

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA SALEYJHO S.A. SITUADA EN
EL DISTRITO ESPECIAL DE TUMACO (NARIÑO), PARA EL PERIODO
COMPRENDIDO ENTRE EL 2009 - 2011**

**IVAN DARIO MOYA BURBANO
JORGE RENE RUIZ ZAMBRANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUMACO
2009**

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA SALEYJHO S.A. SITUADA EN
EL DISTRITO ESPECIAL DE TUMACO (NARIÑO), PARA EL PERIODO
COMPRENDIDO ENTRE EL 2009 - 2011**

**IVAN DARIO MOYA BURBANO
JORGE RENE RUIZ ZAMBRANO**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de
Administrador de Empresas**

**Presidente de Tesis
Dr. OSCAR HERNANDO BENAVIDEZ PAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUMACO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1° del acuerdo 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de Tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Marzo 16de 2009

RESUMEN

El trabajo muestra aspectos fundamentales de la planeación estratégica, aplicada a la empresa agroindustrial SALEYJHO S.A. Ubicada en el distrito especial de Tumaco, como una empresa productora y comercializadora de carnes de excelente calidad, siendo esta una fuente de empleo y desarrollo para nuestra región. De esta manera permite conocer la situación actual de la empresa y formular estrategias que permitan la realización de los objetivos y mejorar la calidad de sus productos.

Por ello se procedió a identificar y establecer la debilidad y pertinencia del proyecto plan estratégico para la empresa agroindustrial SALEYJHO S.A. Teniendo en cuenta los procesos y lineamientos de la organización, como en su formulación, desarrollo y aplicación del mismo en su adecuado contexto.

ABSTRACT

The work shows fundamental aspects of the strategic planning, applied to the business agroindustrial SALEYJHO INC. It located in the special district of Tumaco, like a business production company and comercializadora of meats of excellent quality, being this a source of employment and development for our region. In this manner permits to know the current situation of the business and to formulate strategies that permit the execution of the objectives and to improve the quality of its products.

Because of it it proceeded to identify and to establish the weakness and relevance of the project strategic plan for the business agroindustrial SALEYJHO INC. Keeping in mind the processes and features of the organization, as in its formulation, development and application of the same one in its adequate context.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 OBJETIVOS	17
1.1.1 Objetivo general	17
1.1.2 Objetivos específicos:	17
1.2 JUSTIFICACIÓN	17
1.3 MARCO TEÓRICO	18
1.3.1 Surgimiento de la planeación estratégica	18
1.3.2 Características de un plan estratégico	19
1.3.3 Etapas del proceso de planeación estratégica	20
1.3.4 Definición del horizonte de tiempo	21
1.3.5 Matriz del perfil competitivo (MPC)	24
1.3.6 Análisis DOFA	25
1.3.7 Análisis de vulnerabilidad	25
1.3.8 Direccionamiento estratégico	25
1.3.9 Proyección estratégica	26
1.3.10 Formulación estratégica	26
1.3.11 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	26
1.3.12 Matriz de la gran estrategia	26
1.3.13 Matriz de portafolio de productos (Grupo Consultor de Boston GCB)	26
1.3.14 Matriz de política direccional (MPD)	26
1.3.15 Matriz interna externa (IE)	27
1.3.16 Matriz cuantitativa de planificación estratégica	27
1.3.17 Alineamientos estratégicos	27
1.3.18 Plan operativo	27
1.3.19 Difusión del plan	27

	pág.
1.3.20 Monitoria estratégica:.....	28
1.4 METODOLOGÍA	29
1.4.1 Tipo de estudio	29
1.4.2 Método de investigación utilizado	29
1.5 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	29
1.5.1 Fuentes primarias	29
1.5.2 Información:	29
1.5.3 Fuentes secundarias.....	30
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y ÁREA DE COBERTURA	31
2.1 EL MUNICIPIO.....	31
2.1.1 Reseña histórica	31
2.1.2 Límites distritales:	31
2.1.3 Infraestructura, productiva y de servicios.....	32
2.1.4 Actividades económicas.....	33
2.1.5 Indicadores socioeconómicos de calidad de vida	36
2.2 ANTECEDENTES.....	36
2.2.1 Misión.....	37
2.2.2 Visión	37
2.2.3 Principios corporativos:.....	37
2.2.4 Objetivos corporativos:.....	37
2.3 ORGANIGRAMA EMPRESA SALEYJHO S.A.....	39
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	44
3.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA.....	44
3.1.1 Estilo de dirección.....	44
3.1.2 Talento humano	44
3.1.3 Sistema de recompensas y sanciones.....	44
3.1.4 Toma de decisiones.....	44
3.1.5 Direccionamiento estratégico	44

	pág.
3.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)	45
3.2.1 Capacidad directiva:	45
3.2.2 Capacidad competitiva:.....	46
3.2.3 Capacidad financiera:	47
3.2.4 Capacidad del talento humano:	48
3.2.5 Capacidad tecnológica:.....	49
3.2.6 Matriz de impacto de la capacidad interna.....	49
3.2.7 Matriz de evaluación de factores internos (mefi) para la empresa agroindustrial SALEYJHO S.A.	51
3.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO (POAM).....	52
3.3.1 Análisis del entorno económico:	52
3.3.2 Análisis del entorno social:.....	55
3.3.3 Análisis del entorno político – jurídico:.....	58
3.3.4 Análisis del entorno tecnológico:.....	60
3.3.5 Matriz de impacto (POAM).....	60
3.3.6 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).	62
3.4 ANÁLISIS COMPETITIVO DE SALEYJHO S.A.....	63
3.4.1 Análisis de las fuerzas competitivas:	63
3.4.2 Análisis del perfil competitivo	66
3.5 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA PARA SALEYJHO S.A.	68
3.5.1 Definición de estrategias funcionales (DOFA).	70
3.6 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	71
3.6.1 Descripción de los puntales para el sector:.....	71
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	75
4.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO.....	75
4.2 MISIÓN	75
4.3 VISIÓN.....	75
4.4 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	75

	pág.
4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	76
5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	77
5.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	77
5.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE).....	79
5.2 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON	81
5.3 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL.....	83
5.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA	85
5.5 CADENA DE VALOR PARA SALEYJHO S.A.....	87
5.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	88
5.7 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	91
5.7.1 Estrategias de negocio:.....	91
6. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS.....	93
6.1 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO.	93
6.2 PROGRAMA DE INCREMENTO DE RENTABILIDAD ECONÓMICA.	93
6.3 PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN DE ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	93
6.4 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	94
7. INDICADORES DE GESTIÓN	95
7.1 INDICADORES DE ACTIVIDAD	95
7.2 INDICADORES GERENCIALES O DE DESEMPEÑO	95
7.3 INDICADORES DE IMPACTO AL TRABAJO	96
7.4 ANÁLISIS, VIABILIDAD, COSTO Y PERTINENCIA DEL PLAN	102
7.5 DIFUSIÓN DEL PLAN.	102
7.5.1 Reuniones de junta directiva.....	103
7.5.2 Comité de apoyo estratégico	103
7.5.3 Gerencia general y jefes de producción y puntos de venta.....	103
8. CONCLUSIONES	104
9. RECOMENDACIONES	105

	pág.
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXOS.....	107

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Proceso de planeación estratégica	21
Cuadro 2. Matriz de impacto de capacidad interna para empresa agroindustrial Saleyjho. S.A.	50
Cuadro 3. Matriz de evaluación de factores internos (mefi) para la empresa agroindustrial SALEYJHO S.A.	51
Cuadro 4. Producto Interno bruto total y por habitante	55
Cuadro 5. Crecimiento poblacional en Nariño	56
Cuadro 6. Tasas de empleo y desempleo	57
Cuadro 7. Desplazamiento en Nariño	58
Cuadro 8. Matriz de Perfil Competitivo MPC para SALEYJHO S.A.	67
Cuadro 9. Matriz DOFA (Puntos de Corte)	69
Cuadro 10. Análisis de vulnerabilidad para Saleyjho S.A.	73
Cuadro 11. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) para SALEYJHO S.A.	77
Cuadro 12. Análisis comparativo de número de clientes. 2006, 2007, 2008.	80
Cuadro 13. Ingresos, utilidad y porcentaje.....	81
Cuadro 14. Porcentaje de Participación en el Mercado y Tasa Crecimiento del Sector	82
Cuadro 15. Matriz cuantitativa de planificación estratégica	89
Cuadro 16. Indicadores de actividad para Saleyjho S.A.	95
Cuadro 17. Indicadores Gerenciales o de Desempeño para SALEYJHO S.A.	96

	pág
Cuadro 18. Indicadores de impacto al trabajo.	97
Cuadro 19. Plan de acción para SALEYJHO S.A.	98

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Mapa Localización geográfica de Tumaco.....	32
Figura. 2. Escenario competitivo de Porter	64
Figura 3. Análisis de vulnerabilidad – cuadrantes para SALEYJHO S.A.	74
Figura 4. Matriz de posición estratégica y acción PEYEA para SALEYJHO S.A. .	79
Figura 5. Matriz de la gran estrategia para SALEYJHO S.A.....	80
Figura 6. Matriz Del Grupo Consultor De Boston.....	82
Figura 7. Matriz de Política Direccional (MPD)	84
Figura 8. Matriz interna externa para Saleyjho S.A. (IE).....	85
Figura 9. Esquema general de difusión del plan	103

INTRODUCCIÓN

SALEYJHO S.A. Es una empresa que busca mejorar sus procesos administrativos y productivos, para de esta manera proyectar su crecimiento y competitividad en el mercado, por esta y otras razones es indispensable diseñar e implementar un plan estratégico corporativo acorde a su misión y visión, que brinde herramientas y elementos metodológicos que permitan conocer su medio ambiente interno y externo, facilitar la toma de decisiones estratégicas para que la organización sea eficiente y eficaz en su gestión administrativa.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en la organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de conocer y evaluar la situación actual de la empresa así como su capacidad de competitividad con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa así el futuro.

Por esto se diseñará un plan estratégico corporativo para SALEYJHO S.A. para lograr sus objetivos y hacerla más competitiva en el mercado que se desenvuelve.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa SALEYJHO S.A. Surge como respuesta a la falta de empleo y la necesidad de una empresa dedicada a la agroindustria específicamente en la producción y comercialización de carnes de res, pollo y cerdo en el Distrito Especial de Tumaco, para de esta manera aprovechar las ventajas competitivas de esta región como son sus tierras fértiles, la mano de obra y la vocación agraria y agrícola de nuestro Departamento de igual manera aprovechar la gran demanda de carnes de optima calidad que existe en el Distrito tanto de nativos como de turistas que visitan esta importante región que se perfila como destino turístico por excelencia.

SALEYJHO S.A., sociedad anónima, de orden privado perteneciente al sector Agroindustrial; en la apertura de su actividad fue muy prospera a pesar de sus desordenes y limitaciones administrativas, ya que la economía del distrito era una de las mejores de su historia, dicha bonanza termino y se hace necesario la reestructuración de esta y adaptarse a la nueva realidad. Actualmente SALEYJHO S.A. atraviesa por una etapa de transición la cual debe ejecutarse de forma planeada.

Otra carencia de SALEYJHO S.A. es la falta de comunicación y divulgación de misión, visión, objetivos, principios corporativos, manual de procesos y procedimientos, que permitan establecer la cantidad de personal necesario y sus funciones. La ausencia de políticas de ventas han provocado que SALEYJHO S.A. genere una cartera muy elevada y con tendencias a ser de difícil cobro debido ha que nuestros clientes no poseen capital propio, es decir que la empresa distribuye productos entre sus clientes y luego cobra.

Otra deficiencia de SALEYJHO S.A. es el desconocimiento parcial de la competencia, sus precios, su calidad, sus clientes, su forma de trabajo, su volumen de producción, su variedad, su origen, los propietarios de dichos competencias, sus granjas; el por que los prefieren a ellos y no a nosotros.

Todo esto ha permitido que la Empresa Agroindustrial SALEYJHO S.A. decaiga a un ritmo acelerado, la falta de planeación, la creciente oferta de carnes provenientes del interior del país a precios muy por debajo de los propios, aunque no de buena calidad, así como también los costos elevados del transporte del concentrado, materias primas desde otras regiones distantes y los constantes problemas de orden publico que dificultan aun mas el problema; por lo anterior y otros factores han logrado que la Empresa entre en crisis, esto se pudo comprobar en las visitas realizadas a las instalaciones y diálogos que se tuvieron con personal por parte del equipo de trabajo.

Los problemas e inconvenientes que hemos mencionado anteriormente hacen necesaria la formulación de un Plan estratégico corporativo para la empresa Agroindustrial SALEYJHO S.A., el cual le permita contar con herramientas que contribuyan en la toma de decisiones y ejecución de sus actividades de forma organizada, la ejecución y difusión del plan propuesto traerá grandes beneficios administrativos y financieros, logrando proyectarse hacia el futuro, alcanzando sus objetivos y metas basados en la misión y visión corporativa.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo general. Diseñar un plan estratégico corporativo para la empresa SALEYJHO S.A., lo cual brinde soluciones a la problemática actual y plantee soluciones que permitan alcanzar sus metas y objetivos de manera acertada y rentable a través del tiempo.

1.1.2 Objetivos específicos:

- Determinar el perfil de la capacidad interna para SALEYJHO S.A.
- Establecer el grado de satisfacción de los clientes y consumidores de SALEYJHO S.A.
- Determinar las oportunidades y amenazas del entorno de la organización.
- Formular el direccionamiento estratégico para SALEYJHO S.A.
- Realizar Estudio DOFA.
- Formular planes estratégicos que se puedan implementar.
- Determinar los indicadores de gestión para la organización.
- Establecer planes de acción a desarrollar en la organización.
- Lograr generar una propuesta integral.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Analizada la problemática y establecidos los objetivos, es preciso implementar un Plan Estratégico Corporativo para la Empresa Agroindustrial SALEYJHO. S.A., fundamentado en un estudio serio y confiable que se ajuste a la realidad actual de la Empresa y que permita establecer con claridad los objetivos y metas de la Organización, definiendo estrategias a largo plazo que permitan aumentar la

eficiencia en los procesos administrativos y que brinde soluciones a los problemas que enfrenta actualmente la Empresa y se conviertan en la carta de navegación que permita la consecución de sus objetivos y por ende su crecimiento, supervivencia, rentabilidad y satisfacción del cliente Interno y Externo.

Es así como la presente investigación busca, que a través de la aplicación de teorías enfocadas a Planeación Estratégica y la utilización de herramientas administrativas tales como, Finanzas, Estadística, Mercadeo y Talento Humano, encontrar respuestas concretas de eventos internos y externos que de alguna manera afectan el desarrollo en los procesos que realiza SALEYJHO S.A.

Para llegar a un feliz término la realización de las metas y objetivos propuestos en el estudio se acudirá al uso de técnicas y herramientas de amplio conocimiento en el campo de la investigación y que son de gran utilidad en pos de encontrar fallas y plantear las diversas y posibles soluciones tales como son: los formatos de entrevistas y encuestas; y la aplicación de diferentes cuestionarios elaborados de manera objetiva, para su posterior procesamiento y análisis, también se recurrirá a otras investigaciones relacionadas al tema, todo esto con el ánimo de adquirir información y datos que permitan un análisis y toma de decisiones basadas en argumentos contundentes y de fuentes confiables.

El estudio mostrara resultados que facilitará su análisis, comprensión y aplicación en pro de mejorar su situación actual y pueda contar con una herramienta que le permita influir en su medio, ejerciendo un control sobre este y pueda participar de manera proactiva y no reactiva ante las diferentes oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas del medio interno y externo

1.3 MARCO TEÓRICO

Es la descripción de los elementos teóricos planteados por diferentes autores, en los cuales nos basaremos para la elaboración de nuestro trabajo; Este estará enfocado en la comprensión y aplicación de la teoría “Planeación Estratégica” que lleve a solucionar la problemática que en la actualidad enfrenta la Empresa SALEYJHO. S.A.

1.3.1 Surgimiento de la planeación estratégica. Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, no es sino hasta recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este tardío reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno ocurridos desde la segunda guerra mundial.

Primero, el ritmo de cambio del entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a las operaciones administrativas y a un ciclo

de vida mas corto de las ideas innovadoras. Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales.

En nuestros días, los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Este importante enfoque ha surgido con el de cursar del tiempo, basado fundamentalmente en antiguos enfoques para la formación de políticas y la estrategia inicial. El enfoque de la formulación de las políticas no es más que la implantación de reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que un área funcional puede o no hacer.

Cuando un empresario individual ofrece una clase de productos a un grupo reducido de clientes, las actividades de la empresa pueden formularse de manera informal. Pero cuando el producto se modifica o se sustituye o cuando los territorios de ventas se expanden, las funciones de la empresa aumentan. La actividad de integrar las funciones pronto requiere procedimientos más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales. Así surge el enfoque de las formulaciones políticas, que dejo de ponerse en practica en los años 50 y principios de los 60.

En 1962, el historiador comercial Alfred D. Chandler propuso un enfoque de “estrategia inicial”, definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

Este enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves:

- Se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos.
- Enfatizó el proceso de búsqueda de ideas claves.
- Se interesó en la formulación de estrategias.
- Abandono la noción convencional de que la relación entre un negocio y su entorno era más o menos estables y previsibles.¹ La definición de estrategia de Chandler fue eventualmente refinada por diferentes autores, que introducen la idea de estrategia como proceso, en lugar de una formula fija (las políticas). En la década de los 90s el termino “Estrategia” vino a remplazar el termino.²

1.3.2 Características de un plan estratégico. Un plan estratégico presenta las siguientes características:

¹ GOODSTEIN, Nolan y PFEIFFER. Planeación estratégica aplicada. 1998. Pág. 317

² DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. 2004. Pág.10

- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Se ocupa de cuestiones fundamentales.
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias.
- Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación.
- Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

1.3.3 Etapas del proceso de planeación estratégica. El proceso de la planeación estratégica comprende las siguientes etapas según Serna G Humberto en su libro “Gerencia Estratégica”

Cuadro 1. Proceso de planeación estratégica

AUDITORIA ESTRATÉGICA	LOS ESTRATEGAS				I
	PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS				II
	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO				III
	Cultura corporativa	Auditoria interna	Auditoria externa	Análisis de competencia	
	Análisis DOFA		Análisis de vulnerabilidad		
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO				IV
	VISIÓN – MISIÓN – OBJETIVOS GLOBALES				
	INDICADORES DE GESTIÓN	ÁREA ESTRATÉGICA	OPCIONES ESTRATÉGICAS		
Análisis estratégico Análisis vectorial Análisis portafolio PEEA					
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA				VI	
Proyectos estratégicos Estrategias Planes de acción - presupuesto					
DIFUSIÓN DEL PLAN CULTURA ESTRATÉGICA				VII	
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN				VIII	

FUENTE: Serna G Humberto. Gerencia Estratégica.³

1.3.4 Definición del horizonte de tiempo. La organización debe tener en cuenta definir el horizonte teniendo en cuenta:

³ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 20

- a. La estabilidad o rentabilidad del entorno en que se desempeña la organización.
- b. La intensidad de la competencia.
- c. La amenaza o no de los sustitutos.
- d. La velocidad con que su organización o el sector de su empresa absorbe o incorpora cambios.

▪ **Diagnóstico estratégico:** el Diagnóstico estratégico comprende cinco aspectos fundamentales en su orden a saber; la cultura Organizacional, el Análisis Interno, el Análisis Externo, el Análisis DOFA y el Análisis de la vulnerabilidad.

• **Cultura organizacional:** es la manera como una empresa hace las cosas, como establecen las prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura organizacional influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.⁴

Procesos que influyen en la creación y consolidación de una cultura organizacional:

- a. Los fundadores: incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización.
- b. El estilo de dirección: el estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.
- c. La claridad de los principios organizacionales: las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos.
- d. Autonomía individual (Empowerment): el grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización.
- e. Estructura. La estructura organizacional crea cultura: así mismo las estructuras deben compaginar con las estrategias.
- f. Sistema de apoyo: la cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo a la infraestructura de que dispone la empresa.

⁴ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 89

- g. Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones: la manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros.
- h. Estimulo al riesgo: las características de cada organización, el entorno en que se desenvuelve la empresa, las estrategias planteadas por la misma, determinan las circunstancias y la forma como cada organización maneja el riesgo, creando así un elemento determinante en su conducta.
- i. Direccionamiento estratégico: las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.
- j. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.
- k. El talento humano: el talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial.
- l. Las comunicaciones: las comunicaciones, tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una organización.

- **Análisis interno:** tiene como finalidad identificar y evaluar debilidades y fortalezas de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente a través del Perfil de la Capacidad Interna de la compañía (PCI), el cual examina 5 categorías a saber; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

El análisis interno se concluye con la elaboración de la matriz de evaluación del factor interno (MEFI), la cual es una herramienta que resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

- **Análisis externo:** consiste en establecer cuales son los factores que pueden favorecer a la empresa (Oportunidades) y de cuales se tienen que defender (Amenazas) y esta abarca dos grandes componentes:

- **Análisis del entorno:** el cual puede subdividirse en seis áreas claves; Factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Competitivos y Geográficos, con el fin de establecer el Perfil de Oportunidades del Medio (POAM). Posteriormente se integran los factores con la elaboración de la matriz de

evaluación de los factores externos (MEFE), tomando las variables más relevantes para evaluar y ponderar las Oportunidades y Amenazas.

▪ **Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter:** uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria, para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza. Este paso analítico es esencial porque los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo especial de la industria. La competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas⁵

a) Entrada de nuevos competidores: las variables que involucra son: economías de escala, diferencias propias del producto, identidad de marca, costos intercambiables, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas de costo, curva de aprendizaje del propietario, acceso a los insumos necesarios, diseño propio de productos de bajo costo, políticas gubernamentales y retornos esperados.

b) Amenaza de sustituto: los determinantes son: desempeño del precio relativo de los sustitutos, costos intercambiables y propensión del comprador a sustituir.

c) El poder de negociación de los compradores: puede influir en el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos.

d) El poder de negociación de los proveedores: determinan el costo de la materia prima y otros insumos.

e) Rivalidad entre los competidores existentes: la intensidad de esta fuerza influye en los precios así como en los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de venta.

