

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AVÍCOLA
CEAVICOL**

**MAGDA JOHANA CADENA JIMÉNEZ
PATRICIA CASTILLO ROSALES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORÍA DE POSGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AVÍCOLA
CEAVICOL**

**MAGDA JOHANA CADENA JIMÉNEZ
PATRICIA CASTILLO ROSALES**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor
M.A. José Luís Benavides Passos**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORÍA DE POSGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2008**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Doctor Rocky Argotty

Doctor Carlos Ojeda

San Juan de Pasto, Octubre de 2008

AGRADECIMIENTOS

El grupo de trabajo de esta investigación quiere agradecer:

A Dios por ser la guía que alumbra nuestro camino.

A nuestros docentes por haber compartido sus conocimientos en el transcurso de nuestra especialización con compromiso, colaboración y entrega.

A nuestro asesor de tesis el Doctor José Luis Benavides Passos, por su invaluable aporte a la construcción de esta investigación.

**MAGDA JOHANA CADENA JIMÉNEZ
PATRICIA CASTILLO ROSALES**

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida.

A mis padres por apoyarme y ayudarme a convertir mis metas y mis sueños en realidad.

MAGDA JOHANA CADENA JIMÉNEZ

DEDICATORIA

Al infinito e inexplicable amor celestial.

Y a quienes han dedicado su vida a favor de mi bienestar y crecimiento personal papá y mamá, son y serán mi orgullo y razón de ser.

PATRICIA CASTILLO ROSALES

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. TÍTULO	19
1.1 TEMA	19
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.3 SUB PREGUNTAS	20
3. OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. JUSTIFICACIÓN	23
5. MARCO DE REFERENCIA	24
5.1 MARCO TEÓRICO	24
5.1.1 Origen y evolución de la planeación estratégica	24
5.1.2 Antecedentes	24
5.1.3 Etapas de la planeación estratégica:	25
5.1.4 Matrices:	26
5.2 MARCO CONCEPTUAL	35
5.3 MARCO ESPACIAL	39
5.4 MARCO TEMPORAL	39
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	40

6.1	TIPO DE ESTUDIO.....	40
6.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	40
6.3	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40
7.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	42
7.1	PROCESOS DE PRODUCCIÓN LA EMPRESA	42
7.1.1	Encacetamiento.	42
7.1.2	Procesamiento.	42
7.1.3	Distribución	43
7.2	DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA.....	43
7.3	PLANIFICACIÓN DEL PLAN	45
8.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	46
8.1	DIAGNÓSTICO INTERNO.....	46
8.1.1	Análisis encuesta a clientes internos	46
8.1.2	Factores Internos:.....	57
8.1.3	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	59
8.2	DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	60
8.2.1	Análisis encuesta a clientes externos	60
8.2.2	Análisis de las cinco fuerzas competitivas.	67
8.2.3	Factores externos:	69
8.2.4	Matriz de evaluación de los factores EXTERNOS (MEFE)	71
8.2.5	Matriz del perfil competitivo (MPC):	72
8.2.6	Análisis de vulnerabilidad:.....	72
9.	ANÁLISIS DOFA.....	74
9.1	FORTALEZAS	74

	Pág.
9.2 DEBILIDADES:	74
9.3 OPORTUNIDADES:.....	74
9.4 AMENAZAS:	74
10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	77
10.1 HORIZONTE DE TIEMPO	77
10.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	77
10.3 MISIÓN	77
10.4 VISIÓN.....	78
10.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	78
10.5.1 Rentabilidad	78
10.5.2 Crecimiento:.....	78
10.5.3 Desarrollo del talento humano	78
10.5.4 Servicio al cliente	78
10.5.5 Responsabilidad social	78
11. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO.....	79
11.1 MATRICES	79
11.1.1 Matriz interna-externa (IE).	79
11.1.2 Matriz de la gran estrategia:.....	80
11.1.3 Matriz de la política direccional:.....	81
11.1.4 Matriz Posición estratégica y evaluación de acciones PEEA:.....	82
11.1.5 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica MCPE:	84
11.2 DECISIÓN ESTRATÉGICA	85
12. INDICADORES DE GESTIÓN	87
12.1 PERSPECTIVA DEL ENTORNO	87

12.2	PERSPECTIVA COMPETITIVA.....	88
12.3	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	88
12.4	PERSPECTIVA DEL MERCADO Y DEL CLIENTE	88
12.5	PERSPECTIVA INTERNA	89
12.6	PERSPECTIVA CAPITAL INTELECTUA INNOVACIÓN, APRENDIZAJE..	89
12.7	PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	89
	CONCLUSIONES	95
	RECOMENDACIONES.....	96
	BIBLIOGRAFÍA.....	97

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cargos de la empresa CEAVICOL.....	46
Cuadro 2. Matriz de Evaluación De Factores Internos.....	59
Cuadro 3. Clientes CEAVICOL	60
Cuadro 4. Matriz de evaluación de los factores externos	71
Cuadro 5. Matriz del perfil competitivo.....	72
Cuadro 6. Análisis de vulnerabilidad CEAVICOL.....	73
Cuadro 7. Matriz DOFA	75
Cuadro 8. Variables Grado de Atractividad CEAVICOL.....	81
Cuadro 9. Análisis de la Posición Estratégica:.....	82
Cuadro 10. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	85
Cuadro 11. Indicadores de gestión	90
Cuadro 12. Plan de acción.....	93

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Organigrama CEAVICOL.....	44
-------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Analisis de la antigüedad de los colaboradores de CEAVICOL	47
Grafica 2. Nivel conocimiento de planeación dentro de la empresa	48
Grafica 3. Canales de comunicación dentro de la empresa.....	49
Grafica 4. Libertad de opinión y comunicación dentro de la empresa.....	50
Grafica 5. Dotación de maquinaria y elementos de trabajo	51
Grafico 6. Trabajo en equipo dentro de la empresa.....	52
Grafico 7. Estabilidad laboral	53
Grafico 8. Grado de inocuidad en el producto de acuerdo a la normatividad	54
Grafico 9. Grado de formación académica	55
Grafica 10. Rentabilidad y liquidez de la empresa	56
Grafica 11. Grado de importancia de empresas avícolas	61
Grafica 12. Preferencia precio de productos cárnicos	62
Grafica 13. Características del pollo ecuatoriano.....	63
Grafica 14. Calidad del producto de CEAVICOL.....	64
Grafica 16. Factor de reconocimiento de CEAVICOL.....	65
Grafica 17. Matriz de vulnerabilidad CEAVICOL.....	73
Grafica 18. Matriz Interna-Externa	79
Grafica 19. Matriz de la Gran Estrategia.....	80
Grafica 20. Matriz de la Política Direccional	81
Grafico 21. Matriz PEEA	83

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Modelo encuesta aplicada a clientes internos	99
Anexo B. Modelo de encuesta aplicada a clientes externos	100

RESUMEN

CEAVICOL es una empresa avícola familiar que produce y comercializa pollo congelado de alta calidad, fundada en 1985, cuenta con un Talento Humano que trabaja con constancia y dedicación para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Con esta investigación se detectó que su principal deficiencia es no contar con un direccionamiento estratégico que encamine a todo su equipo de trabajo a la consecución de un objetivo común, además, la empresa no contaba con un análisis de su entorno competitivo, por lo tanto desconocía el medio en el que desarrollaba su actividad económica.

Por esta razón es importante que la empresa tenga como base herramientas administrativas para proyectarse como una organización más sólida, aprovechando las oportunidades que le ofrece el mercado y las fortalezas con las que cuenta; para transformar sus debilidades y amenazas en oportunidades de mejoramiento, diseñando estrategias para alcanzarlas en el mediano plazo.

Para esto fue necesario, diseñar un plan estratégico que se llevará a cabo desde enero de 2009 hasta diciembre de 2011; con este plan se podrá encaminar a todo su personal a trabajar bajo los nuevos lineamientos de la empresa que se obtuvieron como resultado de esta investigación; estos lineamientos se basan en estrategias de intensificación (penetración en el mercado y desarrollo de mercado).

ABSTRACT

CEAVICOL is a family company that produces and commercializes frozen chickens of high quality, founded in 1985, the enterprises has a Human Resource that works with perseverance and dedication to satisfy the needs of his clients.

This investigation detect that his main fault is not having a strategic plan that guide to all his team of work to the accomplishment of a common target, besides, the company did not have an analysis of his competitive surroundings, therefore they unknown the means in which developed his activity economic.

For these reason is important that the company have as it base administrative tools to project like a solider organization, taking advantage of the opportunities that offers him the market and the fortresses with which explains; to transform his weaknesses and threats in opportunities of self improvement, designing strategies to get them in the average term.

For this was necessary, design a strategic plan that will take on from January of 2009 until December of 2011; with this plan will be able to guide to all his personnel to work under the new lines of the company that obtained like result of this investigation; These lines base in strategies of intensification (penetration in the market and development of market).

INTRODUCCIÓN

“Si no sabes a dónde vas cualquier camino te conduce allí”
Proverbio del Corán

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que la va regir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Muy pocas o ninguna de las industrias y empresas están libres de los efectos de las condiciones económicas generales. Por esta razón, es importante que los hombres estén alerta a los cambios en el clima económico a escala nacional, que evalúen el comportamiento de su propia empresa en relación con el resto de la economía y que planifiquen las estrategias de su empresa con el propósito de beneficiarse lo más posible con los ciclos económicos a escala nacional.

Los cambios económicos, políticos y sociales pueden prevenirse si el empresario tiene las herramientas de análisis del medio ambiente para medir su comportamiento en el corto y largo plazo, haciéndolo un empresario exitoso, además de contribuir a la generación de riqueza y de empleo, se usaría los recursos productivos con más eficiencia, aumentando su producción, reduciendo costos, y atendiendo a sus clientes con más eficacia.

La Planeación Estratégica es un proceso que permite a una organización en especial a las del sector avícola, ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

Algunos textos precisan que la planeación estratégica es más un arte que una ciencia, esto lo fundamenta el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.

En virtud de lo anterior es importante que los ejecutivos conozcan los conceptos básicos de la planeación estratégica en el que se desenvuelven e identifiquen los riesgos y oportunidades derivados.

1. TÍTULO

“FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AVÍCOLA CEAVICOL”

1.1 TEMA

El trabajo se enfoca en la formulación de un plan estratégico para la empresa avícola CEAVICOL, ubicada en el municipio de Arboleda, departamento de Nariño, que involucra el análisis de la información tanto interna como externa, con el objetivo de formular las estrategias necesarias que orienten el direccionamiento de la organización, estas, a su vez, estarán fundamentadas por un plan operativo que permita llevarlas a cabo, así como con un sistema de evaluación para controlar los resultados obtenidos.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CEAVICOL es una empresa nariñense dedicada al encacetamiento de pollito de un día, engorde, beneficio, almacenamiento y distribución de pollo congelado.

La organización, no cuenta con un plan estratégico, la toma de decisiones se ha realizado con el fin de solucionar los problemas que se presentan día a día así mismo su personal realiza sus funciones por separado y no con el fin de conseguir un objetivo común.

Lo anterior ocasiona que la empresa no pueda establecer sus estrategias y por ende no pueda lograr su misión y objetivos organizacionales, definir y priorizar sus problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Las condiciones mencionadas, sumadas a la falta de concientización de la dirección acerca de la importancia de la función organizativa y planificadora, y su aporte a las demás funciones administrativas, pueden llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y las fortalezas con las que cuenta la compañía.

Por esta razón es importante que la empresa diseñe un plan estratégico, lo ejecute y evalúe sus estrategias, con el fin de mejorar su proceso de toma de decisiones, que le permita crecimiento, desarrollo y sostenibilidad dentro de su sector.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo podría la empresa avícola CEAVICOL, solucionar sus problemas de planificación?

2.3 SUB PREGUNTAS

- ¿Cómo elaboraríamos el diagnóstico interno y externo de la empresa avícola CEAVICOL?
- ¿Cuál sería su plataforma estratégica?

- ¿Cómo se deberá formular el plan de acción que le permitan a la empresa desarrollar sus principales actividades en el mejoramiento de su dirección y planeación?
- ¿Qué parámetros e indicadores de evaluación le permitirán a CEAVICOL la medición comparativa entre lo planeado y los resultados obtenidos?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico para la empresa avícola CEAVICOL, con el fin de contribuir en la solución a los problemas de planificación que tiene la empresa.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico interno y externo de la empresa CEAVICOL.
- Diseñar la plataforma estratégica de empresa para definir las acciones correctivas y preventivas que la gerencia debe implementar en su gestión.
- Formular un plan de acción que le permitan a la empresa desarrollar sus principales actividades en el mejoramiento de su dirección y planeación.
- Elaborar parámetros e indicadores de evaluación le permitirán a CEAVICOL la medición comparativa entre lo planeado y los resultados obtenidos

4. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta el continuo cambio al que se enfrentan las empresas en la actualidad, es importante utilizar nuevas metodologías que proporcionen técnicas o herramientas que apoyen la labor empresarial según el medio en el cual se desempeñan.

La planeación se constituye en una de las tareas fundamentales de la gerencia, en la medida en que a través de ella se traza el camino por donde marchará una organización, el proceso de planeación estratégica, permite involucrar en un sólo ejercicio la multiplicidad de aspectos que hacen parte de la formación gerencial.

En esta investigación se analiza los conceptos teóricos que permiten evaluar de manera detallada las variables identificadas como claves tanto a nivel interno como externo y a través de su ponderación poder establecer cómo ellas impactan positiva o negativamente a la organización, determinar cómo se encuentra ubicada la empresa en el mercado y definir las estrategias convenientes para mejorar su posicionamiento.

La aplicación de la planeación estratégica en CEAVICOL, permitirá potencializar las fortalezas y corregir las debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades que se presentan y enfrentar eficientemente las amenazas.

Igualmente este tipo de planeación favorece el diseño de estrategias para anticiparse al futuro, creando nuevas alternativas de desarrollo para la empresa y que beneficien a sus clientes internos y externos.

Realizando un análisis de los diferentes modelos de planeación estratégica, hemos decidido aplicar el modelo de Gerencia Estratégica del autor Humberto Serna Gómez, porque su metodología es clara y de gran utilidad para la empresa.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Origen y evolución de la planeación estratégica. La palabra estrategia proviene del verbo griego "Strategos" que significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

5.1.2 Antecedentes. Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados." ¹

Baidaba, en su texto árabe-hindú Calila y Dimna, escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: 1) "...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído..."; 2) "Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos" y 3) "...la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme"².

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. "Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico"³.

¹ SUN TZU. El arte de la guerra. Ed. Kier. Buenos Aires. 1990.

² BAIDABA. Calila y Dimna. Trad. Antonio Chalita Sefair. Ed. Panamericana. Santafé de Bogotá. 1995.

³ Maquiavelo. Nicolás. El príncipe. SARPE., Madrid, 1983.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

5.1.3 Etapas de la planeación estratégica:

Etapa preliminar. Se ubica dentro de la organización y convencerse de la necesidad de elaborar un plan, considerar los problemas que se podrían presentar si no se hace nada, calcular los riesgos, establecer las limitaciones y posibles beneficios. En esta fase se debe clarificar el nivel de compromiso que existe con el nivel de planeación, en especial de la alta dirección, se debe determinar si están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en el, de manera que sea visible para toda la empresa. Igualmente se debe establecer el tiempo que se destinara y los requerimientos de información.

Las demás etapas se identifican por la respuesta a interrogantes específicos.

¿A dónde vamos? Esta primera etapa implica definir la filosofía general de la organización, tener claridad de la razón de ser del negocio, la misión, visión, principios corporativos, determinar el ámbito de las operaciones y establecer objetivos específicos.

¿Cuál es el ambiente? Las empresas deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que pueden afectarlas. Se deben analizar cuatro entornos que se interrelacionan.

El macro ambiente. Comprende todas las fuerzas que influyen y determinan el comportamiento tanto del sector como de la empresa en particular, estas son de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico.

El entorno industrial. Está constituido por la estructura del sector, como se financia, como es la presencia gubernamental, cuales son los productos de la industria y estrategias de mercado.

El entorno competitivo. Cuál es el perfil de la competencia, sus modelos de segmentación del mercado y su investigación y desarrollo.

Las condiciones internas de la organización. Comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la empresa y de la cultura organizacional. Busca reconocer las fortalezas y debilidades, aportando al

análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de la empresa para responder a su entorno.

¿Cómo llegar a las metas? Involucra la evaluación de las opciones, mediante el análisis sobre el entorno de la empresa, una comparación con sus competidores, la evaluación de su posición competitiva y el desarrollo de estrategias, para lo cual se utilizan matrices especiales que se constituyen en una valiosa herramienta de análisis.

¿Cómo avanzar? Esta etapa consiste en una consolidación y compromiso de las áreas funcionales con acciones estratégicas. Diseñar la organización adecuada, lograr el personal necesario, realizar el presupuesto, proveer el liderazgo necesario y empoderar al personal.

¿Cómo vamos? A medida que se ejecutan los programas, la alta gerencia debe realizar un seguimiento y control con el fin de observar si se está cumpliendo con lo planeado y tomar las medidas necesarias.

5.1.4 Matrices:

Matriz del perfil de la capacidad interna: 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 afecta su operación corporativa”.⁴

Matriz de evaluación del factor interno (MEFI): Es una herramienta que permite analizar variables claves dentro de la organización y de acuerdo a su comportamiento medir el impacto positivo o negativo que pueda tener. El procedimiento que se sigue para la elaboración de esta matriz se describe a continuación:

a. Se elabora una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de auditoría interna. Entre 10 y 20 factores en total que incluyan las fortalezas y debilidades, la cantidad de factores no influye en la escala de factores ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

b. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado, indica la importancia relativa del mismo, para alcanzar el éxito de la industria en la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o debilidad interna, los factores que se considere que repercutirá más en el

⁴ SERNA, Humberto: Planeación Estratégica, Caracas, Ediciones Global S.A., 2000.

desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

c. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores para identificar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así las calificaciones se refieren a la organización, mientras que los pesos del paso anterior se refieren a la industria.

d. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada para cada variable.

e. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable, para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir en un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba del 2.5 indican una posición interna fuerte.

