

**PLAN DE MEJORAMIENTO APLICADO A LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE  
CARNE CERDOS CALI DE LA CIUDAD DE PASTO**

**JHONIER MONTOYA PETREL**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2015**

**PLAN DE MEJORAMIENTO APLICADO A LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE  
CARNE CERDOS CALI DE LA CIUDAD DE PASTO**

**JHONIER MONTOYA PETREL**

**ASESOR:  
MG. WILSON REVELO MAYA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2015**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado de honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, Agosto del 2015**

## **RESUMEN**

El entorno actual en el que se desenvuelven las organizaciones se caracteriza por los cambios cada vez más constantes que influyen directamente en el funcionamiento de las empresas, siendo el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación una de las causas directas de estos cambios, facilitando el intercambio de culturas e información entre las empresas a nivel mundial, transformando el entorno organizacional formando escenarios cada vez más competitivos, que han llevado a las organizaciones a la búsqueda constante de elementos que no solo les permitan diferenciarse, sino que además les permita ser únicas en la producción de los productos o prestación de servicios, según les corresponda, además de la implementación de estrategias que les permita dar respuesta a las exigencias del mercado de manera eficiente minimizando la incertidumbre de los sucesos futuros que puedan afectar considerablemente el funcionamiento de la organización.

## **ABSTRACT**

The current environment in which organizations operate is characterized by increasingly constant changes that directly affect the operation of enterprises , with the development of information and communications technology one of the direct causes of these changes , facilitating the exchange of cultures and information among companies worldwide , transforming the organizational environment forming increasingly competitive scenarios , which have led organizations to the constant search for elements that not only allow them to differentiate , but also allows them to be unique in the production of goods or services , as applicable to them , in addition to the implementation of strategies that enable them to respond to market demands efficiently minimizing the uncertainty of future events that may significantly affect the operation of the organization.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION .....	1
1. ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1 TEMA .....	2
1.2 TÍTULO .....	2
1.3 LINEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACION.....	2
1.3.2 Sublinea de investigación.....	2
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.4.1 Definición del problema.....	2
1.4.2 Formulación del problema.....	3
1.4.3 Sistematización de variables.....	3
1.5 OBJETIVOS .....	4
1.5.1 Objetivo general .....	4
1.5.2 Objetivos específicos .....	4
1.6 JUSTIFICACION .....	5
1.7 DELIMITACION.....	5
2. MARCO REFERENCIAL.....	6
2.1 MARCO CONTEXTUAL.....	6
2.1.1 Reseña histórica. ....	6
2.1.2 Entornos de investigación. ....	7
2.2. MARCO TEORICO.....	11
2.2.1 Fundamentación teórica.....	11
2.2.1.1 Estrategia organizacional. ....	11
2.2.1.2 Planeación estratégica. ....	11
2.2.1.3 Proceso de la planeación estratégica.....	12

2.2.1.4	Matriz del perfil competitivo.....	15
2.2.1.5	Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación acción.....	15
2.2.1.6	Matriz de crecimiento participación.....	16
2.2.1.7	Matriz Interna externa.....	17
2.2.2	Matriz de la Gran Estrategia.....	17
2.2.2.1	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica.....	18
2.2.2.2	Indicadores de Gestión.....	18
2.3	MARCO LEGAL.....	19
2.4	MARCO CONCEPTUAL.....	21
3.	PROCESO METODOLOGICO.....	23
3.1	TIPO INVESTIGACIÓN.....	23
3.1.1	Paradigma.....	23
3.1.2	Enfoque.....	23
3.1.3	Método.....	23
3.2	FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN.....	23
3.2.1	Fuentes primarias.....	23
3.2.2	Fuentes secundarias.....	24
3.2.3	Fuentes terciarias.....	24
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	24
3.3.1	Población.....	24
4.	RECURSOS ADMINISTRATIVOS.....	25
4.1	PRESUPUESTO.....	25
4.2	ELABORACIÓN CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	26
	BIBLIOGRAFÍA.....	27
	ANEXOS.....	29
	ENTREVISTA.....	30



PARTE II.....	33
5. DESARROLLO PRIMER OBJETIVO: REALIZAR UN ANÁLISIS SITUACIONAL QUE PERMITA IDENTIFICAR EL DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CARNE CERDOS CALI DE LA CIUDAD DE PASTO. ....	33
5.1 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO.....	33
5.1.1 Perfil De Oportunidades Y Amenazas Del Medio.....	33
5.1.2 Matriz De Evaluación De Factor Externo. ....	34
5.1.3 Matriz De Reacción De La Empresa Hacia El Entorno Externo .....	35
5.2 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO .....	35
5.2.1 Matriz Del Perfil Competitivo. ....	35
5.2.2 Matriz de Perfil de Capacidad interna. ....	36
5.2.3 Matriz De Evaluación De Factor Interno.....	38
6. DESARROLLO SEGUNDO OBJETIVO: DISEÑAR ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYAN AL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CARNE CERDOS CALI DE LA CIUDAD DE PASTO. ....	40
6.1 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD .....	40
6.1.1 Matriz DOFA. ....	42
6.1.2 Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación Acción .....	43
6.1.3 Matriz Boston ConsultingGroup .....	44
6.1.4 Matriz Interna y Externa. ....	46
6.1.5 Matriz de la Gran Estrategia.....	47
6.1.6 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa. ....	47
7. DESARROLLO TERCER OBJETIVO: ESTRUCTURAR UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CARNE CERDOS CALI DE LA CIUDAD DE PASTO.....	50

7.1	MISIÓN .....	50
7.2	VISIÓN .....	50
8.	FORMULACIÓN ESTRATEGICA.....	51
8.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	51
8.2	PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	51
8.3	PLAN DE ACCIÓN .....	52
8.3.1	Plan De Accion Linea De Procesados Carnicos Embutidos.....	53
	CONCLUSIONES.....	55
	RECOMENDACIONES .....	57
	BIBLIOGRAFÍA .....	58
	ANEXOS .....	62

**LISTA DE GRAFICAS**

**Pág.**

Grafica 1. . Nivel de desempleo .....9

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Demografía .....	7
Cuadro 2. Variación mensual IPC .....	8
Cuadro 3. PIB Municipio de Pasto .....	9
Cuadro 4. Personas en NBI .....	10
Cuadro 5. Anuario estadístico. ....	10
Cuadro 6. Distribución del presupuesto a ejecutar en el desarrollo del plan de trabajo de la propuesta de pasantía denominada “ plan de mejoramiento empresa distribuidora de carnes cerdos cali” .....	25

## INTRODUCCION

El entorno actual en el que se desenvuelven las organizaciones se caracteriza por los cambios cada vez más constantes que influyen directamente en el funcionamiento de las empresas, siendo el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación una de las causas directas de estos cambios, facilitando el intercambio de culturas e información entre las empresas a nivel mundial, transformando el entorno organizacional formando escenarios cada vez más competitivos, que han llevado a las organizaciones a la búsqueda constante de elementos que no solo les permitan diferenciarse, sino que además les permita ser únicas en la producción de los productos o prestación de servicios, según les corresponda, además de la implementación de estrategias que les permita dar respuesta a las exigencias del mercado de manera eficiente minimizando la incertidumbre de los sucesos futuros que puedan afectar considerablemente el funcionamiento de la organización.

En cuanto a la estructura organizacional las empresas tienden a la formalización de los procesos, las relaciones y en general de las diferentes actividades que se realizan en la organización como muy bien lo ejemplifican el organigrama, los manuales de procesos y funciones, de manera que se facilite la implementación de los resultados de la planeación permitiéndole a la organización poder satisfacer las determinadas necesidades que le exige el entorno en el que se desenvuelve para poder ser más competitivo. Es por eso que este trabajo pretende diseñar un plan de mejoramiento en la Distribuidora de Carne Cerdos Cali, empresa que se dedica a la fabricación, comercialización y venta de productos cárnicos que cuenta actualmente con aproximadamente 30 empleados, localizados en las 5 sucursales de la ciudad de Pasto, empresa que desde el año 2007 ha tenido un crecimiento económico que ha creado la necesidad de implementar estrategias necesarias para poder dar respuesta a las nuevas exigencias de los clientes.

En el desarrollo del presente trabajo se pretende identificar la situación actual de la empresa Cerdos Cali, en la cual se tendrá una interacción directa en la empresa y la observación directa durante el tiempo laborado en la pasantía realizada en la empresa. Posteriormente se hace un análisis de la situación actual de las áreas de la organización que permita realizar el direccionamiento de la empresa teniendo en cuenta las exigencias del entorno para poder satisfacer las necesidades del cliente, mediante la aplicación de matrices para la realización de un plan de acción de las estrategias que resulten del desarrollo de las mismas.

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 TEMA**

Este trabajo se presenta como proyecto de grado en la modalidad de pasantía en la empresa Distribuidora de Carne Cerdos Cali de la ciudad de San Juan de Pasto.

### **1.2 TÍTULO**

Plan de mejoramiento aplicado a la empresa Distribuidora de Carne Cerdos Cali de la ciudad de Pasto.

### **1.3 LINEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACION**

1.3.1 Línea de investigación. El Proyecto de investigación pertenece a la Línea de Investigación denominada Dinámica Empresarial, cuyo propósito es estudiar el sector productivo e institucional, regional, nacional e internacional, en el contexto de la globalización, para su comprensión y para contribuir a su transformación.

**1.3.2 Sublínea de investigación.** El proyecto se encuentra enmarcado en la Gestión Gerencial Regional, puesto que se encuentra enfocado en la creación de estrategias y planes de acción encaminados en la gestión estratégica con el objetivo de mejorar los procesos de la organización con el fin de impactar positivamente la satisfacción del cliente y la participación en el mercado regional.

### **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**1.4.1 Definición del problema.** Distribuidora de Carne Cerdos Cali es una empresa que desde el año 2007 opera en la ciudad de Pasto siendo una empresa sobresaliente, sin embargo en los últimos años la competencia en el sector en el que se desenvuelve la empresa se ha fortalecido, lo que se ve reflejado en el comportamiento estable de los ingresos de la empresa sin presentar periodos de crecimiento considerables.

Además de que en la empresa no se encuentra claramente definido el direccionamiento estratégico de la organización evidenciando debilidades en la organización de sus actividades cotidianas.

En los últimos años se presentan frecuentemente dificultades en la distribución y comercialización de los productos de la empresa, generalmente ocasionados por la falta de planeación de determinados elementos tanto del entorno interno como externo, ocasionando desabastecimientos frecuentes para satisfacer la demanda de los productos.

En cuanto a la gestión del talento humano existen falencias evidentes por el incumplimiento de las funciones y la asignación de responsabilidad puesto que la empresa no tiene formalmente definidas las funciones de cada uno de los cargos dentro de la organización, así mismo no existe claridad en las líneas de comunicación internas de la empresa, ocasionando incumplimientos recurrentes en los pedidos de los clientes.

Por otra parte la presentación y comercialización de los productos de la empresa, reflejan la necesidad de innovarlos, tanto para el cumplimiento de las normas sanitarias como de las exigencias actuales de los clientes en este sector.

Teniendo en cuenta lo anterior la empresa ha presenciado la necesidad de aplicar herramientas administrativas que le permita evaluar su situación actual en lo referente a sus operaciones diarias y proyectarse hacia el futuro, tomando las decisiones adecuadas minimizando el riesgo mediante la implementación de estrategias que permitan superar sus debilidades y amenazas.

#### **1.4.2 Formulación del problema**

¿Qué acciones estratégicas permiten formular un plan de mejoramiento en la empresa Distribuidora de Carne Cerdos Cali en la ciudad de Pasto?

#### **1.4.3 Sistematización de variables.**

- ¿Cómo realizar un análisis situacional de la empresa Distribuidora de Carne Cerdos Cali en la ciudad de Pasto?

- ¿Cómo diseñar las estrategias más competitivas para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Distribuidora de Carne Cerdos Cali en la ciudad de Pasto?
- ¿Cómo elaborar un plan de mejoramiento para aumentar la competitividad de la empresa Distribuidora de Carne Cerdos Cali en la ciudad de Pasto?
- ¿Cuáles son los indicadores de gestión para mejorar la competitividad de la empresa Distribuidora de Carne Cerdos Cali en la ciudad de Pasto?

## 1.5 OBJETIVOS

**1.5.1 Objetivo general.** Formular un plan de mejoramiento para la empresa Distribuidora de Carne Cerdos Cali en la ciudad de Pasto.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional que permita identificar el diagnóstico interno y externo de la empresa Distribuidora de Carne Cerdos Cali de la ciudad de Pasto.
- Diseñar estrategias que contribuyan al mejoramiento de la competitividad de la empresa Distribuidora de Carne Cerdos Cali de la ciudad de Pasto.
- Estructurar un plan de mejoramiento que contribuya al crecimiento de la competitividad de la empresa Distribuidora de Carne Cerdos Cali de la ciudad de Pasto.
- Diseñar indicadores integrales de gestión para medir y evaluar la eficiencia de las estrategias.
- Formular la plataforma estratégica de la empresa distribuidora **Cerdos Cali** (Valores, objetivos, políticas, visión y misión).
- Diseñar propuesta estructural de la empresa distribuidora Cerdos Cali (Organigrama, Manuales de Organización funciones y procedimientos)



## **1.6 JUSTIFICACION**

La planeación es considerada una guía de orientación para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta los elementos del medio ambiente interno y externo de la empresa, de manera que se puedan satisfacer las necesidades de los clientes mediante la gestión adecuada de los recursos y procesos de la organización, como lo demuestra (Aguilera, 2010) “la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos; su congruencia con las capacidades de la organización y su sensibilidad a las demandas del entorno” (p. 5).

Este trabajo de investigación pretende formular el plan de mejoramiento de la empresa Cerdos Cali para el incremento de la competitividad, de acuerdo a las necesidades de los clientes brindando a la empresa las herramientas administrativas, fomentando el mejoramiento continuo de la organización, reflejado en el crecimiento y desarrollo de la misma. Teniendo en cuenta los principales procesos actuales de la empresa de manera que pueda responder a las nuevas exigencias relacionadas con las empresas que son consideradas competencia para la empresa y a la necesidad de impulsar hacia nuevos desarrollos en la comercialización de los productos que ofrece la empresa enfocados en la creación de valor. Realizar el plan de mejoramiento de la empresa Cerdos Cali implica conocer la situación actual en cuanto al desarrollo de los principales procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, identificando las características de los recursos de la organización y la gestión actual de los mismos, de manera que a través de la aplicación de matrices nos permita encontrar las mejores acciones estratégicas para aprovechar las oportunidades y fortalezas eficientemente para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización. Además es fundamental conocer el concepto, la perspectiva y que nivel de importancia tiene un plan de mejoramiento para el gerente de la empresa, teniendo en cuenta que quienes toman decisiones sobre los cambios en la organización deben apropiarse de la importancia de la misma no solo para el crecimiento económico, sino para el desarrollo asegurando la continuidad en la implementación de las acciones propuestas en la planeación estratégica así como la actualización y mejoramiento continuo de la misma.

## **1.7 DELIMITACION**

Este proyecto de investigación se realizará en el periodo académico comprendido entre junio de 2014 a agosto de 2015 en la empresa Distribuidora de Carne Cerdos Cali.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO CONTEXTUAL

**2.1.1 Reseña histórica.** Una empresa familiar que con la persistencia de su fundador ha conseguido ubicarse como una de las principales distribuidoras de carnes en el departamento de Nariño, gracias a la distinción que ha conseguido por considerar al cliente el sujeto más valioso, concientizarse de los recursos con que dispone y tratar de que siempre esté a gusto.

Fundada por el comerciante Wilson Montoya, un emprendedor vallecaucano hijo de agricultores, en el año 1991 abre su primer expendido de carnes en el corregimiento de Candelaria Valle, 5 años después con mucho esfuerzo inaugura su primera distribuidora de carnes al por mayor en la ciudad de Cali a la que llamo el Establo de las Carnes, posteriormente este negocio por falta de control en la política de cobro a los clientes tuvo que liquidarse, lo que obligo a el señor Wilson Montoya a buscar nuevas oportunidades de negocio para poder cubrir el pago de los créditos de la anterior empresa. Logra conseguir un importante proveedor que le facilita productos cárnicos de cerdo a un buen precio y a crédito, escogió entre las diferentes ciudades y finalmente a su criterio la ciudad de Pasto tenía una alta demanda de carne de cerdo. Estaba seguro que ahora no cometería el mismo error de manejar producción y comercialización lo cual es más complejo ahora con un proveedor solo se encargaba de la distribución.

La empresa estaba de nuevo creciendo muy rápidamente pero ahora el control era más minucioso ya que ahora no era uno sino tres integrantes de su familia se dedicaba a supervisar los puntos, la contabilidad e inventarios era practicada cuidadosamente, todo esto consiguió un engranaje que funcionaba de forma organizada en la empresa. Actualmente cuenta con la fábrica de embutidos y 7 puntos de venta.

**Misión:** Somos un equipo dedicado a la comercialización de carnes frescas especialmente de cerdo, comprometidos siempre con un crecimiento colectivo y enfocado en las preferencias y bienestar de sus consumidores, nacemos con el propósito de entregar a las familias nariñenses un buen producto a un precio justo.

**Visión:** Proyectados en un mejoramiento continuo permanente, lograremos alcanzar un sello de calidad que nos permita liderar en el mercado de la región siendo distinguidos por la confiabilidad de nuestros productos.

## 2.1.2 Entornos de investigación.

**a. Descripción del municipio:** El Municipio de Pasto, capital del Departamento de Nariño, se encuentra ubicado al sur de Colombia, tiene una extensión de 1.181 Kms.2 del cual el área urbana es de 26,4 Km2., una población de 423.217 habitantes según el censo realizado por el DANE en el año 2005, de los cuales el 81.64% habita en las 12 comunas que constituyen la ciudad de San Juan de Pasto y el 18.36% en los 17 corregimientos. Es la segunda ciudad más grande de la región pacífica después de Cali.