Estas fuerzas determinan la utilidad del sector porque influyen en los precios, costos y la inversión requerida por las empresas.⁶

1.3.5 Matriz del perfil competitivo (MPC). Es una herramienta importante de “entrada”, que resume información decisiva sobre los competidores. Para construir la matriz se elegirán unas Variables Claves de Éxito a evaluar. Se asigna una ponderación para indicar su importancia como factor de éxito en el sector, y estas se calificará de 1 a 4 como debilidad o fortaleza según su estado en la actualidad,

⁵ PORTER, M. Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia 2004

⁶ *Ibíd.*, Págs. 23, 33, 39, 40, 43.

y la calificación y la ponderación se multiplican y la sumatoria de cada uno de los comparados visualizará que el resultado mayor es el más fuerte.

1.3.6 Análisis DOFA. Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, cuanto más capacitada esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito, aquí se hace una recopilación de factores internos y externos, (MEFI), (MEFE), (MPC) para el cruce de las variables y posteriormente la formulación de estrategias factibles.

1.3.7 Análisis de vulnerabilidad. El Análisis de Vulnerabilidad es una técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento del manejo de la incertidumbre. Las preguntas que responde el Análisis de Vulnerabilidad son: ¿Qué pasaría si...?Cuál es la probabilidad de que ocurra...? ¿Cuál es la capacidad de reacción de la empresa...? ¿Al final estoy o no preparado para la contingencia...?

1.3.8 Direccionamiento estratégico. El Direccionamiento Estratégico comprende tres aspectos fundamentales en su orden a saber; la visión Corporativa, la misión Corporativa y los Objetivos Corporativos.

- **Visión corporativa:** es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco teórico de lo que la empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permita la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Esta debe ser: Formulada para los líderes de la organización. Dimensionada en el tiempo. Integradora. Amplia y detallada. Positiva y alentadora. Realista y posible. Consistente. Difundida interna y externamente.

- **Misión corporativa:** todas las organizaciones tienen las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional. Para la definición de la misión Corporativa es necesario tener en cuenta algunos interrogantes: ¿En que negocio estamos?, ¿Para que existe la empresa?, ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?,

- **Objetivos corporativos:** son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Y para su eficiencia y cumplimiento deben ser definidos al más alto nivel de la organización.

1.3.9 Proyección estratégica. La proyección estratégica comprende seis opciones y para efecto de este trabajo se tomará la *formulación estratégica*.

1.3.10 Formulación estratégica. Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Estos deben ser explícitos, consistentes, pocos y vitales y dinámicos. Además los proyectos estratégicos tienen relación directa con los respectivos objetivos. Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollara. Las estrategias son el como de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar cada proyecto estratégico. Para la formulación de las estrategias se tienen en cuenta las siguientes matrices:

1.3.11 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA). Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva así como las dos externas Estabilidad Ambiental y Fortaleza de la industria, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

1.3.12 Matriz de la gran estrategia. Esta matriz se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden ubicar en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de Gran Estrategia. Se basa en dos dimensiones evolutivas, Posición Competitiva y Crecimiento del Mercado, las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

1.3.13 Matriz de portafolio de productos (Grupo Consultor de Boston GCB). La matriz GCB permite hacer un análisis del posicionamiento estratégico de los productos dentro de dos vectores: La tasa de crecimiento del mercado (eje y) y la participación relativa del mercado en términos de generación de efectivo (eje x).

El punto medio del eje x de la matriz se fija en 0,50, el cual corresponde a productos poseedores de la mitad de la participación en el mercado de la empresa más importante de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de la industria en cuanto a ventas, medida en términos de porcentaje. Los porcentajes podrían oscilar entre -20% y +20%, siendo 0,0 el punto medio.

1.3.14 Matriz de política direccional (MPD). El análisis vectorial le permite a la compañía definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar su visión a través de sus dos dimensiones: La capacidad competitiva de la compañía (Alto, medio, bajo) frente al potencial del mercado. En este ultimo seleccionando

factores y calificándolos de 1 a 5; 5 el de mayor atraktividad y 1 el de menor atraktividad.

1.3.15 Matriz interna externa (IE). Esta matriz resume los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI. Posee dos dimensiones como son: Los resultados totales ponderados del factor interno (eje x) y los resultados totales ponderados del factor externo (eje y).

1.3.16 Matriz cuantitativa de planificación estratégica. La matriz cuantitativa de planificación estratégica determina la atracción relativa de las diversas estrategias con base en factores internos y externos claves. La atracción relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la determinación del impacto acumulado de cada factor, interno y externo clave. Para desarrollar la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica es necesario:

1.3.17 Alineamientos estratégicos. El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa. Existen tres tipos o categorías de alineamiento:

1.3.18 Plan operativo. Ocurre como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dichas, aquí se incluyen áreas totales: Contabilidad, Servicio de Mercadeo, Ventas, Etc., el plan operativo permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente, deberá ser difundido y monitoreado. Como se anotaba anteriormente el plan estratégico por excelencia es el presupuesto. Por tanto, los planes operativos deben cuantificarse y dimensionarse en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución. Este es un elemento muy importante de la gestión estratégica.

1.3.19 Difusión del plan. Previo a la ejecución del plan se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización. Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan, debe diseñarse un programa para la venta interna del plan. La venta interna es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

- a. Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.
- b. Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir de los conocimientos que tienen de los Principios, Visión, Misión, Objetivos, Proyectos Estratégicos y Planes de Acción de la Organización.
- c. Propiciar la participación de los colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.

- d. Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- e. Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- f. Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.
- g. Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan.

1.3.20 Monitoria estratégica:

- **Indicadores de gestión:** uno de los objetivos fundamentales del proceso de planeación estratégica es la creación y el desarrollo de una manera de *pensar estratégica* y, por tanto, una *cultura estratégica* que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno en que se desempeña la organización.

“Un sistema integrado de medición de gestión, *SIMEG* es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico”⁷

- **Características y clasificación de los indicadores:** 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:** son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco tal es el caso de los indicadores financieros una vez se obtienen muy poco puede hacerse para hacer cambios si no se afectan los factores que causaron este resultado.

- **Indicadores impulsores o motores de desempeño:** conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para general 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. Índices relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimientos en la organización. Los impulsores de desempeño generan resultados en el largo plazo pero exigen acciones de intervención en el corto plazo.⁸

⁷ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 276

⁸ Ibid., pág. 281

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1 Tipo de estudio. El presente trabajo requiere de un estudio descriptivo, por tal razón se ocupara de describir las características que identifican los diferentes elementos y componentes de su interrelación con el propósito de delimitar las características: Internas, Externas y competitivas de SALEYJHO S.A.

1.4.2 Método de investigación utilizado. En método de investigación que se utilizara en el desarrollo de este trabajo es el Inductivo – Deductivo. Inductivo debido a que permitirá a través de la observación de los fenómenos en particular enmarcar el problema de investigación. Deductivo puesto que de postulados generales se podrán describir fenómenos particulares, lo cual coadyuvará a la aplicación de las Teorías Administrativas antes planteadas en el Marco Teórico, con el fin de llevar a buen termino los objetivos propuestos.

1.5 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1.5.1 Fuentes primarias. La observación se utilizará como técnica de recolección de información, puesto que con esta se podrá conocer la realidad y definir previamente los puntos más importantes que deberán ser recolectadas en función directa con el objeto del estudio. Igualmente se realizaran 32 entrevistas dirigidas al personal que labora en SALEYJHO S.A. distribuidas (Ver Anexo A). Además se establecerán una serie de paneles con expertos de las diferentes áreas del conocimiento. Teniendo en cuenta que se aplicará un muestreo de juicio o criterio, debido a que no se conoce la población y por tal esta es infinita (Ver Anexo B).

Para el calculo del tamaño de la muestra, y como sugerencia del honorable jurado, se utiliza la formula cuando la población es infinita con resultados cuantitativos de las encuestas, en el campo de ocurrencia del 50%, con un nivel de confianza del 95%, y un margen de error del 5%.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

1.5.2 Información:

N = Población
Z = Nivel de Confianza
P = Probabilidad de que Ocurra
q = Probabilidad de que no Ocurra
e = Margen de Error

DATOS:
N = 169.000

$$Z = 95\% \simeq 1.96$$

$$P = 50\% \simeq 0.50$$

$$Q = 50\% \simeq 0.50$$

$$e = 5\% \simeq 0.05$$

$$n = \frac{169.000 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{168.999 (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 383.6 \simeq 384$$

1.5.3 Fuentes secundarias. Este punto suministrara la información necesaria para el desarrollo de este trabajo, puesto que por medio de los Libros, Enciclopedias, Tesis, Diccionarios e informes de gestión de la empresa de periodos pasados, serán vital para evaluar, analizar las variables y el ordenamiento lógico del desarrollo de este trabajo que hará parte significativa del mismo.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y ÁREA DE COBERTURA

2.1 EL MUNICIPIO

2.1.1 Reseña histórica. El Distrito Especial de Tumaco fue fundado el 30 de Noviembre de 1640 por el Padre Francisco Ruñi (fecha adoptada mediante Acuerdo No. 013 de 1988). El Distrito Especial de Tumaco está situado en el extremo sur - Occidental de Colombia en el Departamento de Nariño, formando parte integral de los territorios bajos que conforma la llanura del Pacífico, región colindante con el Ecuador, convirtiendo a Tumaco en Distrito especial fronterizo.

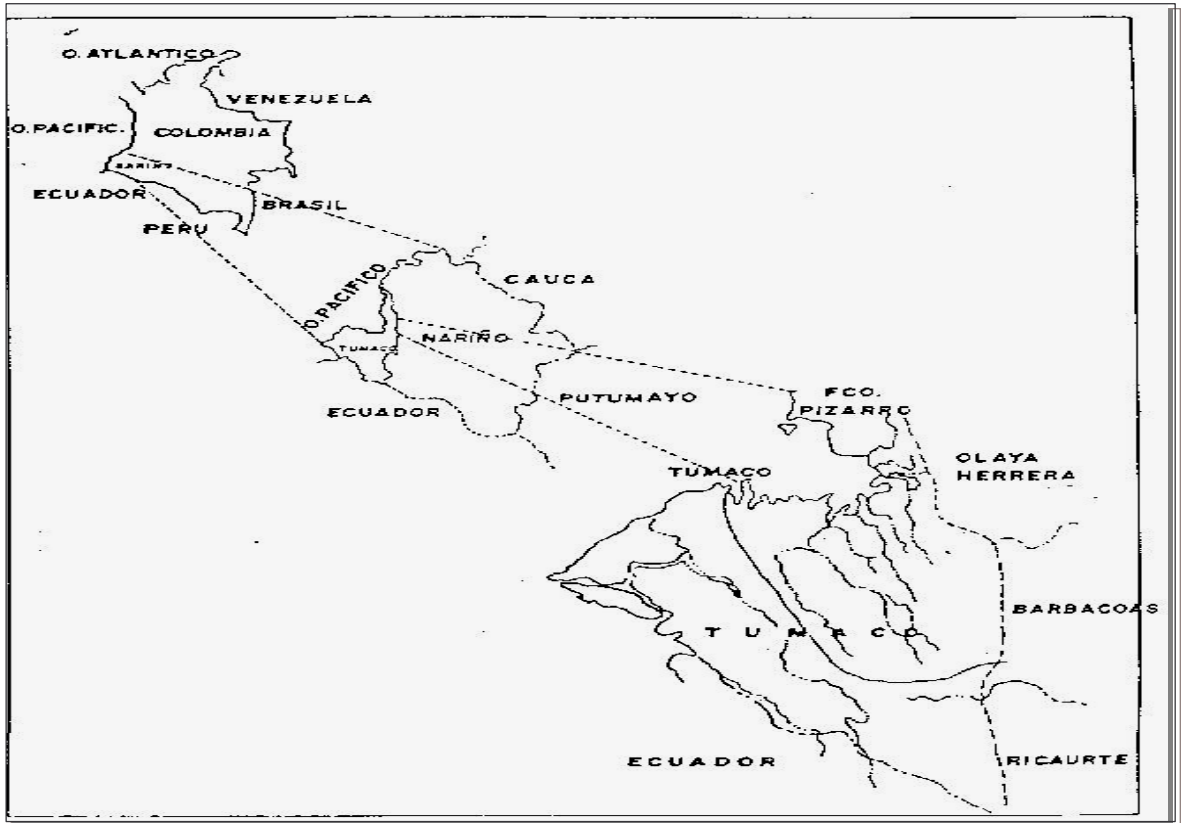
La cabecera Distrital es la ciudad portuaria de Tumaco, conformada por tres (3) islas: El Morro (Zona turística), la Viciosa (Zona Residencial) y Tumaco (zona comercial, de servicios y residencial)

2.1.2 Límites distritales:

Norte: con Francisco Pizarro (Salahonda); Sur: Con la República del Ecuador; Occidente con el Océano Pacífico; Oriente: Con los municipios de Roberto Payán y Barbacoas.

Delimitación urbana: hasta 15 kilómetros de distancia del medio de la cabecera municipal, sector denominado el Tigre (acuerdo Municipal No. 132 de 1994)

Figura 1. Mapa Localización geográfica de Tumaco



Fuente: Planeación Distrital de Tumaco

2.1.3 Infraestructura, productiva y de servicios. Entre las ventajas comparativas y competitivas que tiene Tumaco, a nivel de infraestructura física, y que sirve como plataforma económica para facilitar, atraer y desarrollar actividades productivas y de servicios, se encuentran las siguientes:

- **El Puerto mercante:** a cargo de la sociedad portuaria Regional de Tumaco. Tiene un área total de 35.000 m², pueden atracar buques hasta de 10.000 toneladas. Cuenta con áreas de bodegas para almacenamiento, patio de contenedores de unos 10.000 m² y oficinas administrativas en las mismas instalaciones del puerto, la C.I. ACEPALMA posee tres (3) tanques de almacenamiento de aceite crudo de palma con capacidad de 3,2 y 1 toneladas, que le permite al sector palmicultor exportar por Tumaco este producto hacia el mercado europeo, principalmente a Francia, Holanda y reino Unido.
- **El Puerto pesquero o COPESNAR:** empresa que administra y presta los servicios del puerto, tiene una de las instalaciones con mayor capacidad de almacenamiento, producción de hielo (30 toneladas /día) y frío (mas de mil

toneladas frío/día), túnel de canalización (72m²) y 1473 m² en áreas de bodega. Complementario al puerto se cuenta con instalaciones para las empresas conexas y para adelantar programas de formación y capacitación técnica para los pescadores artesanales a través de FUNDAPESCA – Fundación Social Puerto Pesquero.

- **El puerto petrolero:** bajo la dirección de ECOPETROL es una estación Terminal que almacena 750.000 barriles de crudo en cuatro (4) tanques, con producto proveniente de los campos petroleros del putumayo y de allí es transportado en buque – tanques hacia la ciudad de Cartagena para luego ser bombeada a Barrancabermeja para su refinamiento.
- **El puerto turístico:** se caracteriza por sus valiosos atractivos naturales representados por las playas la Isla del Morro, Isla de Boca grande, Punta de Cascajal, bosques de manglar y ríos como el Mira, Canapé, y Rosario entre otros. Tiene una infraestructura Hotelera, de Restaurantes y Estaderos Turísticas acordes al paisaje tropical y con una tendencia Eco turística.
- **El aeropuerto “LA FLORIDA”:** facilita el transporte aéreo regional y nacional en una pista de 1.000 metros de longitud con dos (2) aerolíneas: Avianca y Saténa, lo que permite 2 vuelos diarios hacia Cali y Bogotá.
- **La carretera:** la vía terrestre Tumaco – Pasto Tiene una extensión de 304 kilómetros totalmente pavimentados, además esta vía permite conexión con el Interior del País y conexión con la vecina república del Ecuador; Tumaco – El Espino – Ipiales - Tulcán. La carretera binacional Tumaco (Colombia) – Esmeraldas (Ecuador) esta a punto de culminarse lo cual facilitara el intercambio comercial y el Desarrollo – Socio económico Fronterizo.
- **Comunicaciones:** el servicio de telefonía fija se presta por intermedio de Telecom con 12.000 líneas telefónicas, además cuenta con telefonía celular por medio de empresas como son Tigo, Movistar y cancel además de servicio de internet.
- **Servicio energético:** el servicio de energía que utiliza el Distrito Especial de Tumaco proviene del Sistema Nacional de Interconexión Eléctrica, el cual ha servido para energizar importantes poblados rurales con buen potencial agroindustrial.

2.1.4 Actividades económicas. Mediante ejercicio de sectorización de los tipos de economía que tenemos: Sector primario o extractivo, sector secundario y el sector terciario que corresponde a servicios y comercio; y la importancia que estos ejercen, se llego a una aproximación muy esquemática y a una inconclusa, sobre todo por la carencia de estadísticas, pero que nos indica las tendencias de las

diferentes actividades económicas que se desarrollan en el municipio a nivel urbano y rural.

- **El campo tumaqueño:** una de las economías principales de Tumaco es la que se genera en el campo, la cual se caracteriza por establecer fincas en poli cultivos. Tradicionales como cacao, plátano, coco, yuca, chontaduro, caña, tagua, frutas tropicales (Borojón, zapote, caimito, papaya, guanábana, naranja y limón, principalmente); y la cría de especies menores como gallinas, patos, pavos, cerdos y ganado. Buena parte de la producción es para el autoconsumo familiar y los pocos excedente se comercializan interveredal y en el mercado de Tumaco.

Otros renglones importantes de la economía campesina son la venta de madera en troza o bloque que es comercializada en Tumaco y en otras ocasiones es despachado a Pasto, Cali o Buenaventura; y el cultivo de palma de aceite con semilla no certificada, en pequeñas áreas denominada “apañada” y que representa un ingreso adicional para la unidad familiar.

Adicionalmente el habitante de la zona rural, especialmente el de las playas, zona marina y fluvial, practica la pesca artesanal de peces, crustáceos y moluscos para el autoconsumo y el excedente para el mercado local, y en el caso de la concha de piangua, se exporta hacia el Ecuador.

- **Microempresa rural:** también se desarrollan actividades micros empresariales rurales en los principales centros poblados. El comercio de abarrotes y víveres; servicio de transporte, confección de ropa para uso industrial, productos elaborados en madera para la agroindustria de la palma, fabricación de guantes de cuero, pequeños negocios con artículos de primera necesidad y talleres metal mecánicos y automotriz, entre otros.

El otro tipo de economía rural es la agroindustria de la palma de aceite, intensa en capital, en tecnología, en mano de obra no calificada, y áreas de cultivo extensas. Las siete (7) plantas extractoras existentes en la zona, transforman el fruto de la palma en aceite crudo para la exportación hacia los mercados del Reino Unido, Francia y Holanda.

- **Ganadería:** la Cría de ganado vacuno para ceba, y en menor cantidad para leche, tiene buenas perspectivas de mercado en especial para producir carne en canal; sin embargo, no logra posicionarse como un renglón de primer orden de la economía del Distrito.

- **Actividades:** referente a la economía urbana de Tumaco, esta se centra en las actividades comerciales y de servicios, o sector terciario de la economía. Es el que ofrece, distribuye y vende al consumir final lo que produce el sector primario y secundario.

- **Pescados y mariscos:** entre las actividades más significativas se encuentran las relacionadas con la compra, procesamiento y comercialización de pescados y mariscos, a cargo de las pesqueras que tiene sus propios cuartos fríos y salas de proceso. Así mismo, manejan los mercados hacia el interior del país y cuatro (4) de ellas son compañías internacionales – C.I. que exportan sus productos directamente al mercado de Estados Unidos, principalmente a Miami.
- **La madera:** el acopio, transformación y comercialización de madera, utilizada para la construcción local y nacional, es otra actividad con relativa importancia realizada por los aserraderos ubicados en la ciudad.
- **El cacao:** la compra de cacao y su posterior despacho a las ciudades de Manizales y Medellín, por parte de las compañías Luker y Nacional de chocolates es considerada también una actividad comercial importante por ser esta una de las actividades más tradicionales de la economía urbana y rural del Distrito.
- **El coco:** las comercializadoras de coco juegan también un papel preponderante por ser este producto muy propio de la economía campesina, aunque presenta serios problemas fitosanitarios. El producto es despachado a las industrias y mercados de Cali, Manizales y Medellín.
- **Industria:** a nivel de industria se encuentran la fábrica de Harina de Pescado, embotelladora de agua, fábrica de útiles de aseo: Escobas y trapeadores y pequeños astilleros de madera y fibra. La pesca industrial es practicada en barcos especializados y con modernas tecnologías para capturas de atún, camarón de aguas someras, pesca blanca y pelágicos costeros (carduma).
- **Turismo:** el turismo y sus servicios complementarios como hoteles, restaurantes, cafeterías, panaderías y pastelerías, fuentes de soda, estaderos, discotecas, heladerías, licoreras, artesanías, (instrumentos musicales, artículos de concha de coco, tagua, fibras vegetales, maderas, etc.) folclore, transporte urbano, fluvial y marítimo y agencia de viajes, es un sector promisorio con las limitantes propias de la situación socio – Política de la región y el País.
- **Actividades urbana:** un último grupo de establecimientos que ofrece múltiples servicios completan la actividad económica urbana, entre los que se destacan las ferreterías, graneros, tiendas, distribuidores de cárnicos, supermercados, venta de verduras; casas de empeño, almacenes de ropa, calzado, variedades y misceláneas, electrodomésticos, insumos y elementos agropecuarios, insumos para computadores, insumos para la pesca; talleres de metal- mecánica, automotriz, fuera de borda; papelería, salas de belleza, modisterías, sastrerías, carpintería, y ebanistería, y servicios de mensajería, salud, educación, telecomunicaciones, bancarios, portuarios y de construcción, entre otros. Sin

desconocer el sin numero de ventas callejeras; estacionarias y ambulantes, propias de la economía informal.