Matriz de evaluación del factor externo (MEFE): Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de esta matriz consta de cinco pasos.

a. Realizar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarcar un total de entre 10 y 20 factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria.

b. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. La suma de todos los pesos asignados debe sumar 1.0.

c. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa, están respondiendo con eficacia al factor, donde (calificación =4) oportunidad mayor (calificación =3) oportunidad menor, (calificación =2) amenaza menor, (calificación =1) amenaza mayor. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias, así pues las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

d. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

e. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables, para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz MEFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente con relación a las oportunidades y amenazas en su industria. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Matriz del perfil competitivo (MPC): Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, con relación a una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito de una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Para elaborarla se desarrollan los siguientes pasos:

a. Seleccionar dos competidores.

b. Anotar factores críticos de éxito en los cuales se comparan a las empresas.

c. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados, se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito, con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

d. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, mayor fortaleza (calificación =4), fortaleza menor (calificación =3), debilidad menor (calificación =2) y debilidad mayor (calificación =1). Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

De los totales ponderados se determinará la posición en que se encuentra la empresa con respecto a sus competidores.

Matriz DOFA: Es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posee sobre su organización, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

La DOFA debe hacer la comparación objetiva entre la organización frente a otras organizaciones para determinar fortalezas y debilidades y realizar una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan para encontrar los factores claves del éxito.

De acuerdo con lo anterior, el análisis DOFA tiene dos focos; por una parte se enfoca en la organización en sí (enfoque interno), y por la otra lo hace en su entorno (enfoque externo).

Al buscar aspectos claves internamente, se determinan los factores sobre los cuales se puede actuar directamente, mientras que al hacer el análisis externo se identifican factores que afecten a la organización de manera positiva o negativa, con el fin de potencializarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

Para su desarrollo se hace necesario seguir los siguientes pasos:

- a. Hacer una lista de las oportunidades externas claves de la empresa.
- b. Hacer una lista de las amenazas externas de la empresa.
- c. Hacer una lista de las fortalezas internas de la empresa.
- d. Hacer una lista de las debilidades internas de la empresa.
- e. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- f. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- g. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- h. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Análisis de vulnerabilidad: Busca identificar todas las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto y medir la habilidad de las organizaciones para reaccionar ante esas amenazas, ubicando la probabilidad de que ocurra eso con en un análisis de vulnerabilidad.

Para realizar un análisis de vulnerabilidad:

- a. Identificar los puntales que son los soportes de la organización para garantizar la supervivencia.
- b. Traducir los puntales en amenazas e imaginar que le puede pasar a la organización en cada uno de los puntales escogidos, lo cual permite superar el impacto potencial de una amenaza.
- c. Evaluar las consecuencias de la amenaza, considerando la incidencia de la amenaza y las consecuencias que valorizan el impacto en una escala de 0 a 10.

Además, se determina la probabilidad de ocurrencia en escala de 0.0 a 1.0. Se multiplica la probabilidad de ocurrencia por el impacto de la amenaza con el fin de ponderar esas dos variables.

- d. Por último se le asigna un puntaje entre 0 y 10 a la capacidad de reacción de la organización. Con base en la matriz se puede determinar el grado de vulnerabilidad que tiene la empresa ante dicha amenaza y su eventual ocurrencia.

La calificación que resulta en el cuadrante I indica que la empresa esta indefensa, en el grado que señala el cuadrante y que por tanto debe tomar acciones inmediatas. El cuadrante II indica que esta en peligro pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción. El cuadrante III indica que la empresa esta preparada para reaccionar. El cuadrante IV revela amenazas ordenadas frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque tiene que prepararse para reaccionar.

Matriz Interna – Externa (IE): Se basa en dos dimensiones claves: Los totales ponderados de la MEFI en el eje x y los totales ponderados de la MEFE en el eje y. Cada división de la organización debe preparar una matriz MEFI y una matriz MEFE, para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 de la MEFI representa una posición interna débil, una calificación entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera en la MEFE un total ponderado entre 1.0 y 1.99, en el eje y se considera bajo, una calificación entre 2.0 y 2.99 es intermedio y una calificación entre 3.0 y 4.0 es alta.

Matriz de la gran estrategia: Es un instrumento para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de las cuatro estrategias. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: La posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.

Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

Matriz de política direccional (MPD): La utilidad de este planteamiento depende de la disponibilidad de información de naturaleza comparativa entre competidores. Permite ubicar a la organización en función de: Lo atractivo del mercado en que opera y la fortaleza competitiva de la organización en ese mercado (análisis de los competidores).

Para determinar el grado de atraktividad del mercado se debe tener en cuenta variables como: Número de competidores, crecimiento de la demanda, poder adquisitivo, precios, entre otras. Se aconseja tomar en consideración alrededor de 5 variables, las cuales se ponderan de 1 a 4 (1 poco atractivo y 4 altamente atractivo). Se promedia la suma de los puntajes y este valor permite realizar la ubicación en la matriz.

Como resultado de la ponderación se obtendrá la ubicación de la organización en uno de los 9 cuadrantes, lo que nos permite determinar cómo se encuentra la capacidad competitiva de la organización frente al grado de atraktividad del mercado.

Matriz de posición y evaluación estratégica (PEYEA): Su marco de 4 cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan 2 dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos factores son los 4 determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Para preparar una matriz PEYEA se empieza por seleccionar una serie de variables que incluya la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI). Enseguida se adjudica un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI y se asigna un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

A continuación se calcula la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión, dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

Se anotan las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

Se suman las dos calificaciones del eje XY, se anota el punto resultante en X. se suman las dos calificaciones del eje Y, y se anota intersección del nuevo punto XY.

Finalmente se traza un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE): La finalidad de esta matriz es valorar las estrategias teniendo en cuenta las condiciones internas y externas de la organización, facilitando la toma de decisiones.

Procedimiento:

- a. Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas/debilidades internas claves de la empresa, en una columna izquierda de la MPCE.
- b. Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, interno y externo.
- c. Estudiar las matrices DOFA, PEYEA, IE y Gran Estrategia, y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
- d. Determinas las calificaciones del atractivo (CA). Donde: (calificación = 1) no es atractiva, (calificación = 2) algo atractiva, (calificación =3) bastante atractiva y (calificación =4) muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, indica que el factor crítico para el éxito no tiene repercusión para la elección correcta, que se está considerando.

- e. Calcular las calificaciones del atractivo total.
- f. Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo.

Creación de una estrategia: Las organizaciones necesitan estrategias que las guíen acerca de cómo lograr sus objetivos y cómo buscar la misión de los negocios y la visión estratégica de la organización. La creación de la estrategia concierne al cómo: Como lograr los objetivos del desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía. Es necesaria una estrategia para la empresa como un todo, para cada negocio en el cual se encuentra y para cada parte funcional de cada negocio como investigación y desarrollo, compras, producción, ventas y mercadotecnia, finanzas, servicio al cliente, sistemas de información, etc.

En la estrategia general de cada organización surge el patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para nuevas medidas. Al crear una estrategia a partir de muchas opciones factibles, un administrador actúa como forjador de respuestas para cambio en el mercado, un buscador de nuevas oportunidades y un sintonizador de los diferentes enfoques y medida que se adoptan en diversos momentos en varias partes de la organización.

Plan operativo: Consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a los objetivos específicos, es decir como se va a implementar para llevarse a la práctica, cada procedimiento específico implica la realización de una serie de operaciones dentro de un tiempo determinado, de tal forma que se cumpla con lo estipulado en el plan. Los componentes básicos a tener en cuenta para la operativización son: sensibilización, eliminación de la resistencia al cambio, motivación, elaboración de programas, proyectos, tácticas y presupuestos; de igual manera se asignan responsables junto con los procedimientos a seguir.

La sensibilización es un factor clave para el desarrollo progresivo del plan estratégico, hacer partícipe a todos de la misión, de los objetivos corporativos y de la importancia que tiene la contribución de sus labores diarias, permite lograr compromiso con la organización y significado al trabajo que realice.

Por otro lado la resistencia al cambio es inherente a la condición humana, por lo que se debe tener en cuenta aspectos muy importantes. Las personas por lo general no se resisten a los cambios administrativos o tecnológicos, sino a los cambios sociales que generalmente acompañan los cambios de planes. Los cambios no se pueden imponer, sino que las personas involucradas deben participar de la introducción del cambio, aunque la participación no se puede crear

artificialmente ya que es un sentimiento que se manifiesta como una reacción para defender la forma en que se trata a las personas, de acuerdo a los valores propios de la condición humana.

La motivación es un factor necesario para un buen desempeño en el desarrollo de las actividades de la empresa. Es primordial incluir la motivación del personal en la ejecución de un plan, de ellos depende en gran medida el éxito o fracaso del mismo.

Otro componente significativo son los programas, proyectos y tácticas entendiéndose como un conjunto de acciones que se diferencian por el tiempo de ejecución; los primeros tienen permanencia indefinida en el tiempo, mientras que los proyectos se inician y se terminan en un periodo de tiempo determinado. Las tácticas constituyen acciones más detalladas para llevar a cabo, los programas y proyectos garantizando el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Para la ejecución de los programas, proyectos y las acciones institucionales, se requiere de la elaboración de un presupuesto representado en los ingresos de la empresa y los recursos requeridos. Cada programa y/o proyecto debe tener su propio presupuesto para valorar su rendimiento se debe acompañar del análisis costo/beneficio.

Los procedimientos, son la secuencia de pasos que debe llevarse a cabo en la operacionalización de los programas, el establecimiento de procedimientos y su cumplimiento contribuye en forma determinante para lograr una organización eficiente y eficaz. También se deberá establecer responsables para cada una de las áreas, quienes ejecutaran las estrategias y demás actividades requeridas, teniendo en cuenta los lapsos de tiempo necesarios para el cumplimiento de las mismas.

Indicadores de gestión: Son herramientas indispensables para el seguimiento, evaluación y control del desempeño, cumplimiento y productividad de cada una de las áreas de la corporación y el logro de los objetivos propuestos. Los indicadores se caracterizan por:

- a. Debe ser dicente de la realidad que mide.
- b. Dar claridad de la evaluación, en forma inmediata para todos los niveles involucrados en el proceso.
- c. Debe permitir actuar en forma proactiva sin esperar análisis posteriores que dilaten decisiones y acciones.

d. Debe representar elementos o factores, que dentro del quehacer diario se puedan medir.

e. El indicador debe ser un fraccionario en donde el denominador es igual a la cifra proyectada de una variable, y el numerador corresponde a la cifra ejecutada de la misma variable.

Los indicadores se pueden caracterizar por indicadores gerenciales o de desempeño e indicadores impulsores o motores de desempeño.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

La terminología que se utilizara en el desarrollo de este trabajo será la siguiente:

Amenazas. Son factores del entorno, en decir externos, cuyo efecto potencial es el hacer que los productos, servicios o acciones pierdan valor relativo, o que disminuyan las posibilidades de supervivencia a largo plazo. Es lo opuesto a la oportunidad.

Análisis DOFA. Consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía. En otras palabras los puntos fuertes de una compañía son importantes porque pueden servir como los principales bloques de construcción para la estrategia; los puntos débiles son importantes porque pueden representar los puntos vulnerables que necesitan corregirse. Las oportunidades y amenazas externas intervienen porque una buena estrategia trata de capturar las oportunidades atractivas y de defenderse contra las amenazas para el bienestar de la compañía.

Esta herramienta de formulación de estrategias está orientada a desarrollar 4 tipos a saber:

(FO) Fortaleza – Oportunidad. Significa usar fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.

(DO) Debilidad – Oportunidad. Significa aprovechar una oportunidad externa para atenuar la debilidad interna.

(FA) Fortaleza – Amenaza. Significa aprovechar la fortaleza interna para disminuir o eliminar la amenaza.

(DA) Debilidad – Amenaza. Significa que se debe actuar para contrarrestar la debilidad interna y la amenaza externa.

Aturdimiento. Este proceso previo a la matanza consiste en crear un proceso de inconsciencia en las aves. El método utilizado para insensibilizar las aves consiste en hacer pasar su cabeza a través de un depósito que contiene agua con sal electrificada, la tensión eléctrica varía pero el promedio usual es de 20 a 40 v durante 10 segundos aproximadamente.

Avícola. Empresa dedicada al encacetamiento, engorde y sacrificio de aves.

Debilidades. Son carencias o incapacidades que tiene la empresa para afrontar el medio externo en forma eficaz.

Diagnóstico empresarial. Consiste en un análisis crítico (valoración de puntos positivos y negativos), considera tanto el pasado, como el presente y el futuro del ente, relacionado con su entorno, para intentar obtener un plan de mejoramiento, basándose en las fallas existentes en la organización y tomar medidas correctivas para eliminar las causas y el problema detectado.

Dirección estratégica. La dirección estratégica debe crear y llevar a cabo estrategias que se ajusten a las condiciones competitivas e industriales de la empresa para lograr capturar mayores oportunidades de crecimiento de una organización y defenderse de las amenazas externas para lograr mejorar su bienestar y rendimiento.

Encacetamiento. Proceso de recepción y adaptación del pollito dentro del galpón.

Engorde. Son los cuarenta días que permanece el ave dentro del galpón desde el día de recepción hasta el día de sacrificio.

Escaldado. Consiste en humedecer muy bien las plumas y aflojar los folículos de las mismas mediante el uso de agua caliente.

Estrategia. Es el patrón que integra las directrices de la empresa y establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, ajustadas a los medios y las capacidades internas de la empresa, sacando ventaja de las oportunidades, haciendo uso de sus fortalezas para afrontar las amenazas, corrigiendo o compensando sus debilidades. Es un medio de defensa hacia la competencia, si esta no existiera la empresa no formularía estrategia sino planes.

Evaluación. Es el proceso mediante el cual se compara lo planeado con lo realizado, teniendo en cuenta como se puede mejorar el proceso y el resultado final, generalmente se lleva a cabo por medio de tres pasos:

Auditoría estratégica, determinar lo que está aconteciendo dentro de la empresa.

Comparación del rendimiento de la empresa con los objetivos y estándares.

Acciones correctivas. Formulación de estrategias.

Evisceración. Consiste en realizar una serie de operaciones previamente ordenadas con el fin de extraer los órganos internos de las aves.

Fortalezas. Son factores identificados como capacidades que tiene la empresa para realizar en forma eficaz sus actividades. Son capacidades distintivas que muestran que la empresa es competente.

Galpón. Es la construcción que se destina al encacetamiento de aves.

Indicadores. Son herramientas que permiten medir y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos son medidas verificables de cambio o resultado; diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas.

Matriz de evaluación del factor interno (MEFI). El propósito de esta etapa es conocer con más detalle las principales variables que afectan a la empresa internamente, para más adelante poder establecer comparaciones con los competidores. Desde el punto de vista estratégico, la información más relevante es la relacionada con las fortalezas y las debilidades de la empresa, así como el establecimiento de desempeño y financiero.

Matriz de evaluación del factor externo (MEFE). En esta etapa se estudia la situación del medio en el cual se desenvuelve la empresa, para identificar los aspectos estructurales con los cuales debe convivir la empresa y por otro establecer las principales oportunidades y amenazas de su entorno.

Matriz Interna – Externa (IE). Para elaborar esta variable se toman los resultados ponderados de las matrices MEFI (eje x) y MEFE (eje y), su intersección se ubica en uno de los cuatro cuadrantes de la grafica determinando un área para formular diferentes estrategias.

Matriz del perfil competitivo (MPC). Se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias que más pueden influir en la posición estratégica de una empresa para determinarlo se elaborara esta matriz que identifica a los

competidores más importantes y determina sus fortalezas y debilidades particulares.

Matriz de posición y evaluación estratégica (PEYEA). Esta matriz se utiliza para determinar qué tipo de estrategia que requiere la empresa: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Misión de la organización. Es la razón de ser de una empresa en el mercado, es la característica específica que distingue una empresa de otra.

Metas. Son resultados a corto plazo que la empresa plantea en un plan operativo. Deben ser medibles, realistas y coherentes en los distintos niveles de gestión. Corresponden a las diferentes etapas para el cumplimiento de los objetivos.

Objetivos. Son los resultados a largo y a corto plazo que una empresa espera lograr para hacer realidad su misión y visión. Deben ser concretos, alcanzables, medibles y operacionales.

Oportunidades. Son factores externos no controlables, que ayudan a la empresa a alcanzar la satisfacción del cliente o beneficiario, disminuyen el riesgo y garantizan la supervivencia a largo plazo. Al ser definidas, interpretadas y utilizadas, sirven para impulsar el desarrollo organizacional.

Pelado. Consiste en remover todas las plumas de las aves sin causarle maltrato alguno a la piel, el proceso de pelado lo realizan dedos de caucho fabricados de un material suave y provisto de una serie de ranuras concéntricas, los cuales deben ser permanentemente huecos.

Plan estratégico. Es un mapa que usa la empresa para guiarse en el cumplimiento de sus metas y objetivos. Un plan de negocios debe cubrir todas las áreas funcionales del negocio, explotando sus puntos fuertes y minimizando los débiles, estos últimos deben respaldarse con un plan de acción.

Políticas. Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir una acción. Dependiendo del nivel serán: estratégicas u operativas.

Pollo en canal. Pollo procesado.

Pollo en pie. Pollo vivo.

Sacrificio. Es el método para realizar la matanza de las aves, se realiza con un corte de la vena yugular de un sólo lado del cuello sin interrumpir el ligamento entre la cabeza, la tráquea y el esófago.

Tácticas. Son medios o recursos que se emplean para conseguir un objetivo, utilizadas para actividades a corto plazo dentro de la estrategia.

Visión. Visualiza a la organización en el mediano y largo plazo, lo cual es importante para establecer los procesos de planificación estratégica interna y favorecer la competitividad de la unidad de trabajo.

5.3 MARCO ESPACIAL

La empresa CEAVICOL se encuentra ubicada en el municipio de Arboleda departamento de Nariño, 72 km. al noroeste de la ciudad de Pasto, su temperatura es de 17°C, su población aproximada es de 7.000 habitantes. Limita al norte con La Unión y San Pedro de Cartago, al sur con Buesaco, al oriente San Pedro y Albán, y al occidente con San Lorenzo. Tiene dos ríos Quiña y Juanambú. Sus actividades económicas con mayor importancia son la agricultura, la ganadería, la minería y el comercio. Se comunica por carretera con Martin, San Lorenzo y Rosa Florida.