### Cuadro 1. Demografía

<b>PROYECTADO A JUNIO 30</b>					
<b>Año</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Total</b>	<b>411,697</b>	<b>417,484</b>	<b>423,217</b>	<b>428,890</b>	<b>434,486</b>
Hombres	197,831	200,808	203,756	206,659	209,538
Mujeres	213,866	216,676	219,461	222,231	224,948

**Fuente:** Dane

De acuerdo con la información estadística obtenida por el DANE la población del municipio de Pasto proyectada con base en el censo del año 2005 es de 434.486 habitantes para el año 2014, de los cuales el 82,6% se concentra en el área urbana. Está conformada en un 51,9% por mujeres y un 48,1% por hombres, para una razón de masculinidad de 93 hombres por cada 100 mujeres; a pesar de que nacen más hombres que mujeres, gradualmente hay un cambio debido a las diferencias en la mortalidad.

**b. Aspecto político administrativo:** Reforma pensional: En Colombia hay 22 millones de trabajadores, de los cuales 7.7 millones cotizan o ahorran activamente en el Sistema General de Pensiones, pero de ellos solamente 1.6 millones recibirán una pensión al momento de su retiro. El 90 por ciento se queda en el camino porque no ha ahorrado lo suficiente o no han trabajado lo suficiente.

En el país existen dos regímenes en el sistema pensional: Régimen de Prima Media (RPM) y Régimen de Ahorro Individual Solidario (RAIS).

El Gobierno Nacional ha presentado el modelo con el que busca acabar con los tres grandes problemas del Sistema General de Pensiones en Colombia y que a la vez se convierten en sus tres grandes retos: reducción de la desigualdad, aumento de cobertura, y garantía del sostenimiento financiero y social del sistema.

A partir del primero de enero de 2014, los hombres se pensionarán a los 62 años y las mujeres a los 57, Este aumento no tiene nada que ver con esta reforma sino por disposiciones de la Ley 797 de 2003.modelo con el que busca acabar con los tres grandes problemas del Sistema General de Pensiones en Colombia y que a la vez se convierten en sus tres grandes retos: reducción de la desigualdad, aumento de cobertura, y garantía del sostenimiento financiero y social del sistema.

### c. Aspecto socio económico

**Inflación:** El IPC de la ciudad de Pasto ha tenido un comportamiento con tendencia a la baja, con oscilaciones contrarias a las registradas por el nacional en gran parte del periodo. A continuación se presenta la variación del índice de precios al consumidor en la ciudad de Pasto de los primeros cuatro meses del 2014:

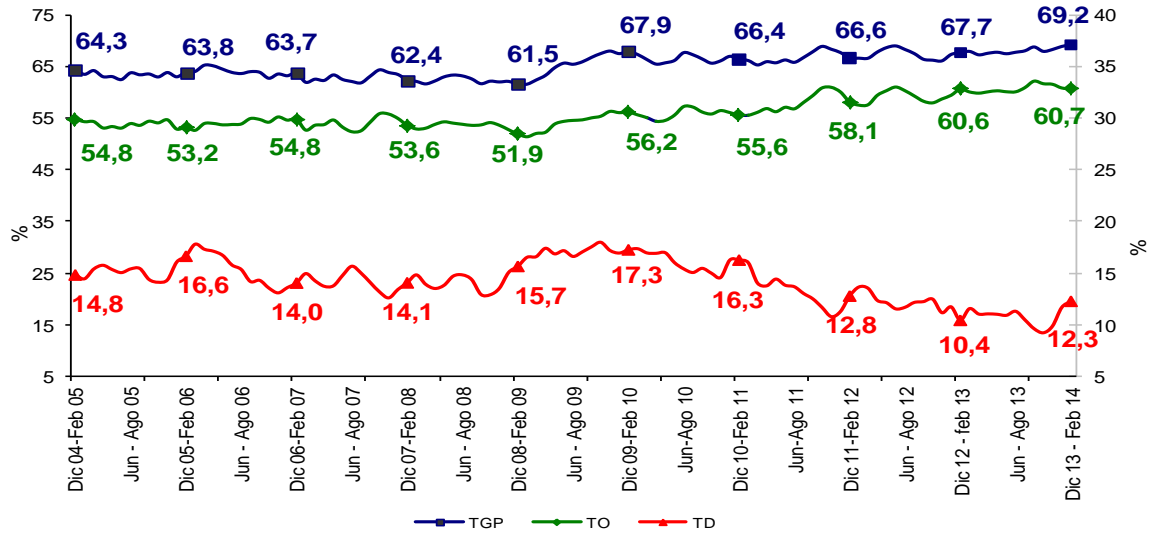
#### Cuadro 2. Variación mensual IPC

Enero	febrero	marzo	abril
0,29	0,56	0,49	0,28

Fuente: DANE

**d. Desempleo:** El municipio de Pasto siempre ha registrado altos niveles de desempleo con respecto al promedio, para el caso del último trimestre entre Diciembre de 2013 y Febrero de 2014, el Dane, indica que la ciudad presenta un 12.3% de desempleo, y con respecto al mismo trimestre del año pasado, esa cantidad subió, ya que era de 10.4%. La grafica que se muestra a continuación indica el nivel de desempleo en Pasto desde el 2005, indicada por la línea roja:

**Gráfica 1. . Nivel de desempleo**



Fuente: DANE

En cuanto a la tasa de ocupación representada por la línea verde y según información del Dane en el trimestre de diciembre de 2013 a febrero de 2014 esta era de 60,7% lo cual significa que 351 personas del total encuestadas se encuentran ocupadas y están en edad de hacerlo.

**e. Producto interno bruto:** La contribución del municipio de pasto al PIB nacional ha sido baja en comparación con los grandes ejes de desarrollo como Bogotá, Cali y Medellín que son las ciudades que más aportan, a continuación se presenta se muestra el PIB del Municipio de Pasto hasta el Año 2012:

**Cuadro 3. PIB Municipio de Pasto**

Año	2009	2010	2011	2012
PIB Departamento de Nariño hasta 2012 por habitante.	4.926.330	5.092.830	5.526.902	5.997.162
Total Población Municipio de Pasto	405.882	411.697	417.484	423.217
PIB Municipio de Pasto	1.999.508.846.462	2.096.702.743.419	2.307.393.157.605	2.538.100.934.379

Fuente: DANE

**f. Necesidades básicas insatisfechas:** De acuerdo con la información del Dane para realizar las estadísticas sobre las necesidades básicas insatisfechas en el año 2005 se tuvieron en cuenta los indicadores simples seleccionados, que son: Viviendas inadecuadas, Viviendas con hacinamiento crítico, Viviendas con servicios inadecuados, Viviendas con alta dependencia económica, Viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela. A continuación se presentan los resultados obtenidos en la ciudad de Pasto:

**Cuadro 4. Personas en NBI**

Cabecera (%)	resto (%)	total (%)
11,07	38,48	16,2

Fuente: DANE

La economía del municipio se basa en el sector primario, secundario y terciario, de los cuales el más representativo es el terciario con un aporte anual promedio al valor agregado del 76%. El PIB del municipio de Pasto ha presentado un crecimiento producto de la dinamización de la economía y del incremento en la participación del sector secundario debido al comportamiento de las actividades de construcción y servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda durante los años 2008 y 2010.

**g. Anuario estadístico:**

**Cuadro 5. Anuario estadístico.**

RAMA DE ACTIVIDAD	2011	2012
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,4	2,6
Explotación de minas y canteras	14,4	5,9
Industrias manufactureras	5,0	-0,7
Suministro de electricidad, gas y agua	2,9	3,5
Construcción	10,0	3,6
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	6,0	4,1
Transporte y almacenamiento	6,2	4,0
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	7,0	5,5
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	2,9	4,9
SUBTOTAL VALOR AGREGADO	6,3	3,9
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e Importaciones	10,9	4,7
PRODUCTO INTERNO BRUTO	6,6	4,0

Fuente: DANE-Dirección de síntesis y cuentas Nacionales

Al analizar el PIB por ramas de actividades, se identificó que en el 2010 los sectores más dinámicas fueron: la minería, agropecuaria, comercio financiero, industrial y servicios. En cuanto a la vocación productiva del departamento se puede identificar que las actividades terciarias son las que presentan mayores niveles de aporte a la producción local.

## **2.2. MARCO TEORICO**

### **2.2.1 Fundamentación teórica**

**2.2.1.1 Estrategia organizacional.** Muchas han sido las definiciones que se le han dado al concepto de estrategia por destacados autores, entre ellas tenemos:- La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas. Chandler citado por (Cuesta, 2010, pág. 5).

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Porter citado por (Cuesta, 2010, pág. 5) El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo. Stoner. Citado por (Cuesta, 2010, pág. 5).

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. (David, 2003).

**2.2.1.2 Planeación estratégica.** La planeación estratégica puede ser entendida según Menguzzato&Renaud citado por (Cuesta, 2010, pág. 10) como una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y en una nueva actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el paso de lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. (David, 2003)

La formulación de la visión debe provocar en la organización el surgimiento de determinado nivel de tensión creativa que conduzca al cambio deseado. La energía para el cambio proviene, en medida considerable, de la visión que expresa lo que se desea alcanzar sobre la base del conocimiento de la realidad actual. (Cuesta, 2010, pág. 11)

La misión de una organización expresa su razón de ser, y es lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo. Es la expresión general de sus aspiraciones en la sociedad, establece las prioridades y dirección de los negocios, identificando los mercados que quiere servir, los productos que ofrecer y con cuales competencias clave. (Cuesta, 2010, pág. 11)

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos, son guías para la toma de decisiones y aborda situaciones repetitivas o recurrentes. (David, 2003)

Las oportunidades y amenazas externas son términos que se incluye dentro de las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, legales, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o perjudicar en forma significativa a una empresa en el futuro. Mientras que las fortalezas y debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar. (David, 2003)

**2.2.1.3 Proceso de la planeación estratégica.** El proceso de planeación estratégica plantea tres etapas centrales: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción).

La primera etapa parte de la definición de la misión de la organización, el desarrollo de la misión se realiza a través de su concreción en la consecución de unos objetivos estratégicos, para cuyo planteamiento es necesario previamente realizar un diagnóstico externo, a fin de identificar que amenazas y oportunidades existen, y un análisis interno, con el objeto de identificar las fuerzas y debilidades. Solo después de este diagnóstico es cuando la organización estará en



condiciones de establecer los objetivos. Tras la formulación de los objetivos, la organización debe seleccionar que estrategia seguirá”. (Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 33).

**a. Análisis externo:** El análisis externo que deben realizar las organizaciones de cara al planteamiento de sus objetivos y estrategias engloba tanto el macro entorno como el micro entorno, variables que son incluidas dentro de la matriz poam. (Dollan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 34)

**b. Matriz Poam:** El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. Un grupo estratégico puede determinar si un factor que está en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma. El perfil de amenazas y oportunidades se representa gráficamente mediante la calificación de la amenaza oportunidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio -Bajo. (Serna) Ver anexo No. 1

**c. Matriz Mefe:** La matriz de evaluación de los factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Hernandez, 2010) Ver anexo No. 2

**d. Análisis interno:** El diagnostico interno incluye información de aquellas variables organizativas que conforman el contexto de la gestión de los recursos humanos y de los propios procesos y prácticas que desarrollan en su área.

**Matriz Pci:** El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco categorías a saber: la capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano. El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio -Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la entidad en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente. El PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención. (Serna)

Ver anexo No. 3

**Matriz mefi:** Resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Esta herramienta suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa, y las examina con mayor profundidad pues forma parte esencial de marco analítico de la formulación de estrategias. (Castaño) Ver anexo No. 4

**Matriz DOFA:** La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

- Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.
- Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.
- Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.
- Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas. (Parra) Ver anexo No. 5

**2.2.1.4 Matriz del perfil competitivo.** La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. A diferencia de lo que ocurre en la matriz.

EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna. (David, 2003, pág. 130)

**2.2.1.5 Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación acción.** Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]). Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización. Cada una de las dimensiones presentadas en los ejes de la matriz PEYEA está compuesta de diferentes variables, dependiendo del tipo de organización. En el desarrollo de la matriz PEYEA también se debe tomar en consideración los factores incluidos previamente en las matrices EFE y EFI. (David, 2003, pág. 142)

**2.2.1.6 Matriz de crecimiento participación.** La matriz BCG (conocida también como matriz de crecimiento-participación) representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria. Así, la matriz BCG permite que las organizaciones multidivisionales manejen su cartera de negocios con base a estos dos importantes parámetros, comparando el comportamiento de cada una de sus divisiones con el de las demás. La participación relativa en el mercado se define como la proporción de la participación de mercado (o ingresos) de la división en una industria determinada respecto de la participación de mercado (o ingresos) del mayor rival en esa industria. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz BCG reciben el nombre de “interrogantes” o “incógnitas”, las del cuadrante II se llaman “estrellas”, las del cuadrante III se denominan “vacas lecheras” o “vacas de dinero”, y las divisiones del cuadrante IV son conocidas como “perros”.

- **Interrogantes o incógnitas:** Las divisiones del cuadrante I tienen una baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento. Por lo general tienen grandes necesidades de efectivo, pero generan pocos ingresos.
- **Estrellas:** Los negocios que se ubican en el cuadrante II (estrellas) representan las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para la empresa. Las divisiones con alta participación relativa en el mercado y que compiten en una industria con tasa de crecimiento elevada deben recibir considerables inversiones para conservar o fortalecer sus posiciones dominantes.
- **Vacas lecheras:** Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una alta participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Reciben el nombre de vacas lecheras porque generan más efectivo del que necesitan, así que frecuentemente se les debe “ordeñar”. Antes de ser vacas lecheras, muchos negocios fueron estrellas. Las divisiones consideradas vacas lecheras deben ser manejadas de manera que conserven su sólida posición durante tanto tiempo como sea posible.
- **Perros:** Las divisiones de la organización que se ubican en el cuadrante IV tienen una baja participación relativa en el mercado y compiten en una industria de lento crecimiento o de crecimiento nulo; son los perros en la cartera de la empresa. En vista de que tienen una posición interna y externa débil, con frecuencia la dirección termina por liquidarlas, desinvertir en ellas o reducirlas a través del recorte de gastos. (David, 2003, pág. 156)

**2.2.1.7 Matriz Interna externa.** La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la empresa debe desarrollar sus propias matrices EFI y EFE para su parte en la organización. Los puntajes totales ponderados derivados de cada división permiten la construcción de la matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE, un puntaje total ponderado de EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 es considerado promedio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 se considera como fuerte. De manera similar pero sobre el eje y, un puntaje total ponderado de EFE de 1.0 a 1.99 se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera medio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 alto. La matriz IE puede dividirse en tres regiones principales, cada una con diferentes implicaciones estratégicas. La primera región está conformada por las casillas I, II y IV; si una división cae en esa zona diríamos que está en posición de crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) podrían ser las más apropiadas en estos casos. La segunda región corresponde a las casillas III, V y VII; las divisiones que caen en ella se verían más beneficiadas con la implementación de estrategias de conservar y mantener, como las de penetración de mercado y desarrollo de producto. La última región está compuesta por las casillas VI, VIII y IX; en este caso se recomienda la cosecha o la desinversión. Las organizaciones exitosas son aquellas capaces de lograr una cartera de negocios ubicados en o alrededor de la casilla. (David, 2003, pág. 173)

**2.2.2 Matriz de la Gran Estrategia.** La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y crecimiento del mercado (o industria). Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una excelente posición estratégica. Las empresas ubicadas en el cuadrante II deben evaluar seriamente su enfoque actual de acercamiento al mercado. Aunque su industria esté creciendo, son incapaces de competir con efectividad y necesitan determinar por qué su enfoque actual es inefectivo y de qué manera pueden cambiar para mejorar su competitividad. Las organizaciones ubicadas en el cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y tienen una posición competitiva débil. Estas empresas deben aplicar con rapidez algunos cambios drásticos para evitar un mayor deterioro o la posible liquidación. Las empresas del cuadrante IV tienen una sólida posición competitiva pero se encuentran en una industria de lento crecimiento. Estas organizaciones tienen la fuerza para lanzar programas diversificados en áreas más prometedoras: las empresas del cuadrante IV se caracterizan por tener altos niveles de flujo de efectivo y necesidades de crecimiento limitadas, y con frecuencia son capaces de implementar con éxito las estrategias de diversificación relacionada y no relacionada. Además, pueden formar alianzas estratégicas. (David, 2003, pág. 197)

**2.2.2.1 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica.** Esta técnica indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Conceptualmente, la MCPE determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores internos y externos que son críticos para el éxito. En la MCPE se pueden incluir cualquier número de estrategias alternativas, y cualquier cantidad de estrategias pueden conformar un conjunto dado, pero sólo las estrategias de cada conjunto se evalúan tomando en cuenta la relación entre ellas.

**2.2.2.2 Indicadores de Gestión.** Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, a su vez los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras es la relación entre las metas u objetivos y los resultados.

“Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados”<sup>18</sup>

Los indicadores permiten tener un control adecuado sobre la situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. El paquete de los indicadores puede variar su tamaño, de acuerdo al tipo de negocio, sus necesidades específicas y los proyectos que trabaja.

El desempeño de una empresa se mide de acuerdo a sus resultados y estos a su vez se miden a través de los índices de gestión ya expresados anteriormente. (Burgos)

## 2.3 MARCO LEGAL

Partiendo de la base que es la constitución política de 1991 en su artículo 25 se plantea: “**El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.**”

**De acuerdo a lo anterior se fundamenta en:** La Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), estableció:

**“Artículo 23. [1]. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.**

**[2]. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.**

**[3]. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social....”**

Amparados en la premisa anterior las leyes y normas que regulan la relación contractual en la República de Colombia son las siguientes

- **Código Sustantivo del Trabajo<sup>1</sup>.** Es un conjunto de normas y procedimientos legales que reglamentan las relaciones individuales que surgen entre el trabajador y el empleador, buscando un equilibrio entre las dos partes. Establece las formas de contratación, el concepto de salario y sus modalidades, los derechos y deberes de los trabajadores y de los empleadores, las prestaciones sociales, la libertad de asociación, entre otros.

El Código Sustantivo del Trabajo es el documento de mayor influencia en el comportamiento del Talento Humano de la organización, lo constituye la aplicación de los aspectos legales, sobre los cuales debe fundamentarse la política de Administración de Personal que se maneja en las empresas.

---

<sup>1</sup> CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Código Sustantivo del Trabajo. Ministerio de la protección social. 1950.

