obligatoria. **CLAUSULA DECIMA CUARTA:** LIQUIDADOR: Hará la liquidación de la Empresa la persona quien designe el TITULAR. PARAGRAFO: El liquidador gozará de los poderes suficientes definidos en el Código de Comercio los cuales pueden ser ampliados por el TITULAR, quien además tendrá todas las funciones compatibles con el estado de liquidación, especialmente la relativa a cambiar y remover libremente al liquidador y acordar con él el valor de sus servicios; aprobar la cuenta y acta final. **CLAUSULA DECIMA QUINTA:** CUENTA Y ACTA FINAL: Una vez pagado el pasivo externo de la Empresa se preparará el acta y cuenta final de liquidación, la cual debe ir aprobada por el TITULAR de la empresa PEPE POLLO — BROASTER STEAK E.U. **CLAUSULA DECIMA SEXTA:** PROHIBICIONES. - En ningún caso el TITULAR podrá directamente o por interpuesta persona retirar para sí o para un tercero, cualquier clase de bienes pertenecientes a la Empresa, salvo que se trate de utilidades debidamente justificadas. **CLAUSULA TRANSITORIA:** NOMBRAMIENTOS: Hasta nueva designación, el Gerente de la Empresa será su TITULAR **VICTOR HUGO CHAMORRO BUSTOS** Gerente: Documento de Identidad: Cédula de ciudadanía número 13.016.931 expedida en Ipiales (Nariño), Domicilio: Carrera 5ª. No. 16-41 Ipiales — Nariño.

The image shows two handwritten signatures in black ink. The top signature is a large, stylized cursive signature that appears to read 'Victor Hugo Chamorro Bustos'. Below it is a smaller, more compact signature, possibly initials or a shorter name.