5.4 MARCO TEMPORAL

El plan estratégico de la empresa CEAVICOL se diseñara en el último trimestre del año 2008 y se ejecutara desde el año 2009 hasta el año 2011.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El grupo investigador realizará un estudio de tipo explicativo, puesto que permite identificar y analizar las variables independientes y sus resultados, que se expresan en hechos verificables, los cuales son variables dependientes, este método de estudio no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo.

Este tipo de estudio implica esfuerzos de investigación, gran capacidad de análisis y síntesis e interpretación.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se utilizara en el desarrollo del trabajo será analítico, este comienza su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de la investigación.

Además utilizaremos el método de síntesis ya que este es complemento del anterior puesto que el análisis descompone el todo y las identifica, mientras que la síntesis relaciona los elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir de su estudio.

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la siguiente investigación, el grupo tendrá como fuente primaria la información recolectada mediante encuestas a una muestra escogida de la población de la empresa CEAVICOL.

Las fuentes secundarias serán las diferentes teorías abordadas por los diversos autores que tratan el tema de Planeación Estratégica, al igual que lecturas y artículos académicos encontrados en Internet. Por otra parte, se tendrán en cuenta documentos estadísticos aportados por el gremio avícola para el diagnóstico del sector productivo y la generación de estrategias.

La información será obtenida y manejada por medio de técnicas estadísticas, lo que permitirá la tabulación de los datos, los cuales se presentarán en el desarrollo de la investigación mediante cuadros y tabla o representaciones gráficas, lo que proporcionará una visión más clara de la información recaudada.

7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

CEAVICOL es una empresa avícola nariñense donde hombres y mujeres trabajan con constancia, ahínco y vocación; creada en 1985, registrada como persona natural ante Cámara de Comercio en Pasto el 25 de agosto de 1987, inscrita mediante matrícula Mercantil N° 24045-1, tiene como sede principal el municipio de Arboleda en el departamento de Nariño, donde se encuentra ubicada la planta de producción que la conforman siete galpones para el encacetamiento de pollo y la planta de beneficio donde se realizan las actividades indispensables para el procesamiento del pollo.

Tiene como vocación el servicio y el deseo de satisfacer los requerimientos de sus clientes, para lo cual ofrece pollo procesado con excelente calidad, nutritivo, saludable y de exquisito sabor.

Consientes de la protección del ecosistema, la empresa cuenta con licencias ambientales que acreditan la protección de cuencas hidrográficas y a su vez se realiza un manejo integral de todos los residuos generados, para estar en armonía con el medio ambiente.

Actualmente, trabaja para el mejoramiento en la calidad en cuanto a requisitos sanitarios y de inocuidad de su producto, guiados con la normatividad vigente y las nuevas reglamentaciones del gobierno.

7.1 PROCESOS DE PRODUCCIÓN LA EMPRESA

7.1.1 Encacetamiento. El ciclo se inicia con el encacetamiento de pollito de un día, que crece bajo el cuidado de un grupo de trabajo que cumple con las condiciones para llevar a cabo esta labor, quienes ponen todo su empeño en el manejo nutricional, sanitario y ambiental para obtener un producto de alta calidad de acuerdo con los estándares de la compañía y las especificaciones del mercado.

7.1.2 Procesamiento. CEAVICOL cuenta con una moderna planta de sacrificio, diseñada con especificaciones adecuadas; para procesar las aves dentro de parámetros tecnológicos, sanitarios, ambientales y de calidad, soportada con una infraestructura de frío, encaminada a mantener la conservación de su producto final y así garantizarle al consumidor final la inocuidad de los mismos.

Nuestros productos, pollo entero con y sin menudencia y presas, forman parte de la alimentación familiar de muchos nariñenses que día a día han estado ligados al

crecimiento y consolidación de nuestra empresa como una de las más importantes en el sector avícola de la región.

7.1.3 Distribución. Todo el esfuerzo de esta cadena se ve recompensado cuando entregamos oportunamente y en las mejores condiciones nuestro producto a cada uno de nuestros clientes; con vehículos acondicionados de acuerdo con las normas sanitarias vigentes.

7.2 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa cuenta con una misión, una visión y un organigrama de los cuales únicamente tienen conocimiento los directivos de la empresa.

MISIÓN

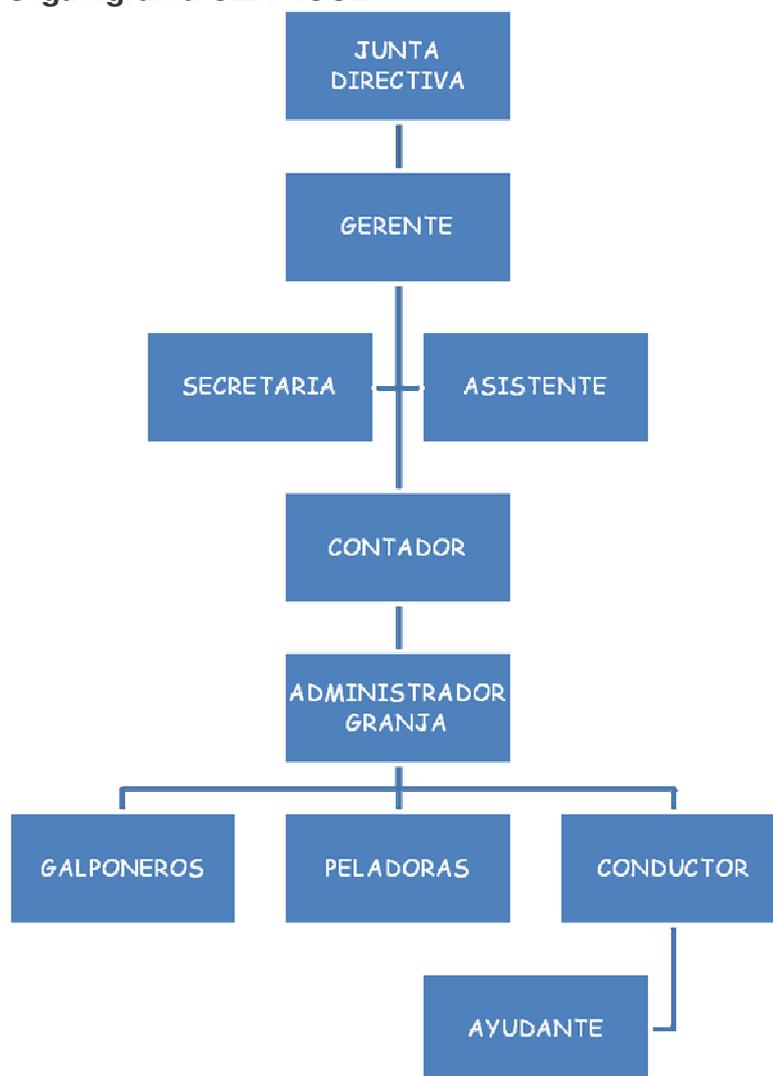
Ofrecemos a nuestros clientes producto cárnico avícola, trabajando con eficiencia y responsabilidad, buscando satisfacer plenamente sus necesidades y la atención de los intereses de nuestra empresa.

VISIÓN

Ser la empresa de producción y distribución de pollo crudo de referencia regional, comprometida con los clientes a ser su proveedor confiable, satisfacer sus necesidades de calidad, tiempo de entrega y manteniendo precios competitivos

ORGANIGRAMA:

Figura 1. Organigrama CEAVICOL



Fuente: Archivo de la empresa

La empresa no cuenta con objetivo, valores, principios ni políticas que sería necesario definirlos y darlos a conocer a todo el personal de la empresa para darle un norte al fin único de la empresa.

CLIENTE.

La empresa CEAVICOL distribuye la mayor parte de su producción a restaurantes y asaderos de su propietario, esto genera que la empresa sea de autoabastecimiento. La otra parte se la comercializa a restaurantes y pequeños distribuidores de la región.

7.3 PLANIFICACIÓN DEL PLAN

La ejecución del plan estará a cargo de dos profesionales quienes se encargaran de formular el plan estratégico y además tendrán capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización, todo esto se lograra con el apoyo de de la dirección de la empresa.

Antes de comenzar la implementación de la planeación estratégica, es necesario conformar un grupo de trabajo, encargado de hacer que se ejecute, estará conformado por el gerente de la empresa y el administrador de la granja, que tendrán como función hacer que cada miembro de la empresa se sienta comprometido; el grupo de trabajo debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas a su cargo para las metas propuestas, debe igualmente conocer bien su trabajo para ser respetado por lo que hace y no solo por el cargo que ocupa.

8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

8.1 DIAGNÓSTICO INTERNO.

8.1.1 Análisis encuesta a clientes internos. Para comenzar a elaborar el diagnóstico interno de la empresa, fue necesario aplicar una encuesta construida y estandarizada para el desarrollo de esta investigación. La encuesta su aplico a la totalidad de los colaboradores de CEAVICOL mediante un taller realizado el día sábado 27 de septiembre de 2008.

El análisis de esta encuesta permite a las autoras del proyecto identificar elementos que se convierten en fortalezas y debilidades.

Ficha metodológica:

- a. Empresa: Avícola CEAVICOL
- b. Universo de estudio: 25 colaboradores
- c. Periodo de referencia: 28 de septiembre de 2008.

Cuadro 1. Cargos de la empresa CEAVICOL

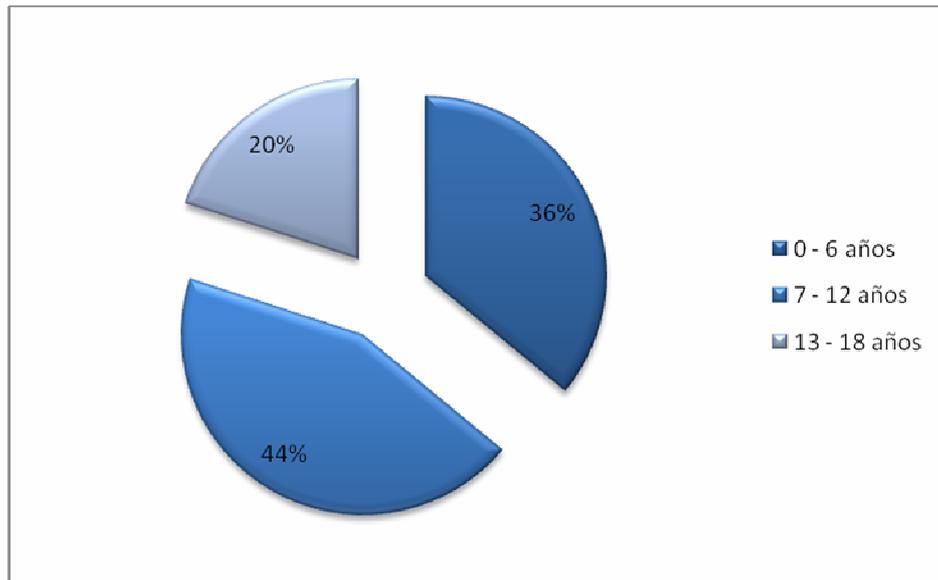
CARGO	N° DE PERSONAS
Área administrativa	
Gerente	1
Asistente de gerencia	1
Secretaria	1
Contador	1
Área producción	
Administrador de la avícola	1
Galponeros	4
Operarias	10
Área de distribución	
Conductor	2
Ayudante de conducción	2
Área servicios generales	
Aseadores	3
TOTAL EMPLEADOS	25

Fuente: Esta investigación

Para la aplicación de la encuesta se toma el 100% de la población y para su análisis se toma como base el mismo porcentaje.

Análisis de la antigüedad de los colaboradores de la empresa:

Grafico 1. Analisis de la antigüedad de los colaboradore de CEAVICOL



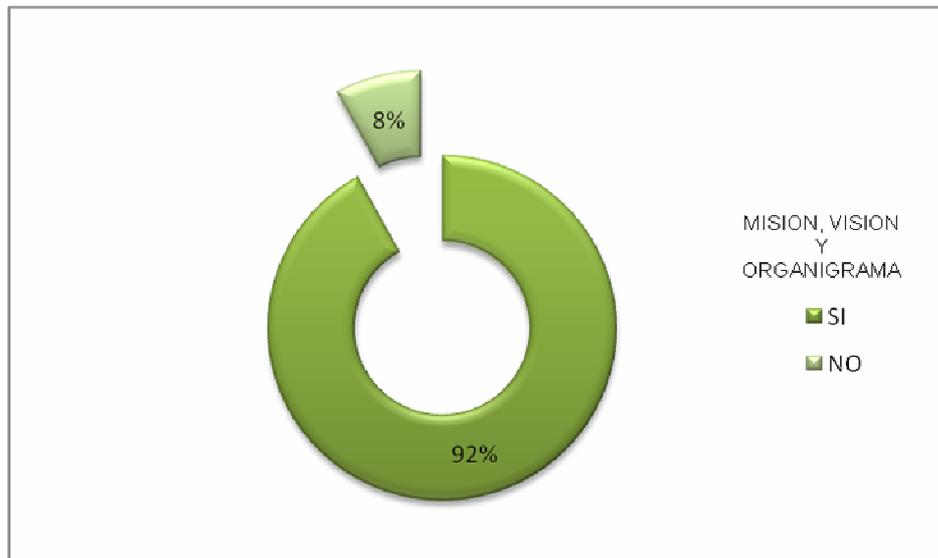
Fuente: Esta investigación

El 44% de los colaroradores de la empresa llevan trabajano en ella de 7 a 12 años, el 36% de 0 a 6 años y el 20% de 13 a 18 años.

A diferencia de otras empresas, el tiempo de permanencia de sus empleados dentro de esta es benefico, ya que la rotacion de empleados es muy baja y ademas el proceso de inducción y capacitación retrazaria los tiempos de los procesos.

¿De los siguientes aspectos de planeación de la empresa cuales conoce y cuáles no? (misión, visión, organigrama)

Grafica 2. Nivel conocimiento de planeación dentro de la empresa



Fuente: Esta investigación

Con respecto al grado de conocimiento de la misión, visión y organigrama de la empresa, se observa que únicamente se da en el nivel directivo que está representado por el 8% de los colaboradores de la empresa, por esto no existe un mismo direccionamiento para todos los que conforman la empresa.

Causas

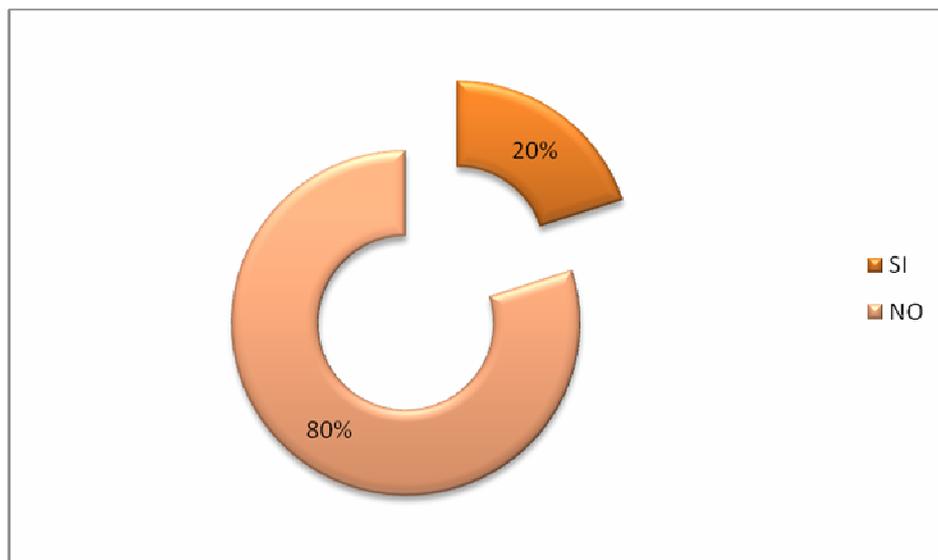
La razón por la cual no existe conocimiento de la misión, visión y organigrama de la empresa, se debe a la falta de divulgación de las mismas por parte de la dirección.

Soluciones

Realizar talleres, conferencias, publicar folletos que contengan información al respecto.

¿Dentro de la empresa existen canales de comunicación formales que le permitan expresar sus opiniones y conocer las decisiones tomadas dentro de ella?

Grafica 3. Canales de comunicación dentro de la empresa



Fuente: Esta investigación

El 80% de los empleados de la empresa consideran que no existen unos canales de comunicación adecuados que permitan conocer las opiniones de cada uno para el mejoramiento de la organización.

Causa

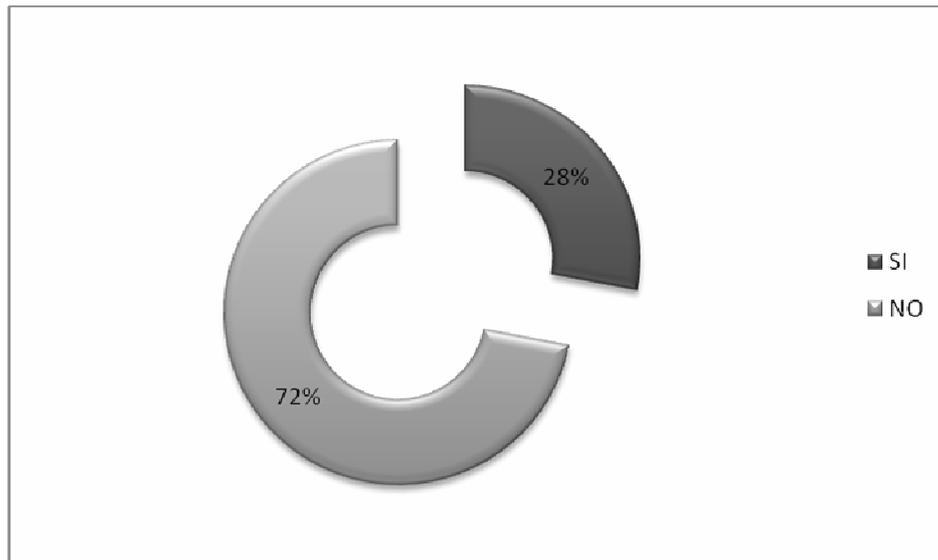
No existen canales de comunicación formal debido a que la dirección cree que no es factor relevante para la consecución del objetivo misional.