2.1.5 Indicadores socioeconómicos de calidad de vida. Pese a la gran biodiversidad étnica, cultural y ambiental, así como las inmensas potencialidades económicas, la región registra uno de los más bajos índices de calidad de vida del país, como a continuación se señalan, según diferentes fuentes: BID- Plan Pacífico, CORPEZ de occidente y DANE:

- El ingreso per-cápita año es de US \$1.000, mientras que el promedio nacional es de US \$2.000.
- La tasa de desempleo supera el 40%, en tanto que el promedio nacional es del 20%.
- El 38% de la población es analfabeta, en tanto que el resto de país registra el 11.1%.
- La tasa de mortalidad infantil es de 110 por mil, contra el 28.2 por mil del promedio nacional.
- Para atender la salud de los habitantes existe 1.6 médicos por cada 10.000, frente al promedio nacional de 9.2 por cada 10.000.
- La cobertura del Servicio Educativo es de 77% y a nivel nacional es de 86%
- El 41% de las viviendas carecen de los servicios básicos – agua potable, energía, disposición de desechos líquidos y sólidos, mientras que el promedio nacional se sitúa en el 10%
- Las necesidades básicas insatisfechas – NBI- son del 84.9%, mientras que el promedio nacional es del 32.2%.
- El 24% es población que vive en estado de miseria.

2.2 ANTECEDENTES

Empresa Agroindustrial SALEYJHO S.A. Esta ubicada a veinte (20) kilómetros de casco urbano del Distrito especial de Tumaco en la vía que nos comunica con la ciudad de Pasto capital del Departamento, vereda conocida como buchelli, en la cual se encuentran igualmente la bocatoma del acueducto, la estación de la interconexión eléctrica y la planta de residuos sólidos, los cuales brindan muchas ventajas a nuestra Empresa.

SALEYJHO S.A. Es una Empresa que cuenta con modernas instalaciones para la cría, engorde, sacrificio, procesamiento, distribución y comercialización de carnes como son cerdo, res y pollo.

2.2.1 Misión. Somos una Empresa agroindustrial, generadora de empleo y desarrollo para la región, dirigiendo nuestros esfuerzos Productivos a satisfacer expectativas y necesidades de nuestros clientes y consumidores; contamos con una plata física acorde a las exigencias y normas legales vigentes, para brindar así a usted seguridad, calidad, higiene, respeto y compromiso en todos nuestro productos.

2.2.2 Visión. En el 2007 ser una Empresa líder y efectiva, en la producción y comercialización de carnes.

2.2.3 Principios corporativos:

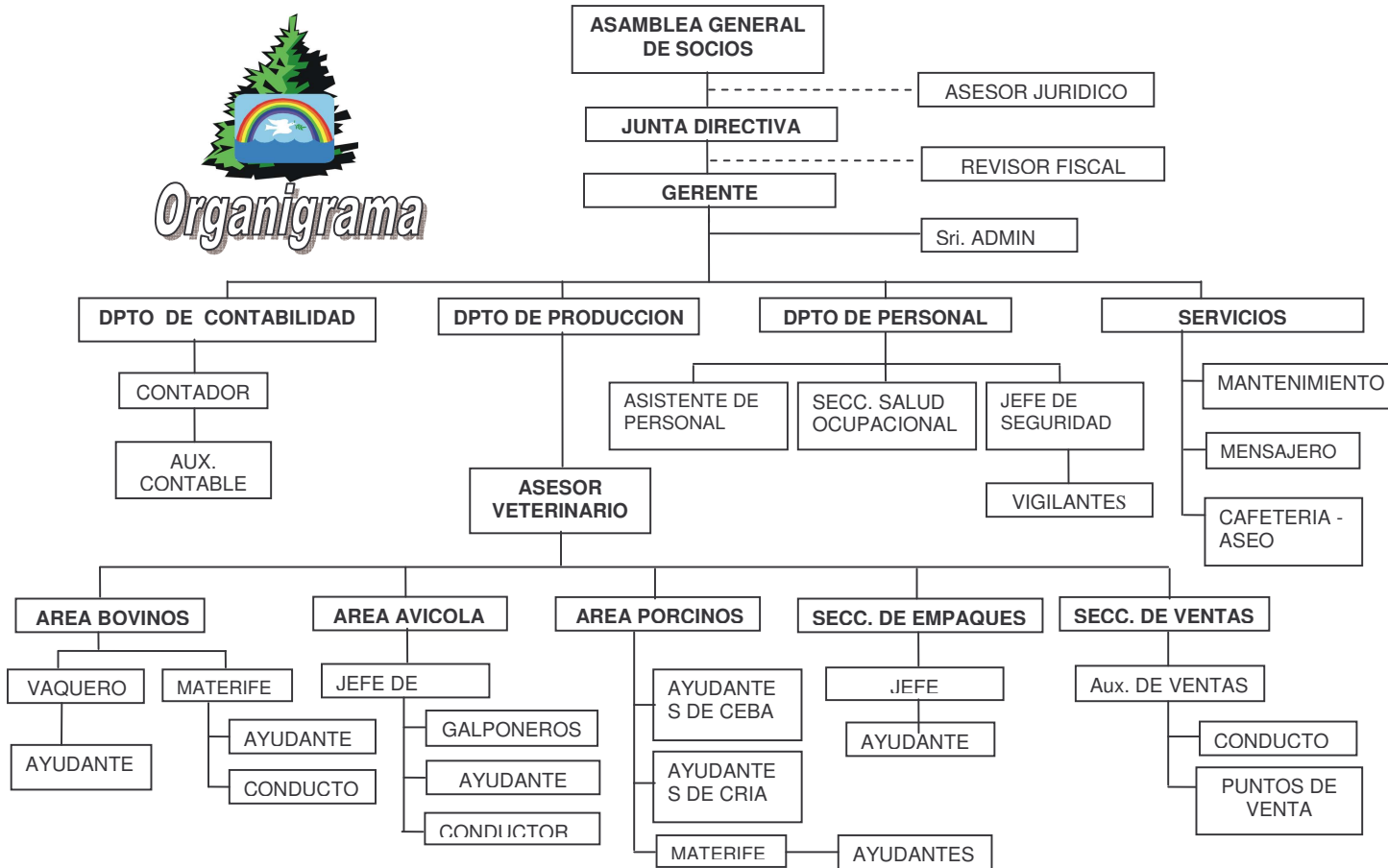
- **Calidad:** brindar a nuestros clientes y consumidores productos aptos para el consumo, confiables y que a su vez proporcionen salud y nutrición.
- **Puntualidad:** nuestra razón de ser es llegar a todos y cada uno de los hogares Tumaqueños y demás, con nuestros productos en el mismo instante que lo requieran. Igualmente aplicable al cumplimiento de los deberes y/o tareas internas.
- **Respeto:** cuando nos referimos a este, nos estamos enfocando al desarrollo sostenible de nuestro municipio, por ello empleamos personal local y con esto permitir que sean testigos y vigilantes de sus propios recursos.
- **Trabajo en equipo:** cuando hablamos de trabajo en equipo hacemos referencia a la importancia que tiene nuestro recurso humano, ya que todas y cada una de las tareas de esta Empresa están basadas en un sistema integral, reconociendo el trabajo en equipo como soporte básico de sus realizaciones.
- **Compromiso:** nuestro compromiso es con la gente por que creer en Colombia es generar empleo y por otra parte colmar los deseo y expectativas de nuestros clientes y consumidores.

2.2.4 Objetivos corporativos:

- Mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores y accionistas.
- Aumentar las utilidades.
- Optimizar recursos.

- Establecer proyectos y procesos para aumentar la eficiencia, calidad y satisfacción del cliente interno y externo.
- Posicionar la empresa como líder en el sector y así ocupar un lugar importante dentro de la economía regional y nacional.

2.3 ORGANIGRAMA EMPRESA SALEYJHO S.A.



3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA

Es el modo como las empresas hacen las cosas, como instituyen prelación y proporcionan jerarquía a las diferentes tareas empresariales. Al mismo tiempo interviene en la manera como la gerencia resuelve las tácticas trazadas, por ende la cultura corporativa es una de las mayores fortalezas de una organización si armoniza con sus estrategias, pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

3.1.1 Estilo de dirección. La Administración aplica un estilo de dirección Participativo y Democrático puesto que utiliza la consulta para practicar el liderazgo, delega en algunas ocasiones su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les corresponden. Además, promueve la conformación de grupos de trabajo a quienes atiende y considera dignamente sus apreciaciones.

3.1.2 Talento humano. El personal de SALEYJHO S.A. Es capacitado, esta acorde con los perfiles requeridos y poseen características de eficiencia y productividad en su mayoría, hecho por el cual este factor es uno de los pilares del desarrollo organizacional de la empresa.

3.1.3 Sistema de recompensas y sanciones. En SALEYJHO S.A. Se posee un sistema adecuado de recompensas o incentivos a la buena labor del trabajador, es por esto que a las áreas que hagan mejor uso de las asignaciones se les hace un reconocimiento de manera escrita. Y como una especie de motivación al personal se brindan cursos de crecimiento empresarial y personal totalmente gratuitos.

3.1.4 Toma de decisiones. A través de las comisiones de trabajo promovidos por la Gerencia de SALEYJHO S.A., se les ha otorgado a estos la autonomía en la toma de decisiones para la solución de problemas básicos, no obstante para las decisiones de tipo trascendentales para el normal funcionamiento de la empresa son tomadas por la gerencia.

3.1.5 Direccionamiento estratégico. Saleyjho S.A., infortunadamente no tiene un direccionamiento estratégico acorde a sus necesidades, por tanto no se cuenta con programas y planes de acción a desarrollar de manera adecuada.

3.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

El análisis de los diferentes factores que afectan positiva o negativamente la operación corporativa de las empresas u organizaciones es un medio para evaluar las Fortalezas y Debilidades de las mismas, información indispensable para planificar el futuro de la empresa Saleyjho S.A.

3.2.1 Capacidad directiva:

❖ **Toma de decisiones:** la Gerencia de la empresa no es totalmente autónoma en la toma de decisiones ya que estas deben ser consultadas y aprobadas por la junta directiva, que en algunos casos debe consultar a la asamblea general de socios; su autonomía se limita a decisiones de poca importancia y trascendencia para la empresa.

Las decisiones tomadas por la administración deben ser consultadas ala junta directiva para su análisis y conclusiones de costos/beneficio de las decisiones a tomar previamente autorizadas.

Por lo anterior se concluye una Debilidad Alta.

❖ **Planes de acción:** la empresa Saleyjho S.A. Cuenta con Reglamento Interno de Trabajo, una misión, visión, Manual de procedimientos y funciones así como unos objetivos que no son de conocimiento general ya que no han sido socializados en la empresa y reposan en los archivos de la misma. La Empresa no cuenta con planes de acción a corto ni largo plazo ni políticas organizacionales tampoco cuenta con un proceso de elaboración de presupuesto efectivo.

Estos factores hacen que la Organización no se proyecte administrativamente hacia un entorno competitivo, constituyendo una Debilidad Alta

❖ **Estructura organizacional:** la Organización cuenta con un organigrama donde especifica claramente las Líneas de Autoridad, y su estructura organizacional con sus diferentes departamentos y cargos, a pesar de que no es de conocimiento general por el personal de la empresa, no ha influido en la eficiencia en las labores de la Empresa. Por lo cual se considera una Fortaleza Menor.

❖ **Control:** SALEYJHO S.A. El presupuesto de la empresa no obedece a la realidad actual de la empresa por lo que debe ser ajustado constantemente y ha hecho que en ocasiones no se disponga de los recursos necesarios para sus actividades de negocios y funcionamiento.

La verificación de los procesos y actividades diarias son realizadas por cada jefe de departamento de acuerdo con las directrices dadas, para identificar errores o desviaciones con el fin de corregirlas a tiempo y evitar su repetición. La empresa

no ha definido parámetros de evaluación del desempeño de sus colaboradores y son medidos de acuerdo al criterio del jefe inmediato. Por lo cual consideramos este factor una debilidad media de gran impacto para la empresa.

❖ **Comunicación:** la Empresa cuenta con medios de comunicación al interior de la misma pero se realiza de manera informal aunque de forma jerárquica y siguiendo las líneas de autoridad para evitar distorsión y malos entendidos, en lo referente a las labores diarias. No existen una retroalimentación por parte de los colaboradores y muy raramente se reciben ideas o sugerencias porque estos son reacios a expresarlas ya que sienten que no son tenidas en cuenta por la administración. En la comunicación externa la empresa no cuenta con un sistema apropiado y eficaz de sugerencias por parte del cliente. Por lo que este factor se constituye en una debilidad mayor

❖ **Herramientas administrativas:** La empresa cuenta con el Reglamento Interno de Trabajo, Manual de Funciones, Manual de Procesos y Procedimientos, organigrama, misión, visión y objetivos, pero no cuenta con estudios de mercado, competencia, tampoco con una planeación estratégica. Por lo que se concluye lo anterior una Debilidad Alta

3.2.2 Capacidad competitiva:

❖ **Conocimiento de Competencia.** No se han realizado estudios sobre la competencia, Se considera una Debilidad Media.

❖ **Publicidad:** no se invierte en publicidad constante, esta se realiza esporádicamente cuando se amerita el caso y se realiza difusión en los medios televisivos y radiales locales. Se considera una Debilidad Baja.

❖ **Investigación de mercados:** en la empresa nunca se ha realizado un estudio de Mercado por lo que se tiene un total desconocimiento acerca del entorno que rodea la empresa, las características del mercado y que estrategias emplear para una mayor participación en el mercado y su permanencia en este. Se tenía una confianza y desinterés ya que la demanda superaba la oferta gracias al buen momento económico por el que atravesaba el distrito. Se considera una debilidad alta.

❖ **Servicios adicionales:** constantemente se prestan servicios adicionales, de arrendamiento o alquiler de equipos, matadero, cuarto frío y transporte, pero sobresale la razón social de la empresa. Consideramos una fortaleza alta

❖ **Instalaciones:** SALEYJHO cuenta con una excelente infraestructura física adecuada correctamente para el levante y procesamiento de productos carnicos con todas las normas y requerimientos exigidos por la ley. las instalaciones fueron construidas para brindar comodidad al trabajador y eficiencia en los procesos con

equipos y herramientas adecuadas para cada labor, amplios espacios, buena iluminación, agua potable y energía eléctrica permanente, distancias adecuadas entre áreas y carreteras amplias para facilitar el transporte y movilidad en la empresa, con unas instalaciones confortables mediante el buen aprovechamiento del espacio. La ubicación geográfica es estratégica ya que no esta en la zona urbana ni a mucha distancia de esta y a pocos metros de la vía principal. Por lo que se considera una Fortaleza Alta.

❖ **Puntos de venta:** la empresa cuenta con varios puntos de venta en toda la Ciudad de Tumaco los cuales cuentan con todos los equipos necesarios y las condiciones optimas para su funcionamiento, ubicados en lugares estratégicos que ofrecen los productos frescos y cumplen con todos los requerimientos y normas exigidos por las leyes referentes a la distribución comercialización y conservación de productos carnicos. Por lo cual consideramos esta una Fortaleza Alta

❖ **Calidad del producto:** la calidad de sus productos es una Fortaleza Alta para Saleyjo S.A. por lo cual tiene una gran aceptación en el mercado sus productos son apetecidos por la frescura, conservación, sabor, consistencia y presentación, además de la correcta manipulación e higiene.

❖ **Precio del producto:** los precios fijados por la empresa son basados en la calidad del producto y en gran medida se ven afectados por los costos de los insumos o materia prima, lo que no los hace muy competitivos en el mercado sobre todo en el sector avícola, en el sector de bovinos los precios son competitivos. Por esto consideramos que es una Debilidad Media.

❖ **Precio de insumos o materia prima:** los precios de los alimentos concentrados e insumos de huso veterinario son elevados debido a que tienen que ser transportados del interior del país o del Ecuador por los cierres de la vía por derrumbes que dificulta el transporte de concentrados que son perecederos, así como los constantes cortes de energía por daños o derribamiento de torres que suben los costos de producción. Teniendo en cuenta todo esto consideramos una Debilidad Alta.

3.2.3 Capacidad financiera:

❖ **Sistema contable:** la empresa cuenta con un departamento de contabilidad con talento humano calificado, equipos de computación y el programa contable SIIGO la información se registra día a día de forma ágil y se dispone en cualquier momento de los estados financieros de la empresa, teniendo en cuanta la importancia de estos aspectos se considera una Fortaleza Alta.

❖ **Crecimiento empresarial:** se mide a través del número de clientes que consumen nuestros productos al por mayor y en forma periódica además de las

ventas registradas en los puntos de venta y mediante el porcentaje de recaudo de cartera morosa, mostrando esta los resultados de algunas metas trazadas por la empresa. No se cuenta con la opinión del cliente a los diferentes servicios y productos que ofrece la empresa. Por lo anterior se considera una Debilidad Media.

❖ **Sistema presupuestal:** el gerente de la empresa elabora el presupuesto para ser presentado a la junta directiva donde se discute y se elabora su proyecto presupuestal para un semestre el cual tiene que ser ajustado varias veces. Es una Debilidad Media.

❖ **Liquidez:** la empresa no dispone del efectivo necesario, ya que las ventas han bajado debido a la mala planificación en los ciclos de producción lo que hace que no se disponga de los productos en forma constante, así como el uso de los recursos para gastos diferentes a los de producción lo que no han permitido obtener resultados satisfactorios. Por lo anterior se deduce una Debilidad Alta.

3.2.4 Capacidad del talento humano:

❖ **Motivación:** la organización no cuenta con un sistema de motivación que reconozca e incentive el esfuerzo del personal de trabajo. La gerencia así como los jefes de departamento tratan de infundirles a sus colaboradores una cultura de colaboración, respeto, camaradería y responsabilidad, depositando en ellos la confianza para realizar su trabajo lo cual es necesario en una organización; cabe destacar la colaboración de la administración en fechas especiales. Este factor es muy importante para el talento humano para que se sientan satisfechos y a gusto e importantes para la empresa con su labor desempeñada. Por lo tanto se considera una Debilidad Media.

❖ **Capacitación:** al personal se lo capacita solamente cuando se requiere o cuando la situación lo amerita no se cuenta con un programa de capacitación que permita a los trabajadores capacitarse y ascender, no se cuenta con profesionales necesarios para el manejo de la empresa y de la producción restándole competitividad a la misma. Por lo tanto es una Debilidad Alta.

❖ **Experiencia:** no se realiza en la empresa una selección de personal para proveer un cargo lo que se exige es una experiencia mínima dependiendo del puesto a ocupar. Por lo tanto se concluye una Debilidad Media

❖ **Remuneración:** la asignación salarial se realiza de acuerdo al cargo, funciones y grado de responsabilidad, se paga prestaciones sociales parafiscales, auxilio de transporte y seguridad social. Por consiguiente se considera una Fortaleza Alta.

❖ **Clima organizacional:** la empresa brinda espacios para la integración un ambiente organizacional de cordialidad, camaradería y respeto entre administrativos y colaboradores; de igual modo se busca la construcción de la auto confianza en el desempeño de sus funciones. Al interior de la empresa no se presentan conflictos interpersonales entre los trabajadores. Se considera una Fortaleza Alta.

3.2.5 Capacidad tecnológica:

❖ **Aplicación de tecnología:** SALEYJHO. S.A. Cuenta con tecnología que brinda agilidad en los procesos, administrativos, productivos y de información; para el manejo de la actividad contable se cuenta con un software. Se concluye una Fortaleza Alta.

❖ **Conocimientos, capacidades y destrezas:** todo el equipo de trabajo que forma parte de la empresa tiene conocimiento pleno de sus funciones, ya que en el momento de la contratación se da la inducción necesaria para el conocimiento y buen desempeño del puesto, la organización en sus inicios capacito al personal para manejar equipos y herramientas y durante los años han adquirido habilidad, destreza y experiencia de acuerdo a las tareas y Funciones correspondiente al cargo. Siendo así se considera una Fortaleza Alta.

3.2.6 Matriz de impacto de la capacidad interna. Luego de ser analizadas las fortalezas y las debilidades de Saleyjho. S.A. se procede a calificarlas en la Matriz de Impacto de la Capacidad Interna, en Alta, Media y Baja para poder analizar el impacto en la empresa.

Cuadro 2. Matriz de impacto de capacidad interna para empresa agroindustrial Saleyjho. S.A.

Factores Internos	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
❖ Toma de Decisiones				X			X		
❖ Planes de Acción				X				X	
❖ Estructura Organizacional		X						X	
❖ Control					X			X	
❖ Comunicación				X			X		
❖ Herramientas Administrativas				X			X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
❖ Conocimiento de la Competencia					X		X		
❖ Publicidad						X	X		
❖ Investigación de Mercados				X			X		
❖ Servicios Adicionales	X								X
❖ Instalaciones	X						X		
❖ Precio del Producto					X			X	
❖ Calidad del producto	X							X	
❖ Puntos de Venta	X							X	
❖ Precio de Insumos				X			X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
❖ Sistema Contable.	X							X	
❖ Crecimiento Empresarial					X		X		
❖ Sistema Presupuestal.					X		X		
❖ Liquidez				X				X	
CAPACIDAD DEL TT HH									
❖ Motivación					X			X	
❖ Capacitación				X			X		
❖ Experiencia		X						X	
❖ Remuneración.	X							X	
❖ Clima Organizacional.	X							X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
❖ Conocimientos, Capacidades y Destrezas.	X							X	
❖ Aplicación de Tecnología.	X							X	

Fuente: Esta investigación.

3.2.7 Matriz de evaluación de factores internos (mefi) para la empresa agroindustrial SALEYJHO S.A. Se elabora a partir de la Matriz de Impacto de Capacidad Interna, donde se extrae las Fortalezas y Debilidades más importantes, las cuales se ponderan con valores entre 0,0 ninguna importancia y 1,0 total de importancia cuya suma de 10, luego se califica cada variable de 1 a 4, según sea Fortaleza o Debilidad.

Cuadro 3. Matriz de evaluación de factores internos (mefi) para la empresa agroindustrial SALEYJHO S.A.

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado
Capacitación	0,04	1	0,04
Crecimiento Empresarial	0,04	1	0,04
Precio de insumos	0,06	1	0,06
Toma de Decisiones	0,05	1	0,05
Herramientas administrativas	0,06	1	0,06
Planes de Acción.	0,06	1	0,06
Comunicación.	0,04	1	0,04
Conocimiento de la Competencia	0,05	1	0,05
Publicidad	0,04	1	0,04
Motivación	0,05	2	0,10
Aplicación de Tecnología	0,05	3	0,15
Puntos de Venta	0,04	3	0,12
Sistema Contable	0,06	3	0,18
Estructura Organizacional	0,05	3	0,15
Liquidez	0,05	2	0,10
Clima Organizacional	0,04	3	0,12
Motivación	0,06	2	0,12
Calidad del producto	0,05	4	0,20
Instalaciones	0,06	4	0,24
Remuneración	0,05	4	0,20
TOTAL	1,00	//	2,12

Fuente: Esta Investigación.