La finalidad primordial de este código es el de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleados y empleadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Este rige las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular y los de derecho colectivo de trabajo oficiales y particulares. Por tanto el trabajador goza de la protección por parte del Estado para garantizar la eficacia de sus derechos, a fin de procurar a la parte más débil la igualdad sustantiva y real ocasionada por el desnivel en la contratación laboral, de aquí nace la importancia de este documento. Este documento se considera como la figura de responsabilidad solidaria entre el beneficiario de una labor y el contratista independiente respecto al pago de las obligaciones de carácter salarial, prestacional e indemnizaciones derivadas de la relación laboral entre el trabajador y el contratista. La aplicación práctica de esta figura ha generado que tanto la doctrina como la jurisprudencia nacional expongan sus interpretaciones respecto de sus supuestos y límites, ya que al interactuar diferentes intereses y derechos se generan discusiones de tipo jurídico y económico.

- **Ley 905 del 2004.**<sup>2</sup> Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, teniendo como objetivo principal estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento y creación de nuevas empresas.

Adicionalmente se definen de forma concreta cada una de las características como el número de trabajadores y activos que debe poseer cada empresa para ser catalogadas como micro, pequeña, mediana y grande empresa.

De igual manera menciona un marco institucional, acceso a mercados de bienes y servicios, desarrollo tecnológico y talento humano (Fomipyme), acceso a mercados financieros, líneas de crédito y demás requisitos para la creación de empresa.

- Documento CONPES 3484. Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 905. Ministerio de hacienda y crédito público. 2004.

<sup>3</sup> CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Documento CONPES 3484. Ministerio de comercio industria y turismo. 2007.



De acuerdo con el documento CONPES 3484 de 2007 “Las Microempresas y las Pymes son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional, y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas”.

Por su importancia, se propuso la implementación de una política de apoyo específica para la transformación productiva y la mejora sostenible de la productividad y competitividad de las Microempresas y de las Pymes, orientadas al fortalecimiento de las mismas, con el fin de que se constituyan en una fuente creciente de generación de ingresos y empleo de calidad, y que logren insertarse y posicionarse en los mercados nacionales e internacionales.

**Ley 776 17 de diciembre de 2002<sup>4</sup>.** Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.

## **2.4 MARCO CONCEPTUAL**

**Gestión:** La gestión, entendida en términos contemporáneos, es el procedimiento de adecuación de recursos de cualquier índole aquellos fines para los cuales han sido recabados los recursos. (14Ma)

**Gestión estratégica:** La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación. (Gestión y administración)

**Estrategia:** Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Mintzberg & Quinn, 1997)

---

<sup>4</sup> LEY 776 DE 2002, Diario Oficial No. 45.037, de 17 de diciembre de 2002, internet: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley\\_0776\\_2002.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley_0776_2002.html), (Consultado el 05/02/2015)

**Estructura organizacional:** Es la forma de organización que adopta los componentes de un sistema incluyen los siguientes elementos: un patrón de relaciones y obligaciones formales, un criterio de asignación de las tareas a las unidades orgánicas, departamentos y personas, las forma en que las diferentes tareas son coordinadas o integradas, las relaciones de poder, estatus y jerarquía y las políticas, procedimientos, normas y controles formales que guían y regulan la actividad de los miembros de la organización. (Publicaciones Vertice, 1988)p. 3.

**Objetivo:** Establecen unas metas o conductas concretas y específicas, cuya adquisición acerca progresivamente el logro del fin determinado. Se trata de pasos intermedios que permiten conseguir las metas o fines que se pretenden y comprende aquello que el individuo será capaz de hacer al finalizar la acción, en unas condiciones dadas y con unos medios determinados. (Calvo, 2005)

**Eficiencia:** Se refiere a la mejor utilización posible de los recursos respecto a la consecución de los objetivos propuestos, mediante el uso de los mismos. (Cuesta, 2010)

**Indicador:** Se definen como una relación entre variables que permite "observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstas. (Ortega & Ortiz, 2011)

**Mejoramiento continuo:** Es el mejoramiento gradual sin fin en bienes, servicios o procesos, mediante mejoras pequeñas y progresivas en el sistema y una secuencia de establecer y alcanzar estándares cada vez más altos. (Duque)

### 3. PROCESO METODOLOGICO

#### 3.1 TIPO INVESTIGACIÓN

La investigación que se llevara a cabo tendrá como fin destacar la importancia del plan de mejoramiento en la empresa Distribuidora de Carne Cerdos Cali por lo cual se cataloga de tipo descriptiva, debido a que se parte de una realidad que se describe a través de la observación, mediante la utilización de herramientas como entrevistas, para identificar la situación actual de la empresa.

**3.1.1 Paradigma.** La investigación que se llevara a cabo tiene un enfoque cuantitativo puesto que sus objetivos se alcanzan con el apoyo de datos numéricos proporcionados por la organización relacionada con la información financiera y operativa de la empresa con el fin de conocer la situación real y partiendo de ello proponer estrategias de mejoramiento.

**3.1.2 Enfoque.** Empírico analítico; ya que se realizara un diagnóstico que permitirá desarrollar un plan estratégico partiendo de la situación actual de la empresa Distribuidora Cerdos Cali, para con ello mejorar la competitividad de la organización.

**3.1.3 Método.** El método utilizado en esta investigación es Deductivo; debido a que se recoge información sobre la situación actual de la empresa, mediante la observación y la entrevista, es decir se parte de lo general a lo particular, para posteriormente hacer un respectivo análisis con base a las acciones estratégicas que permitan mejorar la competitividad de la organización.

#### 3.2 FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

**3.2.1 Fuentes primarias.** Se obtendrá información primaria de archivos, documentos, historiales y bases de datos provenientes de la empresa, entrevistas pues con ella se buscara obtener información de primera mano sobre los procesos, procedimientos y funciones que se llevan a cabo en la empresa Distribuidora Cerdos Cali.

**3.2.2 Fuentes secundarias.** Libros relacionados con gerencia estratégica, artículos, tesis, revistas especializadas, relacionadas con el tema, especialmente que evidencien la relación entre la competitividad y la gestión estratégica de las organizaciones.

**3.2.3 Fuentes terciarias.** Para complementar la información relacionada con el desarrollo de los objetivos propuestos de esta investigación se apoyara en sitios web, libros electrónicos y artículos relacionados con el tema.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

**3.3.1 Población.** El trabajo se adelantara con todos los colaboradores de la empresa Distribuidora de Carne Cerdos Cali de la ciudad de Pasto, de la cual hacen parte 30 cargos entre operativos y administrativos.

## 4. RECURSOS ADMINISTRATIVOS

### 4.1 PRESUPUESTO

**Cuadro 6. Distribución del presupuesto a ejecutar en el desarrollo del plan de trabajo de la propuesta de pasantía denominada “ plan de mejoramiento empresa distribuidora de carnes cerdos cali”**

<b>VARIABLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Impresión	300	200	\$60.000
Cancelar en tesorería la inscripción del plan de trabajo de la pasantía	1	\$40.000	\$40.000
Minutos	500	200	\$80.000
Gastos varios en la realización de la pasantía eje. Transporte al lugar de trabajo y demás gastos			\$700.000
Impresión final del informe de pasantía	200	200	\$40.000
		<b>TOTAL</b>	<b>\$920.000</b>

**Fuente:** elaboración realizada a través del análisis de los gastos de la ejecución y elaboración del anteproyecto

## 4.2 ELABORACIÓN CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	TIEMPO EN SEMANAS																														
	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO										
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
formulación del plan de trabajo	■	■	■	■																											
Aprobación del plan de trabajo					■	■																									
Diseño y aplicación de encuestas						■	■																								
Análisis e interpretación de la información								■	■																						
Diagnóstico de la empresa									■	■	■	■																			
Elaboración del plan de mejoramiento													■	■	■	■	■														
Informe de la pasantía																					■	■	■								
aprobación de la pasantía																								■	■						

## BIBLIOGRAFÍA

(s.f.). Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de [http://www.mcu.es/publicaciones/docs/MC/CeGC/CEGC\\_NOTASDEFGES.pdf](http://www.mcu.es/publicaciones/docs/MC/CeGC/CEGC_NOTASDEFGES.pdf)  
Aguilera, A. (2010). Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020>

Ballivian, R., & Gonzales, C. (Enero de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 18 de Mayo de 2014, de Analisis descripcion y diseño de cargos: <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>

Burgos, A. (s.f.). *Dirección Nacional de innovación Académica*. Recuperado el 11 de Mayo de 2014,

Calderon, G., Alvarez, C., & Naranjo, J. (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. Bogota, Colombia: Unibiblos.

Calderon, o. (11 de Junio de 2011). *Universidad Nacional Abierta y a distancia*. Recuperado el 18 de Mayo de 2014, de Gesrion del talento humano: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/la\\_gestin\\_humana.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/la_gestin_humana.html)  
Calvo, M. (2005). *Monitor Sociocultural: Formación Profesional ocupacional*. Sevilla: MAD.

Castaño, G. (s.f.). *Dirección Nacional de Innovación Académica*. Recuperado el 9 de 05 de 2014, de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/591Primera\\_etapa.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/591Primera_etapa.htm)

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena edición ed.). Mexico: Pearson Educación. de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores\\_indices\\_gestion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gestion.htm)

Dollan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (tercera edición ed.). Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana.

Duque, E. (s.f.). *Dirección Nacional de Innovación Académica*. Recuperado el 11 de Mayo de 2014, de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/docs\\_curso/contacto.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/docs_curso/contacto.html)



# **ANEXOS**

## ENTREVISTA

**Gerente General:** De la información que se obtenga en este diagnóstico, depende en gran parte de la obtención de los resultados del trabajo de grado denominado "Plan de mejoramiento ". Las recomendaciones y propuestas de mejoramiento dependen de la veracidad de la información.

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

1. Respecto al impacto de la cultura organizacional sobre el desempeño de sus colaboradores. Califique las siguientes premisas en escala Likert (1-5) donde 1 significa estar en total desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con ella.

Premisas	Opciones				
	1	2	3	4	5
1. Realiza actividades encaminadas a evaluar la cultura organizacional.		X			
2. Se preocupa por la relación entre la Cultura y el desempeño laboral.		X			
3. Busca que las personas se identifiquen con la organización.			X		
4. Utiliza los símbolos, las creencias, las tradiciones, valores, entre otros, para gestionar el cambio organizacional.		X			

2. Desde el punto de vista de la función estratégica, evalúe las siguientes premisas en escala Likert (1-5), según su percepción. Recuerde que 1 significa estar en total desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con ella.

Premisas	Opciones				
	1	2	3	4	5
1. Dedicar más de la mitad de su tiempo a funciones estratégicas.			X		
2. La empresa planea previamente los planes de acción para responder a las nuevas exigencias de mercado			X		
3. La empresa tiene claramente definida la filosofía corporativa			X		
4. La empresa cuenta con manuales de procedimientos y funciones actualizados	X				
5. La empresa cuenta con las líneas de comunicación internas claramente definidas.	X				
6. La empresa tiene establecido el organigrama organizacional	X				
7. La empresa tiene establecido el reglamento interno de trabajo	X				

3. Desde el punto de vista de la innovación, evalúe las siguientes premisas en escala Likert (1-5) según su percepción. Recuerde que 1 significa estar en total desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con ella.

Premisas	Opciones				
	1	2	3	4	5
1. Existe autonomía, empoderamiento, flexibilidad y participación de los empleados en la toma de decisiones.	X				
2. Se cuenta en la empresa con un plan de incentivos y reconocimientos a los empleados por los resultados obtenidos.	X				
3. Existen prácticas enfocadas a la formación y desarrollo de los empleados.		X			
4. Se desarrollan y apoyan las actividades que promueven la innovación.	X				
5. Se fomenta el intercambio de conocimientos entre los empleados.		X			
6. Existe una fuerte formación técnica y entrenamiento en la empresa.		X			

#### 4. CAPACIDAD COMPETITIVA

1. ¿La empresa cuenta con alianzas estratégicas? Si X No\_\_\_
2. ¿La empresa cuenta con un portafolio de productos? Si X No\_\_\_
3. ¿Los precios de venta de los productos se consideran competitivos frente la competencia? Si X No\_\_\_
4. ¿La empresa cuenta con certificados de buena calidad de los productos ofrecidos? Si X No\_\_\_
5. ¿Existen sistema de manejo de inventarios claramente establecidos dentro de la empresa? Sí X No\_\_\_
6. ¿La empresa cuenta con programas de publicidad eficientes? Si\_ No X

### **CAPACIDAD FINANCIERA**

7. ¿El capital neto de trabajo de su empresa es solvente? Si **X** No
8. ¿Se maneja un sistema de control de costos y gastos? Si **X** No
9. ¿Existen procesos formalmente establecidos para el proceso de reclutamiento?  
Si      No **X**

### **CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

12. ¿La maquinaria y equipos con los que cuenta la empresa son adecuados para cumplir con los requerimientos de producción?  
Si      No **X**
13. ¿Se realiza investigación permanente para promover la investigación de los productos? Si      No **X**

### **CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO**

14. ¿Existen actividades de motivación de personal? Si      No **X**
15. ¿Existen programas de capacitación de personal? Si      No **X**
16. ¿Las prácticas de gestión humana se encuentran claramente establecidas?  
Si      No **X**
17. ¿Los índices de rotación de personal son altos? Si      No **X**
18. ¿Se realizan actividades que promuevan el trabajo en equipo? Si      No **X**
19. ¿La empresa cuenta con programas de incentivos? Si      No **X**

## PARTE II.

### 5. DESARROLLO PRIMER OBJETIVO: REALIZAR UN ANÁLISIS SITUACIONAL QUE PERMITA IDENTIFICAR EL DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CARNE CERDOS CALI DE LA CIUDAD DE PASTO.

#### 5.1 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

**5.1.1 Perfil De Oportunidades Y Amenazas Del Medio.** A partir del análisis crítico de las diferentes variables que componen el macro entorno se construye la siguiente matriz. En esta se clasificó variables de carácter económico, competitivo, cultural, social, político, tecnológico, ambiental y geográfico como oportunidades y amenazas.

No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Economía mundial de libre mercado				X				X	
2	Visualización del pensamiento a largo plazo			X					X	
3	Surgimiento de la zona del Pacifico		X						X	
4	Efecto invernadero					X			X	
5	Política fiscal				X			X		
6	Inflación				X			X		
7	Tasas de interés				X			X		
8	Crecimiento económico (PIB)	X						X		
9	Política laboral				X			X		
10	Política salarial				X			X		
11	Cadenas productivas		X						X	
12	Políticas agroindustriales	X							X	
13	Políticas de precios						X			X
14	Situación de orden publico				X			X		
15	Nivel de empleo					X			X	
16	Nivel de delincuencia					X			X	
17	Capacidad y compromiso para acceder a las nuevas tecnologías	X						X		
18	Sistemas de comunicación	X						X		
19	Alianzas estratégicas		X						X	
20	Proveedores		X						X	
21	Crecimiento Población objetivo	X						X		
22	Usuario exigente		X						X	
23	Capacidad financiera					X			X	
24	Fidelidad del cliente	X						X		
25	Leyes ambientales		X						X	
26	Desechos y desperdicios					X			X	
27	TLC		X					X		
28	Competidores					X			X	
29	Desastres naturales					X			X	
30	Zona de frontera	X						X		
31	Comercio electrónico		X						X	
32	Temporadas	X						X		

**5.1.2 Matriz De Evaluación De Factor Externo.** En la siguiente matriz, se presenta un listado de factores claves de éxito calificados con un nivel e impacto alto en la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio, a los cuales se les asignó un peso entre 0,0 (poco importante) y 1,0 (muy importante), cuya sumatoria debe ser 1,0. Para su clasificación se califica de 1 – 4 cada factor para indicar el grado de amenaza u oportunidad, considerando:

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

No.	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	POND.	CLASIFI.	TOTAL ACUMULADO
1	Economía de libre mercado	0,05	2	0,1
2	Política Fiscal	0,09	2	0,18
3	Política laboral	0,1	1	0,1
4	Política salarial	0,1	1	0,1
5	Sistemas de comunicación	0,07	3	0,21
6	Crecimiento población objetivo	0,1	3	0,3
7	Temporadas	0,11	3	0,33
8	Crecimiento económico (PIB)	0,1	3	0,3
9	Fidelidad del cliente	0,1	3	0,3
10	Capacidad y compromiso para acceder a las nuevas tecnologías	0,06	3	0,18
11	Situación de orden público	0,05	1	0,05
12	Zona de frontera	0,06	3	0,18
13	Tasas de interés	0,06	2	0,12
14	Inflación	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,57</b>

Teniendo en cuenta la matriz de evaluación de factor externo se puede concluir que Distribuidora de carnes Cerdos Cali S.A. desarrolla sus actividades y operaciones en un entorno medianamente favorable, como lo demuestra el resultado obtenido: **2,57 > 2,5**; esto se puede justificar teniendo en cuenta las regulaciones sanitarias, cada vez más exigentes a las que se encuentra regulada por ser una empresa que distribuye y comercializa alimentos cárnicos, además de las cambiantes políticas fiscales y laborales que caracterizan al país, que influye directamente en el nivel de utilidades. En el cumplimiento de estas condiciones la empresa puede obtener una oportunidad para la fidelización de los consumidores, aunque se debe tener en cuenta los indicadores de costo/beneficio de la implementación de las respectivas normas.

**5.1.3 Matriz De Reacción De La Empresa Hacia El Entorno Externo.** Esta matriz se elabora teniendo en cuenta los factores claves de éxito y su respectiva ponderación en la Matriz de Evaluación de Factores Externos. Para su clasificación se calificó cada factor entre 1 y 4 para indicar el grado de reacción que posee Distribuidora de carnes Cerdos Cali hacia el entorno.