Solución

Concientizar a los directivos de CEAVICOL la importancia de una comunicación formal, para que exista constancia por escrito de llamados de atención, reuniones en las que participen los colaboradores y den a conocer sus opiniones y puntos de vista acerca de un tema determinado.

¿En su trabajo tiene libertad de opinión y comunicación en todos los niveles direccionales?

Grafica 4. Libertad de opinión y comunicación dentro de la empresa



Fuente: Esta investigación

El 72% de la totalidad de los empleados, sienten inconformidad debido a que su opinión no es tomada en cuenta para el proceso de toma de decisiones, por esta razón se pueden sentir desmotivados al momento de someterse a cambios generados por las decisiones tomadas dentro de la empresa.

Causa

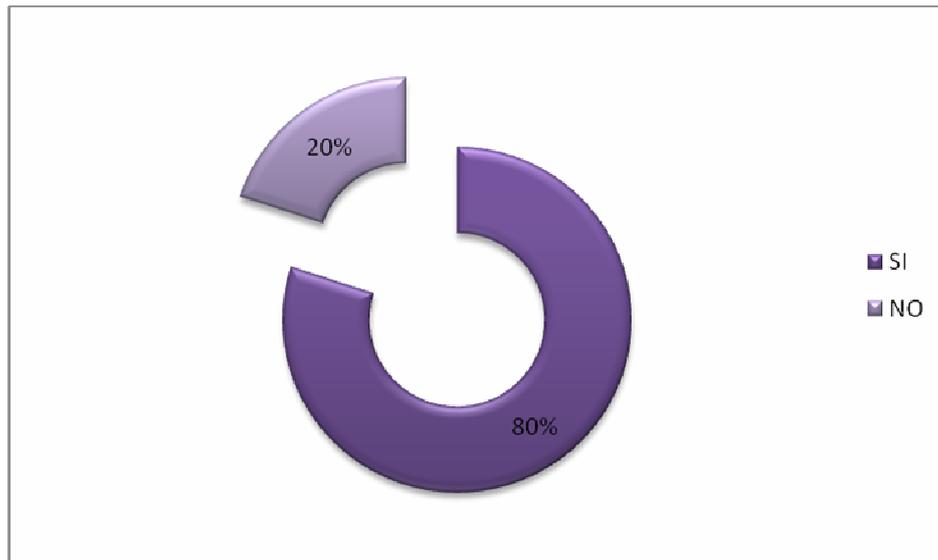
El propietario de la empresa, junto con el área administrativa son quienes se encargan de tomar las decisiones necesarias para la organización y no se tiene en cuenta la opinión de los demás empleados.

Solución

Tener en cuenta la opinión de los empleados cuando se necesite tomar una decisión en la que ellos puedan dar a conocer su punto de vista, siempre y cuando la decisión que se vaya a tomar pueda ser consultada con el personal de la empresa.

¿La empresa le dota de maquinaria y elementos de trabajo que le permitan desarrollar sus actividades con calidad, comodidad y además ser productivo?

Grafica 5. Dotación de maquinaria y elementos de trabajo



Fuente: Esta investigación

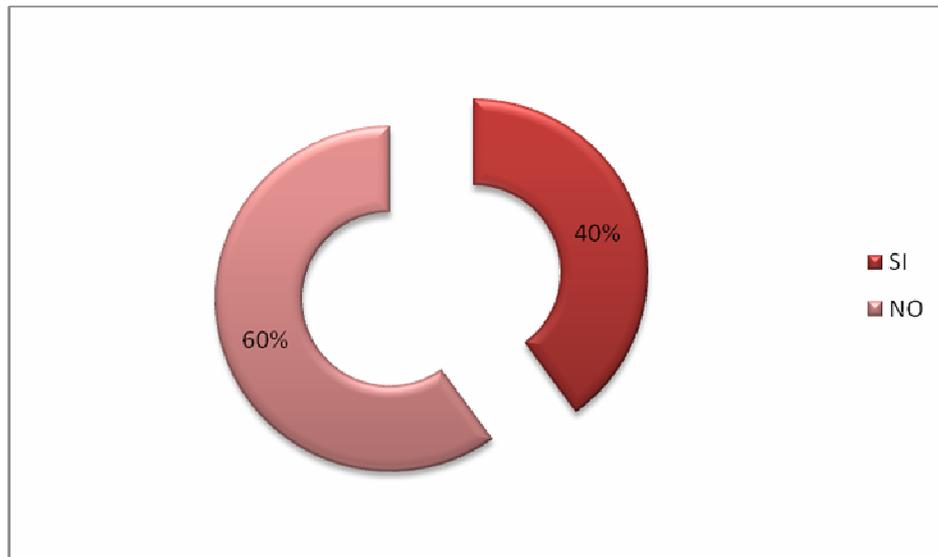
El grado de satisfacción por parte de los empleados, en cuanto a la dotación de implementos de trabajo es del 80%,

Causa

La empresa con el objeto de lograr la satisfacción del cliente y asegurándose de cumplir con las normas de seguridad industrial suministra a su colaborador las herramientas necesarias para lograr un producto de calidad sin que esto afecte la salud de sus empleados.

¿Existe trabajo en equipo dentro de la empresa, con el fin de alcanzar metas y objetivos comunes?

Grafico 6. Trabajo en equipo dentro de la empresa



Fuente: Esta investigación

El 60% de los empleados de la empresa, aseguran que no existe trabajo en equipo a excepción de las operarias de la planta de sacrificio, quienes se encuentran en permanente contacto, debido a que su trabajo es una secuencia de procedimientos en los que deben interactuar unas con otras.

Causa

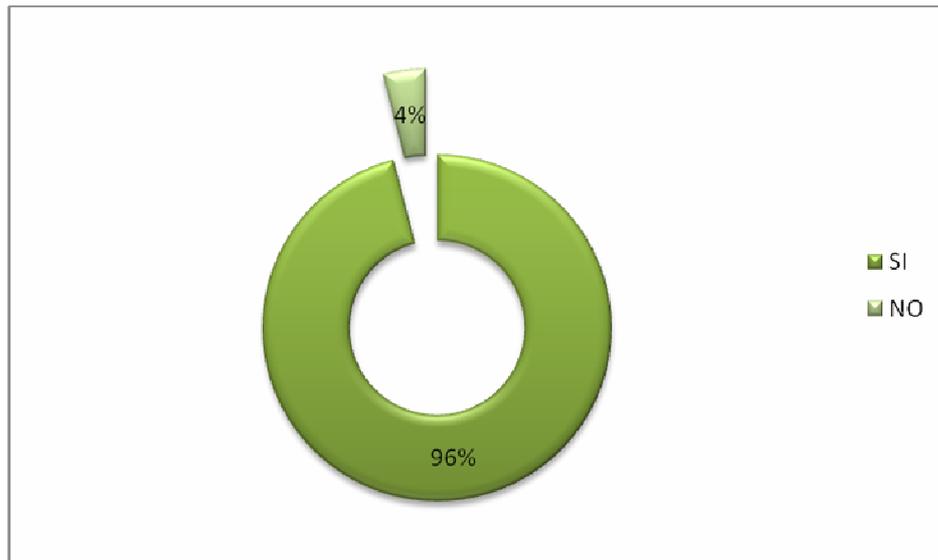
Entre las áreas de la empresa no existe trabajo en equipo, a excepción del área de producción, esto se debe a que la mayoría de los puestos de trabajo tienen funciones que deben ser realizadas independientemente, esto genera rechazo por parte de los colaboradores para interactuar entre ellos y las demás áreas.

Soluciones

Organizar actividades que ayuden a fomentar el trabajo en equipo, para lograr dentro de la empresa una cultura de interrelación del personal y de las áreas que la conforman.

¿La empresa brinda estabilidad laboral y procesos de contratación legales, necesarios para que sus colaboradores desempeñen su labor eficientemente?

Grafico 7. Estabilidad laboral



Fuente: Esta Investigación

El 96% de los empleados de la empresa, se sienten satisfechos con la estabilidad que les ofrece la empresa.

Causa

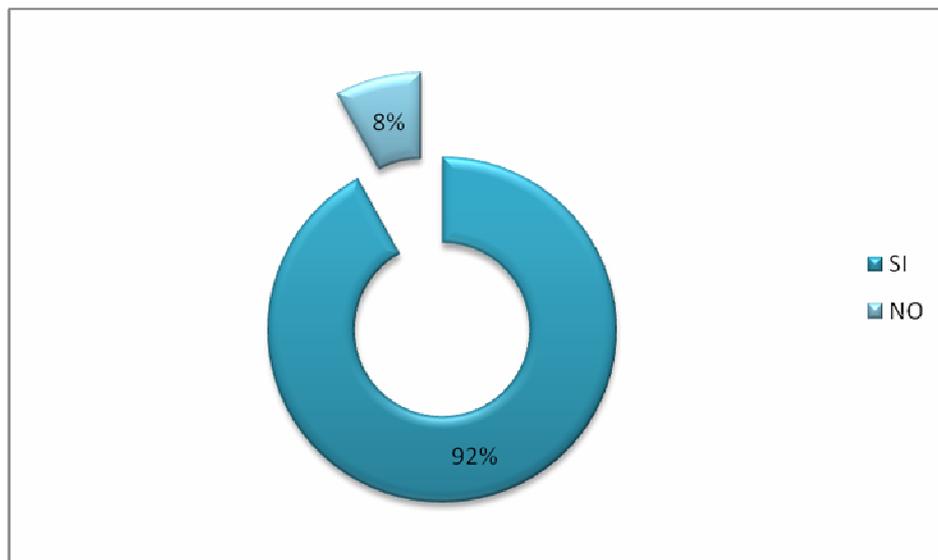
La empresa ofrece a sus empleados estabilidad laboral, porque su sistema de contratación, salarios, prestaciones sociales, se hace de acuerdo a lo estipulado por la ley. Los únicos cargos dentro de la empresa que tienen diferente forma de contratación son las de operarias, quienes trabajan por destajo o comisión, siendo esta una figura legal contemplada por la ley.

Soluciones

Mantener esta estrategia, ya que esta es la mejor manera de mantener motivado al personal.

¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales y controles de la empresa, le permiten procesar un producto inocuo y de alta calidad, para cumplir con la normatividad vigente y además lograr la satisfacción del cliente?

Grafico 8. Grado de inocuidad en el producto de acuerdo a la normatividad Vigente



Fuente: Esta Investigación

El 92% de los colaboradores creen que los métodos utilizados para el proceso de producción, ayudan a obtener un producto de alta calidad.

Causa

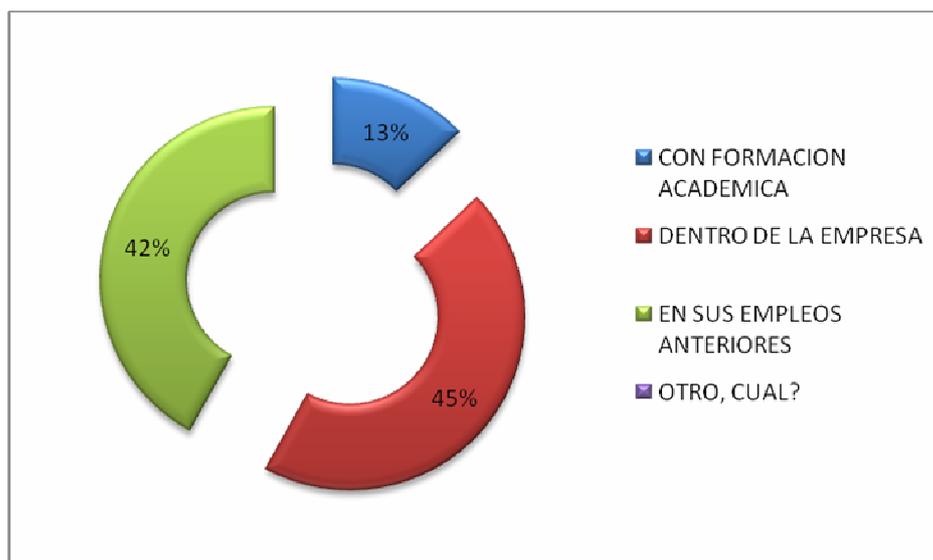
Las nuevas exigencias del gobierno por medio del INVIMA, han generado que se reevalúen y se documenten t los procesos de producción, con el fin de mejorar las condiciones de inocuidad del producto.

Solución

Mantener el nivel de calidad, se debe hacer evaluación permanente de todos los manuales de procesos existentes dentro de la avícola para la producción en la planta de beneficio.

Marque con una X para indicar si sus conocimientos para el desempeño de sus funciones dentro de la empresa los adquirió: (Con formación académica, Dentro de la empresa, En sus empleos anteriores, Otra, Cual)

Grafico 9. Grado de formación académica



Fuente: Esta Investigación

El 45% de los empleados de la empresa han adquirido sus conocimientos dentro de la empresa, el 42% en sus empleos anteriores y únicamente el 13% con formación académica.

Causa

Esto se debe a que los conocimientos para realizar las funciones de la mayoría de los cargos de la empresa, se logran con la experiencia en su sitio de trabajo y no con formación académica.

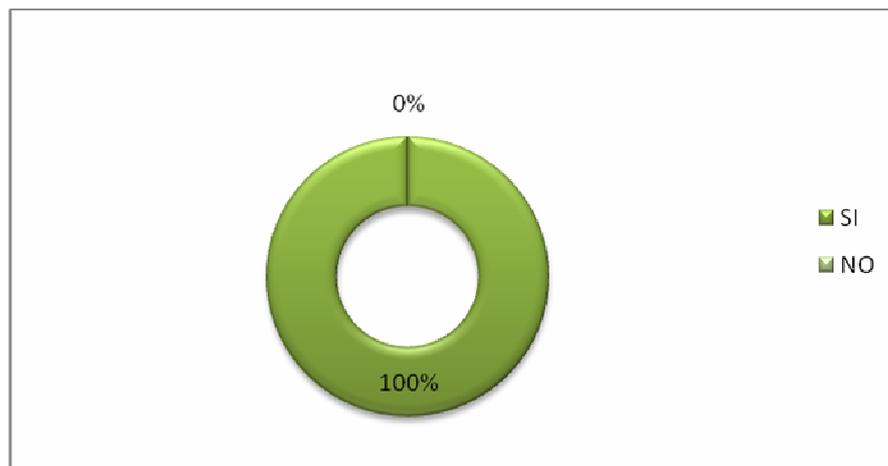
Los cargos que necesitan formación académica son los administrativos y contables.

Solución

La capacitación de los empleados debe ser constante, para mantener un adecuado ritmo de trabajo y calidad en las labores de quienes trabajan dentro de la empresa.

¿Considera usted que la empresa es rentable y tiene una buena liquidez, gracias a su compromiso y responsabilidad?

Grafica 10. Rentabilidad y liquidez de la empresa



Fuente: Esta investigación

Esta pregunta se la hace valida únicamente al nivel directivo de la empresa que está conformado por: la gerente de la empresa, la contadora, la secretaria y el administrador de la planta, porque son ellos quienes conocen su información financiera y contable. La totalidad del nivel directivo de la empresa, afirman que la empresa es rentable y tiene buena liquidez.

Causa

Permanente revisión de estados financieros y políticas de pago a proveedores y empleados de la empresa.

La empresa maneja una cartera sana, debido a que en su gran mayoría sus clientes son restaurantes pertenecientes al propietario de la empresa y por razones lógicas su recaudo es eficiente.

Solución

Mantener las estrategias establecidas.

8.1.2 Factores Internos:

- **Capacidad directiva:**

Dirección. Dentro del direccionamiento estratégico de la empresa, únicamente existe una misión, una visión y un organigrama de los cuales no tiene conocimiento todo el personal de la organización. Además no cuenta con objetivos, políticas, principios y valores; esto genera que sus empleados no tengan un norte común. (Debilidad mayor)

Comunicación. No existen unos canales de comunicación estructurados que permitan conocer los diferentes puntos de vista de los colaboradores, ya que cada uno se dedica exclusivamente a su área, lo que genera un impacto negativo frente a la difusión de las decisiones a emprender. (Debilidad menor)

Toma de decisiones. Las decisiones dentro de la organización, son tomadas en su totalidad por el propietario y no se tiene en cuenta las opiniones de los empleados lo que genera desmotivación y falta de sentido de pertenencia. (Debilidad menor)

- **Capacidad competitiva**

Comercialización. La comercialización de se realiza a asaderos y restaurantes del propietario de la avícola, lo que garantiza la venta total de sus productos. (Fortaleza mayor)

Calidad de Producto. Su producto es de excelente tamaño, sabor y su calidad esta regidas por las normas de inocuidad que exige la legislación vigente, lo que genera mayor atracción por parte del cliente. (Fortaleza mayor)

Publicidad. CEAVICOL carece de todo tipo de publicidad, lo que ocasiona el desconocimiento de la empresa por parte de su mercado objetivo. (Debilidad mayor)

- **Capacidad Financiera**

Liquidez. La empresa tiene una buena liquidez, lo que permite cumplimiento de sus obligaciones financieras como son: pagos de las facturas a los proveedores en el tiempo estipulado por ellos, igualmente pago oportuno de nomina. (Fortaleza mayor)

Cartera. A diferencia de las demás empresas del sector avícola que se caracteriza por manejar carteras elevadas, CEAVICOL cuenta con una cartera sana

manejando un promedio de 15 días de recaudo, lo que genera una buena liquidez. (Fortaleza mayor)

- **Capacidad tecnológica**

Infraestructura. La empresa cuenta con una infraestructura adecuada en buen estado y acorde con su capacidad de producción, esto da como resultado óptima calidad en su producto. (Fortaleza menor)

Maquinaria. Con el propósito de mejorar sus procesos la empresa realiza constantemente la adquisición de maquinaria. (Fortaleza menor)

Sistematización. CEAVICOL no tiene sistematizado su proceso productivo, de tenerlo mejorarían los costos y tiempos de producción. (Debilidad menor)

- **Capacidad de Talento Humano**

Experiencia técnica. Los colaboradores de la empresa tienen un alto grado de conocimiento de sus labores debido a que en su gran mayoría llevan muchos años trabajando en ella, por esta razón la empresa conserva siempre su ritmo de trabajo. (Fortaleza menor)

Trabajo en equipo. Para la consecución del objetivo misional los colaboradores de la empresa no siempre están dispuestos a ayudar y a trabajar en equipo lo que puede ocasionar demoras en el proceso de producción. (Debilidad menor)

8.1.3 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Cuadro 2. Matriz de Evaluación De Factores Internos

FACTORES CLAVES		PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	
FORTALEZAS:					
F1	Comercialización	0,07	4	0,28	
F2	Calidad de producto	0,09	4	0,36	
F3	Liquidez	0,15	4	0,60	
F4	Cartera	0,08	4	0,32	
F5	Infraestructura	0,07	3	0,21	
F6	Maquinaria	0,07	3	0,21	
F7	Experiencia tecnica	0,08	3	0,24	
DEBILIDADES:					
D1	Dirección	0,15	1	0,15	
D2	Comunicación	0,06	2	0,12	
D3	Publicidad	0,07	1	0,07	
D4	Sistematización	0,05	2	0,10	
D5	Trabajo en equipo	0,06	2	0,12	
TOTAL		1		2,78	
DM:	DEBILIDAD MAYOR	DM = 1	Fm:	FORTALEZA MENOR	Fm = 3
Dm:	DEBILIDAD MENOR	Dm = 2	FM:	FORTALEZA MAYOR	FM = 4

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta diseñada para el presente estudio

La matriz de evaluación de variables internas indica que la empresa se encuentra en un punto en donde sus fortalezas y debilidades están en equilibrio. Las fortalezas más representativas son: liquidez, calidad de producto, cartera y

comercialización estas pueden ayudar a combatir sus mayores debilidades que son: publicidad, sistematización, comunicación y trabajo en equipo por lo tanto la gerencia debe estar alerta en buscar estrategias para mejorar sus debilidades y aumentar sus fortalezas, de lo contrario la empresa podría entrar en liquidación.