El resultado total ponderado de los factores internos para Saleyjho. S.A. es de **2,12**, lo que indica que posee fortalezas relativamente fuertes que representan ventajas de la compañía hacia sus servicios a sus clientes; gracias a factores de capacidad directiva, competitiva, financiera y de talento humano que ha sido de

gran influencia y que están ayudando a que Saleyjho. S.A. Se mantenga y se desarrolle.

3.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO (POAM)

Con relación a la metodología esta nos permitirá identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales que se presentan en el entorno para Saleyjho y dependiendo de su impacto e importancia se podrá establecer que clase de Amenaza u Oportunidad es para la misma.

La evaluación del entorno se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. La auditoría externa revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa. De tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

3.3.1 Análisis del entorno económico:

❖ **Inflación:** esta se define como el aumento continuo, sustancial y general en el nivel de precios de bienes y servicios en un mercado en particular, esto crea en la moneda una disminución en su poder adquisitivo y por ende un aumento en el costo de vida, es decir la inflación se estima como el cambio porcentual del Índice de Precios al Consumidor, esto desde el punto de vista de las empresas reduce drásticamente la cantidad en la producción ya que a mayor precio menor demanda de bienes y servicios.

La política monetaria en Colombia se rige por un esquema de metas de inflación, en el cual el objetivo principal es alcanzar tasas bajas de inflación y buscar la estabilidad en el crecimiento del producto alrededor de su tendencia de largo plazo. Por tanto, los objetivos de la política monetaria combinan la meta de estabilidad de precios con el máximo crecimiento sostenible del producto y del

empleo; de esta manera, dicha política cumple con el mandato de la constitución, y contribuye al bienestar de la población.

Esta es la única manera de lograr un crecimiento sostenido que genere empleo y mejore el nivel de vida de la población. Por el contrario, si la economía crece a un ritmo que no es sostenible, tarde o temprano se generará una crisis con consecuencias graves para la economía, deterioro de los indicadores sociales, pérdida de confianza de la población y caídas en la inversión y en el empleo.

La junta Directiva del Banco de la Republica quienes tienen la responsabilidad del manejo de la política monetaria en Colombia, define metas cuantitativas de inflación para el año en curso y el siguiente. Las acciones de política de la JDBR están encaminadas a cumplir la meta de cada año y a situar la tasa de inflación alrededor de 3% en el largo plazo. La medida de inflación que se tiene en cuenta es la variación anual en el índice de precios al consumidor (IPC).

En junio de 2008 la inflación anual al consumidor aumentó de nuevo y se situó en 7,18%, 125 puntos básicos por encima de la observada un trimestre atrás, y 268 pb mayor que el límite superior del rango meta de inflación para el presente año (entre 3,5% y 4,5%). Como en meses anteriores, la aceleración de la inflación en el segundo trimestre se debió principalmente al comportamiento de los alimentos. Una baja inflación incentiva la inversión. Las decisiones económicas más importantes que toman los individuos y las empresas son, usualmente, decisiones de largo plazo: las decisiones de hacer una fábrica, de constituir una empresa, la decisión de educarse, de comprar vivienda. Estas decisiones dependen crucialmente del grado de incertidumbre sobre el futuro. Una inflación baja y estable es un indicador de estabilidad macroeconómica que contribuye a que las personas y las empresas tomen decisiones de inversión con confianza.

Teniendo en cuenta este corto análisis sobre la inflación y las repercusiones que puede tener en la economía y las empresas consideramos que esta es una **amenaza media**, ya que Tumaco no es ajeno a este factor que afecta a todo el país.

❖ **Acceso a financiación:** las múltiples posibilidades de financiamiento existentes en la actualidad, es una oportunidad que se debe aprovechar, porque dadas las circunstancias de fenómenos como el tsunami, el P.C (pudrición de cogollos en las palmas de aceite), la gualpa en palmas de coco y la sustitución de cultivos entre otras, el gobierno nacional a través del ministerio de agricultura ha fijado su atención en este distrito especial de Tumaco y a emprendido programas de ayuda para las pequeñas empresa especialmente para el sector agrario, para aminorar en parte la problemática existente, ofreciendo a los cultivadores, empresarios, créditos blandos y de fácil acceso, para la recuperación de la economía, lo cual se lo considera como una **oportunidad media** para acceder a

capital de trabajo e inversión, para mejorar las condiciones actuales de la empresa.

❖ **Recesión económica:** en los últimos días ha estado de moda el tema de la recesión económica en los Estados Unidos, que a puesto en aprietos a casi todas las bolsas del mundo, analizamos este factor debido que nuestra economía esta ligada estrechamente con la economía Norteamericana, Una recesión es una disminución de la economía, de la producción, del producto interno bruto de un país. Cuando la economía presenta una disminución sustancial en la producción, estamos ante una recesión económica, que si es muy prolongada hace que las empresas para poder salir de sus inventarios tengan que ofrecerlo a bajos precios, trabajando a pérdida, lo que afecta indudablemente su capacidad de producción, y como la capacidad de producción de un país, es la sumatoria de todos los factores y elementos productivos, terminará el país entero en problemas es por esto que se considera como una **amenaza media** para cualquier organización.

Cabe resaltar que la economía Colombiana al igual que la economía Latinoamericana viene mostrando un crecimiento alentador desde hace algunos años que a permitido en alguna manera desminuir el impacto de la desaceleración de la economía Norteamericana que se a sentido a nivel global.

❖ **La reforma tributaria:** es otra **amenaza media** que afecta al sector empresarial puesto que el incremento del IVA y el aumento de productos de la canasta familiar grabados con este impuesto de los cuales solo 36 quedan libres del IVA, hace que suba drásticamente, el costo de vida afectando negativamente el poder adquisitivo de la población en general que se ve obligada a reducir el gasto en la canasta familiar para poder cubrir otras necesidades lo cual reprime la producción de las empresas generadoras de riqueza. Cave además anotar que el desmonte paulatino de los subsidios a la gasolina y los diferentes servicios públicos es otro factor que afecta negativamente la economía.

❖ **Crecimiento del PIB.** la economía Colombiana viene mostrando un crecimiento solidó y sostenible gracias a la confianza de consumidores y inversionistas, la recuperación de la inversión, la expansión de la capacidad instalada y el crecimiento de crédito en todas sus especialidades, pero siendo concientes de la resección económica Norteamericana que se espera repercuta en la economía mundial consideramos esta una **oportunidad media**

Durante el primer trimestre del año 2007 fue de 8.09% sin incluir cultivos ilícitos y es la segunda tasa mas alta desde 1978 que fue de 8.47% año de la bonanza cafetera, este alto crecimiento se debe al alto consumo de hogares y la inversión privada y publica, convirtiéndose en el principal motor de crecimiento, la confianza de inversionistas y consumidores, el crecimiento del primer trimestre se explica también por la dinámica mostrada por los sectores como la industria, construcción,

comercio y transporte, el consumo total creció 5.4% la inversión creció 31.8%, exportaciones creció 9.43% y la construcción 28.3%.

Este crecimiento se debe a factores externos e internos: el primer caso ha sido decisivo el buen momento de las exportaciones y la afluencia de inversión extranjera directa, desde enero han entrado US\$ 3.749 millones de dólares en términos netos y en segundo los buenos resultados fiscales y la confianza en las políticas del Gobierno.

Cuadro 4. Producto Interno bruto total y por habitante

(A precios constantes de 1994)

	Total			Por habitante		
	Millones de pesos	Variación anual %	Millones de dólares de 1994	Pesos	Variación anual %	Dólares de 1994
2003	79.884.490	3,86	96.647	1.791.792	2,11	2.168
2004	83.772.433	4,87	101.351	1.848.250	3,15	2.236
2005	87.727.925	4,72	106.136	1.905.507	3,1	2.305
2006	93.730.891	6,84	113.399	2.003.984	5,17	2.424
2007 (p)	100.777.524	7,52	121.924	2.120.701	5,82	2.566

Fuente: DANE y DNP (Departamento Nacional de Planeación)

3.3.2 Análisis del entorno social:

❖ **Crecimiento de la población:** teniendo en cuenta los datos estadísticos suministrados por el Departamento Nacional de estadística DANE de los dos últimos censos de población realizados, en el año de 1993 y el último en el año de 2005, los datos numéricos nos dicen que la población tanto en el departamento de Nariño, como en el distrito de Tumaco han sido estables con una leve tendencia a crecer, lo cual es considerado como una oportunidad del macroentorno para que la empresa la aproveche, ya que este factor, representa un buen potencial de clientes, lo consideramos una **Oportunidad media** para Saleyjho S.A.

Cuadro 5. Crecimiento poblacional en Nariño

AÑO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
1985	1336	561023	575439
1990	1250	619342	631263
1995	1352	673013	679145
2000	1445	721164	724248
2005	1541	771908	770048

Fuente DANE

❖ **Política de seguridad:** el actual gobierno a emprendido una lucha frontal contra los grupos ilegales armados que venían durante años delinquiendo y sembrando el terror en un amplio territorio del país lo cual a echo que se tenga que destinar gran parte de los recursos del estado a financiar la guerra y reducir la inversión social, infraestructura, adecuación de vías, entre otras que ayudan a desarrollar y dinamizar la economía de un país.

El gobierno busca también su financiación a través de la reforma tributaria y el impuesto de guerra o impuesto al patrimonio, ley 111 de 27 de Diciembre de 2006 que entro en vigencia a partir del 2007 hasta el 2010 con una tarifa del 1,2% para contribuyentes cuya riqueza sea superior o igual a 3.000 millones. Por esto y mientras dure este problema se considera una **amenaza media**.

❖ **Nivel de desempleo:** el nivel de desempleo es un factor que ejerce mucha influencia en el desarrollo de la economía, ya que al disminuir la oferta de empleo, también disminuye el poder adquisitivo de los individuos, y de las familias, desmejorando su calidad de vida, convirtiéndose, en un gran problema social, que afecta directamente el consumo, y hace que las empresas sean menos productivas, generando inestabilidad en los diferentes sectores económicos, por ello se considera como una **amenaza alta**, ya que el poder adquisitivo de la población en Nariño es muy bajo y esto se refleja en el comportamiento de las ventas, que descienden aparatosamente, sobre todo en el primer trimestre del año, donde los índices de desempleo son más altos, según el DANE.

Cuadro 6. Tasas de empleo y desempleo

Trece ciudades con sus áreas metropolitanas		
Período	Tasa de Empleo %	Tasa de Desempleo %
2002	53,3	17,6
2003	54,2	16,6
2004	53,8	15,3
2005	54,5	13,9
2006	53,9	12,9
2007	54,8	11,3
jul-08	55,2	11,9

Fuente DANE

❖ **Orden público:** los grupos armados ilegales que ocuparon amplias zonas del País y durante años crecieron sembrando el terror especialmente de sectores rurales que se ven amenazados por acciones criminales selectivas e incursiones de Guerrilleros y Paramilitares como también de bandas emergentes en la Región que obligan a los campesinos a sembrar cultivos ilícitos y a engrosar las filas de la insurgencia que de no ser así son obligados a dejar sus tierras y desplazarse a las ciudades o pueblos cercanos donde no se presentan las condiciones mínimas para solventar las necesidades de los afectados y pasan a ser parte de los cordones de miseria y aumentar la delincuencia urbana.

Hoy se libra una cruenta batalla entre estos grupos delincuenciales y las fuerzas del estado aumentando los niveles de desplazamiento de habitantes de Algunos Municipios y Localidades del Pie de Monte nariñense que huyen de los enfrentamientos que se presentan entre miembros de la fuerza pública y la insurgencia. Lo consideramos una **amenaza alta**

Cuadro 7. Desplazamiento en Nariño

Expulsor	FAMILIAS	PERSONAS	HOMBRES	MUJERES
TUMACO	1.187	5.434	2.637	2.797
BARBACOAS	203	949	435	514
FCO. PIZARRO	47	231	114	117
EL CHARCO	32	176	93	83
MAGUI-PAYAN	22	111	57	54
MOSQUERA	11	50	25	25
ARBOLEDA	10	44	19	35
LA TOLA	5	26	12	14
ROBERTO PAYAN	5	24	8	16
Otros Municipios	25	77	39	38
Total Nariño	1.547	7122	3439	3693
Total Muestra	1.759	8076	3908	4168

Fuente DANE

3.3.3 Análisis del entorno político – jurídico:

❖ **Plan de seguridad del gobierno:** la política de Seguridad Democrática, uno de los planes bandera del gobierno nacional de turno, es una **oportunidad alta**, que a traído la recuperación de la movilidad por las carreteras de Colombia, la confianza por parte de los inversionistas Nacionales y Extranjeros así como también la tranquilidad en gran parte de la población, la economía regional no asido ajena a esta recuperación y sea reactivado en unos índices satisfactorios, el turismo es uno de los renglones de la economía regional que a demostrado un crecimiento que a generado inversión en infraestructura y servicios del sector hotelero sin desconocer la inversión y recuperación del sector primario o extractivo ayudando a mitigar en parte la grave problemática del desempleo.

❖ **Legislación comercial:** regirse por ella es una **Oportunidad Media** que se brinda, para desarrollar las diferentes actividades empresariales, ya que sirve como soporte y comportamiento frente a situaciones generales que han sido establecidas y reglamentadas para tales fines y ser aplicadas de forma particular, de acuerdo a las condiciones específicas de cada empresa.

❖ **Legislación y reforma laboral:** la legislación laboral contribuye para actuar bajo parámetros establecidos y buscar la armonía entre empleador y colaboradores, actuando bajo parámetros establecidos y reglamentados de forma

general, que rigen las actuaciones de los individuos, generando orden y armonía en las relaciones laborales que se originan.

Con la reforma laboral Ley 789, que se aprobó en diciembre de 2002, ha permitido que los empresarios se ahorren 4 billones de pesos anuales, esta ley busca reducirles los gastos a las empresas para que pudieran generar más empleo.

El artículo 25 de esa norma amplió la jornada laboral diurna, antes estaba desde las 6 de la mañana hasta las 6 de la tarde, con aquella ley, se amplió la jornada desde las 6 de la mañana hasta las 10 de la noche. Así, quien trabaje, por decir algo, hasta las 8 de la noche, no recibe ningún dinero adicional.

El artículo 26 redujo el pago adicional de los domingos y festivos trabajados. El 28 rebajó las indemnizaciones por despidos sin justa causa. Y el 51, les permitió a los empresarios y empleadores acordar entre ambos el horario de trabajo durante la semana según las conveniencias de cada uno.

De acuerdo con esto, las empresas tendrían más dinero para contratar a más empleados y flexibilidad en los horarios, para poder acomodar más turnos. Así, habría más cobertura en el empleo. Debían ocuparse 640.000 personas más en todo el país, a pesar de que quienes ya poseyeran sus puestos redujeran sus ingresos en cierta medida. Por esto consideramos que para la empresa es una

❖ **Oportunidad media:** la CUT ha expresado su inconformidad con esta ley ya que considera que lesiona el derecho de los trabajadores y no a logrado cinco años después, los efectos que buscaba, reducir la tasa de desempleo.

❖ **Plan económico del gobierno:** la política económica contempla una gran variedad de aspectos, los impuestos, el tipo de cambio, el tipo de interés, la inflación etc. Todos bastante importantes para el desarrollo económico de cualquier nación y para el bienestar general de los pueblos. La política económica es el conjunto de mecanismos, instrumentos y acciones que aplica el Estado con el objeto de regular los hechos y fenómenos económicos. El objetivo principal de la política económica es lograr el desarrollo socioeconómico del país.

A partir de los logros obtenidos durante el período 2002 – 2006 en seguridad, confianza de inversionistas, desarrollo económico y social, el plan nacional de desarrollo 2006 – 2010 tendrá como orientación básica consolidar y continuar las directrices del plan 2002 – 2006 pero con particular énfasis y prioridad en dos objetivos fundamentales: Mantener el crecimiento económico alcanzado recientemente y complementarlo con una noción más amplia de desarrollo.

Basados en los resultados de crecimiento de algunos sectores de la economía, la confianza de los inversionistas y el buen desempeño del gobierno en lo

económico, generando una tranquilidad económica, por lo cual consideramos que el Plan Económico del Gobierno representa una **Oportunidad Media**

3.3.4 Análisis del entorno tecnológico:

❖ **Tecnología básica en la empresa:** los modernos avances en tecnología y ciencia y la utilización apropiada de la misma, hacen que las empresas sean más productivas, competitivas y eficientes, lo que se traduce en ahorro de esfuerzos y simplificación de los procesos, aumento de la productividad y por consiguiente maximización de los ingresos, SALEYJHO S.A., es consciente de las grandes ventajas de poseer tecnología apropiada para cada uno de sus procesos y no asido indiferente a esta necesidad por lo cual cuenta con la tecnología básica apropiada para sus procesos; por lo cual este factor lo consideramos una **Oportunidad Media**, para esta empresa.

❖ **Herramientas de gestión administrativa:** desafortunadamente la empresa no cuenta con herramientas de gestión administrativa modernas e innovadoras acorde a sus necesidades. Las herramientas de gestión proveen un método sistemático para el análisis y la solución de problemas; utilizándolas apropiadamente ayudan a mejorar en forma importante el proceso de toma de decisiones del negocio; en caso contrario serán la causa de un uso inadecuado de recursos financieros y humanos, y de una desmotivación dentro de la empresa. El no contar con este tipo de herramientas como: Reingeniería, Administración de la Calidad Total, Análisis de Portafolio, Core Competences, Planeación Estratégica, etc. Nos hace considerar este factor como una **Amenaza Media**

3.3.5 Matriz de impacto (POAM). Esta matriz se la desarrolla con el fin de obtener información sobre cada uno de los factores de análisis a cumplir, económicos, sociales, políticos, geográficos, jurídicos y tecnológicos, para identificar oportunidades y amenazas provenientes del entorno, asignándoles un impacto de acuerdo a la fuerza que ejerzan hacia SALEYJHO S.A.

Cuadro 9. Matriz de impacto (POAM) Para SALEYJHO S.A.

FACTORES	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS									
❖ Inflación					X		X		
❖ Acceso a financiación		X						X	
❖ Recesión económica					X		X		
❖ Reforma tributaria					X			X	
❖ Crecimiento del PIB		X					X		
SOCIALES, CULTURALES DEMOGRAFICOS Y AMBIENTALES									
❖ Crecimiento de la población		X						X	
❖ Política de Seguridad					X			X	
❖ Nivel de Empleo				X				X	
❖ Orden Publico				X			X		
POLÍTICOS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES									
❖ Plan de Seguridad del Gobierno	X						X		
❖ Legislación Comercial		X							X
❖ Legislación y Reforma Laboral		X						X	
❖ Plan Económico del Gobierno		X							X
TECNOLOGICOS									
❖ Tecnología Básica		X					X		
❖ Herramientas de gestión administrativa					X			X	
COMPETENCIA									
❖ Análisis de la Competencia		X					X		
❖ Barreras de Entrada					X		X		
❖ Poder de Negociación de los Clientes		X						X	
❖ Poder de Negociación de los Proveedores					X			X	

Fuente: Esta investigación

3.3.6 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Una vez elaborada la Matriz de Impacto (POAM), se procede a tomar las variables más relevantes para evaluar y ponderar las oportunidades y amenazas, los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1,0, y para esto se utiliza un rango de 0,0 a 1,0. Posteriormente a cada variable se la califica con un número comprendido en el rango de 1 a 4, así; 1 = Amenaza Mayor; 2 = Amenaza Menor; 3 = Oportunidad Menor; 4 = Oportunidad Mayor

Cuadro 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Para SALEYJHO S.A.

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado
● Acceso a financiación	0,06	3	0,18
● Crecimiento del PIB	0,07	4	0,28
● Crecimiento de la población	0,06	3	0,18
● Plan de Seguridad del Gobierno	0,08	4	0,32
● Legislación y Reforma Laboral	0,06	3	0,18
● Tecnología Básica	0,06	3	0,18
● Análisis de la Competencia	0,06	3	0,18
● Plan Económico del Gobierno	0,05	3	0,15
● Inflación	0,07	1	0,07
● Recesión económica	0,07	1	0,07
● Reforma tributaria	0,05	2	0,10
● Política de Seguridad	0,06	2	0,12
● Nivel de Desempleo	0,06	2	0,12
● Orden Público	0,07	2	0,14
● Herramientas administrativas	0,06	1	0,06
● Poder Negociación de proveedores	0,05	2	0,10
TOTAL	1.0	//	2,43

Fuente: Esta Investigación

El resultado final de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Para SALEYJHO S.A., es de **2,43**, lo cual quiere decir que las oportunidades poseen impactos altos sobre los impactos más modestos que representan las amenazas y esto le debe representar a la entidad un mayor estudio de las fuerzas del macroambiente, y no desligarse de las fuerzas (Internas) de las cuales la empresa puede controlar, para crear unas fortalezas que generen impactos más convenientes para SALEYJHO S.A.

3.4 ANÁLISIS COMPETITIVO DE SALEYJHO S.A.

El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. Es por tanto nuestro competidor aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor.

3.4.1 Análisis de las fuerzas competitivas:

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor. Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:

Figura. 2. Escenario competitivo de Porter



Fuente: Esta Investigación

- **Descripción global del sector:** a nivel Nacional existen grandes empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos carnicos como son Pimpollo S.A. Pollos el Bucanero S.A. Avidesa Mc Pollo S.A. Quienes cuentan con muchos años en el sector, utilizan economías de escala y grandes canales de distribución y participan en un gran porcentaje del mercado regional con carne de pollo en diferentes presentaciones; a través de intermediarios.
- **Identificación y análisis de la competencia:** a nivel Nacional hay empresas que llegan con sus productos a la región a través de empresas comercializadoras y tienen un porcentaje importante del mercado principalmente con carne de pollo; regionalmente SALEYJHO S.A. no cuenta con competidores formales u organizados, sino pequeños criaderos de cerdo y pollos que funcionan en forma esporádica lo cual no representa una competencia importante, igual sucede con el sacrificio de ganado y comercio de la carne que se realiza en forma mas seguida y en mayor proporción, de manera ilegal y con pocas o ninguna garantía de higiene tanto en el sacrificio "debido a que en el distrito no hay un matadero municipal certificado" como en el transporte y comercialización. Lo cual es una Oportunidad Media.
- **Barreras de entrada:** las principales barreras de entrada que se presentan para este sector a nivel Nacional son la consolidación de algunas empresas que llevan años dedicadas a esta actividad lo que les ha permitido adquirir una gran experiencia, posicionamiento de sus marcas en el mercado Nacional, utilización de

economías de escala y amplios canales de distribución, así como también una gran inversión en activos productivos que se convierten en una barrera de salida de este renglón de la economía.