No .	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PON D.	CLASI F	TOTAL ACUMULADO
1	Economía de libre mercado	0,05	1	0,05
2	Política Fiscal	0,09	3	0,27
3	Política laboral	0,1	3	0,3
4	Política salarial	0,1	3	0,3
5	Sistemas de comunicación	0,07	2	0,14
6	Crecimiento población objetivo	0,1	3	0,3
7	Temporadas	0,11	3	0,33
8	Crecimiento económico (PIB)	0,1	3	0,3
9	Fidelidad del cliente	0,1	2	0,2
10	Capacidad y compromiso para acceder a las nuevas tecnologías	0,06	1	0,06
11	Situación de orden público	0,05	2	0,1
12	Zona de frontera	0,06	1	0,06
13	Tasas de interés	0,06	1	0,06
14	Inflación	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>				<b>2,53</b>

La empresa Distribuidora de carnes Cerdos Cali obtuvo una posición de **2.53** debido a que no aprovecha las oportunidades que le ofrece el entorno de manera eficiente y así lograr implementar la estrategias de penetración y desarrollo en el mercado en sus productos ganando participación y posicionamiento en el mercado; también cabe resaltar que algunas variables que salen del campo de acción de las operaciones de la empresa como: las condiciones ambientales, la situación de orden público lo cual no le permite enfrentarse al entorno adecuadamente. Además la empresa demuestra no contar con la capacidad instalada necesaria para suplir la demanda de los meses de temporada alta.

## 5.2 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

**5.2.1 Matriz Del Perfil Competitivo.** En esta matriz se analiza la posición de la empresa con respecto a la competencia mejor posicionada en el mercado, en ella se presenta un listado de factores claves de éxito de la industria, a los cuales se les asignó un peso entre 0,0 (poco importante) y 1,0 (muy importante), cuya sumatoria debe ser 1,0. Para su clasificación se califica de 1 – 4 cada factor para indicar el grado de amenaza u oportunidad, considerando:

- 1 - Debilidad Mayor
- 2 - Debilidad Menor
- 3 - Fortaleza Menor
- 4 - Fortaleza Mayor

No.	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PON.	CERDOS CALI		SEVILLA		PORKILANDIA	
			CAL.	CAL. PON.	CAL.	CAL. PON.	CAL.	CAL. PON.
1	Calidad de los productos	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
2	Precios competitivos	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42
3	Inventario	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18
4	Infraestructura	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16
5	Atención al cliente	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
6	Portafolio de productos	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
7	Publicidad	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
8	Innovación	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
9	Participación en el mercado regional	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
10	Ubicación	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
11	Promociones	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,92</b>		<b>3,29</b>		<b>2,49</b>

De acuerdo con los datos obtenidos con la matriz de Perfil Competitivo, se deduce que la empresa Sevilla es la mejor posicionada en este mercado y la mayor competencia para Distribuidora de Carne Cerdos Cali.

Distribuidora de carne Cerdos Cali, deberá implementar estrategias que le permitan transformar las debilidades en fortalezas, principalmente las relacionadas directamente con la innovación y calidad del producto, mejorar el desarrollo de los elementos de la mezcla de mercadeo y servicio integral al cliente. Además, identificar estrategias encaminadas a superar las fortalezas actuales planear y ejecutar procesos que le permitan crear valor para enfrentar de la mejor manera a sus competidores y así mejorar su participación y posicionamiento en el mercado.

**5.2.2 Matriz de Perfil de Capacidad interna.** En esta matriz se clasifica las fortalezas y debilidades de Distribuidora de carne Cerdos Cali frente a: Cultura Organizacional, Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica, Capacidad de Talento Humano y Capacidad De Investigación y Desarrollo, determinando el nivel en que se encuentran sea este alto, medio o bajo, y se analiza su impacto.



No.	FACTOR INTERNO DE ÉXITO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>1</b>	<b>Cultura organizacional</b>									
1.1	Relaciones informales				X			X		
1.2	Valores - principios					X		X		
1.3	Creencias					X		X		
1.4	Clima organizacional				X			X		
<b>2</b>	<b>Capacidad directiva</b>									
2.1	Planeación estratégica				X			X		
2.2	Respuesta a las condiciones cambiantes				X			X		
2.3	Definición clara misión, visión, objetivos			X				X		
2.4	Estructura (organigrama)				X			X		
2.5	Descripción de funciones				X			X		
2.6	Liderazgo				X			X		
2.7	Sistema de información y comunicación				X			X		
2.8	Coordinación				X			X		
2.9	Sistemas de control				X			X		
2.10	Sistema de toma de decisiones				X			X		
2.11	Conocimiento de las necesidades de los grupos de interés				X			X		
2.12	Clima organizacional y toma participativa de decisiones				X			X		
2.13	Código de ética claramente definidos y socializados				X			X		
<b>3</b>	<b>Capacidad competitiva</b>									
3.1	Satisfacción del cliente			X				X		
3.2	Alianzas estratégicas				X			X		
3.3	Participación en el mercado (30%)		X					X		
3.4	Portafolio de productos – cobertura		X					X		
3.5	Precios competitivos	X						X		
3.6	Calidad del producto					X		X		
3.7	Atención al cliente				X			X		
3.8	Localización		X					X		
3.9	Publicidad				X			X		
3.10	Inventario			X				X		
<b>4</b>	<b>Capacidad financiera</b>									
4.1	Apalancamiento		X						X	
4.2	Liquidez			X					X	
4.3	Capital de trabajo			X				X		
4.4	Estabilidad de costos	X						X		
4.5	Rentabilidad sobre ventas			X				X		
4.6	Rentabilidad sobre inversión					X		X		
<b>5</b>	<b>Capacidad tecnológica</b>									
5.1	Sistemas de información				X				X	
5.2	Capacidad de innovación				X			X		
5.3	Nivel tecnológico utilizado en producto					X		X		
5.4	Valor agregado al producto				X			X		
5.5	Distribución de planta					X		X		
5.6	Manejo de inventarios				X			X		
5.7	Dotación tecnológica y medios de comunicación	X						X		
<b>6</b>	<b>Capacidad del talento humano</b>									
6.1	Motivación				X			X		
6.2	Capacitación		X					X		
6.3	Prácticas de gth				X			X		
6.4	Talento humano competente		X					X		
6.5	Remuneración						X	X		
6.6	Rotación del personal			X				X		
6.7	Sentido de pertenencia				X			X		
6.8	Ascensos				X				X	
6.9	Ausentismo					X			X	
6.10	Trabajo en equipo					X		X		
6.11	Accidentalidad					X		X		
<b>7</b>	<b>Capacidad de investigación y desarrollo</b>									
7.1	Investigación de mercados				X			X		
7.2	Nuevos productos				X			X		

**5.2.3 Matriz De Evaluación De Factor Interno.** En la siguiente matriz, se presenta un listado de factores claves de éxito calificados con un nivel e impacto alto en la Matriz de Perfil de Capacidad Interna, a los cuales se les asignó un peso entre 0,0 (poco importante) y 1,0 (muy importante), cuya sumatoria debe ser 1,0. Para su clasificación se califica de 1 – 4 cada factor para indicar el grado de debilidad o fortaleza, considerando:

- 1 - Debilidad Mayor
- 2 - Debilidad Menor
- 3 - Fortaleza Menor
- 4 - Fortaleza Mayor

No.	FACTOR INTERNO CLAVE DE ÉXITO	POND.	CLASIFI.	TOTAL ACUMULADO
1	Relaciones informales	0,02	2	0,04
2	Clima organizacional	0,03	1	0,03
3	Planeación estratégica	0,05	1	0,05
4	Respuesta a las condiciones cambiantes	0,02	1	0,02
5	Estructura (organigrama)	0,04	1	0,04
6	Descripción de funciones	0,04	1	0,04
7	Liderazgo	0,02	1	0,02
8	Sistema de información y comunicación	0,04	1	0,04
9	Coordinación	0,04	1	0,04
10	Sistemas de control	0,04	1	0,04
11	Sistema de toma de decisiones	0,05	1	0,05
12	Conocimiento de los grupos de interés	0,03	1	0,03
13	Precios competitivos	0,04	4	0,16
14	Estabilidad de costos	0,03	4	0,12
15	Alianzas estratégicas	0,03	1	0,03
16	Atención al cliente	0,05	1	0,05
17	Publicidad	0,03	2	0,06
18	Rentabilidad sobre inversión	0,03	3	0,09
19	Capacidad de innovación	0,05	1	0,05
20	Valor agregado al producto	0,04	1	0,04
21	Manejo de inventarios	0,04	1	0,04
22	Dotación tecnológica y medios de comunicación	0,03	3	0,09
23	Motivación	0,04	1	0,04
24	Prácticas de gth	0,05	1	0,05
25	Sentido de pertenencia	0,04	1	0,04
26	Investigación de mercados	0,04	1	0,04
27	Nuevos productos	0,04	1	0,04
TOTAL		1		1,38

De acuerdo con los resultados arrojados por la Matriz de evaluación del factor interno, la empresa Distribuidora de Carne Cerdos Cali tiene una posición de 1,38, es decir que la empresa no tiene una gestión eficiente de sus recursos internos, además de una Gestión del talento humano regular, que se han convertido en debilidades importantes de la empresa, dejando como resultado un bajo nivel de desempeño de los trabajadores con que cuenta la empresa. Además no existe una clara definición de funciones lo que perjudica en el momento de corregir falencias específicas dentro de las actividades y procesos diarios de la empresa. No existe un organigrama definido lo cual demuestra el ineficiente sistema de comunicaciones y toma de decisiones.

**6. DESARROLLO SEGUNDO OBJETIVO: DISEÑAR ESTRATEGIAS QUE  
CONTRIBUYAN AL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA  
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CARNE CERDOS CALI DE LA CIUDAD DE  
PASTO.**

**6.1 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

En esta matriz se analizaron los factores críticos de éxito de Distribuidora de Carne Cerdos Cali con relación a las amenazas que estos pueden presentar y las consecuencias de los mismos. A partir de esta información se evaluó el impacto (0-10) y la reacción (0-10) con la que cuenta esta empresa, con el fin de ubicar los distintos puntos en los cuadrantes y determinar en qué posición se encuentra: indefensa (I), en peligro (II), vulnerable (IV) o preparada (III).

No.	PUNTALES	AMENAZAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO 0 - 10	PROB 0 - 1	REACCIÓN 0 - 10	GRADO DE VULNERABILIDAD
1	Clientes	Baja satisfacción	Bajo posicionamiento	8	0,6	5	III
2	Servicio al cliente	Mal servicio al cliente	Pérdidas	8	0,8	3	III
3	Clima organizacional	Conflictos	Mala atención al cliente	7	0,5	4	III
4	Sentido de pertenencia	Clientes insatisfechos	Bajo desempeño laboral	7	0,6	5	III
5	Manejo de inventarios	Aumento de pérdida de productos	Reducción del margen de rentabilidad	8	0,7	7	III
6	Planeación estratégica	Bajas habilidades de gerencia	No consecución de metas y objetivos	8	0,9	2	III
7	Calidad del producto	Baja calidad del producto	Reducción en ventas	8	0,5	4	III
8	Sistemas de información	Sistemas de información obsoletos	Mala prestación del servicio	8	0,8	4	IV
9	Valor agregado "innovación"	Bajo uso de tecnología	Reducción en la calidad del servicio	8	0,8	2	IV
10	Practicas de gth	Procesos inadecuados	Mayor rotación de personal	7	0,8	2	III

Puntal	Cap. de reacción	Impacto ame.* Prob de ocu.
1	5	4,8
2	3	6,4
3	4	2,8
4	5	4,2
5	7	5,6
6	2	7,2
7	4	3,2
8	4	6,4
9	2	6,4
10	2	5,6



**6.1.1 Matriz DOFA.** Para realizar la matriz DOFA, se tuvo en cuenta las matrices MEFE Y MEFI como insumo para determinar las fortalezas, debilidades contra las oportunidades y amenazas. A partir de ello se generan estrategias FO, FA, DO y DA para Distribuidora de Carne Cerdos Cali.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	O1: Sistemas de comunicación	A1: Economía de libre mercado
	O2: Temporadas	A2: Política laboral
	O3: Fidelidad del cliente	A3: Política fiscal
	O4: Crecimiento población objetivo	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
F1: Precios competitivos	<p><b>Penetración en el mercado (F1,O3):</b> aumentar el número de clientes aprovechando los precios competitivos.</p> <p><b>Integración hacia atrás (F4,O1):</b> Mejorar la relación con los proveedores teniendo en cuenta los sistemas de comunicación.</p> <p><b>Diversificación concéntrica (F3,O3):</b> Adicionar productos nuevos que satisfagan las necesidades de los clientes actuales.</p>	<p><b>Penetración en el mercado (F1, A1):</b> Mantener los precios competitivos para competir en la economía de libre mercado.</p> <p><b>Diversificación concéntrica (F4,A1):</b> Aprovechar las herramientas tecnológicas para mejorar el liderazgo en costos en la economía de libre mercado.</p> <p>Capacitación colaboradores(<b>F4,A2</b>) Mejorar la política de inventarios: (<b>F3,A3</b>)</p>
F2: Estabilidad de costos		
F3: Rentabilidad sobre inversión		
F4: Dotación tecnológica y medios comunicación		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
D1: Clima organizacional	<p>Formalizar las líneas de comunicación de la empresa, aprovechando los sistemas de comunicación y contribuir al mejoramiento del clima organizacional.(<b>D1,O1</b>)</p> <p>Establecer un plan estratégico teniendo en cuenta todas las oportunidades.(<b>D2,O1,O2,O3,O3</b>)</p> <p>Mejorar la política de inventarios y crear el organigrama de la empresa, aprovechando los sistemas de comunicación.(<b>D6,D7,O1</b>)</p>	<p>Realizar prácticas de gestión humana que permitan mejorar el clima organizacional cumpliendo la política laboral de la empresa. (<b>D1,A2</b>)</p> <p>Establecer un plan estratégico teniendo en cuenta todas las amenazas. (<b>D2,A1,A2,A3</b>)</p>
D2: Planeación estratégica		
D3: Sistema de información y comunicación		
D4: Servicio al cliente		
D5: Publicidad		
D6: Manejo de inventarios		
D7: Estructura		
D8: Valor agregado		
D9: Capacidad de innovación		

**6.1.2 Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación Acción.** Esta matriz nos permite un acercamiento a las estrategias que puede implementar Distribuidora de Carne Cerdos Cali dependiendo del cuadrante en el que se ubique (conservador, agresivo, defensivo, competitivo), resultado de los promedios de la calificación de distintas variables de la siguiente forma:

- Fortaleza financiera e industrial; se califica de +1 a +6 siendo este primero lo peor y +2 lo mejor.
- Fortaleza competitiva y del entorno; se califica de -1 a -6, siendo -1 lo mejor y -6 lo peor.

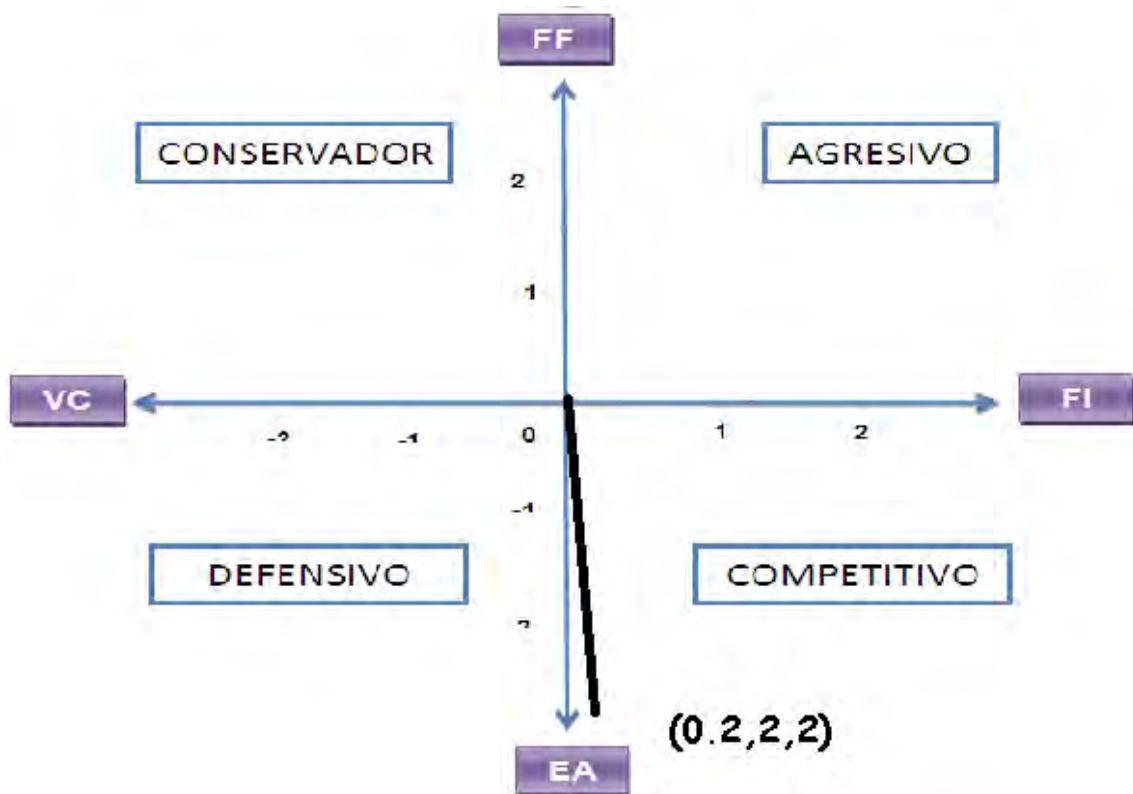
VARIABLES DE FORTALEZA FINANCIERA	1	2	3	4	5	6	PROMEDIO
Apalancamiento financiero			X				
Liquidez			X				
Capital de inversión				X			
Estabilidad de costos				X			
Rentabilidad sobre ventas			X				
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,8</b>

VARIABLES DE FORTALEZA INDUSTRIAL	1	2	3	4	5	6	PROMEDIO
Crecimiento de la industria					X		
Barreras de entrada				X			
Barreras de salida				X			
Oportunidad de expansión					X		
Potencial de utilidades				X			
Conocimiento tecnológico				X			
Facilidad de ingreso al mercado					X		
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>5,2</b>

VARIABLES DE VENTAJA COMPETITIVA	-1	-2	-3	-4	-5	-6	PROMEDIO
Satisfacción del cliente			X				
Participación en el mercado (30%)			X				
Precios competitivos		X					
Calidad del servicio				X			
Publicidad			X				
Política de inventarios				X			
Calidad del producto			X				
Fidelidad de los clientes			X				
Conocimiento tecnológico			X				
Control sobre proveedores		X					
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>-4</b>	<b>-18</b>	<b>-8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-5</b>

VARIABLES DE ESTABILIDAD DEL ENTORNO	-1	-2	-3	-4	-5	-6	PROMEDIO
Infraestructura vial		X					
Inseguridad			X				
Nuevos competidores			X				
Exigencia de clientes				X			
Crecimiento Población al			X				
Temporadas				X			
Sistemas de información y telecomunicación				X			
Variación de la demanda			X				
Elasticidad de precios de la demanda				X			
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>	<b>-12</b>	<b>-16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-5</b>

SUMATORIA VERTICALES: FF y EA	DE PROMEDIOS	-
SUMATORIA HORIZONTALES: VC y FI	DE PROMEDIOS	0,2



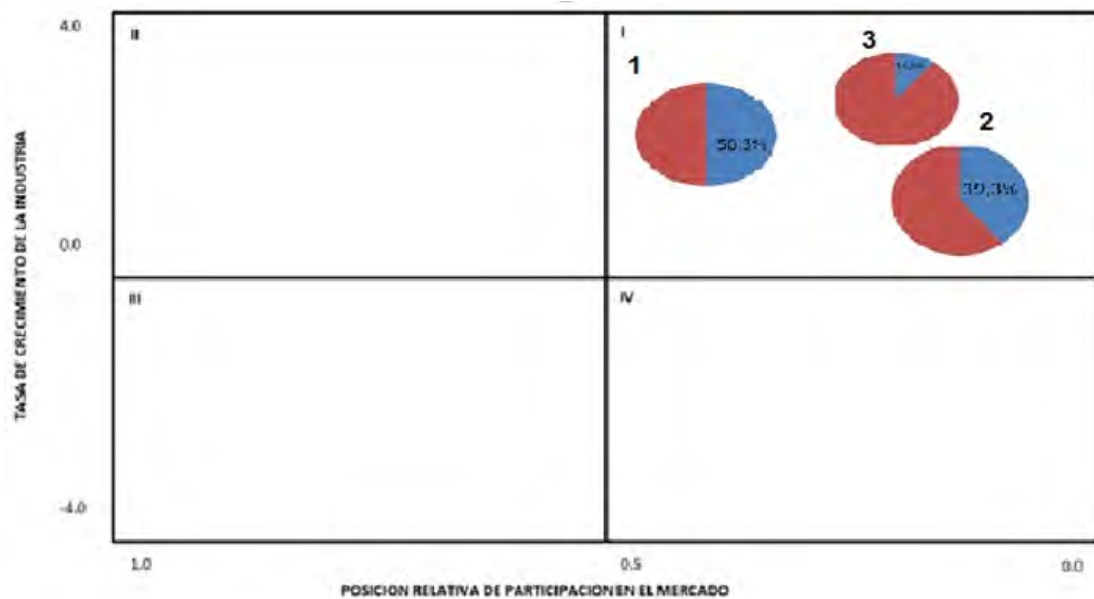
La Empresa Distribuidora de Carne Cerdos Cali cuenta con una posición estratégica competitiva, teniendo en cuenta su estructura financiera, sus fortalezas en la industria en que se desenvuelve, su posición frente a sus competidores y su trayectoria en el entorno en el que se desarrolla. Según los resultados obtenidos deberán implementar estrategias que incluye integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y asociación.

**6.1.3 Matriz Boston ConsultingGroup.** Esta matriz nos permitirá realizar un análisis de marketing y de portafolio de productos que ofrece Distribuidora de Carne Cerdos Cali, con esta información se establecerá estrategias pertinentes para cada uno de ellos.



No.	PRODUCTOS	INGRESO DIARIO	% DE INGRESOS	UTILIDADES	% UTILIDAD	% PARTI. MDO.	% CRECI. IND.
1	Carne de cerdo	12.000.000	68,57%	2.400.000	50,26%	40%	2,20%
2	Carne de res	3.000.000	17,14%	1.875.000	39,27%	15%	1,50%
4	Embutidos	2.500.000	14,29%	500.000	10,47%	18%	2,50%
	<b>TOTAL</b>	<b>17.500.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.775.000</b>	<b>100,00%</b>		

### POSICION RELATIVA DE PARTICIPACION EN EL MERCADO



✓ **Cuadrante Signo de Interrogación:** Como se puede observar en la gráfica, los diferentes productos que Distribuidora de Carne Cerdos Cali, se ubican en el cuadrante de signo de interrogación, es decir, la participación relativa del mercado y no en tasa de crecimiento del mercado existen dos alternativas a seguir, como el producto no ha logrado afianzarse en el mercado, el gerente debe saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentables: 1º alternativa; si NO es posible ganar una buena participación en el mercado, entonces se debe reducir su participación o bien cancelarla y sacar el producto del mercado o cambiarlo por otro. Segunda alternativa si SI, es posible ganar mayor participación en el mercado la empresa deberá invertir mayores recursos para conseguir una participación relativa en el mercado más alta, en si la estrategia adecuada para este tipo de unidad es buscar ante todo crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial obteniendo así el apoyo de los clientes.

**6.1.4 Matriz Interna y Externa.** La matriz IE es una herramienta que brinda un análisis adecuado para la toma de decisiones estratégicas en cuanto a sus productos, desde dos perspectivas diferentes (externa e interna), que de acuerdo a la posición de los productos en la gráfica permitirá identificar las estrategias adecuadas.

En los cuadrantes I, II, IV se debe adoptar estrategias para “crecer y construir”; en los cuadrantes III, V, VII la empresa debe buscar “conservar y resistir”; y en los cuadrantes VI, VIII, IX la tendencia es a “cosechar o eliminar”.

No.	PRODUCTOS	INGRESO DIARIO	% DE INGRESOS	UTILIDADES	% UTILIDAD	MEFI	MEFE
1	Carne de cerdo	12.000.000	68,57%	2.400.000	50,26%	2,4	2,5
2	Carne de res	3.000.000	17,14%	1.875.000	39,27%	2	2
4	Embutidos	2.500.000	14,29%	500.000	10,47%	2	2
	<b>TOTAL</b>	<b>17.500.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.775.000</b>	<b>100,00%</b>	-	-



Teniendo en cuenta la posición interna y externa que tienen los diferentes productos que ofrece Distribuidora de Carne Cerdos Cali, se puede concluir que para todos los productos se encuentran en el cuadrante **V** zona “conservar y resistir” por lo que se recomienda que se debe implementar una estrategia de penetración en el mercado, desarrollo del producto, diversificación concéntrica y así consolidar su posición en el mercado.

**6.1.5 Matriz de la Gran Estrategia.** Para elaborar esta matriz se tuvo en cuenta la Matriz de Perfil Competitivo, la MEFE y la MEFI de la organización considerando dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado.



Teniendo en cuenta que Distribuidora de Carne Cerdos Cali se encuentra en el cuadrante **II**, se considera implementar estrategias intensivas como: desarrollo del producto, desarrollo del mercado y penetración del mercado, además de integración horizontal.

**6.1.6 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa.** La matriz MCPE representa una técnica que evalúa el atractivo de las acciones o estrategias viables, esto se realiza por medio de la asignación de los factores claves de éxito, que son escogidos de la MEFE y MEFI.

- 1 = no es atractiva  
 2 = algo atractiva  
 3 = bastante atractiva  
 4 = muy atractiva

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		PENETRACION EN EL MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO		DESARROLLO DEL MERCADO	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b>							
Economía de libre mercado	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20
Política Fiscal	0,09	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Política laboral	0,1	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Política salarial	0,1	4	0,40	2	0,20	4	0,40
Sistemas de comunicación	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Crecimiento población objetivo	0,1	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Temporadas	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Crecimiento económico (PIB)	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Fidelidad del cliente	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Capacidad y compromiso para acceder a las nuevas tecnologías	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Situación de orden público	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
Zona de frontera	0,06	0	0,00	1	0,06	4	0,24
Tasas de interés	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12
Inflación	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12
<b>TOTAL</b>			<b>3,28</b>		<b>2,64</b>		<b>3,29</b>
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>							
Relaciones informales	0,02	1	0,02	0	0	0	0
Clima organizacional	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03
Planeación estratégica	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Respuesta a las condiciones cambiantes	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08
Estructura (organigrama)	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12
Descripción de funciones	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16
Liderazgo	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08
Sistema de información y comunicación	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Coordinación	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Sistemas de control	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Sistema de toma de decisiones	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Conocimiento de los grupos de interés	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Precios competitivos	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Estabilidad de costos	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06
Alianzas estratégicas	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09
Atención al cliente	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Publicidad	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Rentabilidad sobre inversión	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06
Capacidad de innovación	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Valor agregado al producto	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Manejo de inventarios	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Dotación tecnológica y medios de comunicación	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Motivación	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12
Practicas de gth	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Sentido de pertenencia	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Investigación de mercados	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Nuevos productos	0,04	0	0	4	0,16	3	0,12
<b>TOTAL</b>			<b>3,5</b>		<b>3,61</b>		<b>3,47</b>
<b>TOTAL</b>			<b>6,78</b>		<b>6,25</b>		<b>6,76</b>

Como se evidencia en la anterior matriz se debe elegir es penetración en el mercado; y siendo consecuente con la posición competitiva en el mercado obteniendo mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados presentes por medio de una mayor comercialización.

## **7. DESARROLLO TERCER OBJETIVO: ESTRUCTURAR UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CARNE CERDOS CALI DE LA CIUDAD DE PASTO.**

### **7.1 MISIÓN**

Distribuidora Cerdos Cali se dedica a la comercialización de las mejores carnes de res, cerdo y a la producción de carnes frías, siguiendo procesos tecnificados, caracterizados por el cumplimiento de las condiciones sanitarias y buenas prácticas de manipulación, que nos permite ofrecer productos nutritivos de la mejor calidad a un precio justo, comprometidos con el bienestar de nuestros consumidores de la región nariñense satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas, garantizando excelencia en servicio, calidad y precio.

### **7.2 VISIÓN**

Consolidarnos en el año 2020, como la empresa líder en la comercialización de carne res, cerdo, y en la producción de carnes frías, reconocidos por la calidad de los productos y la excelencia en la atención al cliente, implementando estrategias que permitan ser cada vez más competitivos e incursionar en el mercado nacional.

## 8. FORMULACIÓN ESTRATEGICA

### 8.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### Financiero

- ✓ Alcanzar un 10% de rentabilidad neta para el año 2016.
- ✓ Aumentar los ingresos por ventas en un 15% para el año 2016
- ✓ Disminuir los costos por perdidas en un 10% para el año 2016

#### Estrategico

- ✓ Mejorar los indicadores de servicio al cliente en un 30% para el año 2016.
- ✓ Disminuir la rotacion de personal en un 10% para el año 2016.
- ✓ Aumentar la participacion de nuevos clientes en el mercado actual en un 15% para el año 2016.

### 8.2 PROYECTOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Realizar un analisis de costos desde la compra, comercialización y distribución de la materia prima, para reducir o eliminar costos y gastos sin afectar la calidad de los productos y el servicio integral al cliente.
- ✓ Establecer las lineas de comunicación internas y externas de la empresa mediante la conformacion del organigrama de la empresa.
- ✓ Establecer los lineamientos de las practicas generales de gestion del talento humano, de manera que el personal que labora en la empresa este motivado a cumplir sus funciones asi como capacitado para hacer frente a los cambios constantes del entorno.
- ✓ Adecuación de los puntos de venta en cuanto a cumplimiento de condiciones sanitarias y exhibicion de los productos.
- ✓ Modernización del uso de la tecnología necesaria para ofrecer mejores productos y servicio personalizado al cliente.
- ✓ Hacer un estudio de las empresas con las que se puedan establecer alianzas estratégicas.

### 8.3 PLAN DE ACCIÓN

ESTRATEGIA	OBJETIVO	METAS	TACTICAS	INDICADOR
Mejorar la gestión de costos e inventarios, buscando mejorar los ingresos por ventas y la disminución de costos.	Incrementar el porcentaje de eficiencia de la comercialización de los productos en un 10% para el año 2016.	•Alcanzar un 10% de rentabilidad neta para el año 2016.		
		•Aumentar los ingresos por ventas en un 15% para el año 2016.		
		•Disminuir los costos por perdidas en un 10% para el año 2016.		

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	METAS	TACTICAS	INDICADOR
Aumentar el porcentaje de participación en el mercado actual	Aumentar el porcentaje de participación en el mercado en un 15% para el año 2016.	•Mejorar los indicadores de satisfacción del cliente en un 30% para el año 2016.		
		•Aumentar la participación de nuevos clientes en el mercado actual en un 15% para el año 2016.		
		•Disminuir la rotación de personal en un 10% para el año 2016.		



### 8.3.1 Plan De Accion Linea De Procesados Carnicos Embutidos

Objetivo	Acciones/ actividades	Tiempo	Responsable	Presupuesto/Costo	Indicador de gestión
1. Reforzar el Manual Operativo para la validación de los procesos adecuados en lo relativo a productos cárnicos elaborados.	Realizar una investigación sobre los nuevos productos en embutidos que están siendo demandados a nivel mundial	2 meses	Gerente	0	Tiempo de Investigación/ nuevos productos encontrado
	Mejorar la calidad de los productos existentes comprando mejores materias primas	9 meses	Jefe de Producción	0	Cumplimiento con los índices de nutrición exigidos en la tabla nutricional
	Implantar en sistema de calidad con miras a la acreditación ISSO 9001	3 años	Gerente y Equipo de certificación	0	(Cumplimiento de las Normas/ tiempo Programado) x 100
	Compra de maquinaria necesaria para los nuevos productos a producir	1 año	Gerente y Jefe de compras	0	(# de máquinas/ tiempo proyectado) x100

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones/ actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto/Costo</b>	<b>Indicador de gestión</b>
2. Realizar el proceso de investigación y desarrollo, con el fin de realizar el diseño y producción de una nueva y mejorada línea de productos	Definición del nuevo producto y promoción y educación sobre nutrición y alimentación	4 meses	Jefe de Producción, de Responsabilidad Social y Marketing	0	Valor pagado/ Valor presupuestado
	Campaña publicitaria pre lanzamiento	6 meses	Gerente y Marketing	0	Grado de recordación conseguida / Recordación esperada
	Adecuación punto de venta norte	8 meses	Gerente, Jefe de Planeación y Compras.	0	Valor de ejecutado / Valor presupuestado
	Creación de una nueva línea de productos y su marca	1 año	Jefe de Producción, Ingeniería e Investigación y Desarrollo	0	Tiempo de ejecución/ Tiempo programación

## CONCLUSIONES

**Implementación de soluciones:** En esta etapa se realiza lo planeado. Con la Estructura y responsabilidades claramente definidas (Gerencia, Responsable del desarrollo del SGSST, el COPASO, la auditoría, los recursos económicos y los recursos físicos), se procede con el entrenamiento del personal para poder llevar a cabo las acciones necesarias para lograr los objetivos (plan de capacitación); se trabaja en la concientización y la competencia de todos los actores, en la sensibilización frente a los riesgos y, la formación de aptitudes y actitudes del personal.

La consulta y la comunicación se vuelven herramientas del proceso junto con la asesoría y la socialización. Otra acción importante es la documentación (Leyes, Decretos, Resoluciones, Libros, Formatos, Actas, Comunicaciones, Manuales, Reglamentos, Circulares, etc.) y, lógicamente, el control de los documentos y datos (Actas, Investigaciones, Comunicaciones, Indicadores, Estadísticas).

Es crucial el Control operativo, estableciendo en todo momento las circunstancias de tiempo modo y lugar, que se logra dando respuestas al qué, quien, cómo, cuándo, donde, etc.; dicho control se aplica en la Investigación de Accidentes, Incidentes y enfermedades Laborales; en las acciones preventivas y correctivas de los factores de riesgos; en las capacitaciones, en las comunicaciones, en el cumplimiento de normas, en la preparación y la respuesta a posibles emergencias (planes de emergencia), etc.

**Medición de resultados:** En esta etapa partimos del presupuesto de calidad de que lo que no se puede medir, difícilmente se podrá controlar; por eso se procede con la evaluación que incluye, además de lo cualitativo, lo cuantitativo, que se logra con la medición y seguimiento del desempeño, calculando los valores para los indicadores de gestión planeados, con los datos de las estadísticas documentadas, relacionadas con el cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio del proceso: número de accidentes, de incidentes, de no conformidades, de acciones correctivas, de las preventivas, etc. Seguidamente se hacen los registros de los nuevos datos, que serán el punto de partida para el nuevo ciclo de mejoramiento continuo.

En esta etapa se aplica la auditoría que fue definida en la planificación, lo que da mayor seriedad al proceso.

Con el informe de la auditoría, con los registros obtenidos por el cálculo de los indicadores y, con la evaluación cualitativa, la **Gerencia** podrá aplicar la **estandarización del proceso que fue sometido a mejoramiento** y realizará la **documentación de la solución aplicada**, para iniciar el proceso de gestión en un nuevo ciclo de mejoramiento.

Se debe tener en cuenta que este punto es un paso fundamental en la aplicación del ciclo puesto que permite adaptar el programa a las diferentes situaciones, problemas y panoramas de riesgos y amenazas que se pueden presentar en el transcurso del tiempo en la empresa; ya que el ambiente de una organización es altamente cambiante considerando los nuevos procesos y procedimientos que se buscan aplicar día a día para la optimización y eficiencia de la empresa

## **RECOMENDACIONES**

En cuanto la organización y control desarrollar manuales de seguimiento donde se puedan instituir lineamientos parametros y directrices que por norma se deban cumplir a cabalidad ,diseñando cargos y perfiles acordes a cada puesto se podra controlar los déficit en inventarios y errores de conducta muy comunes en la empresa.

Para el aumento de ventas se trabaja en reforzar la nueva linea de productos procesados el artesano la cual se programa su lanzamiento oficial para el año 2016 la cual le aumentara flujo de caja y liquidez a la organización la cual se ha visto en la obligacion de diversificar su portafolio por las necesidades y tendencias del mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, A. (2010). Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020>

(s.f.). Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de [http://www.mcu.es/publicaciones/docs/MC/CeGC/CEGC\\_NOTASDEFGES.pdf](http://www.mcu.es/publicaciones/docs/MC/CeGC/CEGC_NOTASDEFGES.pdf)

Ballivian, R., & Gonzales, C. (Enero de 2006). Gestipolis. Recuperado el 18 de Mayo de 2014, de Analisis descripcion y diseño de cargos: <http://www.gestipolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>

Burgos, A. (s.f.). Dirección Nacional de innovación Académica. Recuperado el 11 de Mayo de 2014, de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores\\_indices\\_gestion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gestion.htm)

Calderon, G., Alvarez, C., & Naranjo, J. (2010). Gestion humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximacion a un sistema integral. Bogota, Colombia: Unibiblos.

Calderon, o. (11 de Junio de 2011). Universidad Nacional Abierta y a distancia. Recuperado el 18 de Mayo de 2014, de Gestion del talento humano: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/la\\_gestin\\_humana.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/la_gestin_humana.html)

Calvo, M. (2005). Monitor Sociocultural: Formación Profesional ocupacional. Sevilla: MAD.

Castaño, G. (s.f.). Direccion Nacional de Innovacion Academica. Recuperado el 9 de 05 de 2014, de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/591Primera\\_etapa.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/591Primera_etapa.htm)

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

Cuesta, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica (Novena edición ed.). Mexico: Pearson Educación.

Dollan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). La gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. (tercera edición ed.). Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana.

Duque, E. (s.f.). Dirección Nacional de Innovación Académica. Recuperado el 11 de Mayo de 2014, de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/docs\\_curso/contacto.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/docs_curso/contacto.html)

García, M., & Duque, J. (3 de Junio de 2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de [http://www.unilibrecali.edu.co/libreempresa/images/stories/pdf\\_articulos/volumen9-1/Libre\\_Empresa\\_13-37\\_Enero\\_Junio\\_2012.pdf](http://www.unilibrecali.edu.co/libreempresa/images/stories/pdf_articulos/volumen9-1/Libre_Empresa_13-37_Enero_Junio_2012.pdf)

Gestión y administración. (s.f.). Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>

Gonzalo. (8 de Enero de 2013). Territorio empresas. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de Definición de productividad: <http://www.territorioempresas.com/2013/01/08/definicion-de-productividad/>

Hernández, E. (Febrero de 2010). Planeación estratégica. Recuperado el 8 de Mayo de 2014, de <http://ielizabethhdez-planeacionestrategica.blogspot.com/>

López, H. G. (2011). plan territorial de salud. san juan de pasto: secretaria de salud.

Martinez, H., & Matinez, E. (Noviembre de 2010). Pensamiento y gestion. Recuperado el 08 de Mayo de 2014, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S165762762010000200002&script=sci\\_art\\_text](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S165762762010000200002&script=sci_art_text)

Mintzberg, H., & Quinn, B. (1997). El proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. Prentice Hall.

Moncada Alvaro, Oviedo Martha. (25 de Febrero de 2013). Las tic como fuente competitiva de la pymes. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de [https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FAlvaro\\_Moncada%2Fpublication%2F263619363\\_ICTS\\_as\\_a\\_source\\_of\\_competitive\\_advantage\\_in\\_smes%2Flinks%2F00b4953bNoboa](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FAlvaro_Moncada%2Fpublication%2F263619363_ICTS_as_a_source_of_competitive_advantage_in_smes%2Flinks%2F00b4953bNoboa), F. (2006). Ventaja competitiva. Quito, Ecuador.

Ortega, P., & Ortiz, M. (Marzo de 2011). Recuperado el 18 de Mayo de 2014, de [http://www.unal.edu.co/control\\_interno/PAG\\_WEB\\_ONCI/Informes\\_UN-](http://www.unal.edu.co/control_interno/PAG_WEB_ONCI/Informes_UN-SIMEGE/2011/Diagnostico_Indicadores_de_Gestion_en_la_Universidad_Nacional_de_Colombia_Marzo_11.pdf)

[SIMEGE/2011/Diagnostico\\_Indicadores\\_de\\_Gestion\\_en\\_la\\_Universidad\\_Nacional\\_de\\_Colombia\\_Marzo\\_11.pdf](http://www.unal.edu.co/control_interno/PAG_WEB_ONCI/Informes_UN-SIMEGE/2011/Diagnostico_Indicadores_de_Gestion_en_la_Universidad_Nacional_de_Colombia_Marzo_11.pdf)

Panesso Fernando, Rodriguez Edgar, Santacruz Alejandra, Erazo Ivan, Calderon Felipe, Ruano Eduardo. (Marzo de 2012). Red de Obervatorios Regionales del Mercado de Trabajo. Recuperado el 07 de Febrero de 2015, de Observatorio del Mercado de Trabajo de Pasto/Universidad de Nariño: [http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/1443-](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/1443-)

Parra, J. (s.f.). Planeacion estrategica territorial. Recuperado el 10 de mayo de 2014, de Direccion Nacional de Innovacion Academica: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm)

Peña, I., & Hernandez, F. (6 de JUNIO de 2007). Recuperado el 4 de mayo de 2014



Publicaciones Vertice. (1988). Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de <[https://books.google.com.co/books?id=GKy\\_NI9kESoC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=PUBLICACIONES+VERTICE.+Estructuras+Organizativas&source=bl&ots=1OPFD R6SJd&sig=IT7HxcL6tj9faZYofYvnQ4Ddg74&hl=es419&sa=X&ei=ZqreVKf4JoOd NomVg8AF&ved=0CCMQ6AEwAQ#v=onepage&q=PUBLICACIONES%](https://books.google.com.co/books?id=GKy_NI9kESoC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=PUBLICACIONES+VERTICE.+Estructuras+Organizativas&source=bl&ots=1OPFD R6SJd&sig=IT7HxcL6tj9faZYofYvnQ4Ddg74&hl=es419&sa=X&ei=ZqreVKf4JoOd NomVg8AF&ved=0CCMQ6AEwAQ#v=onepage&q=PUBLICACIONES%)>

Requerimientos del puesto y diseño de las organizaciones para lograr la productividad de los recursos humanos. (s.f.). 139.

Santa Maria, M., Londoño, B., Acosta, P., Parga, J., Burgos, G., & Londoño, C. (Octubre de 2011). Manual de acreditacion en salud, ambulatorio y hospitalario. Bogotá, Colombia: Ministerio de la Proteccion social.

Serna, H. (s.f.). gerest.es.tl. Recuperado el 10 de 05 de 2014, de <http://gerest.es.tl/Home.htm>

# ANEXOS

## Anexo A. Formatos Matrices

### Formato matriz poam

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

### Formato matriz mefe

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)					
Nº. Max 20	Nº. SF	FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN (1 a 4)	RESULTADO PONDERADO
		<i>OPORTUNIDADES</i>			
1					0.00
2					0.00
3					0.00
4					0.00
5					0.00
6					0.00
7					0.00
8					0.00
9					0.00
10					0.00
<i>TOTAL</i>			-		-

Fuente: (David, 2003)

### Formato matriz pci

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

## Formato matriz mefi

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)</b>					
No. Max. 20	No. SF	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN (1 a 4)	RESULTADO PONDERADO
1					0.00
2					0.00
3					0.00
4					0.00
5					0.00
6					0.00
7					0.00
8					0.00
9					0.00
10					0.00
<b>TOTAL</b>			-		<b>0.00</b>

Fuente: (David, 2003)

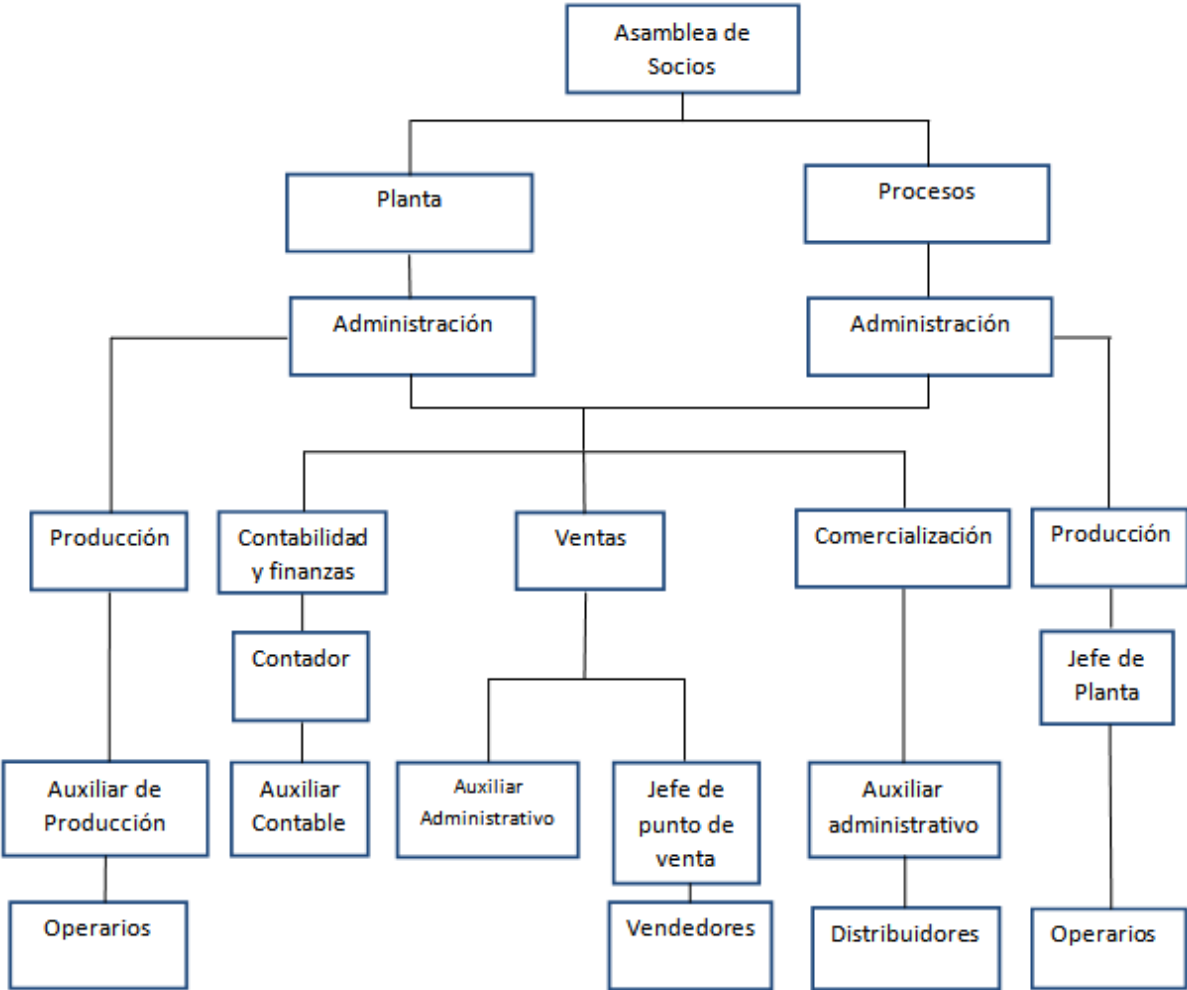
## Formato matriz dofa

### Matriz DOFA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<i>Lista de oportunidades importantes</i>	<i>Lista de amenazas graves</i>
<b>FORTALEZAS</b>	<i>Estrategias FO</i>	<i>Estrategias FA</i>
<i>Lista de fortalezas importantes</i>	<i>Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades</i>	<i>Usar fortalezas para afrontar amenazas</i>
<b>DEBILIDADES</b>	<i>Estrategias DO</i>	<i>Estrategias DA</i>
<i>Lista de debilidades importantes</i>	<i>Vencer debilidades aprovechando oportunidades</i>	<i>Reducir a un mínimo las debilidades y afrontar las amenazas</i>

Fuente: (Parra)

**ORGANIGRAMA**



## MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: 13 - noviembre - 2014 | PÁG: 1

### OBJETIVO

Teniendo en cuenta que el manual de funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de tareas y normas que desarrolla cada trabajador, en el que se resumen el establecimiento de guías para desarrollar las rutinas y labores cotidianas, indicando que hacer y cómo hacer el trabajo en función de las tareas asignadas.

Es importante establecer las funciones de los vendedores y encargados de los puntos de venta de la empresa Cerdos Cali, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, y por consiguiente contribuir con el mejoramiento de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Con ayuda de este manual se logrará:

- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, precisando responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- Mejorar el aprovechamiento del tiempo.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>FECHA:</b> 1 de diciembre 2014	<b>PÁG:</b>

<b>CERDOS CALI- MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Dependencia</b>	Procesos
<b>Cargo</b>	Administrador
<b>Jefe Inmediato</b>	
<b>Requisitos mínimos:</b> Profesional con estudios afines en ciencias económicas y/o Ingeniería Industrial.	
<b>Requisitos de experiencia:</b> 1 año	
<b>1. Funciones</b>	
<b>Función principal:</b> Planear, controlar, dirigir y controlar a fin de lograr los propósitos y objetivos de la dependencia de Procesos. Tomar decisiones que orienten efectivamente el uso recursos disponibles hacia los objetivos estratégicos.	
<b>Actividades principales y secundarias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan adaptaciones a los cambios del entorno, orientados en el mejoramiento continuo de la dependencia de Procesos.</li> <li>• Establecer que medios publicitarios serán utilizados para promover los diferentes productos procesados.</li> <li>• Elaborar y dar seguimiento a los planes de comercialización de los productos procesados.</li> <li>• Anticipar necesidades del mercado e implementar políticas de satisfacción.</li> <li>• Introducir nuevos productos buscando satisfacer las necesidades del cliente.</li> <li>• Enfrentar estrategias de la competencia.</li> <li>• Planificar ventas proponiendo estrategias para mejorar las ventas.</li> <li>• Analizar rentabilidades, buscando utilidades y crecimiento económico y financiero de los productos cárnicos.</li> <li>• Administrar la gestión de mercadeo mejorando los procesos y procedimientos.</li> <li>• Distribución y asignación, objetiva y pertinente de las tareas y actividad teniendo en cuenta las especificaciones de los cargos y otorgando instrucciones para su desarrollo.</li> <li>• Gestionar los inventarios de los productos procesados, optimizando los costos de compra, mantenimiento y distribución.</li> <li>• Gestionar el inventario de los productos procesados asegurando la calidad y cantidad demandada.</li> <li>• Planear el direccionamiento estratégico, proponiendo objetivos</li> </ul>	

<p>alcanzables mediante el establecimiento de estrategias que permitan mejorar en los diferentes procesos y procedimientos que se realizan en la dependencia de Procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar evaluaciones de la gestión de todos los trabajadores de la empresa, manteniendo la motivación y el buen ambiente laboral.</li> <li>• Supervisión del correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.</li> <li>• Evaluación y comparación de la ejecución de actividades planeadas.</li> </ul>
<p><b>1. Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la compra de materia prima asegurando la calidad y cantidad para la producción demandada.</li> <li>• Gestionar la realización de los planes de mercadeo del área de procesos.</li> <li>• Gestionar los recursos de la empresa de manera óptima, garantizando la calidad y cantidad de los productos.</li> <li>• Direccional a la empresa de manera que se alineen las actividades de la organización de la mejor manera para el logro de los objetivos de la empresa que permitan mejorar.</li> </ul>
<p><b>2. Conocimientos y experiencias:</b> Estudios profesionales en ciencias económicas. Conocimiento sobre manipulación, conservación y comercialización de productos cárnicos.</p>
<p><b>Competencias y habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar y promover el trabajo en equipo.</li> <li>• Experticia técnica reflejada en la capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>• Orientación a logros y resultados realizando las funciones y cumpliendo los compromisos organizacionales.</li> <li>• Facilidad de aprendizaje para aceptar y gestionar el cambio en la organización para su mejor adaptación.</li> <li>• Liderazgo fomentando el compromiso en la realización de las funciones delegadas.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión, tanto individual como colectivamente.</li> <li>• Sentido de excelencia y mejoramiento continuo</li> <li>• Habilidad en el trato con los demás.</li> <li>• Capacidad para buscar relaciones armoniosas.</li> </ul>



<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>FECHA:</b> 1 de diciembre 2014	<b>PÁG:</b>

<b>CERDOS CALI - MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Dependencia</b>	Planta
<b>Cargo</b>	Administrador
<b>Jefe Inmediato</b>	Asamblea de socios
<b>Requisitos mínimos:</b> Profesional en ciencias económicas.	
<b>Requisitos de experiencia:</b> 1 año	
<b>3. Funciones</b>	
<b>Función principal:</b> Planear, controlar, dirigir y controlar a fin de lograr los propósitos y objetivos de la empresa. Tomar decisiones que orienten efectivamente a la empresa y los recursos disponibles hacia los objetivos estratégicos.	
<b>Actividades principales y secundarias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar a la empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.</li> <li>• Distribución y asignación, objetiva y pertinente de las tareas y actividad teniendo en cuenta las especificaciones de los cargos y otorgando instrucciones para su desarrollo.</li> <li>• Gestionar los inventarios de los productos de la empresa, optimizando los costos de compra, mantenimiento y distribución.</li> <li>• Controlar el tiempo de abastecimiento del cuarto frio, asegurando la calidad y cantidad de producto demandado.</li> <li>• Planear el direccionamiento estratégico de la empresa, proponiendo objetivos alcanzables mediante el establecimiento de estrategias que permitan mejorar en los diferentes procesos y procedimientos que se realizan en las áreas de la empresa.</li> <li>• Analizar rentabilidades, buscando utilidades, crecimiento económico y financiero de los productos de la empresa.</li> <li>• Llevar a cabo las prácticas de talento humano (selección e inducción)</li> <li>• Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la entidad.</li> <li>• Planificar ventas proponiendo estrategias para mejorar las ventas.</li> <li>• Realizar evaluaciones de la gestión de todos los trabajadores de la empresa, manteniendo la motivación y el buen ambiente laboral.</li> <li>• Aseguramiento de un adecuado manejo de los recursos, a través de la implementación de estrategias y políticas para la optimización de estos.</li> <li>• Supervisión del correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo y además de la gestión de los recursos financieros.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y comparación de la ejecución de actividades planeadas.</li> <li>• Preparación y presentación de informes periódicos, que permitan constatar la ejecución con lo planeado, evidenciando oportunamente las posibles inconsistencias susceptibles de mejorar.</li> </ul>
<p><b>4. Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que la dependencia de procesos pueda operar diariamente.</li> <li>• Gestionar los recursos de la empresa de manera óptima, garantizando la calidad y cantidad de los productos.</li> </ul>
<p><b>5. Conocimientos y experiencias:</b> Estudios profesionales en ciencias económicas. Conocimiento sobre manipulación, conservación y comercialización de productos cárnicos.</p>
<p><b>Competencias y habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar y promover el trabajo en equipo.</li> <li>• Experticia técnica reflejada en la capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>• Orientación a logros y resultados realizando las funciones y cumpliendo los compromisos organizacionales.</li> <li>• Facilidad de aprendizaje para aceptar y gestionar el cambio en la organización para su mejor adaptación.</li> <li>• Liderazgo fomentando el compromiso en la realización de las funciones delegadas.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión, tanto individual como colectivamente.</li> <li>• Sentido de excelencia y mejoramiento continuo</li> <li>• Habilidad en el trato con los demás.</li> <li>• Capacidad para buscar relaciones armoniosas.</li> </ul>

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>FECHA:</b> 1 de diciembre 2014	<b>PÁG:</b>

<b>CERDOS CALI - MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Dependencia</b>	Contabilidad y finanzas
<b>Cargo</b>	Contador
<b>Jefe Inmediato</b>	Administración
<b>Requisitos mínimos:</b> Profesional con estudios en contaduría publica	
<b>Requisitos de experiencia:</b> 1 año	
<b>1. Funciones</b>	
<b>Función principal:</b> Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable, financiera y tributaria, con el fin de reflejar contablemente la realidad económica de la empresa, de manera que permita obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias, para usarlos como herramienta en la toma de decisiones.	
<b>Actividades principales y secundarias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar y controlar el correcto diligenciamiento de los documentos utilizados en el registro de la información contable en las diferentes áreas de la empresa.</li> <li>• Verificar cuentas contables.</li> <li>• Revisar causaciones, corroborando los cálculos presentados.</li> <li>• Elaborar las declaraciones de impuestos.</li> <li>• Revisar y comparar gastos mensuales.</li> <li>• Elaborar y presentar información tributaria.</li> <li>• Coordinar la elaboración de los Estados Financieros y certificar la veracidad de la información contenida.</li> <li>• Efectuar el análisis financiero de los estados financieros y sugerir al jefe inmediato las alternativas para el mejoramiento de las situaciones encontradas.</li> <li>• Cierre contable anual y elaboración de estados financieros anuales.</li> <li>• Revisar los certificados de ingresos y retenciones de empleados.</li> <li>• Preparar los pagos de servicios públicos y nómina.</li> <li>• Verificar y controlar la correcta realización de las funciones asignadas de los auxiliares contables.</li> <li>• Colaborar en las funciones asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>2. Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que la información contable registrada en las diferentes áreas cumplan con los requisitos necesarios para reflejar la realidad económica de la empresa.</li> <li>• Responsable en cumplimiento de las funciones.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar el mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente.</li> </ul>
<p><b>3. Conocimientos y experiencias:</b> Experiencia en el ejercicio de la profesión contable en empresas comercializadoras y distribuidoras de alimentos. Conocimiento de manejo del programa contable Siigo.</p>
<p><b>4. Competencias y habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experticia técnica reflejada en la capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>• Trabajo en equipo para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>• Orientación a logros y resultados realizando las funciones y cumpliendo los compromisos organizacionales.</li> <li>• Compromiso para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la organización.</li> <li>• Capacidad para comunicar de manera comprensible la información contable.</li> </ul>

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>FECHA:</b> 1 de diciembre 2014	<b>PÁG:</b>

<b>CERDOS CALI - MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Dependencia</b>	Producción/Procesos
<b>Cargo</b>	Jefe de planta
<b>Jefe Inmediato</b>	Administración
<b>Requisitos mínimos:</b> Profesional en ingeniería industrial y/o ingeniería de alimentos.	
<b>Requisitos de experiencia:</b> 1 año	
<b>5. Funciones</b>	
<b>Función principal:</b> Desarrollar los procesos y determinar los procedimientos operativos para la elaboración de productos cárnicos, optimizando costos y tiempos para asegurar el abastecimiento de la producción de cárnicos demandada.	
<b>Actividades principales y secundarias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la elaboración de productos cárnicos.</li> <li>• Instruir con claridad a los operarios de la planta de producción para que coordinen sus funciones siguiendo el orden de los procesos.</li> <li>• Mantenimiento de un control de la relación de cantidad de insumos y materia prima según los requerimientos de la producción de la cantidad demandada.</li> <li>• Llevar el control de las cantidades a producir según relación con los planes de producción.</li> <li>• Supervisar a los trabajadores de que estén cumpliendo con sus funciones adecuadamente teniendo en cuenta las b.p.m.</li> <li>• Mantener el inventario necesario de productos de aseo, uniformes, bolsas, según la demanda de los puntos de venta y planta.</li> <li>• Mantener el inventario de materia prima de manera que se garantice la producción demanda de los mismos.</li> <li>• Gestionar la compra de materia prima periódicamente, asegurando el uso óptimo de la misma, así como el abastecimiento suficiente de la misma.</li> <li>• Gestionar y controlar el uso eficiente de los recursos de aseo, además de la dotación de uniformes tanto en los puntos de venta como en la planta.</li> <li>• Garantizar el adecuado uso de los recursos para la producción.</li> <li>• Garantizar la oportunidad en la entrega de los productos procesados en el área de comercialización para su oportuna distribución.</li> <li>• Controlar todas las operaciones intervinientes en los procesos industriales de fabricación, transformación y empacado de los productos cárnicos y sus derivados.</li> <li>• Diseñar, implementar, dirigir y controlar sistemas de procesamiento</li> </ul>	

<p>industrial de alimentos, con el fin de generar productos con la más alta calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las normas operativas correspondientes a las diferentes etapas del proceso de fabricación, conservación, almacenamiento y comercialización de los productos cárnicos</li> <li>• Participar en la realización de estudios relativos a saneamiento ambiental, seguridad e higiene, en la industria alimenticia.</li> <li>• Supervisar todas las operaciones correspondientes al control de calidad de las materias primas a procesar, los productos en elaboración y los productos elaborados en la industria alimenticia.</li> <li>• Colaborar en las diferentes funciones asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>
<p><b>6. Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisiones que permitan mejorar continuamente la realización de los procesos y procedimientos de la planta, garantizando la producción de productos de buena calidad en la cantidad demandada.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las buenas prácticas de manipulación.</li> <li>• Proponer estrategias que permitan mejorar las inconsistencias encontradas en los resultados de las funciones realizadas.</li> </ul>
<p><b>7. Conocimientos y experiencias:</b></p> <p>Experiencia en el ejercicio de la profesión de ingeniería agroindustrial y/o de alimentos en empresas dedicadas a la producción de productos cárnicos. Conocimiento en aplicación de normas de calidad que regulan los productos cárnicos.</p>
<p><b>8. Competencias y habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión, tanto individual como colectivamente.</li> <li>• Experticia técnica reflejada en la capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>• Trabajo en equipo para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>• Orientación a logros y resultados realizando las funciones y cumpliendo los compromisos organizacionales.</li> <li>• Compromiso para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la organización.</li> </ul>

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>FECHA:</b> 1 de diciembre 2014	<b>PÁG:</b>

<b>CERDOS CALI- MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Dependencia</b>	Contabilidad y finanzas
<b>Cargo</b>	Auxiliar contable 1
<b>Jefe Inmediato</b>	Contador
<b>Requisitos mínimos:</b> Formación técnica en contabilidad y finanzas.	
<b>Requisitos de experiencia:</b> 6 meses	
<b>1. Funciones</b>	
<b>Función principal:</b> Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la dependencia de Procesos.	
<b>Actividades principales y secundarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizada la información contable relacionada con facturas obligatorias, ventas de contado, ventas a crédito, información bancaria y demás información necesaria para reflejar la realidad económica de la dependencia de procesos.</li> <li>• Administrar, registrar y consolidar la información pertinente para la correspondiente asignación de costos de producción de los productos procesados.</li> <li>• Realizar las correspondientes cotizaciones y la respectiva compra de la materia prima necesaria para la producción de los productos procesados.</li> <li>• Mantener una base de datos de los proveedores correspondientes a la materia prima y productos necesarios para la dependencia de Procesos.</li> <li>• Revisión de la contabilización de los documentos.</li> <li>• Clasificar adecuadamente de acuerdo a los archivos correspondientes los documentos contables.</li> <li>• Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía llevando registros en los archivos correspondientes.</li> <li>• Realizar oportunamente y de manera periódica el inventario de la producción de los productos procesados.</li> <li>• Consolidar, analizar y controlar la información contable.</li> <li>• Colaboración continúa en otras funciones asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>2. Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el registro correcto de la información correspondiente a los documentos contables necesarios para la consolidación de los estados financieros.</li> <li>• Administrar organizadamente los documentos contables en el respectivo</li> </ul>	

archivo.

**3. Conocimientos y experiencias:**

Experiencia en la realización de funciones contables en empresas comercializadoras y distribuidoras de alimentos. Conocimiento de manejo del programa contable Helisa.

**4. Competencias y habilidades:**

- Experticia técnica reflejada en la capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.
- Trabajo en equipo para conseguir metas y objetivos comunes.
- Orientación a logros y resultados realizando las funciones y cumpliendo los compromisos organizacionales.
- Compromiso para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo.
- Capacidad para comunicar de manera comprensible la información contable.
- Competencias comunicacionales para atender la solicitudes de los clientes tanto internos como externos.
- Orientación al servicio.
- Ser Autodisciplinado realizando las funciones sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.



<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>FECHA:</b> 1 de diciembre 2014	<b>PÁG:</b>

<b>CERDOS CALI- MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Dependencia</b>	Contabilidad y finanzas
<b>Cargo</b>	Auxiliar contable 2
<b>Jefe Inmediato</b>	Contador
<b>Requisitos mínimos:</b> Formación técnica en contabilidad y finanzas.	
<b>Requisitos de experiencia:</b> 6 meses	
<b>1. Funciones</b>	
<b>Función principal:</b> Registrar las transacciones contables de las operaciones de la empresa y verificar su adecuada contabilización. Elaborar nómina y liquidar seguridad social.	
<b>Actividades principales y secundarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizada la información contable relacionada con</li> <li>• Administrar, registrar y consolidar la información pertinente a</li> <li>• Revisión de la contabilización de los documentos.</li> <li>• Clasificar adecuadamente de acuerdo a los archivos correspondientes los documentos contables</li> <li>• Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía llevando registros en los archivos correspondientes a</li> <li>• Colaboración continúa en otras funciones asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>2. Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el registro correcto de la información correspondiente a los documentos contables necesarios para</li> <li>• Administrar organizadamente los documentos contables en el respectivo archivo.</li> </ul>	
<b>3. Conocimientos y experiencias:</b> Experiencia en la realización de funciones contables en empresas comercializadoras y distribuidoras de alimentos. Conocimiento de manejo del programa contable Siigo.	
<b>4. Competencias y habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experticia técnica reflejada en la capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>• Trabajo en equipo para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>• Compromiso para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo.</li> <li>• Orientación al servicio.</li> <li>• Ser Autodisciplinado realizando las funciones sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.</li> </ul>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>FECHA:</b> 1 de diciembre 2014	<b>PÁG:</b>

<b>CERDOS CALI- MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Dependencia</b>	Comercialización
<b>Cargo</b>	Auxiliar administrativo
<b>Jefe Inmediato</b>	Administración
<b>Requisitos mínimos:</b> Tecnólogo en contabilidad y/o administración.	
<b>Requisitos de experiencia:</b> 6 meses	
<b>1. Funciones</b>	
<b>Función principal:</b> Coordinar las diferentes etapas del proceso de distribución de los productos de la empresa, garantizando la cantidad de pedido, el tiempo de entrega, teniendo en cuenta la capacidad instalada de la empresa.	
<b>Actividades principales y secundarias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar y registrar los productos que llegan en los camiones para el abastecimiento de mercancía de la planta.</li> <li>• Mantener actualizado el inventario de productos para solicitar la cantidad necesaria para suplir la demanda.</li> <li>• Solicitar diariamente el dato de inventario de los productos de los puntos de venta, para enviar el pedido correspondiente según los requerimientos de los mismos, verificando si la cantidad solicitada es la apropiada para determinado punto de venta.</li> <li>• Solicitar periódicamente el inventario de bolsas, implementos de aseo, herramientas de trabajo, de manera que se asegure la dotación de los mismos siempre que sea necesario.</li> <li>• Despachar los pedidos diferentes de los puntos de venta, tratando de cumplir siempre con las especificaciones de los mismos, según lo crea conveniente, teniendo en cuenta siempre la satisfacción del cliente.</li> <li>• Administrar, registrar y consolidar la información pertinente a los datos de inventario del cuarto frío de la planta, así como de las entradas, salidas y devoluciones.</li> <li>• Participar en la elaboración de los informes que requieran sus conocimientos, utilizando las herramientas definidas por el superior inmediato.</li> <li>• Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo.</li> <li>• Colaboración continúa en otras funciones asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>2. Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizado el dato y los precios de la mercancía diariamente.</li> <li>• Controlar el cumplimiento de los pedidos de productos solicitados, buscando siempre la satisfacción del cliente.</li> <li>• Verificar el registro correcto de la información correspondiente a los documentos utilizados en el despacho.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar organizadamente los documentos contables en el respectivo archivo.</li> </ul>
<p><b>3. Conocimientos y experiencias:</b> Experiencia en conocimientos técnicos de contabilidad, manejo de Excel, y Siigo.</p>
<p><b>4. Competencias y habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experticia técnica reflejada en la capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>• Orientación a logros y resultados realizando las funciones y cumpliendo los compromisos organizacionales.</li> <li>• Ser Autodisciplinado realizando las funciones sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.</li> <li>• Compromiso para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo.</li> </ul>

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>FECHA:</b> 1 de diciembre 2014	<b>PÁG:</b>

<b>CERDOS CALI- MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Dependencia</b>	Producción
<b>Cargo</b>	Auxiliar de producción
<b>Jefe Inmediato</b>	Administración
<b>Requisitos mínimos:</b> Tecnólogo en manipulación de productos cárnicos.	
<b>Requisitos de experiencia:</b> 6 meses	
<b>1. Funciones</b>	
<b>Función principal:</b> Verificar y acondicionar los productos según los requerimientos de pedido de los mismos, garantizando la calidad de los mismos mediante el control de la rotación de inventarios.	
<b>Actividades principales y secundarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el descargue garantizado el almacenamiento de los productos, teniendo en cuenta el sistema PEPS, primeras en entrar primeras en salir.</li> <li>• Etiquetar correctamente los productos según el nombre, lote y fecha de entrada a la planta.</li> <li>• Controlar la salida de los productos demandados, teniendo en cuenta las condiciones de los mismos, asegurando siempre la calidad de los productos,</li> <li>• Acondicionar los productos para su despacho anticipadamente, asegurando el cumplimiento de las especificaciones solicitadas.</li> <li>• Verificar las condiciones de los productos devueltos, acondicionar los mismos cuando sea posible para su recuperación e informar al jefe inmediato sobre las decisiones de situaciones no rutinarias en la condición de los productos devueltos.</li> <li>• Dirigir y colaborar en el acondicionamiento de los productos para el cumplimiento de los pedidos.</li> <li>• Preparar y limpiar los útiles, máquinas e instalaciones a utilizar para cada actividad, teniendo en cuenta b.p.m.</li> <li>• Manipular correctamente la carne y productos cárnicos.</li> <li>• Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo.</li> <li>• Colaboración continúa en otras funciones asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>2. Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el cumplimiento de las condiciones apropiadas de conservación de los productos cárnicos.</li> <li>• Coordinar la salida de los productos procurando la mejor rotación de los mismos teniendo en cuenta la demanda.</li> </ul>	

- Verificar, coordinar y controlar la adecuación del cuarto frío, así como de los demás sitios de trabajo para la realización de las funciones diarias.
- Mantener el orden en el almacenamiento de las herramientas de trabajo.
- Cuidar y verificar el aseo personal y el uso organizado del uniforme asignado.

**3. Conocimientos y experiencias:**

Dominio práctico relacionado con las funciones principales y secundarias que intervienen en la manipulación de los productos cárnicos para su conservación y consumo.

**4. Competencias y habilidades:**

- Experticia técnica reflejada en la capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.
- Tener espíritu de equipo siendo accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
- Orientación a logros y resultados realizando las funciones y cumpliendo los compromisos organizacionales.
- Ser Autodisciplinado realizando las funciones sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.
- Compromiso para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>FECHA:</b> 13 de Noviembre 2014	<b>PÁG:</b>

<b>CERDOS CALI- MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Dependencia</b>	Ventas
<b>Cargo</b>	Jefe de punto de venta
<b>Jefe Inmediato</b>	Administrador
<b>Requisitos mínimos:</b> Bachiller con estudios técnicos de manipulación y comercialización de productos cárnicos, experiencia en ventas.	
<b>Requisitos de experiencia:</b> 1 año	
<b>1. Funciones</b>	
<b>Función principal:</b> Realizar y supervisar la atención personalizada de los clientes, además de asignar las actividades necesarias para mantener las instalaciones y las góndolas limpias y organizadas, velar por mantener los productos en buena calidad. Tomar amablemente los pedidos, atender respetuosamente a los clientes dando información clara sobre las características de los productos, concretar las ventas.	
<b>Actividades principales y secundarias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y verificar el horario de entrada y salida.</li> <li>• Cuidar y verificar el aseo personal y el uso organizado del uniforme asignado.</li> <li>• Limpiar y adecuar las instalaciones, herramientas, utensilios y góndolas, teniendo en cuenta las buenas prácticas de manipulación.</li> <li>• Verificar las condiciones de congelación y refrigeración del cuarto frío y las góndolas.</li> <li>• Verificar el estado de los productos e informar a la planta los productos delicados.</li> <li>• Ordenar de forma rápida los productos de manera que su exhibición permita diferenciar los productos y sean visiblemente agradable para los clientes.</li> <li>• Informar respetuosamente a los clientes las características de los productos solicitados.</li> <li>• Dar a conocer el precio y las respectivas promociones de los productos solicitados.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de las funciones de los compañeros de trabajo en el punto de venta y del personal distribuidor.</li> <li>• Solucionar las inquietudes de los clientes, demostrando interés.</li> <li>• Informar a la administración las inconsistencias personales y laborales que se presenten en el punto de venta.</li> </ul>	

- Registrar correctamente las ventas en la caja.
- Llevar permanentemente los registros de abonos, gastos, vales, entradas y salidas de mercancía, descuentos y bajas, en el respectivo cuaderno, así como organizar los diferentes consecutivos diariamente.
- Entregar diariamente a la planta la papelería correspondiente a tirillas, abonos, entradas, salidas de mercancía y recibos de gastos.
- Supervisar permanentemente por el orden y la limpieza de las instalaciones, góndolas, utensilios de trabajo.

**2. Responsabilidades:**

- Compromiso con el mantenimiento del orden en la realización de las funciones principales y secundarias.
- Dirigir el equipo de trabajo de manera que las funciones se realicen de la manera correcta en el menor tiempo.
- Realizar los registros diarios de manera ordenada y verdadera.
- Cuidar el buen uso por parte propia y del equipo de trabajo del uniforme, herramientas de trabajo y las demás instalaciones del punto de venta.

**3. Conocimientos y experiencias:** Experiencia en venta y atención al cliente. Dominio práctico relacionado con las funciones principales y secundarias que intervienen en la manipulación de los productos cárnicos para su comercialización.

**4. Competencias y habilidades:**

- Saber escuchar para atender y comprender lo que dicen los clientes.
- Ser Creativo brindando buenas ideas en los momentos en que se los necesita para poder cerrar ventas con posibles clientes o clientes difíciles.
- Tener espíritu de equipo siendo accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
- Ser Autodisciplinado realizando las funciones sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>FECHA:</b> 1 de diciembre 2014	<b>PÁG:</b>

<b>CERDOS CALI- MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Dependencia</b>	Ventas
<b>Cargo</b>	Auxiliar administrativo
<b>Jefe Inmediato</b>	Administración
<b>Requisitos mínimos:</b> Estudios técnicos en administración, mercadeo y contabilidad.	
<b>Requisitos de experiencia:</b>	
<b>1. Funciones</b>	
<b>Función principal:</b> Apoyar en el área de ventas de los clientes mayoristas, garantizando el cumplimiento de los pedidos solicitados. Administrar, registrar y archivar la información correspondiente a los documentos soporte para la realización de los inventarios periódicos correspondientes.	
<b>Actividades principales y secundarias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender de manera ágil y amable y eficaz las llamadas telefónicas.</li> <li>• Atender todas aquellas personas que necesiten información.</li> <li>• Registrar, ordenar y verificar el cumplimiento de los pedidos solicitados por el cliente.</li> <li>• Administrar, registrar y consolidar la información pertinente para mantener actualizada la base de datos de los clientes mayoristas, especificando todos los datos necesarios para facilitar el cumplimiento de los pedidos.</li> <li>• Administrar, registrar y consolidar la información pertinente para mantener actualizada la información sobre la forma de pago y la condición de los pagos, de los clientes mayoristas.</li> <li>• Coordinar las condiciones de la entrega de los pedidos solicitados.</li> <li>• Informar a los clientes sobre las diferentes inconsistencias que se puedan presentar en el cumplimiento de los pedidos.</li> <li>• Administrar, registrar y consolidar la información pertinente a los datos de inventario del cuarto frío de la planta, así como de las entradas, salidas y devoluciones.</li> <li>• Revisión de la contabilización de los documentos.</li> <li>• Clasificar adecuadamente de acuerdo a los archivos correspondientes los documentos contables.</li> <li>• Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía llevando registros en los archivos correspondientes.</li> <li>• Realizar oportunamente y de manera periódica el inventario de las operaciones de la empresa.</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar, analizar y controlar la información contable.</li> <li>• Colaboración continúa en otras funciones asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>
<p><b>2. Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el cumplimiento de los pedidos de productos solicitados por los clientes mayoristas, buscando siempre la satisfacción del cliente.</li> <li>• Verificar el registro correcto de la información correspondiente a los documentos contables necesarios para la consolidación de los inventarios.</li> <li>• Administrar organizadamente los documentos contables en el respectivo archivo.</li> </ul>
<p><b>3. Conocimientos y experiencias:</b> Estudios en ciencias económicas y experiencia en gestión de inventarios, mercadeo y ventas. Manejo de programa Excel.</p>
<p><b>4. Competencias y habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias comunicacionales para atender la solicitudes de los clientes tanto internos como externos.</li> <li>• Saber escuchar para atender y comprender lo que dicen los clientes.</li> <li>• Tener espíritu de equipo siendo accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.</li> <li>• Compromiso para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo.</li> <li>• Ser Autodisciplinado realizando las funciones sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.</li> </ul>

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>FECHA:</b> 13 de Noviembre 2014	<b>PÁG:</b>

<b>CERDOS CALI- MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Dependencia</b>	Ventas
<b>Cargo</b>	Vendedor
<b>Jefe Inmediato</b>	Jefe de punto de venta
<b>Requisitos mínimos:</b> Bachiller con estudios técnicos en manipulación y comercialización de productos cárnicos.	
<b>Requisitos de experiencia:</b> 1 año	
<b>5. Funciones</b>	
<p><b>Función principal:</b> Realizar las actividades necesarias para mantener las instalaciones y las góndolas limpias y organizadas, velar por mantener los productos en buena calidad.</p> <p>Tomar amablemente los pedidos, atender respetuosamente a los clientes dando información clara sobre las características de los productos, concretar las ventas. Las demás funciones asignadas por el jefe de punto.</p>	
<b>Actividades principales y secundarias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir el horario de entrada y salida.</li> <li>• Cuidar el aseo personal y el uso organizado del uniforme asignado.</li> <li>• Limpiar y adecuar las instalaciones, herramientas, utensilios y góndolas, teniendo en cuenta las buenas prácticas de manipulación.</li> <li>• Verificar las condiciones de congelación y refrigeración del cuarto frío y las góndolas.</li> <li>• Ordenar de forma rápida los productos de manera que su exhibición permita diferenciar los productos y sean visiblemente agradable para los clientes.</li> <li>• Informar respetuosamente a los clientes las características de los productos solicitados.</li> <li>• Dar a conocer el precio y las respectivas promociones de los productos solicitados.</li> <li>• Solucionar las inquietudes de los clientes, demostrando interés.</li> <li>• Utilizar responsablemente las instalaciones, góndolas y utensilios de trabajo.</li> </ul>	
<b>6. Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la realización de las funciones principales y secundarias.</li> <li>• Colaborar en la realización de las funciones de manera responsable y organizada.</li> </ul>	

- Cuidar el buen uso uniforme, herramientas de trabajo y las demás instalaciones del punto de venta.

**7. Conocimientos y experiencias:** Dominio práctico relacionado con las funciones principales y secundarias que intervienen en la manipulación de los productos cárnicos para su comercialización.

**8. Competencias y habilidades:**

- Saber escuchar para atender y comprender lo que dicen los clientes.
- Ser Creativo brindando buenas ideas en los momentos en que se los necesita para poder cerrar ventas con posibles clientes o clientes difíciles.
- Tener espíritu de equipo siendo accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
- Ser Autodisciplinado: realizando las funciones sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>FECHA:</b> 1 de diciembre 2014	<b>PÁG:</b>

<b>CERDOS CALI- MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Dependencia</b>	Comercialización
<b>Cargo</b>	Distribuidores
<b>Jefe Inmediato</b>	Auxiliar administrativo
<b>Requisitos mínimos:</b> Conocimiento en conducción, conservación de alimentos perecederos.	
<b>Requisitos de experiencia:</b> 6 meses	
<b>1. Funciones</b>	
<b>Función principal:</b> Asegurar la entrega de los pedidos solicitados, garantizando el cumplimiento de los pedidos y la calidad de los productos en el tiempo solicitado.	
<b>Actividades principales y secundarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpiar y adecuar los camiones de transporte, teniendo en cuenta las buenas prácticas de manipulación.</li> <li>• Verificar las condiciones de congelación y refrigeración de los camiones de transporte.</li> <li>• Ordenar de forma rápida los productos de manera que se asegure la entrega correcta de los pedidos en los respectivos puntos de venta y clientes mayoristas.</li> <li>• Cumplir con los tiempos de entrega de los pedidos despachados.</li> <li>• Utilizar responsablemente las instalaciones, góndolas y utensilios de trabajo.</li> <li>• Informar con anticipación situaciones que puedan afectar la distribución de los productos.</li> <li>• Colaboración continua en otras funciones asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>9. Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la realización de las funciones principales y secundarias.</li> <li>• Colaborar en la realización de las funciones de manera responsable y organizada.</li> <li>• Cuidar el buen uso uniforme, herramientas de trabajo y las demás instalaciones del punto de venta.</li> </ul>	
<b>10. Conocimientos y experiencias:</b> Conducción de vehículos, dominio práctico relacionado con las funciones principales y secundarias que intervienen en la manipulación de los productos cárnicos para su comercialización.	
<b>11. Competencias y habilidades:</b>	

- Saber escuchar para atender y comprender lo que dicen los clientes.
- Ser Creativo brindando buenas ideas en los momentos en que se los necesita para poder cerrar ventas con posibles clientes o clientes difíciles.
- Tener espíritu de equipo siendo accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
- Ser Autodisciplinado: realizando las funciones sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>FECHA:</b> 1 de diciembre 2014	<b>PÁG:</b>

<b>CERDOS CALI- MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Dependencia</b>	Producción / Planta
<b>Cargo</b>	Operario 1
<b>Jefe Inmediato</b>	Auxiliar de Producción
<b>Requisitos mínimos:</b> Tecnólogo en manipulación de alimentos cárnicos.	
<b>Requisitos de experiencia:</b> 6 meses	
<b>1. Funciones</b>	
<b>Función principal:</b> Apoyar en las actividades de descargue, almacenamiento y conservación de los productos cárnicos.	
<b>Actividades principales y secundarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descargar los productos de manera organizada y coordinada almacenarlos teniendo en cuenta las instrucciones del jefe inmediato.</li> <li>• Colaborar en las actividades de acondicionamiento de los productos para su distribución.</li> <li>• Despostar y almacenar la mercancía según las características de los mismos.</li> <li>• Manipular correctamente la carne y productos cárnicos.</li> <li>• Colaborar en la verificación de la salida de los productos demandados, teniendo en cuenta las condiciones de los mismos, asegurando siempre la calidad de los productos.</li> <li>• Acondicionar los productos para su despacho anticipadamente, asegurando el cumplimiento de las especificaciones solicitadas.</li> <li>• Colaborar en el acondicionamiento de los productos para el cumplimiento de los pedidos.</li> <li>• Preparar y limpiar los útiles, máquinas e instalaciones a utilizar para cada actividad, teniendo en cuenta b.p.m.</li> <li>• Mantener limpio el lugar y herramientas de trabajo.</li> <li>• Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo.</li> <li>• Cuidar el aseo personal y el uso organizado del uniforme asignado.</li> <li>• Colaboración continúa en otras funciones asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>5. Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el cumplimiento de las condiciones apropiadas de conservación de los productos cárnicos.</li> <li>• Verificar y controlar la adecuación del cuarto frío, así como de los demás sitios de trabajo para la realización de las funciones diarias.</li> <li>• Mantener el orden en el almacenamiento de las herramientas de trabajo.</li> </ul>	

**6. Conocimientos y experiencias:**

Dominio práctico relacionado con la manipulación de los productos cárnicos para su conservación y consumo.

**7. Competencias y habilidades:**

- Tener espíritu de equipo siendo accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
- Ser Autodisciplinado realizando las funciones sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.
- Compromiso para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>FECHA:</b> 1 de diciembre 2014	<b>PÁG:</b>

<b>CERDOS CALI- MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Dependencia</b>	Producción / Planta
<b>Cargo</b>	Operario 2
<b>Jefe Inmediato</b>	Auxiliar de Producción
<b>Requisitos mínimos:</b> Técnico en manipulación de alimentos.	
<b>Requisitos de experiencia:</b> 6 meses	
<b>1. Funciones</b>	
<b>Función principal:</b> Apoyar en las actividades de descargue, almacenamiento y conservación de los productos cárnicos.	
<b>Actividades principales y secundarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descargar los productos de manera organizada y coordinada, teniendo en cuenta las instrucciones del jefe inmediato.</li> <li>• Colaborar en las actividades de acondicionamiento de los productos para su distribución.</li> <li>• Despostar la mercancía según las características de los mismos.</li> <li>• Manipular correctamente la carne y productos cárnicos.</li> <li>• Colaborar en el acondicionamiento de los productos para el cumplimiento de los pedidos.</li> <li>• Preparar y limpiar los útiles, máquinas e instalaciones a utilizar para cada actividad, teniendo en cuenta b.p.m.</li> <li>• Mantener limpio el lugar y herramientas de trabajo.</li> <li>• Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo.</li> <li>• Cuidar el aseo personal y el uso organizado del uniforme asignado.</li> <li>• Colaboración continúa en otras funciones asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>8. Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en las actividades de adecuación de los productos para su correspondiente despacho.</li> <li>• Verificar y controlar la adecuación del cuarto frio, así como de los demás sitios de trabajo para la realización de las funciones diarias.</li> <li>• Mantener el orden en el almacenamiento de las herramientas de trabajo.</li> </ul>	
<b>9. Conocimientos y experiencias:</b> Dominio práctico relacionado con las funciones que intervienen en la manipulación de los productos cárnicos para su conservación y consumo.	
<b>10. Competencias y habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener espíritu de equipo siendo accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.</li> </ul>	



- Ser Autodisciplinado realizando las funciones sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.
- Compromiso para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>FECHA:</b> 1 de diciembre 2014	<b>PÁG:</b>

<b>CERDOS CALI- MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Dependencia</b>	Producción / Procesos
<b>Cargo</b>	Operario 1
<b>Jefe Inmediato</b>	Jefe de planta
<b>Requisitos mínimos:</b> Tecnólogo en fabricación de productos cárnicos y embutidos	
<b>Requisitos de experiencia:</b> 1 año	
<b>1. Funciones</b>	
<b>Función principal:</b> Realizar los procesos necesarios para la fabricación de los productos embutidos.	
<b>Actividades principales y secundarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manipular correctamente la carne y productos cárnicos.</li> <li>• Preparar y limpiar los útiles, máquinas e instalaciones a utilizar para cada actividad, teniendo en cuenta b.p.m.</li> <li>• Mantener limpio el lugar y herramientas de trabajo.</li> <li>• Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo.</li> <li>• Cuidar el aseo personal y el uso organizado del uniforme asignado.</li> <li>• Colaboración continúa en otras funciones asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>11. Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el orden en el almacenamiento de las herramientas de trabajo.</li> </ul>	
<b>12. Conocimientos y experiencias:</b> Dominio práctico relacionado con las funciones que intervienen en la manipulación y fabricación de productos cárnicos.	
<b>13. Competencias y habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener espíritu de equipo siendo accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.</li> <li>• Ser Autodisciplinado realizando las funciones sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.</li> <li>• Compromiso para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo.</li> </ul>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>FECHA:</b> 1 de diciembre 2014	<b>PÁG:</b>

<b>CERDOS CALI- MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Dependencia</b>	Producción / Procesos
<b>Cargo</b>	Operario 2
<b>Jefe Inmediato</b>	Jefe de planta
<b>Requisitos mínimos:</b> Tecnólogo en fabricación de productos cárnicos y embutidos	
<b>Requisitos de experiencia:</b> 1 año	
<b>2. Funciones</b>	
<b>Función principal:</b> Realizar los procesos necesarios para la fabricación de los productos embutidos.	
<b>Actividades principales y secundarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manipular correctamente la carne y productos cárnicos.</li> <li>• Preparar y limpiar los útiles, máquinas e instalaciones a utilizar para cada actividad, teniendo en cuenta b.p.m.</li> <li>• Mantener limpio el lugar y herramientas de trabajo.</li> <li>• Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo.</li> <li>• Cuidar el aseo personal y el uso organizado del uniforme asignado.</li> <li>• Colaboración continúa en otras funciones asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>14. Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el orden en el almacenamiento de las herramientas de trabajo.</li> </ul>	
<b>15. Conocimientos y experiencias:</b> Dominio práctico relacionado con las funciones que intervienen en la manipulación y fabricación de productos cárnicos.	
<b>16. Competencias y habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener espíritu de equipo siendo accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.</li> <li>• Ser Autodisciplinado realizando las funciones sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.</li> <li>• Compromiso para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo.</li> </ul>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>FECHA:</b> 1 de diciembre 2014	<b>PÁG:</b>

<b>CERDOS CALI- MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Dependencia</b>	Producción / Procesos
<b>Cargo</b>	Operario 3
<b>Jefe Inmediato</b>	Jefe de planta
<b>Requisitos mínimos:</b> Técnico en manipulación de alimentos	
<b>Requisitos de experiencia:</b> 6 meses	
<b>1. Funciones</b>	
<b>Función principal:</b> Realizar los procesos necesarios para la fabricación de los productos embutidos.	
<b>Actividades principales y secundarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manipular correctamente la carne y productos cárnicos.</li> <li>• Preparar y limpiar los útiles, máquinas e instalaciones a utilizar para cada actividad, teniendo en cuenta b.p.m.</li> <li>• Mantener limpio el lugar y herramientas de trabajo.</li> <li>• Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo.</li> <li>• Cuidar el aseo personal y el uso organizado del uniforme asignado.</li> <li>• Colaboración continua en otras funciones asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>17. Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el orden en el almacenamiento de las herramientas de trabajo.</li> </ul>	
<b>18. Conocimientos y experiencias:</b> Dominio práctico relacionado con las funciones que intervienen en la manipulación de productos cárnicos.	
<b>19. Competencias y habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener espíritu de equipo siendo accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.</li> <li>• Ser Autodisciplinado realizando las funciones sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.</li> <li>• Compromiso para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo.</li> </ul>	