8.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

8.2.1 Análisis encuesta a clientes externos. Para el análisis externo de CEAVICOL, se tomó una muestra de 15 empresas, representando el 100 por ciento de clientes. La recolección de datos en las empresas, se realizó entre el 29 de septiembre y el 03 de octubre de 2008. El análisis de esta encuesta permite identificar las amenazas y oportunidades que tiene CEAVICOL ante el mercado avícola.

Ficha metodológica:

- a. Empresas: Clientes avícola CEAVICOL
- b. Universo de estudio: 15 empresas.
- c. Periodo de referencia: 29 de septiembre y 03 de octubre de 2008.

Cuadro 3. Clientes CEAVICOL

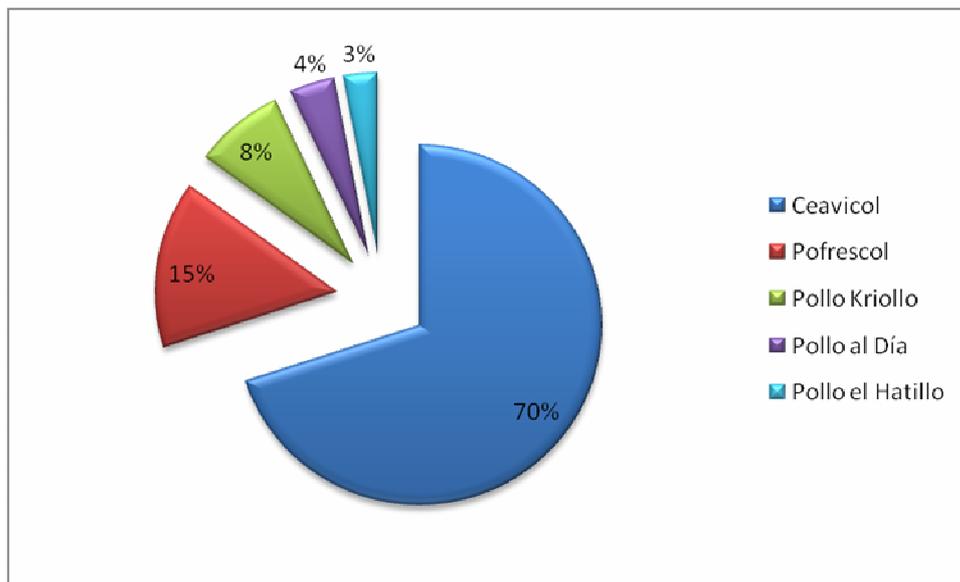
EMPRESA	UBICACIÓN
Asadero La Brasa parque	LA UNION – NARIÑO
Asadero La Brasa centro	LA UNION – NARIÑO
Asadero La Brasa mercado	LA UNION – NARIÑO
Asadero La Brasa Buesaco	BUESACO – NARIÑO
Big Broaster	BUESACO – NARIÑO
Asadero La Brasa pasto	PASTO – NARIÑO
Asadero Leños La Brasa	IPIALES – NARIÑO
Asadero La Brasa Gualmatán	GUALMATAN – NARIÑO
Asadero La Brasa	PUPIALES – NARIÑO
Asadero La Brasa	CUMBAL – NARIÑO
Restaurante Doña Leo	BUESACO – NARIÑO
Restaurante Mi Sazón	BERRUECOS – NARIÑO
Súper Tienda La Esperanza	ARBOLEDA – NARIÑO
Restaurante Mi Bohío	VILLAMORENO – NARIÑO
Asadero La Delicia	LA UNION – NARIÑO

Fuente: Esta investigación

Para la aplicación de la encuesta se toma el 100% de la población y para su análisis se toma como base el mismo porcentaje.

Enumere según su importancia las siguientes empresas avícolas del departamento de Nariño (siendo 5 la más importante).

Grafica 11. Grado de importancia de empresas avícolas



Fuente: Esta investigación

De las 15 empresas encuestadas, 70% reconocieron a CEAVICOL como la empresa avícola más importante del departamento, mientras que POFRESCOL ocupó un 15%, Pollo Criollo el 8%, Pollo al Día el 4% y el restante 3% fue para Pollo el Hatillo

Causa

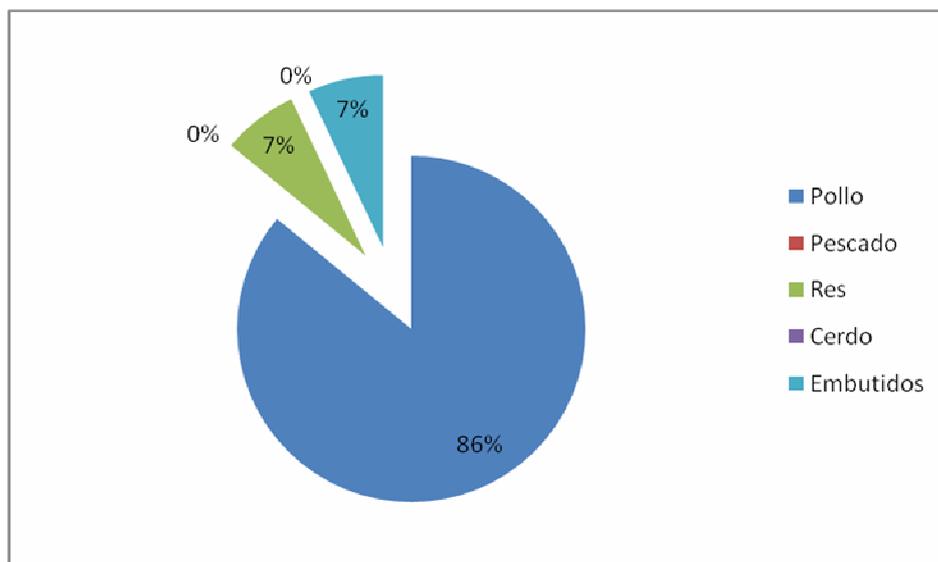
El posicionamiento en el mercado de CEAVICOL es fuerte ante sus competidores, logrando un top of mind que hace que sea reconocida por sus clientes a pesar de las diferentes ofertas que existen dentro de la distribución de pollo en el departamento de Nariño. Por su parte, POFRESCOL, muestra una fuerte consolidación en el mercado, sin embargo, a pesar de no ser la primera, muestra una preferencia por parte de los clientes, la cual debe ser tomada en cuenta por las directivas de CEAVICOL. La situación más complicada es para Pollo Criollo y Pollo al Día, los cuales no poseen una buena predilección entre el mercado.

Soluciones

CEAVICOL debe direccionar sus esfuerzos en lograr una participación en el mercado más alta de la actual, con el ánimo de prevenir la pérdida de clientes ante su competidor más fuerte, que para esta investigación se identificó como POFRESCOL.

¿Qué producto cárnico considera el más económico?

Grafica 12. Preferencia precio de productos cárnicos



Fuente: Esta investigación

El 86% de los encuestados consideran que el pollo es el producto cárnico más económico del mercado. Para otros las carnes de res y embutidos obtienen un 7% cada uno por esta clasificación y el pescado y la carne de cerdo no lograron resultado alguno, siendo considerados como los más caros en el mercado.

Causa

La sobre oferta de la carne de pollo, su fácil accesibilidad y producción, al igual que la variedad de platos que se pueden preparar en el mercado, hacen que el pollo sea un sea un producto apetecido por el público. Los costos de producción del resto de productos cárnicos lo hacen más caros para el bolsillo de los consumidores.

Soluciones

Promover el consumo de pollo a través de diversas campañas de nutrición y promocionar los diversos platos económicos que con este se pueden preparar.

¿Según su conocimiento del cliente, cree que ellos compran pollo por ser nutritivo y saludable?

El 100% de los encuestados consideran que efectivamente los consumidores finales compran el pollo por su contenido nutricional y saludable

Causa

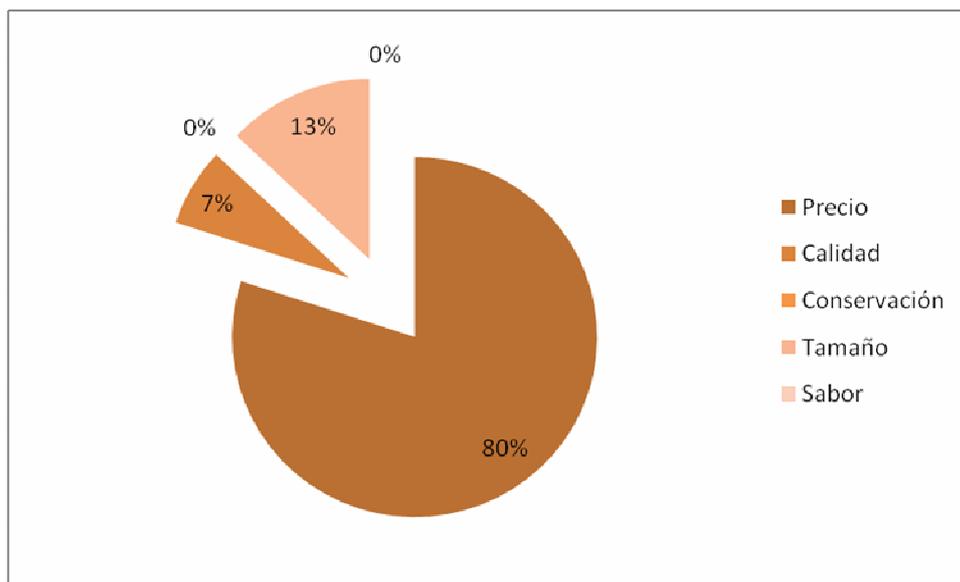
Las diferentes campañas que han adelantado las empresas avícolas del país, las cuales han difundido el mensaje sobre la importancia de consumir pollo en los hogares colombianos.

Soluciones:

Aprovechar este tipo de campañas destacando la salubridad de la carne de pollo que se ofrece al mercado por parte de CEAVICOL.

¿Cree que el pollo ecuatoriano es mejor por?

Grafica 13. Características del pollo ecuatoriano



Fuente: Esta investigación

Según el 80% de los encuestados, el pollo ecuatoriano es mejor por el precio que ofrecen, mientras que el 13% dice que por el tamaño del producto y el 7% restante valora su calidad.

Causa

El precio del producto en el Ecuador es más bajo que en Colombia porque los insumos son subsidiados por el gobierno y sus aranceles son más bajos. Los avicultores tienen acceso a nuevas tecnologías de crianza de pollos gracias al apoyo por parte del Estado.

En Colombia, los avicultores no tienen un apoyo decidido por parte del gobierno, lo cual hace que los costos de producción sean más elevados.

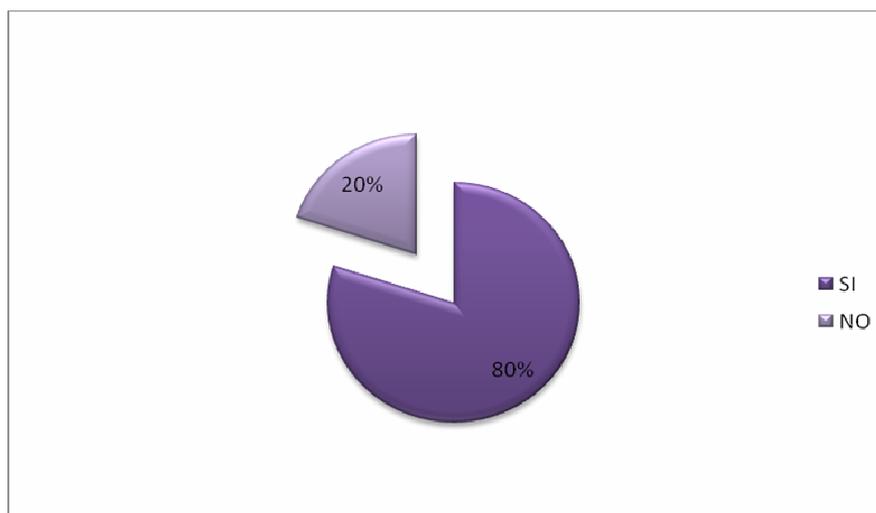
Soluciones

Realizar campañas enfatizadas en la calidad del producto que ofrece CEAVICOL ante el mercado. Mostrar las fortalezas del pollo colombiano frente al ecuatoriano.

Exigir por parte de las agremiaciones comerciales como FENALCO, la protección del producto nariñense, en especial la realización de campañas en las cuales se motive a los clientes a consumir lo de nuestra región.

¿Considera que la calidad del producto de CEAVICOL y tiempo de entrega están acorde a sus necesidades empresariales?

Grafica 14. Calidad del producto de CEAVICOL



Fuente: Esta investigación

El 80% de los encuestados consideran que el producto de CEAVICOL satisface sus necesidades, sin embargo, un 20 por ciento considera lo contrario.

Causa

CEAVICOL cumple con los estándares de calidad en cada proceso para la crianza y producción de pollos que obedezcan a las necesidades de los clientes en cuanto a tamaño, sabor y calidad. Sin embargo, la competencia ofrece aspectos diferentes que satisfacen en cierto grado los requisitos de algunos clientes.

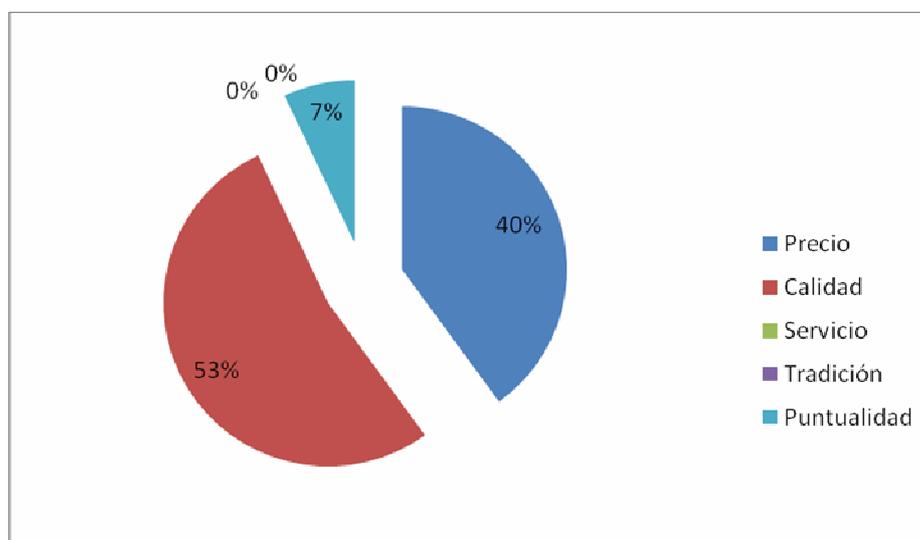
Soluciones

Realizar estudios de mercado para ver las necesidades insatisfechas de los clientes, aprovechando las sugerencias e inquietudes manifestadas en pro de mejorar la calidad de nuestro producto.

Desarrollar una investigación que nos permita comparar nuestro producto y servicio frente al de la competencia, para fortalecer a nuestra organización y así buscar otros factores de satisfacción diferentes a los propuestos en el mercado.

¿Cuál es el factor por el cual se conoce mejor a CEAVICOL?

Grafica 16. Factor de reconocimiento de CEAVICOL



Fuente: Esta investigación

Por calidad el 53%, precio 40% y el 7% por puntualidad a la hora de la entrega del producto

Causa

CEAVICOL busca que sus productos estén acorde a las necesidades de calidad de los clientes, con un buen sabor, tamaño e higiene, cumpliendo con los parámetros establecidos por el INVIMA y el Gobierno Nacional.

Soluciones

Generar un reconocimiento mayor de su calidad cercano al 90 por ciento, al igual que mejorar la percepción de tiempo de entrega y servicio prestado al cliente.

¿Qué factor afecta el desempeño de las empresas avícolas en el departamento de Nariño?

El 100% de los encuestados consideran que las Avícolas clandestinas, la Competencia desleal, el Fenómeno Galeras, el Contrabando y la aparición de redes o cadenas financieras afectan el desarrollo de las avícolas en el departamento.