Las medidas sanitarias y fitosanitarias son otra barrera de entrada aunque en Colombia no son muy rígidas debido a que no han sido actualizadas desde 1940. El INVIMA junto con el ICA entidades encargadas de velar para que estas normas se cumplan presentan dificultades de personal, carencia de laboratorios dotados con equipos de última tecnología en las diferentes ciudades que faciliten su trabajo; todo esto se presenta debido a un presupuesto escaso para estas entidades.

Cabe resaltar que esta carencia de normas y tecnología que garanticen la inocuidad de estos alimentos se convierte en la principal barrera de entrada al mercado internacional así como también la calidad de las carnes especialmente en la carne de res.

Colombia como miembro de la Comunidad Andina de Naciones, la cual decidió aprobar las Decisiones 515 mediante la cual se establece el marco jurídico andino para la adopción de medidas sanitarias y fitosanitarias de aplicación al comercio intrasubregional y con terceros países, a plantas, productos vegetales, artículos reglamentados, animales y sus productos y la 562 que señala las directrices para la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos en los países miembros de la Comunidad Andina y a nivel comunitario.

Colombia mediante Ley 170 de 1994, aprobó la adhesión al Acuerdo de la Organización Mundial del Comercio, OMC, el cual contiene entre otros; el acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio y el Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias.

De acuerdo a lo anterior el Gobierno ordeno mediante el Decreto Numero 4003 de 2004 establecer el procedimiento administrativo para la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos, medidas sanitarias y fitosanitarias en el ámbito agroalimentario el cual tiene por objeto establecer los procedimientos administrativos para la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos, medidas sanitarias y fitosanitarias en el ámbito agroalimentario por parte de las entidades del orden nacional, las cuales se aplicarán a procesos de elaboración, adopción de reglamentos, medidas sanitarias y fitosanitarias de productos agropecuarios, agroalimentarios y agroindustriales, así como los procesos relacionados con la fabricación de productos, en tanto afecten las características finales. **Amenaza Media**

- **Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores de insumos como alimentos concentrados, animales para levante que son la materia prima de la empresa son empresas organizadas pero la competencia entre ellas es fuerte lo

que les da un poder de negociación moderado en cuanto a mano de obra calificada y no calificada existe una sobre oferta ya que la empresa tiene como política pagar salarios justos y de acuerdo a la legislación laboral vigente. Por esto representa una **Amenaza Media**.

- **Poder de negociación de los clientes:** los clientes de SALEYJHO S.A. Son todas aquellas personas que consumen sus productos que los adquieren a través de los puntos de venta de la empresa y los supermercados y famas de la ciudad quienes son clientes mayoristas. La empresa establece los precios de acuerdo a los costos de producción la calidad del producto y el margen de utilidad sin desconocer los precios del mercado, por lo que consideramos que el poder de negociación de los clientes es una **Oportunidad Media**.

3.4.2 Análisis del perfil competitivo. El estudio de los rivales se constituye en parte fundamental y vital para el éxito o fracaso de la actividad empresarial en la cual un negocio se desenvuelve “*Comercialización*” y, en el caso particular de SALEYJHO S.A. y, teniendo en cuenta que para tal efecto existe una empresa que posee las mismas características para competir en este sector en Tumaco, se procederá a compararlas a ellas y a empresas de similares características que por su importancia en el sector/mercado deben ser analizadas entre si. Merca “Z”, El Diamante Autoservicio, y Carnes La Ñapa.

Para construir la matriz se elegirán unos Factores claves de éxito a evaluar. Se asigna una ponderación para indicar su importancia como factor de éxito en el sector, y estas se clasificaran del 1 a 4 como debilidad o fortaleza según su estado en la actualidad, y la calificación y la ponderación se multiplica y la sumatoria de cada uno de los factores comparados visualizara que el resultado mayor es el más fuerte.

Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal

Las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio.

- **Talento humano:** Son las dotes intelectuales que dan valor al personal de la empresa, así el conjunto de éstos valores constituyen el capital humano de SALEYJHO S.A., como todos los valores, este es considerado como un activo intangible, puede medirse hallando la diferencia entre el valor bursátil de la compañía y su valor en libros.

- **Instalaciones:** la accesibilidad al servicio y la ubicación de las instalaciones para las empresas que desempeñan esta actividad, dado a que por la estructura, la comodidad y la distribución de las instalaciones en puntos estratégicos permite

a los clientes internos y externos una mayor satisfacción de sus necesidades en este campo.

- **Participación en el mercado:** La participación de SALEYJHO S.A. es igual que en todas las empresas, equivale al porcentaje que se vende de producto de la compañía del total de productos similares que se vende en el mercado de las carnes.

- **Calidad del producto:** la calidad de los productos de SALEYJHO S.A., esta dada por el conjunto de propiedades y características que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades expresadas o implícitas de los clientes, y la garantía de que lo que se está consumiendo cumple con el conjunto de acciones preestablecidas y sistemáticas que permiten dar garantías sobre el “buen hacer” de la empresa. De esta forma, la empresa demuestra que su producto satisfará las exigencias del cliente

- **Uso de tecnología:** la valoración proporcionada a este factor no hace referencia a que tecnología se utiliza en países industrializados sino a la tecnología de punta en el país, que por un lado garantice el funcionamiento adecuado del área de producción, de las ventas, la sección contable, la administración, entre otros. Esto hace que este factor se establezca como una fortaleza menor.

Cuadro 8. Matriz de Perfil Competitivo MPC para SALEYJHO S.A.

FACTORES CLAVES DE EXITO	POND	SALEYJHO		MERCA "Z"		DIAMANTE		LA ÑAPA	
		CL	RP	CL	RP	CL	RP	CL	RP
TALENTO HUMANO	0,25	2	0,50	3	0,75	2	0,50	2	0,50
INFRAESTRUCTURA	0,30	3	0,90	3	0,90	2	0,60	3	0,90
PARTICIPACION EN EL MERCADO	0,15	2	0,30	2	0,30	3	0,45	2	0,30
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,20	3	0,60	3	0,60	2	0,40	2	0,40
USO DE TECNOLOGÍA	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20
TOTAL	1,00		2,50		2,85		2,25		2,30

Fuente: Esta Investigación

El anterior análisis nos demuestra que el mercado donde se desenvuelve SALEYJHO S.A., cuenta con empresas muy competitivas y aunque SALEYJHO

S.A. se encuentra en el promedio tendrá que esforzarse más para poder alcanzar las metas propuestas y una alta participación en el mercado que le permita crecer y sostenerse a través del tiempo.

Según los resultados el competidor más fuerte de SALEYJHO S.A., es Merca "Z"., con un resultado total de **2,85** esto debido a la excelente atención al cliente, uso de tecnología y a la infraestructura que poseen, lo cual ayuda a que se optimicen funciones que llevan relación con el objeto de su misión. Además el competidor más débil es El Diamante Autoservicio con un resultado de **2,25** debido a que posee una regularidad en todos los factores claves de éxito.

SALEYJHO S.A. Con un resultado de **2,50** se encuentra en una posición competitiva relativamente fuerte con respecto a la competencia, ya que los resultados muestran que la calificación total esta en el promedio de **2,50** es bueno para la empresa. Posee factores muy importantes, la infraestructura y la conveniencia del producto que con respecto al entorno es considerada como excelente y demás factores en estudio según los resultados son fortalezas menores para SALEYJHO S.A.

3.5 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA PARA SALEYJHO S.A.

Esta Matriz se diseñada para facilitar el mejor acoplamiento entre las oportunidades y amenazas, las debilidades y fortalezas, más significativas, para la formulación de estrategias DO, FO, FA y DA. Para la construcción de esta, se extractan los factores claves de las matrices MEFÉ, MEFÍ y MPC, y a continuación se someten a comparación para la construcción de estrategias funcionales para SALEYJHO S.A.

Cuadro 9. Matriz DOFA (Puntos de Corte)

SALEYJHO S.A.	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura Organizacional 2. Servicios Adicionales 3. Instalaciones 4. Calidad del producto 5. Puntos de Venta 6. Aplicación de Tecnología. 7. Experiencia. 8. Clima Organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de Decisiones 2. Planes de Acción 3. Comunicación 4. Publicidad 5. Investigación de Mercados 6. Precio del Producto 7. Precio de Insumos 8. Crecimiento Empresarial
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del PIB 2. Crecimiento de la población 3. Plan de Seguridad del Gobierno 4. Legislación y Reforma Laboral 5. Análisis de la Competencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F1; O4 2. F2,F3,F5; O2 3. F7; O5 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D2, D5; O2 2. D2; O5 3. D8; O5
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Política de Seguridad 2. Nivel de Empleo 3. Orden Público 4. Barreras de Entrada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F3; A1 2. F1; A2 3. F7; A4 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D1; A2 2. D5; A2 3. D8; A4

Fuente: Esta Investigación

3.5.1 Definición de estrategias funcionales (DOFA). La definición de estrategias funcionales (DOFA), son el resultante del punto de corte o de la combinación en los diferentes cuadrantes de la matriz DOFA de cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza que posee la organización, esto con el objeto de establecer un marco proactivo en los entornos interno y externo para SALEYJHO S.A.

✓ **ESTRATEGIAS FO.**

a. F1; O4: flexibilizar y globalizar la estructura organizacional con el firme propósito de facilitar un buen acoplamiento de la reforma que se esta preparando por parte del gobierno nacional.

b. F2, F3, F5; O2: Preparar un plan para sacar un mejor provecho al uso adecuado de las instalaciones, para facilitar la autorregulación en cada uno de los procesos, dando como resultado, eliminar movimientos infructuosos en el desempeño de las labores cotidianas y en pro de satisfacer las necesidades de la creciente población demandante.

c. F7; O5: Fortalecer la investigación en conjunto con todos los puntos de ventas, para estimular la creación de nuevos y mejores métodos de atención al cliente, conociendo la competencia y apoyados en la tecnología que tienda a la consecución de objetivos que mejoren la calidad de los servicios prestados.

✓ **ESTRATEGIAS DO.**

a. D2, D5; O2: Desarrollar planes de mercadeo que posean características de continuidad, para aprovechar el crecimiento de la población, hacia lograr secuencia y estabilidad de los mismos.

b. D2; O5: Desarrollar planes periódicos de investigación de mercados dirigidos hacia la satisfacción de los clientes y a la aceptabilidad de los productos que son suministrados.

c. D8; O5: Identificar cada una de las porciones del mercado y cantidades vendidas de los principales competidores de la empresa.

✓ **ESTRATEGIAS FA.**

a. F3; A1: Adaptar la planta física de SALEYJHO S.A., para mitigar la constante amenaza de las fuerzas al margen de la ley en el Distrito.

b. F1; A2: reafirmar un continuo mejoramiento de la planta de personal, dando con esto vía a la creación de nuevos puestos de trabajo, siguiendo en el mismo sentido de las políticas del gobierno de generación de empleos.

c. F7; A4: Tomar medidas para el uso adecuado del Know How, para facilitar la autorregulación en cada uno de los procesos, dando como resultado el impedimento de ingreso a nuevos competidores de forma fácil, y establecer así barreras reales de entrada al negocio.

✓ **ESTRATEGIAS DA.**

a. D1; A2: Optimizar el proceso de toma de decisiones, las cuales estén encaminadas al mejoramiento continuo y crecimiento empresarial en donde la generación de empleo sea constante y sostenible, para el beneficio de la región.

b. D5; A2: Contribuir con la generación de empleo por medio de la implementación de un “SIM” Sistema de Investigación de Mercados, encaminado hacia el conocimiento de los competidores y consumidores para satisfacer sus necesidades.

c. D8; A4: Impulsar desde el gobierno Distrital las medidas sanitarias y fitosanitarias para establecer barreras reales de entrada para mitigar la carencia de normas y tecnología que garanticen la inocuidad de estos alimentos.

3.6 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Busca identificar las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto, y medir la habilidad de la organización para reaccionar, ubicando la probabilidad de ocurrencia en un diagrama de vulnerabilidad.

3.6.1 Descripción de los puntales para el sector:

▪ **Comunicación:** debido a que son organizaciones de carácter privado y que se dedican a ofrecer los servicios de comercialización de productos cárnicos en el municipio de Tumaco y teniendo en cuenta que las empresas de este giro poseen dos grandes componentes, el componente Administrativo y el componente de puntos de ventas, debe haber una estricta comunicación que ligue estas dos partes, se constituye en un puntal para la organización, además la comunicación en SALEYJHO S.A. hace que se estreche la brecha entre los dos componentes, haciéndola fluida y pertinente.

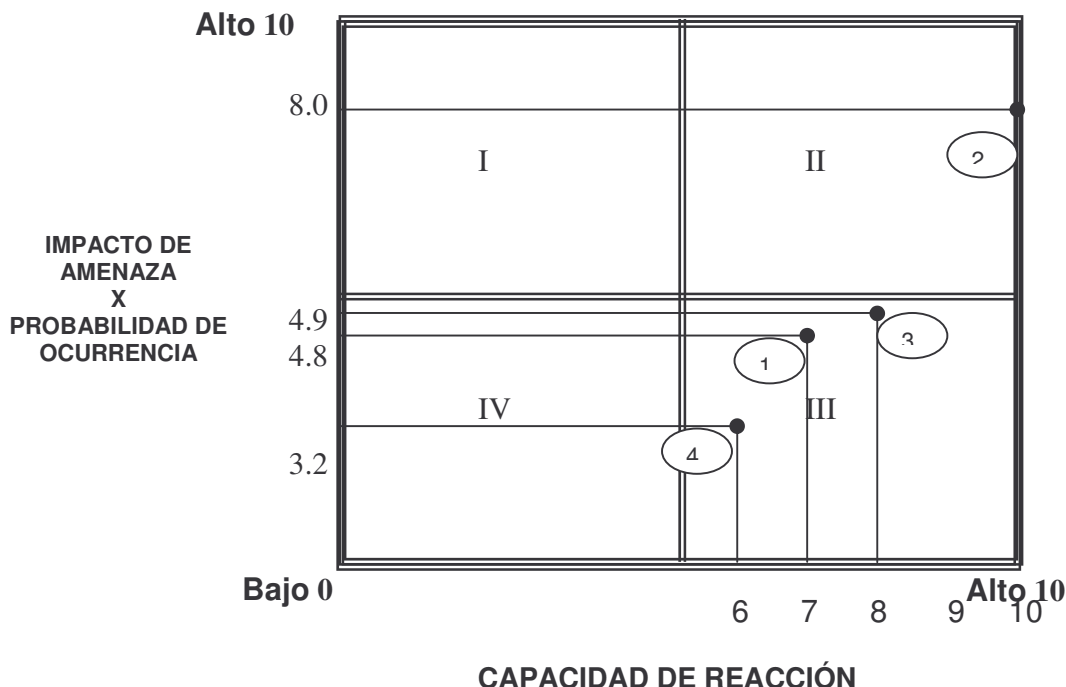
- **Instalaciones:** se convierte en un puntal, debido a que como primera medida, SALEYJHO S.A. no podría funcionar sin una planta física acondicionada con los requerimientos que exige la Ley y la atención al cliente, y de no poseer puntos ubicados estratégicamente en el Distrito de Tumaco sería muy difícil que las personas tuvieran un fácil acceso a sus productos.
- **Capacitación:** se considera un puntal, dado a que para el funcionamiento de SALEYJHO S.A. es necesario mantener personal actualizado tanto en el área administrativa, como en los puntos de venta, sobre las nuevas tendencias administrativas y de atención al cliente, que de no funcionar de manera correcta se pueden obtener resultados negativos o no esperados.
- **Servicio al cliente:** factor muy importante puesto que es la base fundamental de la existencia de una empresa de estas características, este debe ir acompañado de personal preparado en servicio al cliente y en ventas, es por esto que este ítem se constituye en un puntal para SALEYJHO S.A.

Cuadro 10. Análisis de vulnerabilidad para SALEYJHO S.A.

Puntales	Amenaza	Consecuencia	Impacto de Amenaza	Prob. de Ocurrencia %	Capacidad de Reacción	Grado de vulnerabilidad
			0-10	0 y 1	0-10	
1. Comunicación	Desviación del proceso de comunicación e ineficiencia en la transferencia de la misma.	Demora en los procesos, mala entrega de pedidos y pérdida de fidelización de los clientes.	8	0.6	7	III
2. Instalaciones.	Pérdidas en la planta física por desastres naturales o atentados terroristas.	Perdida parcial o total de activos fijos que genere el cierre de la empresa.	10	0.8	10	II
3. Capacitación.	Bajo grado de adiestramiento en las labores cotidianas.	Demora en los procedimientos neurálgicos para la producción y atención al cliente.	7	0.7	8	III
4. Servicio al Cliente	Mala atención a clientes.	Perdida de Good Will adquirido y baja en las ventas.	8	0.4	6	III

Fuente: Esta Investigación

Figura 3. Análisis de vulnerabilidad – cuadrantes para SALEYJHO S.A.



Fuente: Esta Investigación

I. INDEFENSA II. EN PELIGRO III. PREPARADA IV. VULNERABLE

SALEYJHO S.A., se encuentra en su mayoría ubicada en el cuadrante **III (PREPARADA)**, puesto que los puntales comunicación, capacitación y atención al cliente, se ubican en dicho cuadrante, lo cual advierte que está preparada para reaccionar en cuanto a cualquier eventualidad. Y para mantener esta situación con relación a los puntales, **Comunicación y Capacitación**, la organización debe desarrollar estrategias que fortalezca las relaciones entre los empleados, la dirección y los entes territoriales, para de esta forma prevenir futuros inconvenientes.

Para el puntal **Instalaciones**, el cual se ubica en el cuadrante **II (EN PELIGRO)**, lo cual sugiere que SALEYJHO S.A., con relación a éste puntal está en peligro, pero tiene alta capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones estratégicas que mejoren su respuesta; por ello se puede optar por reubicar algunos puntos de venta hacia la zona continental del Municipio para atenuar el impacto de alguna eventualidad y contar con un seguro vigente que cubra estos posibles daños.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

El Plan Estratégico Corporativo en SALEYJHO S.A., es apropiado consumarlo en un periodo de (3) tres años, tiempo con el cual se podrá desarrollar la integridad de las actividades y estrategias planteadas.

4.2 MISIÓN

La ejecución de procesos agroindustriales, para coadyuvar como motor de desarrollo de la región, con alto grado de calidad técnica, humana, higiene e idoneidad acorde a las exigencias y normas vigentes que garanticen la satisfacción de los clientes (internos y externos) y la autosostenibilidad de la empresa.

4.3 VISIÓN

SALEYJHO S.A., será en los próximos tres (3) años la procesadora agroindustrial preferida por los clientes por la transformación, comercialización y distribución, de productos cárnicos, en los mercados Regionales y Nacionales con los más altos estándares de calidad.

4.4 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

En la empresa SALEYJHO S.A., Se manejan una serie de valores y principios organizacionales entre estos tenemos:

- **Calidad:** brindar a nuestros clientes y consumidores productos aptos para el consumo, confiables y que a su vez proporcionen salud y nutrición.
- **Puntualidad:** nuestra razón de ser es llegar a todos y cada uno de los hogares Tumaqueños y demás, con nuestros productos en el mismo instante que lo requieran. Igualmente aplicable al cumplimiento de los deberes y/o tareas internas.
- **Respeto:** cuando nos referimos a este, nos estamos enfocando al desarrollo sostenible de nuestro municipio, por ello empleamos personal local y con esto permitir que sean testigos y vigilantes de sus propios recursos.

- **Trabajo en equipo:** cuando hablamos de trabajo en equipo hacemos referencia a la importancia que tiene nuestro recurso humano, ya que todas y cada una de las tareas de esta Empresa están basadas en un sistema integral, reconociendo el trabajo en equipo como soporte básico de sus realizaciones.
- **Compromiso:** nuestro compromiso es con la gente por que creer en Colombia es generar empleo y por otra parte colmar los deseos y expectativas de nuestros clientes y consumidores.

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Promover y apuntalar permanentemente el desarrollo integral de los trabajadores en sus componentes profesional, personal, cultural y social para obtener altos niveles de desempeño y satisfacción laboral que mantenga la competitividad de la empresa en el mercado.
- Incrementar la rentabilidad económica de la sociedad conservando los niveles de calidad.
- Plantear una planta global como estructura organizacional, con el fin de adecuarla a las necesidades y exigencias de la sociedad, alcanzando claridad en las relaciones laborales e interpersonales.
- Fortalecer la investigación de mercado, para la identificación de las necesidades de los clientes o mercado objetivo, hacia brindar servicios que se ajusten a sus gustos y preferencias.

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Es una herramienta primordial para estudiar la adecuación de una estrategia a una empresa, se analizan 4 dimensiones: Estabilidad Ambiental (EA), Fuerza de la Industria (FI), Ventaja Competitiva (VC), Fuerza Financiera (FF). Cada uno de los factores elegidos dentro de estos escenarios se calificará así: FF y FI entre +1 el peor y +6 el mejor, y VC y EA entre -1 el mejor Y -6 el peor.

Cuadro 11. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) para SALEYJHO S.A.