Causa

Competencia desleal de empresas clandestinas, que por no estar registradas en Cámara de Comercio ni tener ningún tipo de registro, las entidades del estado no pueden controlarlas y sin embargo compiten en el mercado con precios más bajos y con productos de menor calidad.

Nariño, al ser zona fronteriza, está propensa al contrabando de productos avícolas del Ecuador, los cuales son más baratos que los ofrecidos en nuestro país, a raíz de los subsidios otorgados por el gobierno vecino.

El Volcán Galeras ocasiona que cuando este se encuentre en actividad, puesto que los proveedores se vuelven exigentes con los pagos y despachos de productos.

Soluciones

Exigir un mayor control al Estado colombiano y a la Gobernación de Nariño, frente a la constitución de empresas clandestinas en la región, para que éstas cumplan con todos los documentos de ley y salubridad.

Subsidios por parte del Gobierno frente a la crisis Galeras, al igual que lograr la solidaridad de los proveedores cuando este fenómeno se presente.

Control al contrabando e importación de productos avícolas del Ecuador por parte de la DIAN.

8.2.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas. Para llevar a cabo este análisis se aplicara el modelo de las cinco fuerzas competitivas, el cual permite identificar detalladamente los factores externos que influyen en el entorno competitivo de CEAVICOL. Esta matriz permite visualizar el comportamiento de los competidores existentes y nuevos, los posibles sustitutos, los compradores y los proveedores.

- **Intensidad de la rivalidad**

Número de competidores. Existen en Nariño 163 granjas de pollo de engorde, estas son de diferente capacidad productiva, sin embargo entre todas se distribuyen el mercado.

Diversidad de competidores. Las empresas del sector Avícola en Nariño se dividen en dos grupos, uno de ellos produce para distribuir y comercializar el producto al por mayor, (pollo crudo) y el otro para su autoabastecimiento.

Costo de almacenaje. El más representativo de los costos de almacenamiento es el del producto terminado debido a que este además de espacio físico, tiene un alto costo de energía eléctrica porque debe realizarse a una temperatura mínima de $-17.8\text{ }^{\circ}\text{C}$ para mantenerse refrigerado. En los cuartos fríos se debe cuidar una serie de aspectos tales como: temperatura ambiental, humedades relativas, temperatura de productos que ingresan, cantidad y forma de almacenamiento, entre otros, que tienen una incidencia negativa en la calidad del producto ya que de no cumplirse satisfactoriamente, ocurrirán diferencias de peso y alteraciones en la calidad, que obligaran a enviarlo a la planta de desperdicio.

- **Barreras de salida**

Especialización de los activos. Los activos fijos utilizados en el sector avícola se pueden constituir como una barrera de salida, debido a que la maquinaria utilizada para el encacetamiento y el procesamiento es específicamente para aves y dentro del departamento el único producto avícola que esta industrializado es el pollo.

Barreras emocionales. La gran mayoría de empresas del sector avícola en la región son empresas familiares que han ido evolucionando a través de las generaciones, lo que ocasiona una barrera de salida se mezclan sentimientos al momento de pensar en la liquidación de la empresa.

- **Amenaza de los nuevos entrantes**

Creación de nuevas leyes. La nueva normatización del sector avícola crea una barrera de entrada a nuevos competidores, debido a que las exigencias en cuanto a vigilancia y control de calidad del producto implica entrar a competir con costos fijos más altos esto no ocurre con los antiguos productores, quienes pueden seguir funcionando como lo venían haciendo en el pasado, diseñando un plan de cumplimiento para ejecutarlo en un periodo de tres años.

Efecto de la curva de la experiencia. Para las empresas que quieren entrar a competir en el sector tendrán como barrera la experiencia de las que están en funcionamiento.

Poder de negociación de los proveedores. En la región no existe todavía una planta procesadora de productos concentrados que abastezca la demanda existente. Lo mismo ocurre con la producción de pollito de un día, por lo tanto se lo debe comprar en el Valle del Cauca, Quindío y Risaralda; esto incrementa los costos ya que cada empresa incurre en el valor de sus fletes.

Poder de negociación de los compradores. El sector avícola es el único dentro de los cárnicos que tiene la modalidad de venta a crédito, por eso maneja altos volúmenes de cartera.

Además sus compradores tienen la posibilidad de integrarse hacia atrás.

Productos sustitutos. Los productos que se consideran sustitutos del sector avícola son todos aquellos que contienen alto grado de proteína animal entre ellos se pueden encontrar: carne de cerdo, res, pescado, mariscos, búfalo, chivo, conejo, pavo, cordero, embutidos, enlatados, entre otros.

La Matriz de las cinco fuerzas competitivas, nos muestra el comportamiento de la empresa, con relación a su entorno, esto nos permitió concluir que CEAVICOL, está favorecido frente a las nuevas empresas que quieran ingresar al sector ya que existen para ellos barreras como la nueva legislación y la curva de la experiencia de los antiguos competidores, también se ve beneficiado ante sus productos sustitutos debido a que el pollo uno de los productos cárnicos más apetecidos por el mercado. Los factores que lo afectan son la gran cantidad de competidores dentro del sector avícola nariñense, así como también por la falta de existencia de proveedores en la región, esto incrementa sus costos de transporte.

8.2.3 Factores externos:

- **Factores económicos**

Revaluación del dólar. Por la gran fluctuación del dólar que se presenta en la actualidad, los precios de los insumos varían constantemente, debido a la revaluación actual y a que los proveedores del sector avícola importan su materia prima, el precio de los insumos son más elevados, ocasionando incremento en el costo de su producto final. (Amenaza mayor)

Aparición de redes. La aparición de redes o cadenas de inversiones con muy altos márgenes de rentabilidad ocasionan mayor demanda de los productos. (Oportunidad menor)

Precio. De todas las carnes que existen en el mercado la de pollo es la más económica, esto genera amplitud de su mercado objetivo. (Oportunidad mayor)

- **Factores políticos**

Nueva legislación. Las nuevas normas que rigen al sector avícola en cuanto a inocuidad alimentaria causan mayores costos y trabajos innecesarios en su implementación. (Amenaza mayor)

- **Factores sociales**

Escasez de mano de obra. La aparición de empresas captadoras de dinero con altos intereses, ha ocasionado desinterés de los colaboradores para realizar sus actividades diarias, puesto a que esperan altos ingresos sin mucho esfuerzo. (Amenaza menor)

Tendencias del mercado. En la actualidad los consumidores prefieren productos sanos y el pollo es catalogado como un alimento que contiene gran cantidad de proteína sin ser nocivo para la salud, por este motivo es una de las carnes más aceptadas por el mercado. (Oportunidad mayor)

- **Factores competitivos**

Contrabando. Al encontrarse la empresa situada en una región fronteriza el contrabando es uno de los problemas que más afecta a la industria avícola del departamento, debido a que el precio del producto en el Ecuador es más bajo que en Colombia porque los insumos son subsidiados por el gobierno y sus aranceles son más bajos. (Amenaza menor)

Competencia desleal. Existen empresas clandestinas, que por no estar registradas en Cámara de Comercio ni tener ningún tipo de registro, las entidades del estado no pueden controlarlas y sin embargo compiten en el mercado con precios más bajos y con productos de menor calidad. (Amenaza menor)

- **Factores Geográficos**

Cercanía al volcán Galeras. Esto ocasiona que cuando este se encuentra en actividad volcánica los proveedores se vuelven exigentes con los pagos y despachos de productos. (Amenaza menor)

Vías de acceso. La vía principal que comunica la avícola con sus clientes se encuentra en proceso de pavimentación lo que garantiza menores tiempos de entrega y mayor cuidado para conservar la calidad del producto. (Oportunidad menor)

Clima. La ubicación de la planta de producción cuenta con un clima favorable, debido a que el proceso necesita una temperatura cálida para que el pollito se desarrolle favorablemente generando así mayor rentabilidad. (Oportunidad menor)

8.2.4 Matriz de evaluación de los factores EXTERNOS (MEFE)

Cuadro 4. Matriz de evaluación de los factores externos

FACTORES CLAVES											PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	
OPORTUNIDADES:														
O1	Aparición de redes											0,09	3	0,27
O2	Precio											0,15	4	0,6
O3	Tendencias del mercado											0,07	4	0,28
O4	Vías de acceso											0,08	3	0,24
O5	Clima											0,08	3	0,24
AMENAZAS:														
A1	Revaluación del dólar											0,12	1	0,12
A2	Nueva legislación											0,11	1	0,11
A3	Escases de mano de obra											0,08	2	0,16
A4	Contrabando											0,07	2	0,14
A5	Competencia desleal											0,08	2	0,16
A6	Cercanía al volcán Galeras											0,07	2	0,14
TOTAL											1		2,46	
AM:	AMENAZA MAYOR	AM = 1		Om:	OPORTUNIDAD MENOR	Om = 3								
Am:	AMENAZA MENOR	Am = 2		OM:	OPORTUNIDAD MAYOR	OM = 4								

Fuente: Elaboración propia

La matriz de evaluación de los factores externo nos indica que la empresa CEAVICOL se ve afectada por el ambiente externo dentro del cual las variables que más inciden son: la nueva legislación del sector avícola y la revaluación del dólar de igual manera se ve compensado por sus oportunidades donde las más

importantes son: precio, tendencia de mercado y aparición de redes en las cuales se puede apoyar la empresa para buscar estrategias de mejoramiento.

8.2.5 Matriz del perfil competitivo (MPC):

Cuadro 5. Matriz del perfil competitivo

VARIABLES CLAVES PARA COMPETIR	PONDERACION	AVÍCOLA CEAVICOL		AVÍCOLA RUANO		AVÍCOLA SANTALUCIA		AVÍCOLA EL HATILLO	
		CALIF.	RESUL. POND.	CALIF.	RESUL. POND.	CALIF.	RESUL. POND.	CALIF.	RESUL. POND.
Calidad del producto	0,25	4	1,0	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Precio	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60	4	0,80
Publicidad	0,15	1	0,15	2	0,3	2	0,30	1	0,15
Infraestructura	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Vías de acceso	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Experiencia técnica	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30
TOTALES	1		2,95		3,15		2,85		2,80

Fuente: Esta investigación

La matriz del perfil competitivo nos muestra que el nivel diferenciador de la empresa con respecto a sus competidores más relevantes es mínimo aunque el factor de mayor influencia negativa para la empresa CEAVICOL es la publicidad y la calidad es el factor con mejor influencia.

8.2.6 Análisis de vulnerabilidad:

- **Definición de puntales**

Comercialización. La pérdida de clientes ocasionaría aumento de los inventarios, esto generaría un incremento en los costos de la compañía, debido a que el manejo de inventarios de productos cárnicos como el pollo es muy costoso, puesto que se necesita alto consumo de energía para mantenerlo congelado.

Calidad. Al disminuir la calidad se perdería la lealtad de los clientes y esto ocasionaría que busquen otros proveedores para satisfacer sus necesidades, esto repercutiría en pérdida de participación en el mercado ya que sus ventas disminuirían junto con sus niveles de rentabilidad.

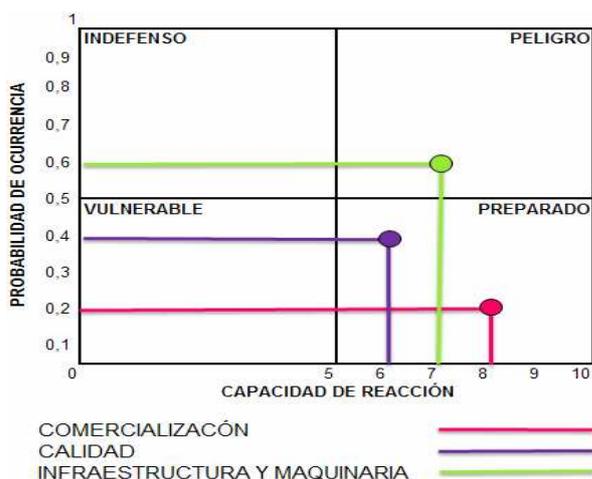
Infraestructura y Maquinaria. El no contar con una infraestructura y una maquinaria adecuada generaría una disminución de la capacidad de producción, esto ocasionaría que la empresa no alcance su punto de equilibrio y el costo de sus productos aumente, además los se vería afectado el nivel de cumplimiento a sus clientes, así mismo la calidad del producto disminuiría.

Cuadro 6. Análisis de vulnerabilidad CEAVICOL

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD						
PUNTALES	AMENAZAS	CONSECUENCIA	IMPACTO DE LA AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
Comercialización	Aumento de inventarios.	Incremento de costos de inventario.	9	0,2	8	PREPARADO
Calidad	Pérdida de lealtad del consumidor	Perdida de participación en el mercado.	7	0,4	7	PREPARADO
Infraestructura y maquinaria	Disminución de la capacidad de producción	Aumento del costo de venta y disminución del nivel de cumplimiento	5	0,6	6	PELIGRO

Fuente: Esta investigación

Grafica 17. Matriz de vulnerabilidad CEAVICOL



Fuente: Esta investigación

Luego de observar los resultados de la matriz de vulnerabilidad, se puede apreciar que para la empresa CEAVICOL, los puntales comercialización y calidad, se encuentran en un nivel PREPARADO frente a alguna dificultad de este tipo.

El puntal Infraestructura y Maquinaria se encuentra en un nivel de PELIGRO esto indica que tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su desempeño.

9. ANÁLISIS DOFA

9.1 FORTALEZAS

- F1.** Venta del total de sus productos asegurada.
- F2.** Producto de excelente calidad.
- F3.** La empresa cuenta con una buena liquidez.
- F4.** CEAVICOL maneja una cartera sana.
- F5.** Infraestructura acorde a su capacidad de producción.
- F6.** Adquisición constante de maquinaria.
- F7.** Colaboradores con alto grado de conocimiento en sus labores.

9.2 DEBILIDADES:

- D1.** Falta de direccionamiento estratégico.
- D2.** No existen canales de comunicación estructurados.
- D3.** CEAVICOL carece de publicidad.
- D4.** Sus procesos productivos no están sistematizados.
- D5.** Los colaboradores de la empresa no siempre están dispuestos a trabajar en equipo.

9.3 OPORTUNIDADES:

- O1.** Mayor demanda de los productos a causa de la aparición de redes.
- O2.** Precios más económicos que el de los demás productos cárnicos.
- O3.** Producto saludable acorde con las tendencias del mercado.
- O4.** Menores tiempos de entrega por el mejoramiento de las vías de acceso a la avícola.
- O5.** Clima favorable de acuerdo a las necesidades de procesamiento.

9.4 AMENAZAS:

- A1.** Debido a la revaluación del dólar el precio de los insumos aumentan.
- A2.** Incremento de costos debido a la nueva legislación.
- A3.** La aparición de redes ocasiona desinterés por parte de los colaboradores.
- A4.** Por ser una región fronteriza el contrabando afecta la industria avícola.
- A5.** Competencia desleal por parte de empresas clandestinas.
- A6.** El fenómeno del volcán Galeras, afecta las relaciones con proveedores.

Cuadro 7. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Mayor demanda de los productos a causa de la aparición de redes.	A1. Debido a la revaluación del dólar el precio de los insumos aumentan.
	O2. Precios más económicos que el de los demás productos cárnicos.	A2. Incremento de costos debido a la nueva legislación.
	O3. Producto saludable acorde con las tendencias del mercado.	A3. La aparición de redes ocasiona desinterés por parte de los colaboradores.
	O4. Menores tiempos de entrega por el mejoramiento de las vías de acceso a la avícola.	A4. Por ser una región fronteriza el contrabando afecta la industria avícola.
	O5. Clima favorable de acuerdo a las necesidades de procesamiento.	A5. Competencia desleal por parte de empresas clandestinas. A6. El fenómeno del volcán Galeras, afecta las relaciones con proveedores.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Venta del total de sus productos asegurada.	FO1.- Utilizando F5 y F6 se puede incrementar la producción para aprovechar O1. Realizando inversión en investigación y desarrollo de nueva tecnología para mejorar tiempos y procesos de producción.	FA1.- A3 se disminuye con F7 con capacitación constante y un programa de premios y estímulos para los colaboradores.
F2. Producto de excelente calidad.	FO2.- Utilizando F1-F2 , se podría promocionar las virtudes de O2 y O3 , para incrementar las ventas, todo direccionado hacia la economía y lo nutritivo del pollo	FA2.- F1, F5, F6 y F7 ayudan a contrarrestar A1 y A2, a través de la integración hacia delante, mejorar los canales de distribución, economizar en los procesos de producción realizando convenios con los proveedores.
F3. La empresa cuenta con una buena liquidez.	FO3.- Si relacionamos F1 - F5 con O4 y O5 , se podrían mejorar los canales de distribución del producto, al igual que realizar una auditoría estricta en el proceso de producción.	FA3.- A4 y A5, pueden ser disminuidos con F2, con promoción de la calidad del producto, presionar a las entidades de control fronterizo y salud para los establecimientos avícolas. Promocionar la calidad del producto colombiano.

F4. CEAVICOL maneja una cartera sana.		FA4.- A6 se puede reducir con F1, Buscando subsidios a la producción avícola por parte del Estado, Convenio para proveer con productos avícolas a los albergues en zonas de riesgo del volcán.
F5. Infraestructura acorde a su capacidad de producción.		
F6. Adquisición constante de maquinaria.		
F7. Colaboradores con alto grado de conocimiento en sus labores.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. Falta de direccionamiento estratégico.	DO1.- Utilizando O1 que incrementa las utilidades de la empresa se puede mejorar D1 realizando capacitaciones, talleres y conferencias para mejorar los procesos productivos.	DA1.- Con D1 se puede enfrentar A1 , Realizar una proyección financiera acorde a las necesidades del mercado y la empresa. Promover el análisis financiero constante para la reducción de costos de operación.
D2. No existen canales de comunicación estructurados.	DO2.- Utilizando O2 y O3 que son atributos del producto se puede mejorar la parte publicitaria, generación de publicidad que incentive al consumo masivo del pollo y su aporte a la salud. D3.	DA2.- D2 y D5 pueden prevenir A3, Capacitación constante del personal, Creación de canales de comunicación organizacional y generación de espacios de comunicación informal para los colaboradores y directivos.
D3. CEAVICOL carece de publicidad.	DO3.- Con D4 y D5 , se podría aprovechar a O5 y O4 , Capacitación constante en la aplicación de nuevas tecnologías.	DA3.- A5, A6 y A4 pueden ser aprovechadas con D1, Aplicación de una adecuada planificación estratégica y análisis del comportamiento del mercado
D4. Sus procesos productivos no están sistematizados.		
D5. Los colaboradores de la empresa no siempre están dispuestos a trabajar en equipo.		

Fuente. Esta investigación

10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

10.1 HORIZONTE DE TIEMPO

Considerando la información que arroja el estudio y el compromiso del personal involucrado en la empresa, el re direccionamiento de CEAVICOL debe ser alcanzado en un plazo no mayor a 3 años, iniciando en el 2009 y finalizando en el 2011.

10.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- a. La Integridad y la Ética son los valores fundamentales de nuestro equipo humano, viéndose reflejado en la excelente calidad del producto entregado a nuestros clientes.
- b. La satisfacción de las necesidades y cumplimiento de las expectativas de los clientes son lo más importante para nosotros, por ser ellos la razón de ser para nuestra organización.
- c. Lo más valioso en CEAVICOL es su personal, porque de ellos depende el funcionamiento general de la empresa.
- d. El mejoramiento continuo es primordial para la competitividad de la empresa, porque permite estar a la vanguardia de los cambios que se producen en el entorno.
- e. La creatividad e innovación son clave para ser competitivos dentro del sector en el cual se desenvuelve la empresa

10.3 MISIÓN

Nuestro gran propósito es satisfacer las necesidades nutricionales del mercado, produciendo y comercializando alimentos de origen avícola con calidad, responsabilidad social, generando rentabilidad y plena satisfacción a sus clientes, colaboradores y propietarios.

10.4 VISIÓN

Lograr en el año 2011, ser una de las empresas más competitiva en el sector avícola dentro de la región por su agilidad, calidad e innovación y además alcanzar un crecimiento integral en el mercado de carnes frías a nivel departamental.

La nueva Misión y Visión se construyo a partir de una lluvia de ideas realizada con el personal del área administrativa y de producción de la empresa avícola CEAVICOL.

10.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

10.5.1 Rentabilidad. Comprobar si la empresa está obteniendo rentabilidad sobre sus ventas no menor al 25%.

10.5.2 Crecimiento:

- Consolidar el mercado actual, mediante innovación de procesos para que su producto cumpla con estrictos estándares de calidad.
- Incrementar la producción actual en un 20% para así poder ampliar nuestro mercado

10.5.3 Desarrollo del talento humano. Realizar capacitaciones constantemente y apoyar la asistencia a cursos, seminarios, conferencias relacionadas con avicultura como una condición indispensable para lograr una posición competitiva.

10.5.4 Servicio al cliente. Consolidar una estructura organizacional ágil, flexible, oportuna en las decisiones, orientada hacia el servicio al cliente.

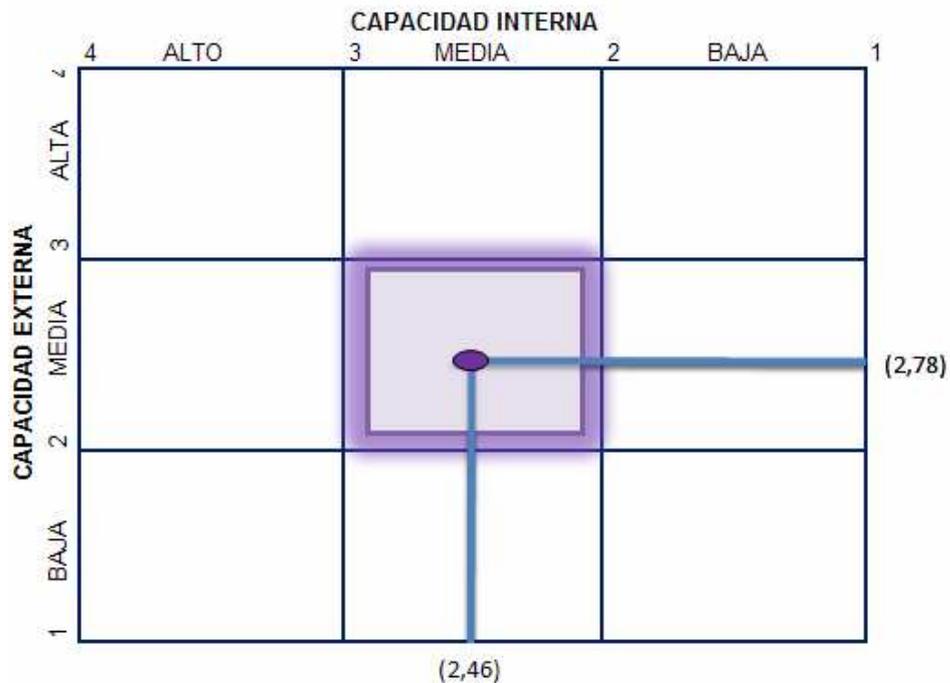
10.5.5 Responsabilidad social. Donar anualmente útiles escolares y regalos de navidad a niños que pertenezcan a escuelas del sector.

11. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

11.1 MATRICES

11.1.1 Matriz interna-externa (IE). La matriz IE se construye de los datos aportados por las matrices MEFI y MEFE, para el caso de CEAVICOL la MEFI arroja un resultado de 2,78 y la MEFE tiene un valor de 2,46.

Grafica 18. Matriz Interna-Externa

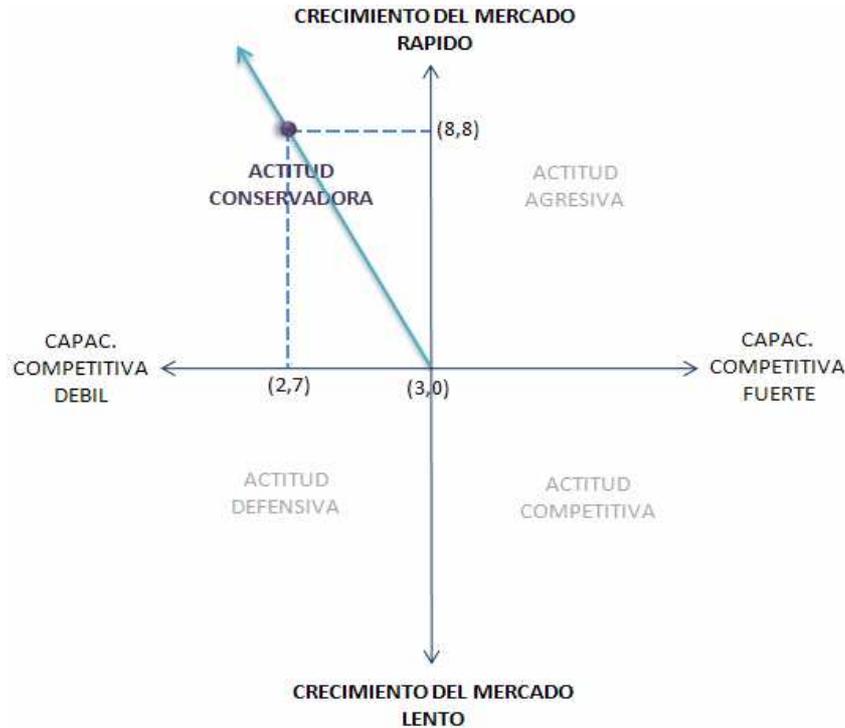


Fuente: Elaboración propia con base en encuesta diseñada para el presente estudio

De acuerdo a la matriz la empresa se encuentra en el cuadrante 5 (medio-medio), por esto se debe adoptar estrategias para “mantener y retener” que requieran un esfuerzo intenso, para mejorar la posición competitiva de la empresa, con los productos existentes. Como son **sostenimiento del mercado** que pretende posicionar y mantener su participación en el mercado por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Incluye, elevar el gasto publicitario, ofrecer promociones de venta o reforzar las actividades publicitarias, **consolidación**, requiere fidelizar a sus clientes.

11.1.2 Matriz de la gran estrategia:

Grafica 19. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Esta investigación

La empresa por su capacidad competitiva comparada con el crecimiento del mercado al que pertenece se encuentra situada en el cuadrante II que corresponde al CONSERVADOR y por esto debe evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no es capaz de competir en forma eficaz y debe determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad.

Como CEAVICOL se encuentra situada en el cuadrante II está en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con el producto que ofrece. Dentro de las estrategias que se pueden aplicar están la de desarrollo de mercado y penetración en el mercado.

11.1.3 Matriz de la política direccional:

Cuadro 8. Variables Grado de Atractividad CEAVICOL

VARIABLES	GRADO ATRACTIVIDAD
Número de competidores	2
Crecimiento de la demanda	3
Poder adquisitivo de los competidores	2
Regulación de precios	2
Calidad del producto	4
Imagen corporativa	3
Lealtad del consumidor	4
TOTAL	20
PROMEDIO	2,86

Fuente: Esta investigación

Grafica 20. Matriz de la Política Direccional



Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta la atracción total de la industria en la que opera la empresa y la habilidad de la empresa para competir en el mercado, CEAVICOL se encuentra en el cuadrante medio-promedio, por esto debe mantener su posición y optar por estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de producto.

11.1.4 Matriz Posición estratégica y evaluación de acciones PEEA:

Cuadro 9. Análisis de la Posición Estratégica:

FORMATO PARA ANALISIS DE POSICION ESTRATEGICA							
a. Estabilidad ambiental	Calificación						Promedio
	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
1. Innovación tecnológica				*			
2. Cambios políticos					*		
3. Devaluación		*					
4. Inflación		*					
5. Crecimiento PIB				*			
6. Políticas gubernamentales			*				
7. Agresividad de la competencia	*						
TOTAL FACTOR	-1	-4	-3	-8	-5		-3
b. Fuerza de la Industria	Calificación						Promedio
	1	2	3	4	5	6	
1. Tasa de crecimiento del sector industrial	*						
2. Barreras de Entrada					*		
3. Barreras de Salida				*			
4. Sustitución de Productos			*				
5. Know How		*		*			
6. Índices de productividad							
TOTAL FACTOR	1	2	3	8	5		3,2
c. Ventaja Competitiva	Calificación						Promedio
	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
1. Participación en el mercado		*					
2. Portafolio de productos							
3. Calidad del producto	*						
4. Calidad del servicio al cliente					*		
5. Imagen corporativa				*			
6. Capacidad de respuesta al cliente					*		
TOTAL FACTOR	-1	-2		-4	-10		-3,4
d. Fuerza Financiera	Calificación						Promedio
	1	2	3	4	5	6	
1. Apalancamiento Financiero					*		
2. Apalancamiento Operacional				*			
3. Liquidez						*	
4. Capacidad de capitalizar					*		
5. Acceso a crédito						*	
6. Tasa de Retorno			*				
TOTAL FACTOR			3	4	10	12	4,8

Fuente: Esta investigación

Resultados de la matriz

EA	=	-3
FI	=	+3,2
VC	=	-3,4
FF	=	+4,8

Para definir el vector tomamos la información de las posiciones estratégicas así:

En el eje vertical se indican FF y EA

En el eje horizontal se indican VC y FI

La unión de estos valores como lo apreciaremos en la grafica, identificará el campo estratégico de la empresa.

$$\begin{aligned} \text{Eje Vertical} &= 4,8 \text{ (FF)} - 3 \text{ (EA)} = 1,8 \\ \text{Eje Horizontal} &= 3,2 \text{ (FI)} - 3,4 \text{ (VC)} = -0,2 \end{aligned}$$

Grafico 21. Matriz PEEA



Fuente: Esta investigación

La empresa se encuentra ubicada en el vector del cuadrante III, lo que indica que tiene una posición conservadora, por esto la empresa debe concentrarse en la estabilidad financiera en un mercado rentable con bajo crecimiento. El factor crítico es la competitividad del producto.

Se deben utilizar estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de mercado.

11.1.5 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica MCPE:

Estrategia alternativa 1: Intensificación – Desarrollo de Mercado: Se requiere introducir los productos que actualmente ofrece la empresa CEAVICOL a otros municipios del departamento de Nariño. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados. Para aplicar esta estrategia es necesario:

- a. Aprovechar el éxito que tiene CEAVICOL con sus clientes.
- b. Adentrarse en mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- c. Que la organización cuente con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- d. Aprovechar que la organización tiene capacidad excesiva de producción inutilizada.

Estrategia alternativa 2: Intensificación – Penetración de Mercado: Esta estrategia también pretende penetrar el mercado y aumentar la participación relativa con el producto que ofrece CEAVICOL, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones y descuentos según modalidad de pago. Para aplicar esta estrategia es necesario.

- a. Que los mercados presentes no están saturados con el producto que ofrece la empresa.
- b. Que las partes del mercado correspondientes a los competidores principales hayan ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria han ido aumentando.

Cuadro 10. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

VARIABLES CLAVES	VALOR	ESTRATEGIAS				
		Alternativa 1		Alternativa 2		
		PA	PTA	PA	PTA	
VARIABLES INTERNAS						
FORTALEZAS:						
F1	Venta del total de sus productos asegurada.	0,07	0	0	0	0
F2	Producto de excelente calidad.	0,09	4	0,36	4	0,36
F3	La empresa cuenta con una buena liquidez.	0,15	3	0,45	4	0,6
F4	CEAVICOL maneja una cartera sana.	0,08	4	0,32	2	0,16
F5	Infraestructura acorde con su capacidad de producción.	0,07	3	0,21	3	0,21
F6	Adquisición constante de maquinaria.	0,07	3	0,21	4	0,28
F7	Trabajadores con alto grado de conocimiento en sus labores.	0,08	3	0,24	4	0,32
DEBILIDADES:						
D1	Falta de direccionamiento estratégico.	0,15	1	0,15	2	0,3
D2	No existen canales de comunicación estructurados	0,06	0	0	0	0
D3	CEAVICOL carece de publicidad.	0,07	2	0,14	4	0,28
D4	Sus procesos productivos no están sistematizados.	0,05	1	0,05	2	0,1
D5	Los trabajadores de la empresa no siempre están dispuestos a trabajar en equipo.	0,06	3	0,18	3	0,18
Total Variables Internas		1		2,31		2,79
VARIABLES EXTERNAS						
OPORTUNIDADES:						
O1	Mayor demanda de los productos a causa de la aparición de redes.	0,09	4	0,36	4	0,36
O2	Precios más económicos que el de los demás productos cárnicos.	0,15	3	0,45	4	0,6
O3	Producto saludable acorde con las tendencias del mercado..	0,07	3	0,21	4	0,28
O4	Menores tiempos de entrega por el mejoramiento de las vías de acceso a la avícola.	0,08	4	0,32	3	0,24
O4	Clima favorable de acuerdo a las necesidades de procesamiento.	0,08	0	0	0	0
AMENAZAS:						
A1	Debido a la revaluación del dólar el precio de los insumos aumentan.	0,12	2	0,24	2	0,24
A2	Incremento de costos debido a la nueva legislación.	0,11	1	0,11	2	0,22
A3	La aparición de redes ocasiona desinterés por parte de los trabajadores.	0,08	2	0,16	2	0,16
A4	Por ser una región fronteriza el contrabando afecta la industria avícola.	0,07	3	0,21	1	0,07
A5	Competencia desleal por parte de empresas clandestinas.	0,08	3	0,24	1	0,08
A6	El fenómeno del volcán Galeras, afecta las relaciones con proveedores.	0,07	0	0	0	0
Total Variables Externas		1		2,3		2,25
TOTAL				4,61		5,04
No aceptable = 1		Probablemente aceptable = 3				
Posiblemente aceptable = 2		La mas aceptable = 4				

Fuente: Esta Investigación

11.2 DECISIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo al análisis que permite realizar la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica MCPE, la cual arroja un resultado favorable a la Alternativa 2 con un puntaje de 5,04 frente a la alternativa 1 de 4,61; esto quiere decir, que lo más recomendable para CEAVICOL es implantar una estrategia de intensificación

“PENETRACIÓN EN EL MERCADO”. No obstante, por la mínima diferencia de puntuación y por estar estrechamente relacionadas, el grupo asesor considera que las dos estrategias se pueden trabajar de manera conjunta.

Con estas estrategias, se busca una mayor participación relativa del mercado de productos cárnicos, aumentando la participación relativa con el producto que ofrece CEAVICOL, mediante nuevas estrategias de comercialización, como son, contratar pautas publicitarias en emisoras radiales más escuchadas en los municipios donde se pretende llegar con el producto, realizar promociones y descuentos a nuestros clientes actuales y nuevos según modalidad de pago y cantidad de compra.

Con lo anterior se lograra ampliar la cobertura de la empresa a nuevas zonas geográficas dentro del departamento de Nariño.

12. INDICADORES DE GESTIÓN

Las empresas exitosas cuentan con una clara orientación a nivel estratégico soportada en sistemas de información que les permite establecer los parámetros para medir la efectividad de sus negocios.

Estos parámetros son conocidos como Indicadores de Gestión que son procesos integrales que facilitan la medición de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización en sus diferentes áreas.

Los indicadores de gestión son el modo más rápido y confiable de monitorear oportuna y objetivamente las actividades de gestión, financieras, operativas y administrativas propias de una empresa. Tanto los resultados, el control empresarial y el desempeño de los empleados, son medidos para saber hacia dónde va la empresa.

Los beneficios que reporta este método de medición empresarial son importantes a la hora de identificar los aciertos y errores en las actividades de cada nivel de la organización.

Para formular los indicadores de la empresa CEAVICOL, fue necesario contar con la información de la gerencia de la organización y de la administración de la planta de beneficio, quienes conocen a profundidad cuales son los principales variables a medir para identificar los problemas más significativos y con base a ellos tomar decisiones y acciones correctivas.

Tomando como guía el Capítulo XIV del libro de Humberto Serna se desarrollan siete perspectivas y dentro de cada una de ellas se escogen los indicadores de gestión relacionados con este estudio.

12.1 PERSPECTIVA DEL ENTORNO

Incluyen variables económicas, políticas, sociales y culturales que afectan a la empresa.