A) Estabilidad Ambiental	CALIFICACIÓN						PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	
Orden Público.					-1		-17/5
Desempleo.			-1				
Valor Adquisitivo.			-1				
Identidad Cultural.				-1			
Desarrollo Social.		-1					
Total Factor	0	-2	-6	-4	-5	0	
B) Fuerza de la Industria	CALIFICACIÓN						PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	
Normatividad Vigente.				1			+20/5
Nivel Tecnológico.					1		
Sistema Presupuestal.					1		
Estabilidad Financiera.				1			
Crecimiento Potencial.		1					
Total Factor	0	2	0	8	10	0	
C) Ventaja	CALIFICACIÓN						PROMEDIO

Competitiva	1	2	3	4	5	6	
Instalaciones.		-1					-14/5
Servicios Adicionales.				-1			
Tecnología Aplicada.			-1				
Imagen Corporativa		-1					
Ubicación.			-1				
Total Factor	0	-4	-6	-4	0	0	-2,80
D) Fuerza Financiera	CALIFICACIÓN						PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	
Programas Contables.				1			+20/5
Manejo del Sistema Contable.					1		
Crecimiento Empresarial.				1			
Administración Salarial.					1		
Gastos.		1					
Total Factor	0	2	0	8	10	0	4,00

Fuente: Esta Investigación

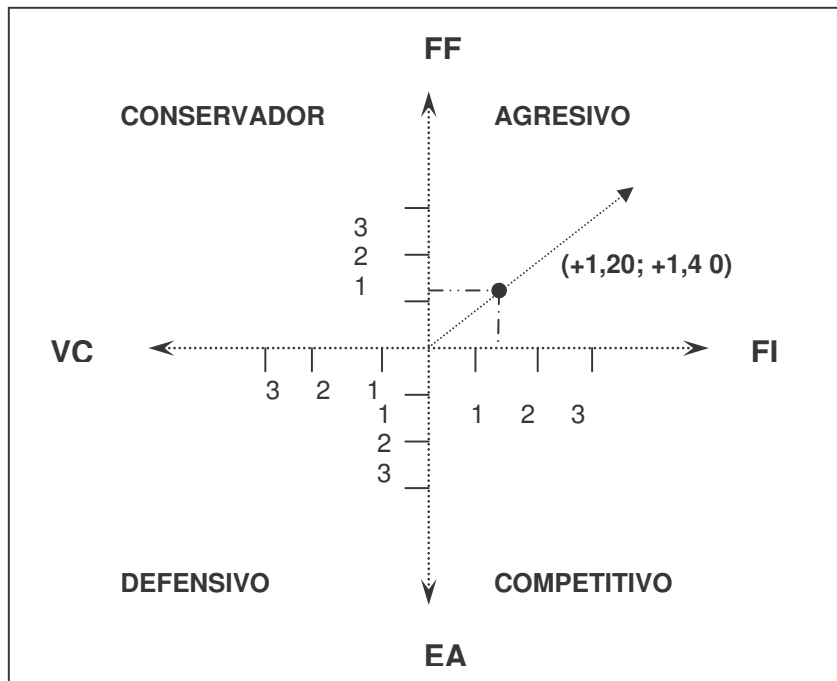
El vector direccional coordina

$$\text{Eje X: VC + FI} = -2.80 + (+4) = 1.20$$

$$\text{Eje Y: EA + FF} = -3,40 + (+4,80) = 1.40$$

$$\text{Punto Resultante (X, Y)} = (+1,20; +1,40)$$

Figura 4. Matriz de posición estratégica y acción PEYEA para SALEYJHO S.A.



Fuente: Esta Investigación

SALEYJHO S.A., se sitúa en el cuadrante Agresivo, lo cual demuestra que esta en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de: Aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por tanto, la penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, la integración horizontal, hacia adelante y hacia atrás, la diversificación del conglomerado, concéntrica, Horizontal o una combinación de ellas puede ser factible.

5.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

Utilizada como herramienta de la formulación de estrategias empresariales. Esta matriz se basa en dos dimensiones evolutivas, como son la posición competitiva y el crecimiento del mercado, también supone cuatro cuadrantes donde la organización se puede ubicar.

Relacionando la ventaja competitiva VC a la posición competitiva, se concluye que SALEYJHO S.A., posee una posición competitiva considerable de **2.80**, esta la podemos referenciar en la matriz PEYEA. Para conocer el crecimiento del mercado; dato el cual lo facilitó la cámara de comercio de Tumaco, con un margen

de error del 0,44%, a lo cual se le calcula la variación porcentual y posteriormente a dicha variación se calcula el promedio.

Cuadro 12. Análisis comparativo de número de clientes. 2006, 2007, 2008.

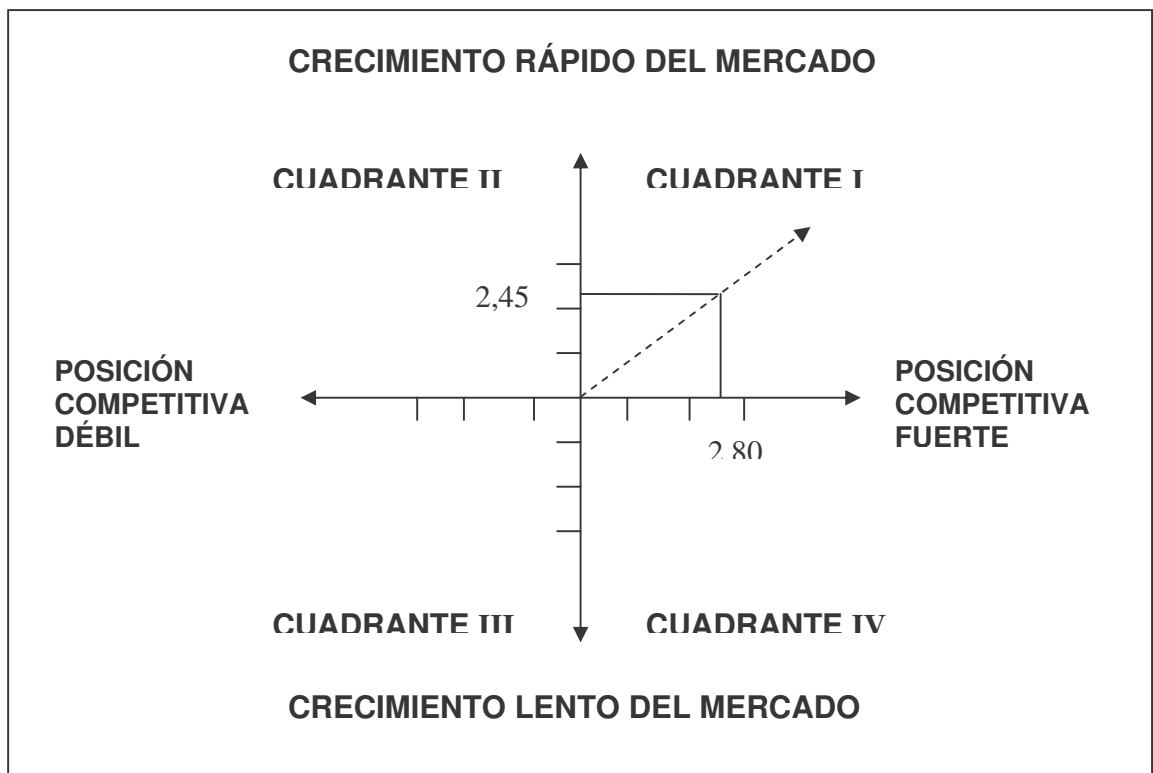
2008	2007	2006	%variación**	%variación***
164,748	158,582	156,736	1,16%	3,74%

Fuente: Esta Investigación

$$\begin{aligned} \% \text{ Variación promedio} &= ((1.16\% + 3.74\%)/2)*100 \\ &= 2,45 \% \end{aligned}$$

Este **2,45 %**, corresponde al porcentaje de crecimiento promedio del sector, para los años contabilizados, por tanto y según la metodología que se sigue en este trabajo, el crecimiento del mercado es rápido. De lo anterior se deduce que SALEYJHO S.A., se ubica en el cuadrante I, lo que indica que la empresa esta en magnifica posición estratégica. (Ver figura x)

Figura 5. Matriz de la gran estrategia para SALEYJHO S.A.



Fuente: Esta Investigación

Según el resultado de la matriz de la gran estrategia se sugiere las siguientes estrategias son viables para SALEYJHO S.A.: Desarrollo del Mercado, Penetración en el Mercado, Desarrollo de Producto (Servicio), Integración Hacia Delante, Integración Hacia Atrás, Integración Horizontal, Diversificación Concéntrica. Podrían entrar en etapa de estudio.

5.2 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

Esta matriz permite hacer un análisis de las diferentes líneas de productos y/o servicios para SALEYJHO S.A., con el fin de formular estrategia para el mismo, todo esto dentro de dos vectores: La tasa de crecimiento del mercado (eje y) y la participación relativa del mercado en términos de generación de efectivo (eje x).




Sin embargo es posible desarrollar esta matriz, para SALEYJHO S.A., con los datos correspondientes a sus ventas; esto es debido a la confidencialidad de la información, la directiva de la empresa presenta información a escala, con el firme propósito de no permitir el espionaje industrial, a pesar de ser una herramienta vital para la formulación estratégica, se entiende que no se quiera brindar la información real, pero estos datos se ajustan a los reales. Además y por efectos didácticos las líneas de la empresa se dividen en 3 grandes grupos, los cuales se estudian y brindan la siguiente información.

Cuadro 13. Ingresos, utilidad y porcentaje.

	Grupo	Ingresos 2008	% Ingresos	Utilidad	% Utilidad
SALEYJHO S.A.	BOVINAS	1.389.000	27,78%	166.680	12,00%
	PORCINAS	1.002.000	20,04%	90.180	9,00%
	AVICOLAS	2.609.000	52,18%	443.530	17,00%
	TOTALES	5.000.000	100,00%	700.390	38,00%

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 14. Porcentaje de Participación en el Mercado y Tasa Crecimiento del Sector

SALEYJHO S.A.	Grupo	% De Participación en el Mercado	Tasa Crecimiento de la Industria	CONVENIONES % DE UTILIDAD % DE UTILIDAD	COLOR
	BOVINAS	1,00%	27,00%	BOVINAS	
	PORCINAS	1,00%	14,67%	PORCINAS	
	AVICOLAS	1,00%	38,67%	AVICOLAS	

Fuente: Esta Investigación

Figura 6. Matriz Del Grupo Consultor De Boston



Fuente: Esta Investigación

Según el resultado del proceso de elaboración de ésta matriz, SALEYJHO S.A., esta ubicada en el mercado del Distrito de Tumaco en los 3 grupos anteriormente analizados, tendiente al cuadrante II, denominado como Estrella reflejando algunas características de este cuadrante como son:

- Mejores oportunidades a largo plazo en cuanto a márgenes de utilidad y crecimiento.
- Alta participación relativa en el mercado.
- Alta tasa de desarrollo en la industria.

Se deberían recibir inversiones para que SALEYJHO S.A., mantenga o fortalezca la posición dominante que presenta en el momento. Las estrategias mas adecuadas a éste cuadrante son:

- Penetración en el mercado. Invertir bastante para obtener una participación proporcionada de nuevas ventas.
- Integración hacia delante.
- Integración hacia atrás.
- Integración horizontal.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo de productos (Servicios).

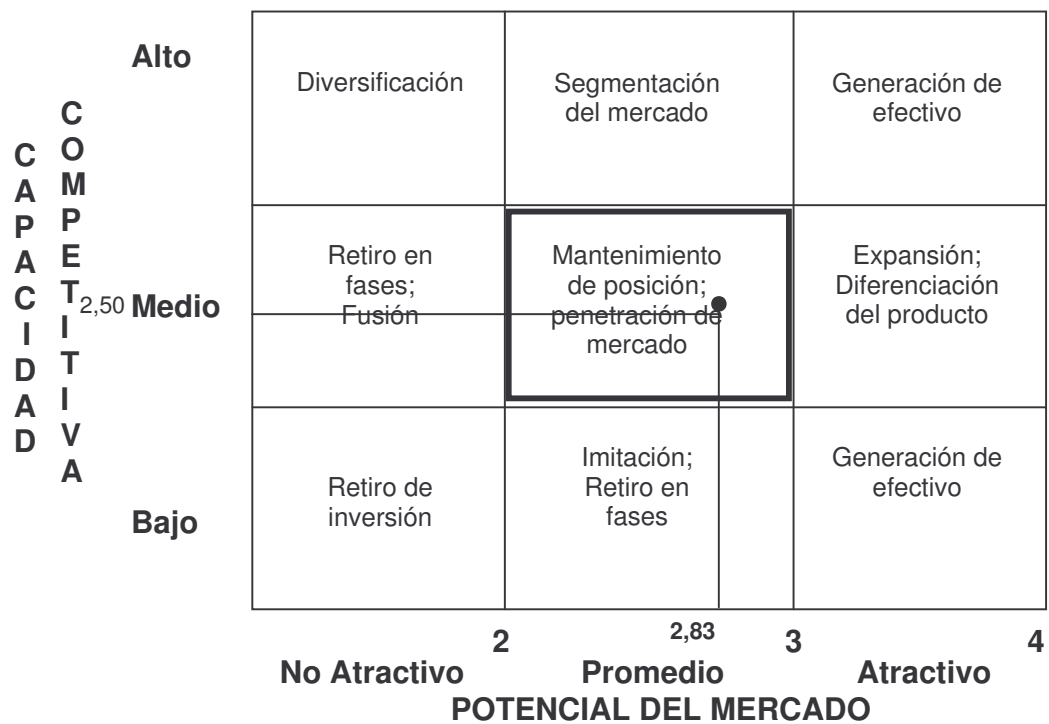
Aunque se hace indispensable la aplicación de estas estrategias, para no permitir que los grupos que están altamente influenciados por los otros cuadrantes, caigan definitivamente en ellos.

5.3 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

El análisis vectorial le permite a SALEYJHO S.A. Definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar su visión a través de sus dos dimensiones: La capacidad competitiva de la compañía equivalente al puntaje obtenido en la Matriz de Perfil competitivo (MPC), que es de **2,50**, frente al potencial del mercado en el cual se seleccionaron los siguientes factores, a los cuales se calificó de 1 a 5; 5 el de mayor atraktividad y 1 el de menor atraktividad. (Ver figura x)

Factor	Calificación
● Valor adquisitivo.	5
● Nivel de Comercialización.	2
● Sistematización de Procesos.	2
● Código de Comercio.	2
● Potencial Turístico.	3
● Nivel Tecnológico	<u>3</u>
Total.	15
Promedio.	17/6 = 2,83

Figura 7. Matriz de Política Direccional (MPD)



Fuente: Esta Investigación

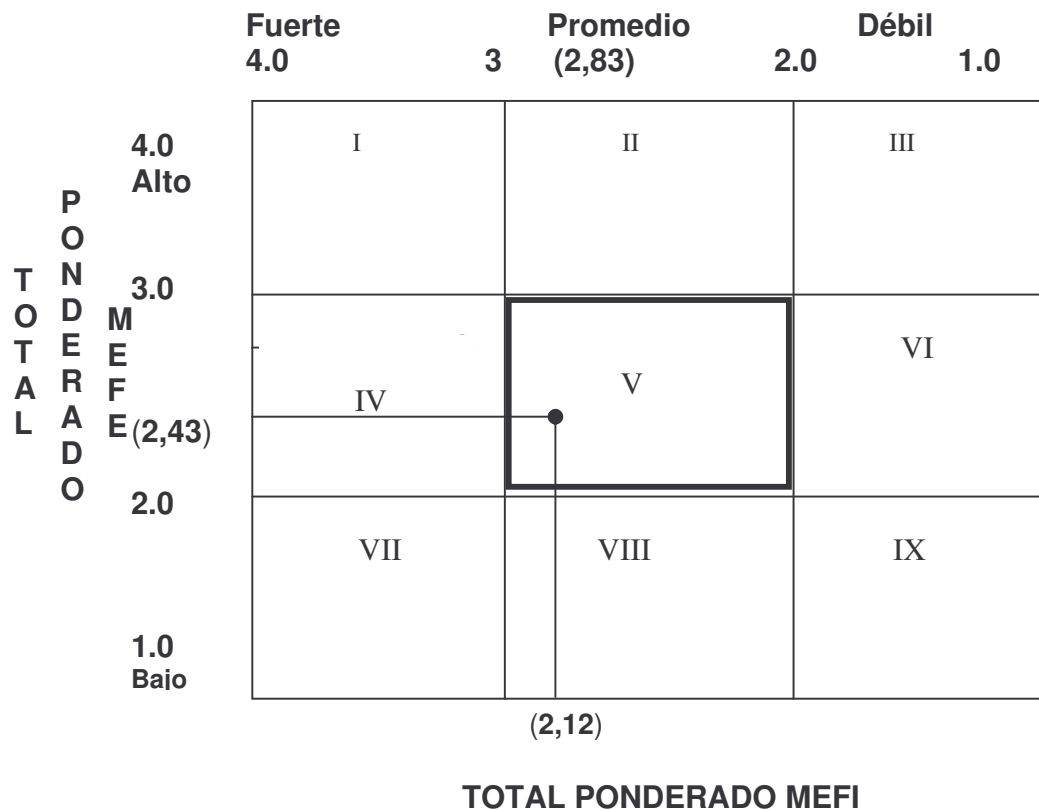
SALEYJHO S.A. Debe implementar estrategias de Mantenimiento de posición y penetración de mercado.

5.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

Esta matriz resume los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI. Posee dos dimensiones como son: Los resultados totales ponderados del factor interno (eje x) y los resultados totales ponderados del factor externo (eje y).

Sobre el eje x, la matriz IE puede presentar resultados 1.0 – 1.99 posición interna débil; 2.0 – 2.99 posición mediana; 3.0 – 4.0 posición interna fuerte. Sobre el eje y, la matriz IE puede presentar resultados 1.0 – 1.99 posición externa baja; 2.0 – 2.99 posición mediana; 3.0 – 4.0 posición externa alta. Si la sociedad esta en los cuadrantes I, II, IV, se necesitan estrategias para crecer y desarrollarse; en los cuadrantes VI, VIII y IX, se necesitan estrategias para eliminarse y si esta en los cuadrantes VII, V y III, se necesitan estrategias para resistir. Los resultados de la MEFI para SALEYJHO S.A., es de (2,12) y los resultados de la MEFE es de (2,43) lo cual se relaciona de la siguiente manera en la Matriz IE. (Ver figura xx)

Figura 8. Matriz interna externa para SALEYJHO S.A. (IE)



Fuente: Esta Investigación

SALEYJHO S.A., se ubica en el cuadrante V, por tanto debe desarrollar estrategias para “RESISTIR”. Lo cual indica que las estrategias más convenientes que se pueden administrar son la penetración en el mercado y el desarrollo de productos.

5.5 CADENA DE VALOR PARA SALEYJHO S.A.

La cadena de valor para SALEYJHO S.A., pretende mostrar los puntos críticos de abastecimiento, talento humano, tecnología y calidad para hacer más simple la aplicación de cada una de las estrategias resultantes de la MCPE

GESTION DE LA ORGANIZACION	GESTION DE LAS AREAS	ABASTECIMIENTO, GESTION DE INFORMACION E INFRAESTRUCTURA			
		<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de una moderna planta física. • Disponibilidad de la información (base de datos actualizada) 			
		ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO, CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO			
		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de personal con el Sena y Comfamiliar. 			
		ACTIVIDADES TECNOLÓGICAS			
		<ul style="list-style-type: none"> • Revisión continúa de procesos y procedimientos. • Dotación de tecnología blanda y dura (hardware y software) 			
		GESTION DE CALIDAD			
		<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad en la tramitación • Oportuna y adecuada información al Cliente. • Buena atención al cliente. 			
	División Técnico Operativa	Área de Talento Humano	Área de Producción	División Financiera	
	<ul style="list-style-type: none"> • Operatividad Técnica. • Calidad Técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de nómina y novedades. • Programación de capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en productos. • Gestión medio ambiental. • Proyectos ambientales de buen vecino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro sistemático de información contable y financiera. • Información de proyecciones rentas y dividendos. 	
	TECNOLOGIA:				
	* Búsqueda de actualización tecnológica				

Fuente: Esta Investigación

5.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Esta matriz es la última etapa de la formulación estratégica, pues es significativa puesto que permite decidir las estrategias a formular en SALEYJHO S.A. Para el desarrollo de esta matriz se toma información de las matrices MEFI, MEFE, MPC, DOFA, PEYEA, GE, BCG, MIE y CV.

Se tomaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las MEFI y MEFE y se procedió a ponderar de igual manera que en las mismas. Se extrajeron las estrategias alternativas de las matrices DOFA, PEYEA, GE y la MIE. Y se establecieron los puntajes de atracción así: 1 la estrategia no es atractiva, 2 la estrategia es algo atractiva, 3 la estrategia es bastante atractiva, 4 la estrategia es muy atractiva. A mayor relación entre el factor interno o externo y la acción directa que tenga la estrategia, mejor atracción y viceversa. Si el factor no se relaciona no se asigna puntaje.

Posteriormente las ponderaciones se multiplican por los puntajes, que a su vez se suman para obtener el total de puntajes de atracción, nos resulta una relación directa que es: entre más alto el puntaje total más atractivas son las estrategias para SALEYJHO S.A.

Según los resultados de la MCPE las estrategias más atractivas son la penetración en el mercado con un puntaje de 2,67, el Desarrollo de producto o servicio con un puntaje total de 2,55, el mantenimiento de la posición con un total de 2,34 son las estrategias favorables para SALEYJHO S.A. (Ver Cuadro xx)

Cuadro 15. Matriz cuantitativa de planificación estratégica

Estrategias Alternativas									
Factores Claves	Ponderación	Desarrollo de (Productos).		Penetración Mercado.		Desarrollo Mercado.		Mantenimiento Posición	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Factores Internos									
Capacitación	0,01	4	0,04	2	0,02	1	0,01	1	0,01
Crecimiento Empresarial	0,02	4	0,08	4	0,08	2	0,04	2	0,04
Precio de insumos	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Toma de Decisiones	0,01	4	0,04	4	0,04	3	0,03	3	0,03
Herramientas administrativas	0,02	2	0,04	3	0,06	1	0,02	1	0,02
Planes de Acción.	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Comunicación.	0,01	4	0,04	4	0,04	1	0,01	1	0,01
Conocimiento de la Competencia	0,02	4	0,08	1	0,02	3	0,06	2	0,04
Publicidad	0,04	2	0,08	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Motivación	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Aplicación de Tecnología	0,03	3	0,09	2	0,06	1	0,03	4	0,12
Puntos de Venta	0,03	3	0,09	4	0,12	2	0,06	3	0,09
Sistema Contable	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06
Estructura Organizacional	0,01	3	0,03	4	0,04	3	0,03	4	0,04
Liquidez	0,02	1	0,02	3	0,06	1	0,02	1	0,02
Clima Organizacional	0,04	1	0,04	4	0,16	2	0,08	1	0,04
Motivación	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03

Calidad del producto	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Instalaciones	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Remuneración	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12	4	0,12
Factores Externos									
Acceso a financiación	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	4	0,12
Crecimiento del PIB	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03
Crecimiento de la población	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	4	0,16
Plan de Seguridad del Gobierno	0,01	3	0,03	4	0,04	3	0,03	3	0,03
Legislación y Reforma Laboral	0,02	3	0,06	1	0,02	1	0,02	2	0,04
Tecnología Básica	0,03	3	0,09	4	0,12	2	0,06	4	0,12
Análisis de la Competencia	0,04	3	0,12	3	0,12	1	0,04	1	0,04
Plan Económico del Gobierno	0,01	1	0,01	3	0,03	3	0,03	4	0,04
Inflación	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04	3	0,06
Recesión económica	0,01	1	0,01	4	0,04	1	0,01	2	0,02
Reforma tributaria	0,02	3	0,06	1	0,02	3	0,06	4	0,08
Política de Seguridad	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	1	0,04
Nivel de Desempleo	0,03	4	0,12	2	0,06	1	0,03	1	0,03
Orden Publico	0,01	4	0,04	4	0,04	3	0,03	1	0,01
Herramientas administrativa	0,02	2	0,04	1	0,02	3	0,06	3	0,06
Poder Negociación de proveedores	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
TOTAL	1,00	//	2,55	//	2,67	//	2,15	//	2,34

Fuente: Esta Investigación

5.7 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

La definición de estrategias es la forma mediante la cual se realiza el proceso analítico y decisorio de las estrategias de negocio que han proporcionado cada una de las matrices de formulación y evaluadas en la MCPE, aquí solo se menciona las estrategias definidas para la institución.

Después de realizar el análisis correspondiente con base en el diagnóstico interno y externo realizado a SALEYJHO S.A., cuáles estrategias le favorecen en el sentido de aprovechar oportunidades y sacarle partido a las fortalezas que posee en la actualidad, como su posicionamiento en el mercado, se han seleccionado tres grandes estrategias, lo cual se hizo con pleno conocimiento de las directivas de cada una de los resultados de las matrices, en conjunto con ellos se definen las estrategias que por su alto grado de atractividad para la institución son elegidas y se da una descripción de cada una de ellas.

5.7.1 Estrategias de negocio:

- **Penetración en el mercado:** esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los servicios actuales, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para el marketing. Se poseen suficientes recursos para dicha tarea, por cuanto los ingresos que se obtienen por concepto de ventas y por desempeño operacional se pueden utilizar y dar margen contingencias que se presentan.

La forma más precisa para hacer estrategias publicitarias para SALEYJHO S.A., Es promocionando la calidad de sus productos y de su personal y resaltando todas y cada una de las bondades que por efecto del servicios prestado y del mejoramiento continuo del proceso productivo se brindan al cliente

- **Desarrollo de producto o servicio:** esta estrategia pretende incrementar las ventas mediante una transformación o mejoría de los servicios que ofrece SALEYJHO S.A., A través de la modernización de los servicios dándoles las aplicaciones de acuerdo al manejo de la atención al cliente, Para ello se requiere una inversión que despliegue de interés y frenesí para la investigación de mercados y desarrollo del personal.

- **Mantenimiento de la posición:** esta estrategia procura mantener un statu quo, al mantener los niveles actuales de mejoramiento del proceso de producción, la investigación de mercados, el desarrollo del personal y el servicio al cliente con fin de evitar cambios significativos que modifiquen el actual modelo de trabajo que se usa en SALEYJHO S.A.

- **Desarrollo de mercado:** para desarrollar el mercado se requiere introducir los servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los

mercados internacionales es cada vez más favorable. Aprovechar el buen nombre que posee y la necesidad que existe en las áreas a propagarse y la necesidad que esto sobrelleva.

6. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Tan pronto realizado el estudio a las diferentes opciones estratégicas, resultan los programas estratégicos, que como condición primordial para la completa visualización de los objetivos y que en relación directa con la visión y misión, se pueden desarrollar los siguientes para SALEYJHO S.A.

6.1 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO.

El propósito de **SALEYJHO S.A.**, debe estar contenido dentro de las configuraciones de la calidad en la prestación de los servicios y el mejoramiento continuo del proceso de producción, para lo cual requiere de un elemento infalible y de cuyo esfuerzo depende en gran parte el funcionamiento adecuado de la empresa como es el desarrollo del Talento Humano, de manera que se conozcan los objetivos de la misma y se genere a su interior una dinámica que fortalezca la participación del empleado como persona dinámica en el proceso de producción y de venta de los mismos. Este se estipula en el plan de acción.

6.2 PROGRAMA DE INCREMENTO DE RENTABILIDAD ECONÓMICA.

Una de las prioridades de los empresarios es que sus empresas sean económicamente viables, para ello es que **SALEYJHO S.A.**, debe implementar una política de rigidez económica, para que los gastos sean estrictamente los necesarios y de esta forma no perjudicar el compromiso adquirido en el momento de su creación. Esto estimula la credibilidad de la organización frente a los clientes y entidades crediticias. Para la implementación de este programa se verán implicadas todas las áreas de la organización, sin embargo las Área puntales son; el área contable y de ventas con supervisión constante de Dirección general. Su implementación se estima en un plazo de tres meses y se revisará mensualmente todo el año y se elevaran consolidados cada tres meses para su prefectura.

6.3 PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN DE ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Destacar la reducción de procesos innecesarios, erradicación de cualquier manifestación de agotamiento, facilitar el tránsito de la información, dar claridad en las líneas de mando y jerarquía en SALEYJHO S.A., el mejoramiento de las competencias internas, mayor posicionamiento y aceptación en la sociedad por una buena imagen, hace que se debe implementar la planta de Personal, en donde se relacionará con pelos y señales los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones, sin identificar su ubicación en las unidades o dependencias que hacen parte de la empresa. Para lo cual se procederá de acuerdo a las necesidades y exigencias de la misma a relacionar los empleos, estas deben poseer características de funciones de asesoría institucional,

asistenciales o de apoyo, con el fin de guardar concordancia con las necesidades de la empresa. Para tal fin este programa su implementación se estima en un plazo de doce meses para dar tiempo y asesoría en esta tarea.

6.4 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO.

Se debe desarrollar una estrategia agresiva de identificación de las necesidades de los clientes de SALEYJHO S.A., Esto hará manejar correctamente la información generada por los clientes y así mismo proporcionar el adecuado manejo de las necesidades de los propiamente dichos, con el objeto de recibir respuestas precisas y oportunas según sean sus requerimientos para de esta manera consolidar el proceso de retroalimentación y la satisfacción al cliente, esto obligará a la sociedad a tener como prioridad una excelente atención, a través del continuo entrenamiento de todo el personal de la empresa orientado hacia este plan.

7. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión y los estándares propuestos son uno de los agentes determinantes para la gerencia, los cuales permitirán evaluar el desempeño de SALEYJHO S.A., en términos de resultados eficientes y eficaces, frente a la misión, visión y objetivos planteados.

7.1 INDICADORES DE ACTIVIDAD

Los indicadores de actividad propiamente facilitan a la organización la coordinación y aseguran el seguimiento de las decisiones gerenciales y la realización de las actividades planteadas.

Cuadro 16. Indicadores de actividad para SALEYJHO S.A.

Índice	Medida	% Esperado
• Capacitación.	$\frac{\text{Curso de capacitación Efectuados}}{\text{Curso de capacitación planeados}}$	90%
• Decisiones.	$\frac{\# \text{ de decisiones ejecutadas}}{\# \text{ de decisiones tomadas}}$	90%
• Investigaciones.	$\frac{\text{Investigaciones (Proyectos) desarrolladas}}{\text{Investigaciones (Proyectos) propuestas}}$	90%
• Reuniones de equipos de trabajo.	$\frac{\# \text{ de reuniones realizadas}}{\# \text{ de reuniones planeadas}}$	95%
• Adquisiciones.	$\frac{\# \text{ de adquisiciones efectuadas}}{\# \text{ de adquisiciones planeadas}}$	15%
• Auditoria.	$\frac{\# \text{ de Auditorias efectuadas}}{\# \text{ de Auditorias planeadas}}$	99%

Fuente: Esta Investigación

7.2 INDICADORES GERENCIALES O DE DESEMPEÑO

Los indicadores Gerenciales o de Desempeño son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco, tal es el caso de los indicadores financieros. Funcionan en torno al capital y a la

eficiencia con la que manejan sus compras y gastos, a la utilización del capital, la autonomía fiscal y administrativa, y por ende la viabilidad económica, se proponen los siguientes índices.

Cuadro 17. Indicadores Gerenciales o de Desempeño para SALEYJHO S.A.

Índice	Medida	% Esperado
• Capital neto de trabajo.	Activo corriente – pasivo corriente	75%
• Razón corriente.	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	85%
• Revisión de gastos.	$\frac{\text{Gastos totales}}{\text{Ingresos totales}}$	98%
• Actividad.	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activo fijo}}$	60%
• Crecimiento (Ventas)	$\frac{\text{Ventas año actual} - \text{año anterior}}{\text{deflactado}}$ Ventas año anterior deflactado	95%
• Efectividad comercial	$\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$	95%

Fuente: Esta Investigación

7.3 INDICADORES DE IMPACTO AL TRABAJO

Los indicadores de impacto al desempeño son aquellos en donde se estiman factores internos, los cuales por sus características generan satisfacción o insatisfacción y de esta forma generan un impacto sobre el normal desenvolvimiento de las labores y la atención al cliente.

Cuadro 18. Indicadores de impacto al trabajo.

Índice	Medida	% Esperado
• Satisfacción al empleado	$\frac{\# \text{ de recompensas otorgadas}}{\# \text{ de recompensa estipuladas}}$	95%
• Satisfacción al usuario	$\frac{\# \text{ de reclamos atendidos}}{\text{Total de reclamos}}$	98%
• Insatisfacción de empleados	$\frac{\# \text{ de reclamos de empleados semana}}{\text{Total de reclamos empleados mes}}$	5%
• Insatisfacción de usuarios	$\frac{\# \text{ de reclamos de usuarios semana}}{\text{Total de reclamos usuarios_mes}}$	2%

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 19. Plan de acción para SALEYJHO S.A.

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Presupuesto	Garantes	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
1. Programa De Mejora Del Talento Humano.	. Dispersar políticas de salud ocupacional . Desplegar Políticas de bienestar social . Educar para mejorar el desempeño laboral	*Desarrollo de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implementar 100% el plan integral para el desarrollo y mejoramiento continuo del talento humano. ❖ Mejorar la situación actual en un 80% el primer año 	❖ Establecer el Comité de Bienestar empresarial	\$ 1'800.000	<ul style="list-style-type: none"> * Gerencia. * Comité de Bienestar empresarial * Comité alterno. 	Cuatro veces en el año.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Decisiones. • Investigaciones. • Auditoria.
				❖ Detallar Plan de Capacitación e incentivos	\$ 1'600.000			
				❖ Conformar comité alterno	\$ 1'500.000			
				❖ Actualizar reglamento higiene y seguridad industrial.	\$ 1'300.000			
				❖ Definir plan de salud ocupacional	\$ 1'100.000			

Fuente: Esta Investigación



Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Presupuesto	Garantes	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
2. Programa De Incremento De Rentabilidad Económica.	* Desplegar un método gerencial de costos y gastos. * perfeccionar el manejo contable	* Desarrollo del Mercado.	❖ Ajustar y mantener políticas de reducción de costos en un 50%. ❖ Mantener estable el costo (28%)	❖ Caracterización de necesidades y flujos de información de costos	\$1'600.000	❖ Gerencia ❖ Jefes puntos de ventas	*Dos veces al año.	-Capital neto de trabajo.
				❖ Ajustar el sistema de control para evitar pérdidas por mala facturación.	\$1'200.000			-Revisión de gastos.
				❖ Someter a auditoría la integridad de las áreas.	\$2'800.000			-Efectividad comercial.
								-Crecimiento (Ventas).





Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Presupuesto	Garantes	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
3. Programa De Transformación De la estructura orgánica Ver (Anexo E).	<ul style="list-style-type: none"> · Rediseñar la estructura organizacional · Perfeccionar de cargas y responsabilidades laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> · Desarrollo del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollar la eficiencia laboral en un 95% * Mejorar en 90% el servicio y la atención a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actualización de planta de personal. 	\$1'900.000	❖Gerencia	Aplicación una vez aprobado el plan.	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfacción al empleado. -Satisfacción al usuario. -Reuniones de equipos de trabajo.
				<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implementación de sistema de evaluación de desempeño. 	\$900.000			
				<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actualización de manual de funciones. 	\$2'000.000			
				<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conformar Comisión de personal. 	\$100.000			
				<ul style="list-style-type: none"> ❖ Crear el área de gestión de personal. 	\$3'300.000			

Fuente: Esta Investigación

+

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Presupuesto	Garantes	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
4. Programa de Mejoramiento del Servicio.	*Fortalecimiento de la investigación	* Desarrollo de Servicio. *Mantenimiento de posición	* Mejorar el servicio al cliente en un 90%. * Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en un 95%.	❖ Restaurar el portafolio de servicios de acuerdo con los servicios.	\$1'900.000	*Gerente. *Departamento de Ventas.	Cuatro veces al año.	- Capacitación. -Satisfacción al usuario.
	*Actualización atención al cliente.			❖ Divulgar el portafolio de servicios de la Empresa tanto a los usuarios internos (funcionarios) usuarios externos (clientes)	\$2'200.000			
	* Estimular la cultura de reducción de movimientos innecesarios			❖ Equiparar necesidades de servicios de personal.	\$500.000			

Fuente: Esta Investigación

7.4 ANÁLISIS, VIABILIDAD, COSTO Y PERTINENCIA DEL PLAN

Refrendar el buen servicio a la población, sin duda, es un reto que más obligaciones y responsabilidades de SALEYJHO S.A. y muy especialmente el personal de colaboradores, así el tener que buscar que cada vez más que la población obtenga productos de calidad. Es parte de la enorme tarea que durante años, pero especialmente desde el último con la transformación de la sociedad, hacia la líder del mercado.

Además ha sido indispensable adoptar una actitud de mejoramiento continuo, es necesario resaltar que para los diferentes sectores en una época como esta, de tantas coyunturas, el secreto del mejoramiento de la rentabilidad del patrimonio, utilidades y flujo de caja, está en manos de la misma empresa; en sus procesos, pero más precisamente en los procesos críticos y claves.

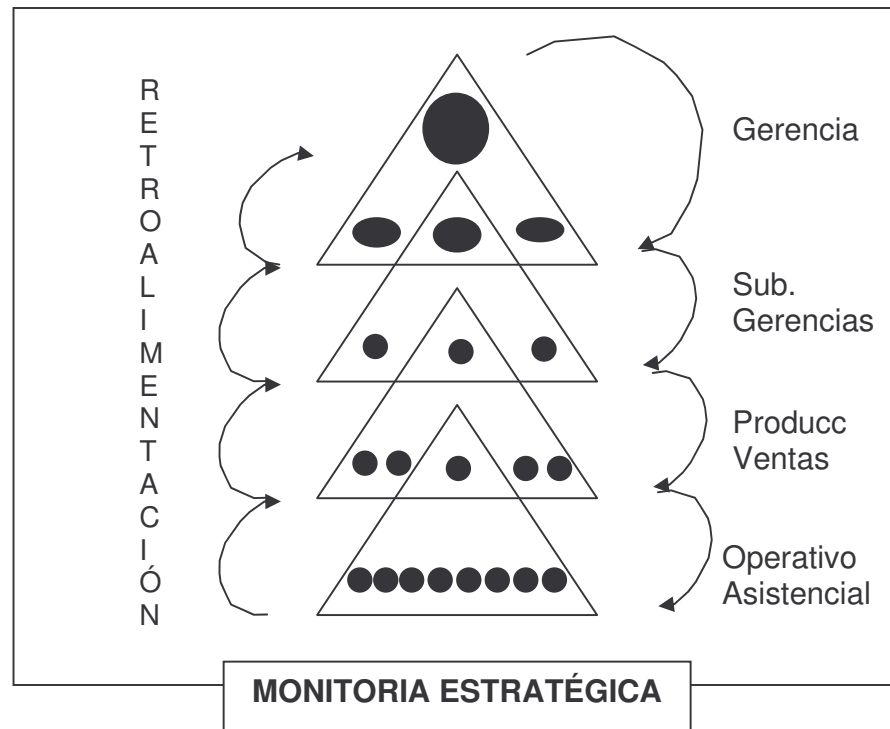
Por lo tanto, gracias al aporte valioso de la gerencia estratégica y sus participantes, la empresa tiene hoy, un documento que se convierte en un norte claro y definido a seguir. Además de ser un instrumento para el cumplimiento de la misión y visión institucional, este se convierte en una herramienta importante de intervención para la gerencia y sus participantes.

7.5 DIFUSIÓN DEL PLAN.

En el momento en que el plan esta definido para SALEYJHO S.A. y antes que sea implementado es primordial la propagación a lo largo y ancho de toda la sociedad. Pues esto hará que todos los colaboradores identifiquen sus cargas en el cumplimiento del propio y en la adquisición del compromiso con ella. Es indispensable generar el espacio para la presentación, discusión, adaptación y puesta en marcha del plan aquí planteado; por cuanto representa un ejercicio serio, detallista y minucioso.

La retroalimentación es el cimiento del proceso de la difusión, puesto a que esta hace necesaria la participación de todo el personal involucrado, dando exigencia a las actividades propuestas y de esta forma obtener un mejor criterio de evaluación estratégica mediante los indicadores propuestos.

Figura 9. Esquema general de difusión del plan



Fuente: Adaptación Adalberto Chiavenave, Introducción a la Administración de Empresas

7.5.1 Reuniones de junta directiva. El plan se dará a conocer a Junta General de Socios, pues en este ente se llevará a cabo el análisis, evaluación y aprobación del procedimiento.

7.5.2 Comité de apoyo estratégico. Este comité programa las reuniones con todo el personal que integra la organización. El Comité de Apoyo Estratégico analizará y explicará la importancia y el impacto de la planeación en todas las actividades, de la misma forma con los objetivos que se desean alcanzar, las estrategias seleccionadas y las acciones que se llevarán a cabo para obtener los resultados esperados en el momento de la implementación del plan.

7.5.3 Gerencia general y jefes de producción y puntos de venta. Fabricarán todo el material de difusión que facilite todo lo necesario del proceso de comunicación, material como; Circulares en puestos de trabajo y en carteleras, folletos de alta difusión, y foros en donde se traten lo concerniente al nuevo direccionamiento estratégico de SALEYJHO S.A., para que el público en general conozca el compromiso que se adquiere cada día para mejorar. En todo el proceso de difusión se deberá tener en cuenta todas las opiniones, por tanto el cumplimiento de la retroalimentación dará lugar al fortalecimiento del plan.

8. CONCLUSIONES

Todos y cada uno de los factores internos de SALEYJHO S.A., estimulan directamente el crecimiento empresarial de la sociedad, esto es dado a que posee unos equipos de trabajo que no los desatienden y por el contrario están permanentemente estudiándolos y analizándolos para conseguir una perfecta correlación entre estos para ponerlos como apalancadotes del desarrollo de SALEYJHO S.A.

La gerencia general de SALEYJHO S.A., necesita involucrar a sus colaboradores en el proceso de la gerencia estratégica con la intención de establecimiento de los propósitos, para que éstos sientan que su trabajo contribuye al éxito de la sociedad y con ello crezca la estimulación en las actividades que ejecutan dentro de la misma.

La planeación estratégica, contribuye en las orientaciones a plantear y replantear, permanentemente sus actividades, de acuerdo a las necesidades de la sociedad, el proceso productivo, el proceso de venta y en fin de sus clientes.

Los diferentes factores externos son benévolos, pese a que el constante cambio del ambiente hace mas difícil el acontecer de la sociedad, además el gobierno central constantemente brinda asesoría a las sociedades por medio de la cámara de comercio y la superintendencia de sociedades, y facilita las cosas por medio del Código de comercio, los esfuerzos parecen vanos, las leyes muchas veces se contradicen y esto hace que se genere confusión a la hora de realizar el trabajo, pero las constantes actualizaciones hacen que se superen dificultades que se presentan el desarrollo del trabajo.

El constante movimiento que presenta el entorno, permite entrar a un nuevo umbral de modernidad y competitividad que conlleva el desplazamiento de viejos usos, hábitos y prácticas, por otros que tienen el fin de proporcionar innovadores medios e instrumentos para facilitar las actividades y para desarrollar nuevas formas de relación con el ambiente externo de la empresa.

9. RECOMENDACIONES

Se recomienda a las directivas de SALEYJHO S.A., gestionar la creación del departamento de servicio y atención al cliente, acompañada de un Sistema de Investigación de Mercados (*SIM*), para estar en la vanguardia tanto interna como externamente.

Estudiar y evaluar el impacto de las variables contenidas y estipuladas en las Matrices MEFI y MEFE para tomar las medidas a las cuales haya lugar.

Es de ponderada importancia para la directiva de SALEYJHO S.A., aplicar las directrices aquí planteadas, dado a que ayudará de forma integral a fortalecer a la empresa. Y se debe ejecutar programas para fortalecer el recaudo y cobro de cartera para incrementar los ingresos

En un intento por mejorar las ventas, se debe realizar convenios con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y cajas de compensaciones, para lograr convenios de aprendizaje y de capacitaciones que brinden un mejor dinamismo en los puntos de venta y planta de producción.

Este plan está enfocado hacia el desarrollo organizacional a partir de una plataforma de cambio. El diagnóstico referencia el punto de partida en la solución de los problemas que se decidan aceptar para ser solucionados.

BIBLIOGRAFÍA

- BENAVIDES, Oscar Hernando. Gerencia Estratégica. Pasto: Ediciones Páginas libres, 1998. 130 p.
- CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Tercera Edición, Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2003. 100 p.
- DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. México, Octava Impresión, México: Editorial LEGIS, 1994. 380 p.
- MÉNDEZ Carlos E. Metodología - diseños y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición. Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2003. 210 p.
- NORMA TÉCNICA COLOMBIANA. (Icontec), NTC 1486 5ª Actualización. Marzo 2003. 112 p.
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica, Teoría, Aplicación, y Casos, Tercera Edición. Bogotá: Editorial Ediciones Unidas, 1998. 205 p.
- OROZCO, Arturo J. Investigación de Mercados Concepto y Práctica, Primera edición. Colombia: Editorial Norma S A, 1999. 180 p.
- PORTER, M. Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial CECSA. 2004. 170 p.
- SALLENAVE, Jean Paúl. Gerencia y Planeación Estratégica. El método Delfi, segunda edición. Colombia: Editorial Norma S A, 1996. 295 p.
- SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría-Metodología-Alineamientos, implementación y Mapas estratégicos, Índices de Gestión, Octava Edición. Colombia: Editorial 3R Editores, 2003. 416 p.

ANEXOS

ANEXO A. Guía de entrevista para empleados y directivos de SALEYJHO S.A.

Por medio de esta entrevista se recolectará información primaria importante para indagar la información pertinente hacia direccionar estratégicamente el trabajo investigativo “Planeación estratégica”, por tanto, la ayuda que provea será de gran importancia. De ante mano la agradecemos la colaboración prestada.

1. ¿Qué tipo de dirección se aplica?
2. ¿Qué tipo de liderazgo utilizan?
3. ¿Cómo se realiza el proceso de toma de decisiones?
4. ¿Existe un sistema de Recompensas y Sanciones?
5. ¿Se brinda reconocimiento, capacitación, se efectúan actividades sociales y recreativas, etc., para los trabajadores?
6. ¿Cómo se selecciona el personal? ¿Cómo se motiva al trabajador? ¿Cómo se remunera al personal?
7. ¿La empresa posee un direccionamiento estratégico completo y acorde a sus necesidades? ¿En qué consiste?
8. ¿Cómo se efectúa el proceso de comunicación? Describa si es directo, si hay distorsiones, etc. ¿Cómo se maneja la información?
9. ¿Qué características posee el personal que se encuentra a su cargo? ¿Existen mecanismos de control? ¿Qué tipo de indicadores?
10. ¿Se diseñan planes de acción para el desarrollo de las actividades?
11. La organización cuenta con estructura organizacional adecuada. (organigrama, líneas de autoridad, entre otras)
12. ¿Con que herramientas administrativas cuenta la organización? ¿Se aplican?
13. ¿Se ha realizado estudio sobre la competencia?
14. ¿Qué tipo de publicidad efectúa la organización? ¿Cumple con las expectativas?
15. ¿Se han realizado Investigaciones de Mercado? ¿Los resultados se han analizado y aplicado en la organización?
16. ¿Qué servicios adicionales ofrece la organización?
17. ¿Cómo se elabora el presupuesto?

18. ¿Cómo se realiza la contabilidad en la organización? ¿Existe un sistema contable, quién lo maneja, es eficiente?
19. ¿Cómo se mide el crecimiento empresarial en la organización?
20. ¿Cuáles son los gastos en los que más se incurre? ¿Por qué?
21. ¿De dónde provienen los ingresos de la organización?
22. Describa el Clima Organizacional de la organización. ¿Se ha presentado conflictos, cómo se han resuelto?
23. Describa el tipo de tecnología que se aplica en la organización y en qué áreas.
24. Los conocimientos que posee el personal son indispensable?
25. ¿Cuántas áreas tiene la empresa?
26. Qué dificultades encuentra dentro de la Gerencia?
27. ¿La empresa posee Manual de Procesos y Procedimientos?
28. ¿En la empresa se han presentado algunos conflictos y de que forma los ha solucionado?
29. ¿Qué estrategias de mercado realizan?
30. ¿Cuál a su consideración es la problemática de SALEYJHO S.A.
¿Qué tipo de señalización es implementada en la empresa?

**ANEXO B. Formato de encuesta para clientes y expendedores para SALEYJHO
S.A.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA PARA INVESTIGACION DE CONSUMO Y ACEPTACION DE
PRODUCTOS CARNICOS EN TUMACO**

INFORMACION GENERAL

Fecha de la encuesta _____
Empresa _____ Cargo _____
Información suministrada por _____
Dirección _____
Teléfono _____

Objetivo: Realizar un estudio de mercado que permita identificar las
Tendencias de consumo de productos cárnicos y sus preferencias

1. ¿Vende usted productos cárnicos?
 - 1.1. Si _____
 - 1.2. No _____

2. ¿Qué productos cárnicos vende usted?
 - 2.1. Pollo _____
 - 2.2. Res _____
 - 2.3. Cerdo _____

3. ¿Cuál de los anteriores tiene mas salida?
 - 3.1. Pollo _____
 - 3.2. Res _____
 - 3.3. Cerdo _____

4. ¿Cuantos kilos vende semanales de cada producto?
 - 4.1. Pollo _____
 - 4.2. Res _____
 - 4.3. Cerdo _____

5. ¿Que buscan sus clientes con respecto a los productos?
 - 5.1. Calidad _____
 - 5.2. Precio _____
 - 5.3. presentación _____
 - 5.4. Variedad _____
 - 5.5. Higiene _____

6. ¿Cuál de las siguientes empresas productoras o distribuidoras de estos cárnicos conoce usted, y que opinión tiene de ellas?
- 6.1. Pimpollo _____ 6.1.1 Buena _____ 6.1.2 Regular _____ 6.1.3 Mala _____
- 6.2. Pollos Carioca _____ 6.2.1 Buena _____ 6.2.2 Regular _____
6.2.3 Mala _____
- 6.3. SALEYJHO _____ 6.3.1 Buena _____ 6.3.2 Regular _____ 6.3.3 Mala _____
- 6.4. Bucanero _____ 6.4.1 Buena _____ 6.4.2 Regular _____ 6.4.3 Mala _____
- 6.5. Mc Pollo _____ 6.5.1 Buena _____ 6.5.2 Regular _____ 6.5.3 Mala _____
- 7 ¿Distribuye usted productos de alguna empresa en particular?
- 7.4 Si _____
- 7.5 No _____
- 8 ¿Conoce usted los productos cárnicos de SALEYJHO S.A.?
- 8.4 Si _____
- 8.5 No _____
- 9 ¿Qué opinión tiene de ellos?
- 9.1. Bueno _____
- 9.2. Regular _____
- 9.3. Malo _____
- 10 ¿Que recomendaciones daría usted para mejorar estos productos?
- 10.1. Mejorar Calidad _____
- 10.2. Mejorar presentación _____
- 10.3. Ofrecer Variedad _____
- 10.4. Mejorar Higiene _____

Encuestador _____

Dirección _____

Teléfono _____

GRACIAS POR SU CONTRIBUCIÓN

**ANEXO C. FORMULARIO PREDIAGNOSTICO PARA ENCAMINAR EL
DESARROLLO DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL**

INFORMACION GENERAL

Fecha de la evaluación _____

Información suministrada por _____

Dependencia _____

Objetivo: Realizar un diagnóstico que permita priorizar las actividades a desarrollar en el programa de salud ocupacional, para mejorar la calidad de vida de la población trabajadora y la productividad en la Empresa.

a. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL		SI	NO	NO SE
1	Conoce el programa de salud ocupacional de la Empresa			
2	Conoce las políticas de Salud Ocupacional de la Empresa			
3	Conoce el área de coordinación del programa de salud ocupacional.			
4	Sabe si existe recurso humano adicional que apoye la ejecución del programa.			
5	Conoce el cronograma de actividades para el presente año			
6	Lo programado corresponde al control de los factores de riesgo prioritarios			
7	A usted le hicieron inducción para asumir el trabajo que desempeña			
8	Se da capacitación sobre los riesgos a los cuales están expuestos los trabajadores			
9	Conoce el reglamento de higiene y seguridad industrial			

MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO		SI	NO
1	Se realizan campañas de difusión y sensibilización de los subprogramas de medicina preventiva y del trabajo		
2	Conoce cuales son las enfermedades ocupacionales en los trabajadores de la Empresa.		
3	Conoce las causas de las enfermedades ocupacionales.		
4	Se realizan exámenes de ingreso a todos los trabajadores		
5	Se realizan exámenes ocupacionales periódicos.		
6	Se realizan exámenes de retiro.		
7	Se realizan exámenes especiales relacionados con los factores de riesgo a los que están expuestos		
8	Se realizan otros exámenes como post- incapacidad, reubicación y readaptación laboral.		
9	Existe un programa de vigilancia epidemiológica para los principales factores de riesgo y enfermedades profesionales existentes.		

3. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL		SI	NO
1	Se realizan visitas planeadas y no planeadas en su área de trabajo.		

2	Se cuenta con un panorama de riesgos actualizado de su área de trabajo		
3	Conoce cuales son los factores de riesgo en su área de trabajo.		
4	Conoce usted los tipos de sistemas de control para los factores de riesgo existentes		
5	Se han realizado evaluaciones ambientales de acuerdo con los principales factores de riesgo		
6	Se suministran elementos de protección personal (epp) según el (los) factor(es) de riesgo.		
7	Se realiza capacitación al personal en uso de elementos de protección personal		
8	Conoce usted si existe un panorama de señalización y demarcación en la Empresa		
9	Conoce usted si existe un programa de orden y aseo		
10	Existe un programa de mantenimiento preventivo de equipos y herramientas		
11	Conoce usted si se maneja programa de reciclaje de basuras.		
12	Conoce si se cuenta con sistema de detección y alarma contra incendio		
13	Se cuenta con un programa de inspección y mantenimiento de equipos contra incendio		
14	Se mantienen despejadas las vías de tránsito y evacuación.		
15	Conoce las vías de evacuación.		
16	Existe un programa de saneamiento básico		
17	Existe control en el manejo de residuos		
18	Su área de trabajo tiene señalización		

4. COMITÉ PARITARIO DE SALUD OCUPACIONAL O VIGIA OCUPACIONAL		SI	NO
1	Sabe si existe un comité de salud ocupacional o vigía		
2	Conoce quienes hacen parte el comité		
3	Ha sido capacitado en salud ocupacional, sus funciones, deberes y derechos respecto a la Empresa		
4	Sabe usted si el copaso se reúne por lo menos una vez al mes		

5. BRIGADA DE EMERGENCIA		SI	NO
1	Conoce usted si está conformada la brigada de emergencia		
2	Conoce usted si existe un plan de emergencia		
3	Cuando se ha necesitado la brigada ha funcionado satisfactoriamente		
4	La cantidad de botiquines es suficiente con respecto al número de trabajadores de la empresa.		
5	Se cuenta con botiquines de primeros auxilios en las áreas de trabajo vulnerables.		
6	Están adecuadamente dotados los botiquines, según el riesgo y las necesidades.		
7	Se dispone de brigada de emergencia en todas las áreas y jornadas de trabajo.		
8	Se cuenta con un lugar dentro de la empresa para atender a los afectados		

6. ESTILO DE VIDA Y TRABAJO SALUDABLE		SI	NO
1			
2	Esta funcionando un programa para prevenir y desestimular el consumo de alcohol		
3	Esta funcionando un programa para prevenir y desestimular el consumo del tabaco		
4	Esta funcionando un programa para prevenir y desestimular el consumo de psicoactivos		
5	Esta funcionando un programa para prevenir y detectar la hipertensión arterial		
6	Esta funcionando un programa para prevenir y detectar el sobrepeso		
7	Esta funcionando un programa para prevenir y determinar enfermedades de transmisión sexual		
8	Esta funcionando un programa para prevenir y detectar el cáncer cervical o de seno		
9	Esta funcionando un programa para prevenir, detectar y manejar el estrés		
10	Esta funcionando un programa para promover la práctica deportiva		

7. ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES		SI	NO
1	Conoce a que administradora de riesgos profesionales está afiliada la Empresa		
2	Tiene carné de riesgos profesionales		
3	Conoce la ruta que se debe seguir en caso de un accidente de trabajo		
4	Conoce que actividades desarrolla la Administradora de riesgos profesionales		

OBSERVACIONES

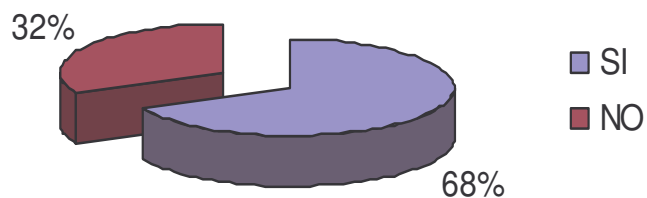
ANEXO D. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

FICHA TÉCNICA

TIPO DE INVESTIGACIÓN:	CONCLUYENTE
PRODUCTO:	CONSUMO Y ACEPTACION DE PRODUCTOS CARNICOS EN TUMACO
MERCADO OBJETO DE ESTUDIO:	CLIENTES DE SALEYJHO S.A.
ELEMENTO MAESTRAL:	CLIENTES
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO:	PROBABILÍSTICO
TAMAÑO DE LA MUESTRA	Nº DE ENCUESTAS 384
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN:	INFINITA
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:	ENCUESTA
MARGEN DE ERROR:	+ ó - 5%
NIVEL DE CONFIANZA:	95%
FECHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:	DEL 4 AL 7 DEL MES DE SEPTIEMBRE DE 2008

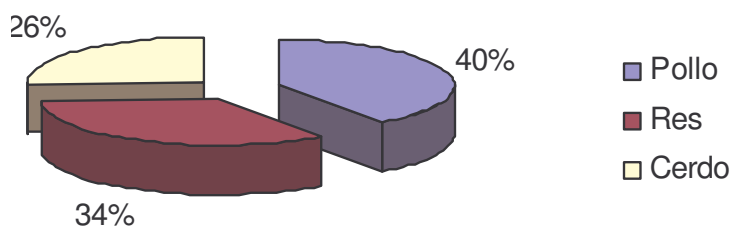
HALLAZGOS

1 ¿Vende usted productos cárnicos?



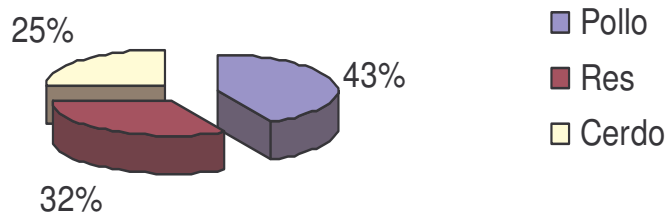
Análisis de distribuidores: Mirando la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que 3 de cada 10 encuestados no venden Productos Cárnicos y que 7 de cada 10 Si.

¿Qué productos cárnicos vende usted?



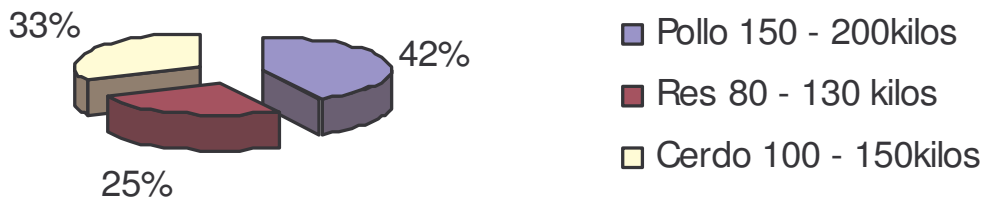
Análisis de venta de productos: La derivación que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que 3 de cada 10 encuestados venden carne de cerdo y 3 venden carne de res; y que 4 de cada 10 corresponden venden carne de pollo.

3. ¿Cuál de los anteriores tiene mas salida?



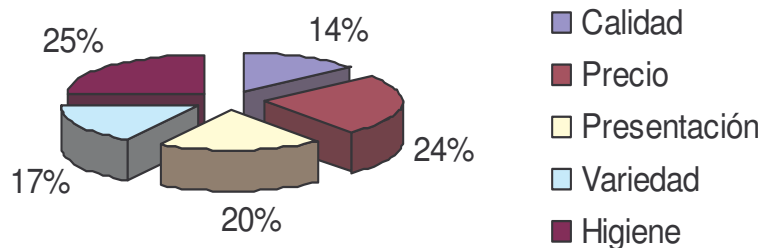
Análisis de rotación de los productos: La inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que para 1 de cada 5 encuestados tiene mas salida la carne de cerdo y a 2 de cada 5 encuestados tiene mas salida res; y que a 1 de cada 5 encuestados tiene mas salida la carne de pollo

4. ¿Cuantos kilos vende semanales de cada producto?



Análisis de cantidades: La inferencia que hace la muestra sobre la población total encontramos que 2 de cada 5 encuestados vende semanalmente entre 150 y 200 kilos de pollo, al igual que 2 de cada 5 vende entre 100 y 150 kilos de carne de cerdo y tan solo 1 de cada 5 vende entre 100 y 150 kilos de carne de res.

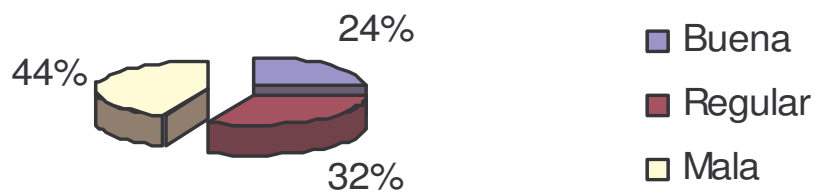
5. ¿Que buscan sus clientes con respecto a los productos?



Análisis de expectativas de clientes: Tomando en cuenta la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que 1 de cada 10 encuestados corresponden calidad, a 3 precio, y a 2 de cada 10 la presentación, variedad e higiene.

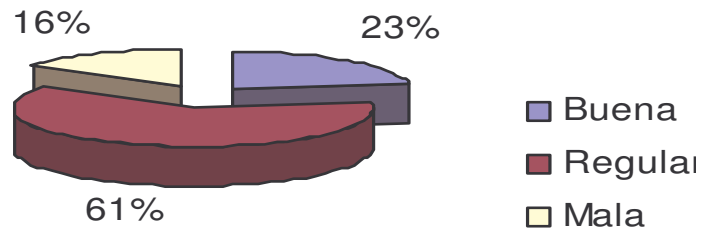
6. ¿Cuál de las siguientes empresas productoras o distribuidoras de estos cárnicos conoce usted, y que opinión tiene de ellas?

6.1. Pimpollo



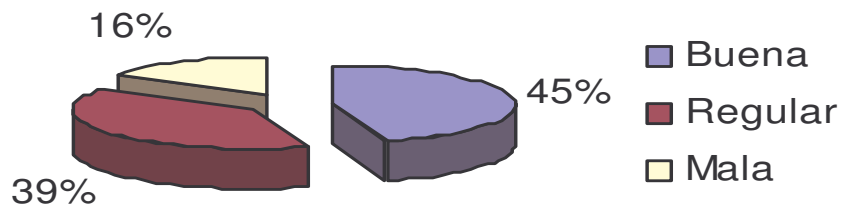
Análisis de reconocimiento de la empresa: La inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que para 2 de cada 10 encuestados poseen buena opinión de pimpollo, 3 de cada 10 encuestados poseen regular opinión de pimpollo; y que a 5 de cada 10 encuestados tiene mala opinión de pimpollo.

6.2. Pollos Carioca



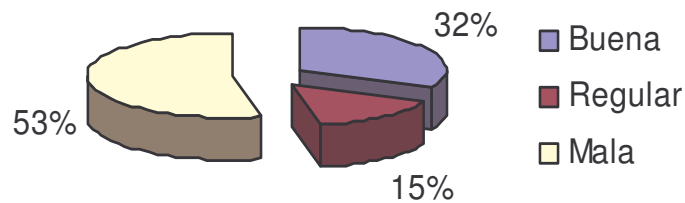
Análisis de reconocimiento de la empresa: La inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que para 2 de cada 10 encuestados poseen buena opinión de pollo carioca, 6 de cada 10 encuestados poseen regular opinión de pollo carioca; y que a 2 de cada 10 encuestados tiene mala opinión de pollo carioca.

6.3. Saleyjho



Análisis de reconocimiento de la empresa: La inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que para 5 de cada 10 encuestados poseen buena opinión de SALEYJHO S.A. 4 de cada 10 encuestados poseen regular opinión de SALEYJHO S.A. y que a 1 de cada 10 encuestados tiene mala opinión de saleyjho.

6.5, Mc Pollo



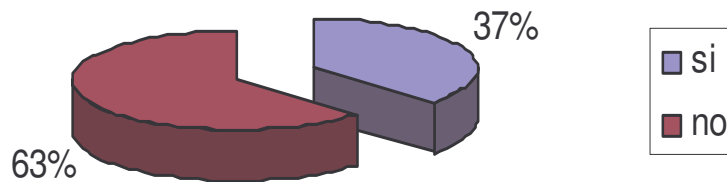
Análisis de reconocimiento de la empresa: La inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que para 3 de cada 10 encuestados poseen buena opinión de Mc pollo, 1 de cada 10 encuestados poseen regular opinión de Mc pollo; y que a 5 de cada 10 encuestados tiene mala opinión de Mc pollo.

7 ¿Distribuye usted productos de alguna empresa en particular?



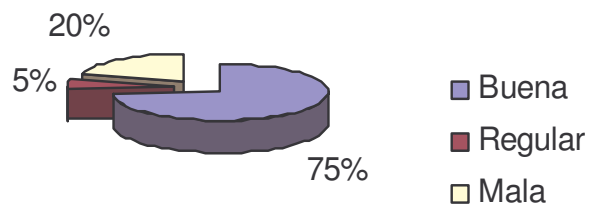
Análisis de preferencia por empresa: Tomando en cuenta la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que 4 de cada 10 encuestados No distribuyen estos productos a alguna empresa en particular y que 6 de cada 10 si.

8 ¿Conoce usted los productos cárnicos de SALEYJHO S.A.?



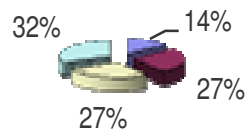
Análisis de posicionamiento de SALEYJHO S.A.: Tomando en cuenta la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que 3 de cada 5 encuestados no conocen los productos de SALEYJHO S.A., y que 2 de cada 5 si.

9 ¿Qué opinión tiene de ellos?



Análisis de calificación del producto: Tomando en cuenta la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que 8 de cada 10 encuestados posee buena opinión de los productos de SALEYJHO S.A., y que 2 de cada 10 poseen una opinión regular de los mismos.

10¿Que recomendaciones daría usted para mejorar estos productos?



Análisis de sugerencias del cliente: haciendo una inferencia la muestra encontramos que 1 de cada 10 encuestados recomienda mejorar la calidad, 3 mejorar la presentación, otros 3 aumentar la variedad y otros 3 mejorar la higiene.

**ANEXO E. PLANTA GLOBAL DE PERSONAL
ORGANIGRAMA PROPUESTO**