- Comportamiento del poder adquisitivo del departamento de Nariño.

12.2 PERSPECTIVA COMPETITIVA

Se hace necesario analizar el perfil competitivo de la empresa, para ello lo hacemos mediante el modelo de Porter tomando como referencia las cinco fuerzas competitivas, dentro de estas analizaremos las siguientes:

- Barreras de entrada a empresas legales.
- Confianza con proveedores.
- Nuevos clientes de la empresa.

12.3 PERSPECTIVA FINANCIERA

Estos índices se consideran el punto de partida de las evaluaciones internas. Estos son indicadores gerenciales de resultados. De los cuales consideraremos para la empresa CEAVICOL los siguientes:

- Rentabilidad/ventas.
- Liquidez.
- Rotación de cartera.
- Rotación de inventarios.

12.4 PERSPECTIVA DEL MERCADO Y DEL CLIENTE

Son índices que reflejan el actuar del mercado y los clientes, es importante para la empresa mantener esta información permanente y así guiar a la empresa hacia la competitividad, entre ellos tenemos:

- Participación en el mercado
- Índice de satisfacción de los clientes
- Índice de lealtad
- Efectividad comercial

12.5 PERSPECTIVA INTERNA

Hace relación a la eficiencia y la eficacia, como la empresa maneja los procesos internos que le generan valor agregado, dentro de los más importantes tenemos:

- Índice de reclamos
- Índice de cumplimiento en la entrega

12.6 PERSPECTIVA CAPITAL INTELECTUAL, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

Estos índices son muy importantes dado que miden en general el clima organizacional de la empresa y de ello depende el éxito de la misma; esta es una ventaja competitiva que genera mejoramiento continuo a CEAVICOL

- Desarrollo de personal.
- Índice de motivación.

12.7 PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Con este índice se pretende medir los compromisos de CEAVICOL con la sociedad y su entorno, entre ellos tomaremos:

- Índice de generación de empleo.
- Inversión en el bienestar de sus empleados.
- Índice de donaciones a las escuelas del sector.

Cuadro 11. Indicadores de gestión

DENOMINACIÓN	TIPO	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Comportamiento del poder adquisitivo del departamento de Nariño	Perspectiva del entorno	Salario X - Gasto X/IPC Nariño	Mantener información estadística del poder adquisitivo de los clientes para tomar decisiones frente al comportamiento del mercado.	Trimestral	Gerencia
Barreras de entrada a empresas legales	Perspectiva Competitiva	(# de E nueva operando/# total de E funcionando en Nariño)x100	Decremento del 2% de avícolas nuevas en Nariño.	Semestral	Gerencia
Confianza con Proveedores	Perspectiva Competitiva	# de negociaciones satisfactorias con proveedores/Total de proveedores	Reducir en un 10% trimestral los costos de insumos.	Trimestral	Gerencia
Nuevos clientes de la empresa	Perspectiva Competitiva	# de clientes nuevos/Total clientes	Incrementar el número de clientes en un 20%.	Mensual	Área administrativa
Rentabilidad	Perspectiva financiera	Utilidad Neta/Ventas Netas	Incrementar la rentabilidad de CEAVICOL en un 25%	Anual	Gerencia y Contadora
Liquidez (Razón corriente)	Perspectiva financiera	Activo corriente/Pasivo corriente	Aumentar la capacidad de pago en un 10%.	Bimestral	Contadora
Rotación de cartera	Perspectiva financiera	(Cuentas por cobrar promedio x 365 días)/Ventas a crédito	Manejar una cartera no mayor a 30 días de retraso.	Mensual	Contadora
Rotación de inventarios	Perspectiva financiera	(Inventario promedio x 365)/Costo de la mercancía vendida	Convertir el inventario en efectivo o cuentas por cobrar en un periodo no mayor a 30 días.	Mensual	Contadora

Participación en el mercado	Perspectiva del mercado y del cliente	Ventas totales de la E/Ventas totales de la competencia	Medir la participación de la empresa frente a nuestros competidores.	Trimestral	Área administrativa
Índice de satisfacción de los clientes	Perspectiva del mercado y del cliente	(# de clientes satisfechos/Total de clientes estudiados (encuesta))x100	Lograr el 100% de clientes satisfechos.	Trimestral	Área administrativa
Índice de lealtad	Perspectiva del mercado y del cliente	((# de clientes actuales/clientes del periodo anterior)-1)x100	Mantener el 100% de lealtad.	Mensual	Área administrativa
Efectividad comercial	Perspectiva del mercado y del cliente	Ventas ejecutadas/Ventas presupuestadas	95% al cumplimiento de las ventas presupuestadas	Mensual	Área administrativa
Índice de reclamos	Perspectiva interna	((# de reclamos del periodo actual/# de reclamos del periodo anterior)-1)x100	1% de reclamos.	Semanal	Área administrativa
Índice de cumplimiento en la entrega	Perspectiva interna	# de entregas a tiempo/Total de pedidos	98% de entregas oportunas	Semanal	Área administrativa
Desarrollo de personal	Perspectiva de capital intelectual, innovación y aprendizaje	Personal capacitado y evaluado/Total del personal	Lograr el 100% del personal capacitado.	Trimestral	Gerencia
Índice de motivación	Perspectiva de capital intelectual, innovación y aprendizaje	# de empleados motivados/Total de empleados	Lograr una motivación del 100% del personal.	Mensual	Gerencia
Índice de generación de empleo	Perspectiva de responsabilidad social.	# de familias beneficiadas/# de familias del sector	Incremento de acuerdo a la necesidad del mercado.	Semestral	Administrador de la planta

Inversión en el bienestar de sus empleados.	Perspectiva de responsabilidad social.	Inversión realizada en el mejoramiento de las condiciones de vida de los empleados/Inversión total en los empleados	Mantener un porcentaje de las inversiones totales en empleados del 60%	Semestral	Administrador de la planta
Índice de donaciones a las escuelas del sector.	Perspectiva de responsabilidad social.	Total de estudiantes beneficiados/Total de estudiantes de las escuelas del sector	Mantener el 100% de los estudiantes del sector beneficiados.	2 veces al año	Área administrativa

Fuente. Esta investigación

Cuadro 12. Plan de acción

OBJETIVO	ESTRATEGIAS		METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO/AÑO	INDICADOR DE LOGRO
	FUNCIONALES	DE NEGOCIO						
RENTABILIDAD: Comprobar si la empresa está obteniendo rentabilidad sobre sus ventas no menor al 25%.	Realizar convenios con proveedores para minimizar los costos de producción.	Desarrollo de mercado	Incrementar como mínimo un 25% anual de rentabilidad.	Manejar buenas relaciones con proveedores.	Gerencia.	Semanalmente, a partir de enero de 2009.	5.400.000	Índice de negociaciones satisfactorias.
	Aprovechar las características de calidad y precio del producto para incrementar sus ventas.	Penetración en el mercado		Contratar pautas publicitarias para dar a conocer las características del producto.		Mensualmente, a partir de enero de 2009.	12.000.000	Incremento de las ventas 2009 v/s 2008.
CRECIMIENTO: a. Consolidar el mercado actual, mediante innovación de procesos para que su producto cumpla con estrictos estándares de calidad.	Realizar inversión en investigación y desarrollo de nueva tecnología para mejorar tiempos y procesos de producción.	Penetración en el mercado	Actualización constante de maquinaria.	Investigar constantemente que maquinaria podría adquirir la empresa para mantener la calidad de sus productos.	Gerencia.	Semestralmente a partir del enero de 2009.	400.000	Maquinaria actualizada.
		Desarrollo de mercado	Incrementar la producción actual en un 20% trimestral.	Búsqueda de nuevos clientes en el departamento de Nariño.				
b. Incrementar la producción actual en un 20% para así poder ampliar nuestro mercado								

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO: Realizar capacitaciones constantemente y apoyar la asistencia a cursos, seminarios, conferencias relacionadas con avicultura como una condición indispensable para lograr una posición competitiva.	Capacitar constantemente al personal y mantenerlo motivado mediante estímulos económicos.	Penetración en el mercado	Capacitar el 100% del personal de CEAVICOL.	Realizar talleres de capacitación en diferentes áreas, con todo el personal.	Área administrativa.	Bimensual a partir de enero de 2009.	300.000	Reuniones realizadas en fechas programadas.
			Mantener 100% del personal motivado.	Diseñar un programa de incentivos de acuerdo al nivel de efectividad de los empleados.	Gerencia.	Mensualmente, a partir del 1 de febrero de 2009.	De acuerdo al rendimiento de los colaboradores.	Índice de personal motivado.
SERVICIO AL CLIENTE: Consolidar una estructura organizacional ágil, flexible, oportuna en las decisiones, orientada hacia el servicio al cliente.	Estar en contacto continuo con los clientes para emprender acciones oportunas para atender las quejas y reclamos.	Penetración en el mercado	Solucionar el 100% de quejas y reclamos.	Establecer un servicio post-venta y seguimiento que permita asegurar su lealtad.	Auxiliar administrativo y Secretaria.	Semanal a partir de enero de 2009.	2.700.000	Índice de sugerencias atendidas.
RESPONSABILIDAD SOCIAL: Donar anualmente útiles escolares y regalos de navidad a niños que pertenezcan a escuelas del sector.	Provisionar el 1% de la utilidad mensual, para realizar actividades de responsabilidad social.	Desarrollo de mercado	Repartir obsequios en septiembre y diciembre al 100% de los niños de las escuelas del sector.	Obsequiar regalos de navidad y útiles escolares a los en temporada a los niños de las escuelas del sector.	Área administrativa.	En septiembre y diciembre a partir del año 2009.	3.000.000	Índice de donaciones a las escuelas del sector.

Fuente. Esta investigación

CONCLUSIONES

- La planeación estratégica de la empresa CEAVICOL debe ser parte de la estrategia general de desarrollo de un sistema organizacional, para la cual puede representar una vía para construir un futuro con mejores resultados basándose en estrategias que le permitan ser más competitiva en el mercado al cual pertenece.
- Con la investigación se pretende aplicar un diagnóstico interno y externo de la empresa, que permita desarrollar unas estrategias acorde a las expectativas de la organización a partir de la implementación de un proceso de planeación estratégica.
- La ejecución del plan estratégico en la organización conlleva a los directivos a analizar la situación actual con relación a su nivel de competitividad, con el objetivo de anticiparse al futuro y además mejorar su proceso de toma de decisiones.
- Dentro del direccionamiento actual de CEAVICOL, encontramos una misión una visión y un organigrama, de los cuales el personal de la empresa no tenía conocimiento, a partir del re direccionamiento de la empresa la misión y la visión fueron replanteadas de acuerdo a las necesidades de mejoramiento que requiere la organización para mantenerse competitiva en el mercado.
- A partir de las matrices para la formulación de estrategias de negocio se puede concluir que las estrategias más apropiadas para el mejorar el funcionamiento de la empresa son las intensivas que sugieren el aprovechamiento de su capacidad productiva y de comercialización para incursionar en nuevos mercados.
- Con el desarrollo de este estudio se logro diseñar un plan de acción para ser ejecutado desde enero de 2009 hasta diciembre de 2011, con el objetivo de guiar a todo el personal de la organización a la consecución de metas comunes.

RECOMENDACIONES

- Al implementar el plan estratégico de la empresa CEAVICOL es necesario sensibilizar a sus colaboradores, para que se cree una cultura organizacional alrededor del mismo, para mejorar y adaptarse a las necesidades de cambio que exige el entorno.
- Para obtener los resultados esperados del proceso de planeación estratégica, se requiere que los directivos de la empresa evalúen constantemente el logro de los objetivos propuestos y apliquen correctivos que puedan encaminar a la organización a ser más competitiva.
- CEAVICOL debe direccionar su publicidad, para promocionar la calidad de sus productos a través de la nutrición y salubridad, apoyándose en las nuevas tendencias de consumo (productos sanos).
- Generar dentro de la empresa, espacios para la interacción entre colaboradores y directivos, con el ánimo de mejorar la comunicación, integración, sentido de pertenencia y participación integral de todo el personal; esto generaría el mejoramiento continuo de la empresa.
- A través de los procesos de Planeación Estratégica, CEAVICOL debe apropiarse de un mejoramiento continuo que involucre la visión y los objetivos misionales, en aras de adaptarse a las continuas transformaciones del mercado, logrando generar nuevas perspectivas de crecimiento y expansión para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

AMAYA, Jairo. "Gerencia: Planeación & Estrategia", 2 ed., Bucaramanga, SYC, 2005. pág. 51

BAIDABA. "Calila y Dimna", Trad. Antonio Chalita Sefair. Ed. Panamericana. Santafé de Bogotá. 1995.

CASTELLANOS, Echeverría Fernán. "Aves de corral". México. Editorial Trillas. 1983.

CERVANTES, Eduardo. "Como alcanzar el grado A", Barranquilla, Ediciones científicas Beta Ltda., 2005.

CERVANTES, Eduardo. "Procesamiento de aves gerencia productiva", Barranquilla, Ediciones científicas Beta Ltda., 2007.

GOODSTEIN, Leonard D.; Nolan, Timothy M.; Pfeiffer, J. William. "Planeación estratégica aplicada", Bogotá, McGraw-Hill, 1998

MAQUIAVELO, Nicolás. "El príncipe", SARPE., Madrid, 1983.

MENDEZ, Álvarez Carlos Eduardo. "Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación, 3 Ed. Bogotá D.C., Colombia, Mc Graw Hill, 2003.

MINTZBEG, Henry. "La caída y ascenso de la Planeación Estratégica", Harvard Bussiness Review, Canadá, 1994.

SERNA, Humberto. "Planeación Estratégica", Caracas, Ediciones Global S.A., 2000.

SUN TZU. "El arte de la guerra", Ed. Kier. Buenos Aires. 1990.

ANEXOS

Anexo A. Modelo encuesta aplicada a clientes internos

FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A CLIENTES INTERNOS DENTRO DEL PROYECTO "FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AVÍCOLA CEAVICOL"

FECHA: _____

OBJETIVO: Identificar las fortalezas y debilidades que nos sirvan como material de apoyo para el desarrollo de una planeación estratégica en la empresa CEAVICOL con el fin de mejorar su proceso de toma de decisiones, que le permita crecimiento, desarrollo y sostenibilidad dentro de su sector.

INSTRUCCIONES: En su calidad de colaborador de la empresa CEAVICOL, por favor responda las siguientes preguntas:

IDENTIFICACIÓN:

Cargo que desempeña	
Antigüedad en la empresa	

1. ¿De los siguientes aspectos de planeación de la empresa cuales conoce y cuáles no?

	SI	NO
Misión definida		
Visión definida		
Organigrama		

2. ¿Dentro de la empresa existen buenos canales de comunicación formales que le permitan expresar sus opiniones y conocer las decisiones tomadas dentro de ella? Si ___ No ___

3. ¿En su trabajo tiene libertad de opinión y comunicación en todos los niveles direccionales? Si ___ No ___

4. ¿La empresa le dota de maquinaria y elementos de trabajo que le permitan desarrollar sus actividades con calidad, comodidad y además ser productivo? Si ___ No ___

5. ¿Existe trabajo en equipo dentro de la empresa, con el fin de alcanzar metas y objetivos comunes? Si ___ No ___

6. ¿La empresa brinda estabilidad laboral y procesos de contratación legales, necesarios para que sus colaboradores desempeñen su labor eficientemente? Si ___ No ___

7. ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales y controles de la empresa, le permiten procesar un producto inocuo y de alta calidad, para cumplir con la normatividad vigente y además lograr la satisfacción del cliente? Si ___ No ___

8. Marque con una X para indicar si sus conocimientos para el desempeño de sus funciones dentro de la empresa los adquirió:

Con formación académica	
Dentro de la empresa	
En sus empleos anteriores	
Otra, Cual	

9. ¿Considera usted que la empresa es rentable y tiene una buena liquidez, gracias a su compromiso y responsabilidad? Si ___ No ___

OBSRVACIONES: Si tiene algún comentario adicional en cuanto al manejo del entorno de la empresa, por favor háganoslo conocer a continuación

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo B. Modelo de encuesta aplicada a clientes externos

ENCUESTA MODELO APLICADA PARA LA FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AVÍCOLA CEAVICOL

FECHA: _____

ENCUESTA No _____

OBJETIVO. Obtener información relacionada con las debilidades y fortalezas externas de la empresa avícola CEAVICOL, su posicionamiento en el mercado y su ventaja frente a la competencia.

INSTRUCCIONES. Con el objetivo de mejorar nuestro servicio y producto final, responda la siguiente encuesta con la mayor precisión, de la manera más sencilla y concreta posible.

IDENTIFICACIÓN.

Nombre de la empresa	
Dirección	
Teléfono	
Correo electrónico	

CUESTIONARIO

1. Enumere según su importancia las siguientes empresas avícolas del departamento de Nariño (siendo 5 la más importante).

- CEAVICOL
- POFRESCOL
- POLLO KRIOLLO
- POLLO AL DIA
- POLLO EL HATILLO

2. ¿Qué producto cárnico considera el más económico?

- a) Pollo
- b) Pescado
- c) Res
- d) Cerdo
- e) Embutidos

3. ¿Según su conocimiento del cliente, cree que ellos compran pollo por ser nutritivo y saludable?

- a) Si
- b) No

4. ¿Cree que el pollo ecuatoriano es mejor por?

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Conservación
- d) Tamaño
- e) Sabor

5. ¿Considera que la calidad del producto de CEAVICOL y tiempo de entrega están acorde a sus necesidades empresariales?

- a) Si
- b) No

6. ¿Cuál es el factor por el cual se conoce mejor a CEAVICOL?

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Servicio
- d) Tradición
- e) Puntualidad

7. ¿Qué factor afecta el desempeño de las empresas avícolas en el departamento de Nariño?

- a) Avícolas clandestinas
- b) Competencia desleal
- c) Fenómeno Galeras
- d) Contrabando

- e) La aparición de redes o cadenas financieras
- f) Todas las anteriores

OBSERVACIONES. Si tiene alguna opinión adicional relacionada a los temas que abarca esta encuesta, por favor escríbalo a continuación.

GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN