

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONCENTRADOS DE
COLOMBIA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO”**

Investigador:

JAVIER FERNANDO DULCE VILLAREAL

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS FACEA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
San Juan de Pasto 2008**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONCENTRADOS DE
COLOMBIA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO”**

Investigador:

JAVIER FERNANDO DULCE V.

Asesora

DRA. GABBY NARVAEZ LOZANO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS FACEA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
San Juan de Pasto 2008**

Nota de aceptación

Asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, 30 de julio de 2.008

AGRADECIMIENTOS

Dedico este triunfo a Dios por ser mi guía y protector en mi carrera y en mi vida diaria.

A mis padres por darme la oportunidad de vivir y por brindarme su apoyo, cariño amor y comprensión.

A mis hermanos, por su aporte en mi vida y confianza que han depositado en mí.

A mis amigos por esos ratos de esparcimiento.

Y en especial a Carolina a quien en el cielo le dedico este pequeño triunfo en mi vida

JAVIER FERNANDO DULCE V.

RESUMEN EJECUTIVO

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que tienen lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía nacional, han transformado el entorno y las condiciones en que operan la mayor parte de las empresas.

Las nuevas tecnologías y la competitividad obligan a las empresas a buscar estrategias que les permitan buscar nuevos caminos y poder crecer aun más. Un excelente plan estratégico es una buena opción para aquellas organizaciones que buscan más rentabilidad, mayor satisfacción del cliente, o lograr nuevos mercados. Todo esto enmarcado en lograr un buen clima organizacional.

La planeación estratégica es una herramienta de gran valor para aquellas organizaciones que están buscando un cambio. La situación actual interna y externa de una empresa y la identificación de estrategias es importante para efectuar un diagnóstico, y este es un proceso que ha adquirido gran importancia en el mundo empresarial pero no se ha extendido plenamente a la pequeña y mediana empresa, y su aplicación no ha sido muy visible sobre todo en empresas de nuestra región.

Es de vital importancia para la organización desarrollar un plan estratégico en el cual tenga en cuenta el recurso humano, siendo este el más importante para alcanzar los objetivos propuestos.

ABSTRACT

The substantial changes economic, political and technological plane that take place in the international scope and the direct hit of them in the economy national have transformed the surroundings and the conditions in which they operate most of the companies.

The new technologies and the competitiveness force the companies to look for new ways and power to grow still more. An excellent strategic plan is a good option for those organizations that look for more profitability, major satisfaction of the client or to obtain new markets. All this framed in obtaining a good organizational climate.

The strategic planning is a tool of great value for those organizations that are looking for a change. The present situation external and intern of a company and the identification of strategies is important to carry out a diagnosis, and this is a process that it has acquired great importance in the enterprise world, but company has not extended totally to the small and median company, and its application has not been very visible, mainly in companies of our region.

Organization is vitally important to develop a strategic plan to it in which it considers the human resource, being this one most important to reach the proposed object.

CONTENIDO

		PÁG
	INTRODUCCIÓN	13
1.	TEMA	15
1.2.	TÍTULO	15
1.3.	ALCANCE	15
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.1.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
2.2.	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
3.1.	OBJETIVO GENERAL	19
3.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
4.	JUSTIFICACIÓN	20
5.	MARCO DE REFERENCIA	21
5.1.	MARCO TEORICO	21
5.1.1.	Definición de planeación estratégica	21
5.1.2.	Principios de la Planeación Estratégica	21
5.1.3.	Proceso de Planeación	24
5.1.4.	Cinco Tareas de Planeación Estratégica	31
5.2.	MARCO CONTEXTUAL	31
5.2.1.	El Sector Avícola en Colombia	33
5.3.	MARCO CONCEPTUAL	35
6.	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	37
6.1.	TIPO DE ESTUDIO	37
6.2.	FUENTES DE INFORMACIÓN	37
6.3.	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	37
6.4.	CÁLCULO DE LA MUESTRA	38
6.5.	MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	39
6.6.	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	39
7.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	40
7.1.	DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO	40
7.1.1.	Presentación de la Empresa	40
7.2.	ANÁLISIS DEL ÁMBITO INTERNO (PCI).	46
7.2.1.	Capacidad Directiva	46
7.2.2.	Capacidad del Talento Humano	50
7.2.3.	Capacidad Competitiva	54
7.2.4.	Capacidad Financiera	55
7.2.5.	Capacidad Tecnológica	56
7.3.	APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERF COMPETITIVO	59
7.4.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	60

7.5.	DIAGNÓSTICO PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)	62
7.5.1.	VARIABLES AMBIENTALES CLAVES	62
7.7.	APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M)	74
7.8.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE).	76
8.	IMAGEN QUE LOS CLIENTES TIENEN ACERCA DE LA EMPRESA	80
9.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: DIAMANTE DE LAS CINCO (5) FUERZAS DE MICHAEL PORTER	93
9.1	Matriz Del Perfil Competitivo (MPC)	96
10.	APLICACIÓN DE LA MATRÍZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)	96
10.1	ANALISIS DE VULNERABILIDAD	97
10.2	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	98
11.	FORMULACION ESTRATEGICA	101
11.1	MATRIZ INTERNA – EXTERNA	103
12.	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)	105
12.1	APLICACIÓN DE LA MATRÍZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA (MCPE)	107
13.	INDICADORES DE GESTIÓN	111
14.	PLAN DE ACCIÓN	114
15	CONCLUSIONES	117
16	RECOMENDACIONES	118
	BIBLIOGRAFÍA	119
	NETGRAFÍA	120

LISTA DE CUADROS

		PÁG
CUADRO 1	Nivel de confianza de los empleados con su jefe	46
CUADRO 2	Personal que conoce la filosofía corporativa	50
CUADRO 3	Personal que considera justo el salario recibido	52
CUADRO 4	Nivel de motivación del personal	53
CUADRO 5	Comparativo Evolutivo de la Inflación del año 2000 a 2007. Evolución de la inflación de 2000 a 2007	64
CUADRO 6	Evolución del Ingreso Per Cápita Nariño – Colombia	65
CUADRO 7	Tasa de Crecimiento económico, desempleo y ocupación en Colombia 2001 – 2006.	67
CUADRO 8	Datos de la población en el Municipio de Pasto	73
CUADRO 9	Nivel de Educación en Los Habitantes de San Juan de Pasto	74
CUADRO 10	Frecuencia con que los clientes compran productos de la empresa	81
CUADRO 11	Motivo que impulsa la compra	81
CUADRO 12	Calificación de las instalaciones	82
CUADRO 13	Calificación de la atención prestada por vendedores	83
CUADRO 14	Calificación a la atención recibida por conductores	84
CUADRO 15	Calificación de la atención recibida por el personal de oficinas	85
CUADRO 16	Calificación a la atención recibida por el Gerente	86
CUADRO 17	Calificación en tiempo y entrega del producto	87
CUADRO 18	Calificación a los precios de los productos de la empresa	87
CUADRO 19	Proporción de clientes que han tenido dificultades con la empresa	88
CUADRO 20	Dificultades con el servicio prestado avícola	89
CUADRO 21	Calificación de la imagen de la empresa	90
CUADRO 22	Sitios en donde los clientes prefieren comprar el pollo procesado	90
CUADRO 23	Distribuidoras de pollo que prefieren los clientes	91

LISTA DE GRÁFICOS

	PÁG
GRÁFICO 1. Personal que conoce la Misión de la empresa	48
GRÁFICO 2. Existencia de programas de capacitación al interior de la empresa	51
GRÁFICO 3. Funcionarios que consideran a la empresa un buen lugar para trabajar	57
GRÁFICO 4. Uso y desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo	58
GRÁFICO 5. Motivo que impulsa la compra	82
GRÁFICO 6. Calificación de las instalaciones de la empresa	83
GRÁFICO 7. Calificación a la atención ofrecida por vendedores	83
GRÁFICO 8. Calificación a la atención prestada por conductores	84
GRÁFICO 9. Calificación a la atención prestada por el personal de oficina	85
GRÁFICO 10. Calificación a la atención recibida por el gerente de la empresa	86
GRÁFICO 11. Calificación al tiempo en empleado en la atención del cliente	87
GRÁFICO 12. Calificación a los precios.	88
GRÁFICO 13. Clientes que han tenido dificultades con la empresa	88
GRÁFICO 14. Dificultades con el servicio prestado	89
GRÁFICO 15. Calificación de la imagen de la empresa	90
GRÁFICO 16. Sitios en donde los clientes prefieren comprar pollo (crudo)	91
GRÁFICO 17. Distribuidora de pollo que prefieren los clientes para comprar el pollo	91

LISTA DE MATRIZ

		PÁG.
MATRIZ 1	Matriz del Perfil Competitivo Interno (P.C.I)	59
MATRIZ 2	Aplicación de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (M.E.F.I)	60
MATRIZ 3	Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (P.O.A.M)	74
MATRIZ 4	Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)	77
MATRIZ 5	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	78
MATRIZ 6	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	101
MATRIZ 7	Matriz de posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA	102
MATRIZ 8	Matriz Interna Externa (IE)	104
MATRIZ 9	Matriz de la Gran Estrategia	106
MATRIZ 10.	Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	107
MATRIZ 11.	MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING (BCG)	109

LISTA DE FIGURAS

		PÁG.
FIGURA 1	MODELO BÁSICO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA	30
FIGURA 2	Registro fotográfico: Fachada y punto de venta Avícola Ruano	41
FIGURA 3	Estructura Organizacional Concentrados de Colombia (Avícola Ruano)	45

INTRODUCCIÓN

La planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Se dice también que la planeación es una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades. En esta batalla que vienen librando las organizaciones por ser cada día más competitivas, resulta de mucha importancia para ellas realizar una Planeación estratégica.

La planeación estratégica es un proceso a través del cual las empresas prevén su futuro y se preparan para lograrlo y enfrentarlo con éxito, el proceso de planear estratégicamente le permite a las empresas sentar las bases para alcanzar un futuro deseado.

El proceso de planeación es distinto en cada organización, debido a que se trata de realidades diversas, con labores, clientes, usuarios y talento humano de características particulares. Sin embargo existe una serie de elementos que pueden ser comunes, cuando se implementa un proceso de planeación estratégica, cualquiera sea la empresa, lo que puede fácilmente ser traducido en buenos resultados para la misma.

La planeación estratégica es una herramienta importante para aquellas organizaciones que se desenvuelven en un entorno complejo y cambiante. El diagnóstico de la situación interna y externa de una empresa y la identificación de estrategias es importante para efectuar un diagnóstico, y este es un proceso que ha adquirido gran popularidad en el mundo empresarial pero no se ha extendido plenamente a la pequeña y mediana empresa, y su aplicación no ha sido muy visible sobre todo en empresas de nuestra región.

Concentrados de Colombia (Avícola Ruano), es una empresa nariñense líder en el sector avícola, que busca mantenerse en el mercado regional, y en un futuro cercano espera incursionar en el mercado nacional. Es importante para esta organización desarrollar un plan estratégico en el cual pueda involucrar el recurso humano en la consecución de los objetivos, en un corto, mediano y largo plazo. Así como de la elaboración adecuada de las decisiones estratégicas, que le ayuden a la empresa a definir una apropiada estructura organizacional y administrativa que mejore la organización y pueda realizar una eficaz y eficiente

administración y gestión de todos los recursos de la empresa, involucrando y comprometiendo al recurso humano como debe ser.

Con el presente trabajo se aplica y desarrollan los principios de la planeación estratégica en la empresa Concentrados de Colombia en la ciudad de San Juan de Pasto.

TEMA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA

1.2 TÍTULO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONCENTRADOS DE COLOMBIA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO”

1.3 ALCANCE

Este trabajo pretende recoger los principales elementos de la planeación estratégica para aplicarlos sistemáticamente en la avícola Concentrados de Colombia, y que estos sirvan de herramienta que orienten el buen funcionamiento de la empresa.

Mediante este trabajo se recopila la información necesaria la cual incluye la presentación general de la empresa, un diagnóstico de la misma, un análisis del entorno mediante la identificación de aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, entre otros que inciden sobre la avícola Concentrados de Colombia y representan oportunidades y amenazas así como fortalezas y debilidades que determinan la competitividad de la empresa.

La información recogida del entorno y de la empresa es fundamental para elaborar y aplicar las matrices más importantes y para formular las estrategias que serán de gran utilidad para Concentrados de Colombia.

Esta investigación está orientada al personal de los niveles gerencial, administrativo y operativo de la empresa Concentrados de Colombia (Avícola Ruano).

El estudio abarca desde el problema que maneja la empresa en cuanto a la falta de planeación, organización y un adecuado manejo administrativo hasta la elaboración de la propuesta del plan estratégico.

Igualmente proporciona una metodología que al implementarla permite medir y evaluar los resultados obtenidos. Además se convierte en una herramienta útil que facilita la toma de decisiones al interior de la empresa.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Sin planes, los administradores no saben cómo organizar a la gente y los recursos, puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no se puede dirigir con confianza o esperar a que otros lo sigan; y sin un plan los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde están desviándose del camino.

Se asegura que lo que ocasiona el fracaso de una empresa se deriva de una mala planeación, de estructuras deficientes de organización, de problemas de integración humana, de fallas en la dirección del personal, de inadecuados controles, de carencia de objetivos precisos, de inadaptabilidad de la empresa para hacer frente a los cambios que le exige el mercado y el avance tecnológico. Factores claves que ha afectan el desarrollo de una empresa.

La empresa nariñense Concentrados de Colombia, es una empresa de carácter privado que cuenta con una trayectoria de quince años en el mercado, sus oficinas se encuentran ubicadas en la ciudad de San Juan de Pasto, su planta de procesamiento de crianza y beneficio de pollos se encuentran en Pasisára (Municipio de Chachagüi), además cuenta con granjas en Merlo (Municipio de Consacá), en el Remolino y en el valle del Cauca, (en los Municipios de Ginebra y el Ingenio).

A pesar de su trayectoria y buen posicionamiento en el mercado, esta empresa presenta como principal problema que no ha definido un sistema administrativo dotado de herramientas de apoyo que le permitan proyectarse hacia el futuro. La empresa definió hace muy poco su Misión, Visión, políticas y valores corporativos, y estos no han sido difundidos ni han tenido la sensibilización necesaria en el talento humano de la empresa. Existen otros inconvenientes que afectan a la empresa como son: La falta de aplicación del proceso administrativo y sus funciones se refleja en la toma de decisiones de forma improvisada, respondiendo de una manera reactiva a los problemas, razón por la cual no ha definido una adecuada estructura organizacional, debido a esto en la empresa se presentan conflictos originados principalmente por no definir en forma clara las funciones del personal, en el no adecuado nivel de autoridad, en la descripción v falta de algunos cargos importantes para la avícola.

La estructura de la empresa es informal y flexible, el personal define su espacio administrativo por la fuerza de su personalidad en el trabajo y por su relación particular acceso a todas las personas, y a falta de conductos regulares tiene mando sobre los diversos niveles jerárquicos. No existen sistemas publicitarios y de promociones adecuados, ni se han realizado estudios para determinar la

percepción del cliente. Tampoco se ha establecido una oficina o un representante para la atención al cliente. Los canales de comunicación son defectuosos, y la empresa no establece estrategias que le permitan afrontar el futuro con mayor seguridad. De igual manera se presentan otros problemas originados principalmente en la parte estructural y administrativa que influyen en el funcionamiento de la empresa. Es importante para Concentrados de Colombia definir de manera clara y definitiva la delegación de funciones, obligaciones, deberes, y lineamientos relacionados con el recurso humano. Es necesaria la creación de un manual de funciones a sí como el de un reglamento interno de trabajo que ayuden y suministren una herramienta adecuada y sienten un precedente para el buen desempeño y comportamiento del personal de la Avícola, ya que la inexistencia de estos no permite controlar y regular el comportamiento del personal de la empresa.

Así mismo es esencial desarrollar una adecuada planeación estratégica que determine los objetivos a cumplir en un periodo determinado y con las que se pueda formular estrategias útiles para la empresa que le puedan servir para mejorar su desempeño y con la cual pueda ser más competitiva.

A pesar de que La empresa en la actualidad es exitosa, es evidente que en el pasado se tomaron muchas decisiones críticas sin razonarse ni planearse estratégicamente. Si se basaron en conocimientos o se basaron a la buena suerte no es importante, de cualquier modo dieron el impulso que llevaron a esta empresa al el lugar en donde se encuentra hoy. No obstante, como administradores podemos observar que los conocimientos y la institución por sí s no son suficientes para guiar el destino de una organización la cual es afectada por el medio ambiente cambiante y es por ello se está recurriendo cada vez más al uso de la planeación estratégica.

2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es el Plan Estratégico adecuado a las necesidades de la empresa Concentrados de Colombia en la ciudad de San Juan de Pasto, que le permitirá la competitividad en el sector avícola?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual de la empresa?

¿Cuál es la imagen que los clientes tienen acerca de Concentrados de Colombia?

¿Cuáles es el perfil competitivo de la empresa?

¿Cuáles son las estrategias que requiere la empresa, para ser más competitiva en el sector avícola?

¿Qué matrices son necesarias aplicar para mejorar conocer la situación global de la empresa?

¿Qué planes de acción e indicadores de gestión son necesarios aplicar como métodos de seguimiento y control?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan estratégico encaminado a lograr el mejoramiento en la empresa Concentrados de Colombia que le permita a la empresa ser más competitiva en el sector avícola.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar el perfil competitivo interno y el perfil de oportunidades y amenazas del medio, a través de las matrices de evaluación del factor interno y externo por medio de un diagnóstico estratégico.
- Conocer la imagen que los clientes actuales tienen de la empresa a través de una investigación de mercados.
- Determinar el perfil competitivo de la empresa a través del análisis de la competencia planteado por Michael Porter.
- Determinar estrategias funcionales por medio de la aplicación de la matriz DOFA
- Elaborar las matrices con las que se pueda formular estrategias tendientes a mejorar la situación global de la empresa Concentrados de Colombia.
- Elaborar un plan de acción, identificando actividades, estrategias y programas que contribuyan al mejoramiento de la posición competitiva de la empresa.
- Diseñar indicadores de gestión, que faciliten la medición y el control de la consecución de las estrategias fijadas.

4. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día el reto de toda organización es hacerle frente a un entorno complejo exigente y ante todo cambiante, donde es necesario contar con bases bien estructuradas que le permitan a la empresa adaptarse fácilmente al cambio y con las que pueda responder de la mejor manera a las necesidades y requerimientos del cliente para poderlos satisfacer adecuadamente.

La planeación estratégica es una herramienta muy importante para las organizaciones que buscan mejorar sus procesos administrativos así como un futuro más estable.

Es necesario que las empresas se interesen en mejorar sus servicios estableciendo un proceso administrativo que ayude a encaminar los esfuerzos de los miembros de la organización y a emplear los recursos organizacionales para lograr los objetivos propuestos.

Toda organización debe contar con un sistema administrativo definido porque este facilita las actividades de la empresa como: la toma de decisiones, la coordinación de actividades, la consecución y manejo de recursos, el manejo adecuado del recurso humano, la evaluación del desempeño etc.

Es de vital importancia para Concentrados de Colombia, aplicar un proceso de planeación estratégica con el que podrá en un futuro operar, agilizar y mejorar sus funciones de planeación, organización, dirección y control, logrando mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos, y así pueda aprovechar mejor sus recursos.

El talento Humano es la parte fundamental de todo tipo de empresa por lo tanto dependemos del sentido de pertenencia que la organización les inspire, para forjar los valores corporativos que nosotros dentro de la misma incentivamos para generar personal con competencias que nos permitan una relación mutuamente benéfica que saque lo mejor de cada una de las partes y así que cada uno logre sus objetivos.

En Concentrados de Colombia es necesario aplicar un proceso de planeación estratégica que le permita a la empresa mejorar y optimizar sus procesos y servicios que le sirvan para alcanzar el mejoramiento continuo y de esa manera satisfacer a sus clientes. Para alcanzar estos objetivos es necesario aplicar los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos, así como el uso y aplicabilidad de estrategias que permitan solucionar los conflictos y falencias que se desarrollan en algunas áreas de la empresa. Es preciso que la empresa logre establecer una estructura sólida, así como desarrollar una planeación estratégica

exitosa que permita afrontar los nuevos eventos que la puedan afectar, la empresa tiene que estar preparada para aprovechar las nuevas oportunidades que se le puedan presentar, así como también para afrontar posibles amenazas. La empresa debe estar abierta a nuevos retos, como tratados de libre comercio.

Se busca mediante este trabajo que esta empresa logre obtener nuevas y mejores herramientas, con las que pueda afrontar con mayor seguridad y certidumbre las amenazas que se puedan presentar en el futuro, pero igualmente sepa aprovechar las oportunidades que el mercado le puede ofrecer.

MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO

5.1.1 Definición de planeación estratégica. La planeación Estratégica puede definirse como el proceso de investigación y proyección de variables del ambiente con el fin de que la empresa se adapte a las condiciones futuras mediante la innovación y formulación de estrategias.

El proceso comprende el análisis de la visión, la misión, la filosofía, políticas y resultados actuales de la organización; precisando las debilidades y fortalezas y un análisis del comportamiento y efecto de las variables externas, estrategias que inciden en el funcionamiento y crecimiento de la misma.

Planeación Estratégica es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, que ha tenido notable influencia desde mediados de la década de los sesenta, el propósito general de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. La técnica por excelencia de la planeación estratégica es la de las matrices de evaluación y planeación de los productos y mercados de la empresa.

5.1.2 Principios de la Planeación Estratégica. El surgimiento de los conceptos de estrategia de negocio se remonta a fines de los años 50 y su florecimiento se puede observar claramente en los años 70. En la década del 50 la práctica de hacer planeación a largo plazo se impuso y se elaboraban planes a 5 años, que sin embargo "no pasaban de ser pronósticos y presupuestos, por la ausencia de una estrategia fundamental, como base del plan" (Henderson, 1985).

Es entonces, cuando se inician procesos importantes de elaboración sobre el tema de la planeación que condujeron al desarrollo del concepto de estrategia empresarial. Es así como a principio de la década del 60 Stanford Research Institute presento el Long Range Planning Service (Servicio de Planeación a Largo plazo) y a mediados del mismo periodo el Boston Consulting Group elaboro instrumentos de análisis que mas adelante se desarrollaron ampliamente para su

aplicación en las decisiones estratégicas. El desarrollo fundamental de enfoque, modelos y técnicas para la planeación y la administración estratégica se ha dado en los 20 años siguientes. Se presentan enfoques y modelos administrativos que ponen especial énfasis en el análisis del medio ambiente o entorno de la organización para la toma de decisiones y la formulación de planes estratégicos para su desarrollo. Se profundiza cada vez más y se afinan metodologías para estudiar el entorno: se observa claramente en los desarrollos académicos recientes de la distinción que se hace entre el nivel macro referido a las fuerzas que influyen en el comportamiento de un sector y de la empresa en particular y el nivel del sector, propiamente conformado por las organizaciones que producen el mismo tipo de bien o servicio, con lo que se identifican las fuerzas que determinan la competitividad¹.

La planeación Estratégica supone, como principio fundamental, formulaciones que orienten el quehacer de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Druker y Ferry en la década de los años 60 proponen y defienden ya este enfoque; a literatura más reciente ofrece un mayor desarrollo de este principio.

Para Druker la tarea primordial de la gerencia estratégica consiste en pensar en la misión del negocio a través de la formulación de la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser?

Contribuyendo con metodologías e instrumentos que facilitan la toma de decisiones que comprometen la organización y se plantean claramente que se trata de tomar decisiones estratégicas hoy, para que en el mediano y largo plazo las organizaciones sean competitivas.

Este cuestionamiento debe conducir a la fijación de nuevos objetivos, al desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones hoy para ver los resultados del mañana. Este proceso debe realizarlo la organización que tiene una visión completa de todo el negocio y que debe decidir sobre la consecución del personal, recursos financieros, y el ajuste de objetivos de acuerdo con las necesidades del futuro. Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido la de Porter, en el que determina que existen cinco fuerzas que establecen las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.²

¹ MARTINEZ, Carlos Eduardo, Administración de las Organizaciones: Competitividad y Complejidad en un Contexto de Globalización. Universidad Nacional. Febrero 2002. Pág. 86

² PORTER E. Michael, Estrategia Competitiva: Técnica Para El Análisis De Los Sectores Industriales y de la Competencia. México. 1985

- a. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- b. **La rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- c. **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- d. **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
- e. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la oración y de la industria.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en

el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas.

5.1.3 Proceso de Planeación. Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales. Todo proceso necesita de la participación tanto de los Gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

- A. Formulación de la estrategia
- B. Ejecución de la estrategia y
- C. Evaluación de la estrategia

- Formulación de la Estrategia La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las Oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Realizar un análisis que compare factores internos o externos fijando objetivos y estrategias para la empresa. Se requieren tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategias: investigación, análisis y toma de decisiones, la investigación debe realizarse tanto a nivel interno como a nivel externo.

 **Diagnostico Externo en las siguientes áreas:**

1. MEDIO POLÍTICO ADMINISTRATIVO
2. MEDIO ECONÓMICO
3. MEDIO SOCIO – CULTURAL
4. MEDIO TECNOLÓGICO
5. MEDIO COMPETITIVO
6. MEDIO ECOLÓGICO

MEDIANTE:
PUBLICACIONES PERIODICAS
PERIODICOS
ÍNDICES
PUBLICACIONES GREMIALES
INFORMACIÓN. GUBERNAMENTAL
FUENTES COMO:
PROVEEDORES, DISTRIBUIDORES,
CLIENTES, ACREEDORES,
COMPETENCIA.
BASE DE DATOS
ECONÓMICOS, SOCIALES,
DEMOGRAFICOS, POLITICOS
COMPETITIVOS, TECNÓLOGICOS Y
PREDICCIONES

 **Diagnostico Interno:**

EN LAS SIGUIENTES AREAS:

GERENCIA
MERCADEO
FINANZAS
TALENTO HUMANO
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

MEDIANTE:

INDICADORES DE GESTIÓN PARA
COMPARAR NUESTRO ESTADO
DE:
- AVANCE
- RETROCESO
- ESTANCAMIENTO

Formulación de las Metas. Este primer paso del proceso de la planeación implica conocer la misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o

servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

■ **Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia:** Luego de definir la misión de la organización y traducirla a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

Análisis del Ambiente - Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos

gubernamentales y otros factores. Así mismo, este análisis nos permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.³

Clasificaremos este pasó en dos tipos de análisis:

- Análisis Externo
- Análisis Interno

Análisis Externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva. Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

³ PORTER Michael E. Competitive Strategy. Techniques For Analyzing Industries Competitors. 1980. Pág. 24

Análisis Interno. El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Así mismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

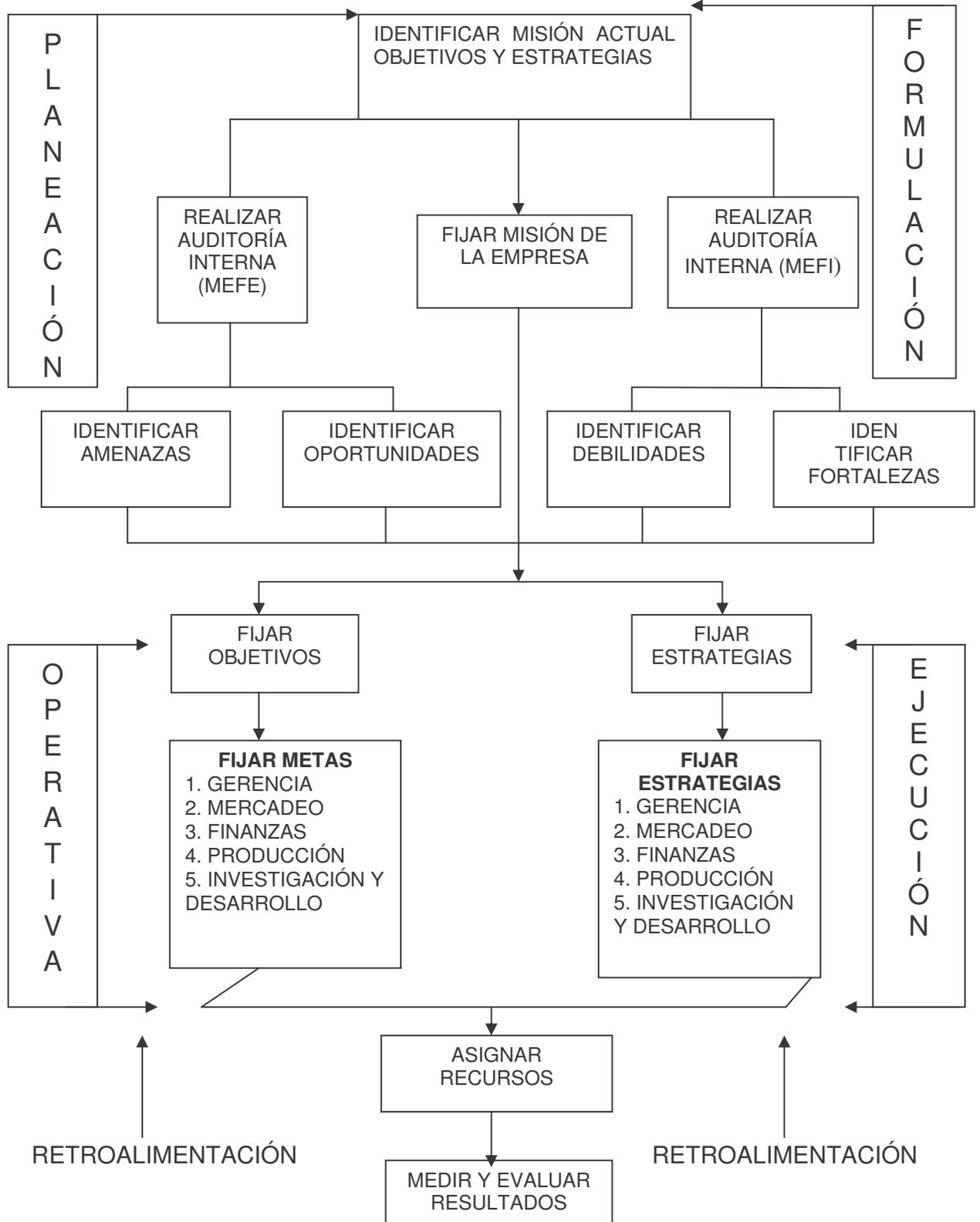
- **Ejecución de la Estrategia** La ejecución de la estrategia refleja e implica la reestructuración y reorganización de actividades internas en tal forma que estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr los objetivos planeados. Ejecutar permite que una empresa cambie su dirección o intensifique sus esfuerzos para el logro de objetivos individuales.

- **Evaluación de la Estrategia.** La Evaluación de la estrategia puede ser una tarea compleja y sensible, el énfasis exagerado en la evaluación de las estrategias puede ser costoso y contraproducente. Este es de gran importancia para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Es necesario realizar tres actividades fundamentalmente:

- Analizar los factores internos y externos que representen las bases de sus estrategias actuales.
- Debe medir el desempeño de una organización, comparar el progreso real con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.
- Tomar medidas correctivas requeridas para mejorar la posición estratégica de la firma tanto externamente como a nivel interno.

FIGURA 1. MODELO BASICO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA



Como se ha mencionado el proceso de planeación estratégica, consta de la formulación, ejecución y la evaluación de estrategias, lo cual convertido al lenguaje de planificación, se inscribe en los métodos de planeación estratégica y operativa, y de la evaluación correspondiente. Sobre estas bases se presentan diversos modelos de planeación y gerencia estratégica. Sin embargo entre los más modernos y aceptados se presenta el anterior modelo (Fig. 1) que tienen que ver con las teorías de Stoner y David⁴.

5.1.4 Cinco Tareas de Planeación Estratégica⁵:

- Identifica la misión y los objetivos organizacionales:

Preguntar: ¿En qué negocio Estamos?

¿Dónde queremos estar en el futuro?

- Evaluar el desempeño actual en comparación con la misión y los objetivos

Preguntar: ¿Qué también lo estamos haciendo actualmente?

- Crear planes estratégicos para lograr los propósitos y los objetivos

Preguntar: ¿Cómo podemos llegar a donde realmente queremos estar?

- Implementar los planes Estratégicos

Preguntar ¿Se ha hecho todo lo necesario?

- Evaluar los resultados, cambiar planes estratégicos y/o procesos de implementación cuando sea necesario.

Preguntar: ¿Están funcionando las cosas de acuerdo con lo planeado? ¿Qué se puede mejorar?

⁴ El modelo es una adaptación de las obras de Gerencia Estratégica de Fred Davis y Administración de James Stoner.

⁵ STEINER A. George. Planeación Estratégica: Lo que Todo Director Debe Saber. México, 1986. Pág. 19 - 35

5.2. MARCO CONTEXTUAL

El estudio propuesto tiene las siguientes dimensiones:

La presente investigación se realizó a cabo en la ciudad de San Juan de Pasto, capital del Departamento de Nariño, que se ubica al sur de Colombia. La ciudad se encuentra situada a los $1^{\circ} 3' 16''$ de latitud norte, longitud $77^{\circ} 17' 02''$.

Pasto se levanta al pie del volcán Galeras, a 2527 m.s.m. Con una temperatura promedio de 12°C , y con una población de 383.846 habitantes⁶.

La ciudad ocupa un lugar intermedio en el ámbito nacional. Se constituye en una de los lugares dignos de ser visitados en Colombia. La nobleza, cordialidad y pujanza de sus gentes se complementan con los paisajes que rodean esta acogedora ciudad.

La informalidad domina la economía nariñense, Pasto se ubica en los primeros lugares entre las principales ciudades del país que acusan este fenómeno. La informalidad, en una tendencia creciente, es el denominador común de la economía en Nariño y ubica a Pasto entre las trece principales ciudades del país que acusan esta situación.

La actividad empresarial en el municipio capitalino está dominada básicamente por el comercio que representa el 47.7% de las empresas locales, en tanto que sólo el 11.5% pertenecen a una incipiente industria la que, a su vez, acusa un altísimo nivel de informalidad de más del 70%⁷.

El informe manifiesta que en la ciudad de Pasto el desarrollo de la actividad económica industrial está representado en su mayoría por pequeñas unidades empresariales que llevan a cabo actividades de transformación de materia prima realizadas a un nivel artesanal.

Asegura que de ellas son muy pocas las que cuentan con una estructura funcional básica y tienen matrícula mercantil y, por ende, el reconocimiento del Estado. La mayoría trabajan informalmente y apenas significan un ingreso de subsistencia para su propietario, sin la observancia de los más mínimos requisitos de seguridad social y prestacional para sus trabajadores, que son generalmente miembros de una misma familia.

⁶ DANE. Censo 2005

⁷ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Observatorio Económico. 2007

De otra parte, el Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Pasto cita lo manifestado por el Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2006, en el que se dice que la economía nariñense se ha caracterizado por un bajo grado de competitividad que la ubica en el puesto 18 entre 23 departamentos analizados, lo cual está estrechamente relacionado con los bajos niveles de inversión en ciencia y tecnología, que igualmente sitúan a Nariño en los últimos puestos según estudios de CONFECÁMARAS.

La entidad atribuye al fenómeno anterior el hecho de que gran parte de los nariñenses se hayan refugiado en la actividad informal como un medio de subsistencia, la cual va más allá de ejercer como vendedores en las aceras de las principales vías de nuestras ciudades.

La ciudad presenta un elevado índice de desempleo (20.8% a Junio 5 de 2006 de acuerdo a cifras del DANE, publicadas en el diario La República, pagina 4) incrementado con la paulatina llegada de desplazados de otras regiones del país y del la zona rural del Departamento principalmente relacionados con la violencia.

5.2.1 El Sector avícola en Colombia. El sector de la avicultura en Colombia, se inicia entre las décadas de los años veinte y cuarenta, en donde se importaron varios ejemplares para reproducción. Aunque el punto de partida fue el año de 1950, ya que en este año se registro la muerte de aproximadamente 1.200 millones de aves, a causa de la enfermedad del New Castle, con lo cual se modifico el manejo casero y artesanal que se venía dando al interior de las granjas, siendo remplazado por uno de carácter industrial, teniendo un gran auge a comienzos de los años sesenta.

El sector avícola ofrece oportunidades de producción que ofrecen varias alternativas: las aves, los huevos, y las carnes frías como producto alterno; sus ventas desde Colombia se orientan hacia mercados ubicados en la región andina, siendo nuestro país el principal productor y comercializador de estos productos. Existe en el mercado una alta competencia por parte de los Estados Unidos y Brasil, quienes observan una mejor estructura de costos, motivo por el cual les permite ofertar sus productos al exigente mercado internacional en condiciones más favorables.

En el plano nacional, el subsector avícola ha alcanzado una acreditación importante en la producción colombiana, aportando un porcentaje significativo al Producto Interno Bruto (PIB) nacional, constituyéndose en generador de empleo directo e indirecto, además de actuar en cadena con otros renglones de la producción, pues en él se conjugan tanto la parte agrícola, como la explotación industrial. Es innegable que a nivel nacional se viene creando un marco de referencia sobre el tema, acompañado de un buen compendio estadístico, elementos indispensables en la orientación y toma de decisiones en los planes programas y proyectos sectoriales.

Según el documento de trabajo sobre Economía Regional del Centro de Estudios Económico de Cartagena⁸, el sector avícola nacional se inició como industria en la década de 1960, componiéndose de las industrias incubadoras, del pollo, del huevo y de concentrados. El estudio en mención resalta, que la producción avícola ha evolucionado más que la bovina, gracias al mayor desempeño y repunte tecnológico y a una mejor utilización de la economía de escala, intensificando la actividad a través de una mayor capacidad de albergue en los galpones, la reducción en el tiempo de levante y engorde y el sector productor de alimentos (asaderos).

El informe señala que la aceleración del consumo de pollo se intensificó desde la década de los setenta, en sacrificio y peso obtenidos, debido al abaratamiento de la carne de aves y al cambio en el hábito de los consumidores. En el año 2002 se llevó a cabo el primer censo nacional de avicultura industrial en Colombia, dicho censo se realizó en el mes de abril del mencionado año, teniendo en cuenta tres municipios: Lebrija (Santander), San Pedro y Buga (en el Valle del Cauca), los cuales fueron seleccionados por poseer el mayor número de granjas de importancia y con presencia de cinco sistemas de producción de interés para el censo, además de contar con buena tecnología de producción, cuyo objetivo fue el de obtener información sobre explotaciones avícolas, industriales e investigaciones estadísticas con el propósito de medir la capacidad instalada, área, producción, orientación, tecnología, destino y demás variables definidas conjuntamente. La idea del estudio fue buscar heterogeneidad en las granjas y planteles avícolas.

Los parámetros escogidos para la aplicación del censo se basaron en el esquema de granjas avícolas por sistemas de producción, referido a aquellas dedicadas a la producción de pollo de engorde, a las aves ponedoras y reproductoras, a los planteles de incubación y a las plantas de beneficio.

El proceso se fortaleció hacia el año de 1983, cuando se creó la Federación Nacional de Avicultores de Colombia - FENAVI- como una organización gremial. Fue importante para el sector la aparición de varias empresas avícolas en el país y en la región, así como la creación de la "Federación Nacional de Avicultores FONAV", creado el nueve de febrero de 1994, por medio de la Ley 117, administración que fue encaminada a FENAVI por parte del Gobierno Nacional, el objetivo se encaminó a contribuir en la solución de los problemas de la industria avícola y propiciar su desarrollo y tecnificación. La financiación del Fondo, se realiza a través de la Cuota de Fomento Avícola (que equivale al 1 % del valor del pollito y a 5% del valor de la pollita de un día) que los avicultores pagan a las incubadoras al momento de hacer la adquisición de este pie de cría.

⁸ BANCO DE LA REPUBLICA, CARTAGENA. "La Demanda de Carnes en Colombia, un Análisis Económico". Gálvez Aponte, Luis Armando. No 13. Enero de 2005

Según cifras de FENAVI, la producción avícola colombiana aumento de manera significativa en los últimos veinte años, pero especialmente en los anteriores diez, registrando en 1970 una producción de 79.154 toneladas, hasta alcanzar en 1990 un total de 492.415 toneladas, llegando a su punto más alto en 2004, con 1.158.003 toneladas, con un crecimiento promedio anual a lo largo de la década de los noventa, de 6.4%.⁹

El presente trabajo se desarrollo en las oficinas y puntos de venta de Concentrados de Colombia. La empresa se ubica en la ciudad de San Juan de Pasto, sus oficinas principales y centro de despachos se encuentran situados en el edificio Avícola Ruano: Calle 18 No.42-35 en el barrio la Colina.

5.3. MARCO CONCEPTUAL

AMENAZAS

Son elementos del ambiente que rodean a la organización, cuyo efecto potencial es el hacer que los productos, o acciones pierdan valor relativo, o que disminuyan las posibilidades de supervivencia a largo plazo. Es lo opuesto a oportunidad.

DEBILIDADES

Se refiere a las actividades funcionales, incluidas recursos humanos o innovación de los niveles de gestión que limitan o frenan el éxito deseable de la organización.

FORTALEZAS

Se refiere a las actividades internas de la organización que se realizan eficientemente.

ESTRATEGIA

Se refiere a los medios por los cuales se logran los objetivos, las diferentes estrategias se clasifican en: intensivas o de especialización, integrativas, diversificadas y otras. Tiene que ver con el proceso mediante el cual los dirigentes conducen a la organización por un camino determinado para alcanzar sus objetivos.

MERCADO

Es un área de oportunidad para vender un bien o servicio. El mercado total para un bien o servicio particular es el monto de dinero que será gastado en la satisfacción de una necesidad.

⁹ FENAVI - FONAV

OPORTUNIDADES

Elementos externos a la organización que sirven para satisfacer mejor al cliente o usuario, para aumentar los beneficios, para disminuir el riesgo, para mejorar las posibilidades de sobrevivir a largo plazo. La existencia de cualquier elemento del entorno que posibilite la disminución del riesgo, es una oportunidad. Igualmente todos los elementos existentes en el entorno, que puedan contribuir a aumentar las posibilidades de supervivencia, son posibilidades.

INCUBACIÓN

Se refiere al desarrollo del embrión a partir de los huevos de los animales ovíparos.

ENGORDE

Proceso que tiene por objeto lograr el desarrollo del embrión de los huevos del animal dentro de unas condiciones ambientales y de alimentación controladas, hasta alcanzar los estándares exigidos por el mercado.

6. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo del proceso de la planeación estratégica en Concentrados de Colombia, el cual fue realizado de acuerdo a las necesidades de la empresa se utilizó una metodología analítico - descriptiva - evaluativa. La cual parte sobre el diagnóstico a la situación actual de la empresa.

La parte analítico-descriptiva se presenta con el diagnóstico de la empresa y se recopila información de forma verbal, escrita y por medio de la observación directa ya que de esta manera la información es tomada de primera mano y puede ser comparada con la información suministrada por colaboradores y por la parte directiva de la empresa.

Es evaluativo porque se pretende superar de manera especial las dificultades y/o debilidades presentadas en las actividades de la empresa. El instrumento para la recolección de datos a usar es el cuestionario, el cual abarca una serie de preguntas que están asociadas con el objetivo de la investigación. Las preguntas fueron diseñadas de una manera adecuada, y por ser este de fácil comprensión, facilita las respuestas de clientes internos como y externos.

6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias. Para conocer la situación real administrativa de Concentrados de Colombia se analizó la información recogida y evidenciada mediante la observación directa, encuestas (clientes y empleados) así como a través de la entrevista personal con el Gerente.

Fuentes secundarias. Es la información contenida en textos, como documentos, libros, prensa, revistas, Trabajos escritos e Internet. Que son de gran utilidad para evaluar, analizar variables y el ordenamiento lógico en el desarrollo del presente trabajo.

6.3 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La población objeto de estudio es la encuesta al personal, se consideran como población objeto de estudio a los trabajadores que laboran en la parte administrativa y punto de venta de Concentrados de Colombia, el cual está conformado por veinticinco empleados entre directivos, personal administrativo y

operativo, por ser la población reducida se entrevisto y estudio al total de la población

6.4 CÁLCULO DE LA MUESTRA

Para el cálculo de la muestra se tomo un promedio teniendo como base el número total de clientes que compran pollo crudo procesado en el punto de venta de la empresa Avícola Ruano en los últimos tres meses (enero, febrero y marzo de 2007).

MES	TOTAL CLIENTES
ENERO	2392
FEBRERO	2850
MARZO	3180
TOTAL	8422
PROMEDIO	2807

*Fuente: Departamento de Contabilidad Concentrados de Colombia (AR)

$$N = 2807$$

La determinación del tamaño de la muestra depende de la población, si es finita o infinita, en este caso como la población es finita se aplica la siguiente fórmula que nos da el número total de encuestas a realizar:

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra
N: Población de estudio (Clientes)
p: probabilidad de éxito
q: probabilidad de fracaso
Z: grado de confianza (95%)
e: M
 Margen de error (5%)

$$n = \frac{2807(1.96)^2 (0.25)}{(2806) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.25)} \quad n = 338$$

6.5 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta que para la investigación tanto a nivel interno como externo se ha utilizado el método de recolección de información primaria, el instrumento aplicado es la encuesta, lo que permite obtener información valiosa para realizar un análisis confiable de la población objeto de estudio y así se cumpla con los objetivos de la investigación. Se realizaron encuestas tanto a clientes como al personal de la empresa, así mismo se realizó una entrevista con el gerente.

6.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Con la información obtenida se realiza el análisis, el cual es de gran utilidad para establecer el diagnóstico. Con las respuestas obtenidas de los clientes internos y externos y mediante un proceso de tabulación y relación de análisis (presentación en cuadros y gráficos) se obtienen importantes datos que facilitan la comprensión de la investigación y permiten determinar las fortalezas y debilidades de la avícola en las diferentes áreas de estudio.

7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

7.1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Para el diagnóstico estratégico se desarrollan los siguientes aspectos: Presentación de la empresa que contiene: aspectos generales, descripción, reseña histórica, misión, visión, objetivos y estructura organizacional; así como también, el diagnóstico interno y externo los cuales culminan con la construcción de la matriz de evaluación.

7.1.1 Presentación de la empresa:

Aspectos Generales:

RAZÓN SOCIAL:	CONCENTRADOS DE COLOMBIA
NIT. No.	59.819.408-2
UBICACION:	Calle 18 No 42 - 35 edificio Avícola Ruano
CIUDAD:	San Juan de Pasto
TELEFONOS:	7316323 - 7316324.
REPRESENTANTE LEGAL:	GLORIA JANETH CAICEDO

Descripción General de la Empresa. Concentrados de Colombia es una empresa industrial de carácter privado que pertenece al Sector Avícola, sus granjas y plantas de sacrificio se encuentran localizadas en Pasisará (Municipio de Chachagül), Merlo en Consacá, y en el Remolino. Las Oficinas y el punto de despacho se encuentran en la ciudad de Pasto. La empresa actualmente en la parte administrativa y punto de venta cuenta con veinticinco (25) empleados. La avícola genera unos cien empleos directos en las granjas.

Figura 2. Registro fotográfico: fachada y punto de venta Avícola Ruano



Reseña Histórica. El Señor Wilson Ruano¹⁰ junto a sus demás hermanos comenzó a trabajar desde muy temprana edad, debido a la prematura muerte de su padre. Los hijos mayores de don Augusto Ruano aprendieron rápidamente los oficios de la agricultura, la ganadería y la avicultura, en la vereda Mocondino lugar en donde vivían, actividades que les alcanzaban únicamente para la subsistencia diaria. Wilson Ruano uno de los hijos menores, siempre mantuvo la idea de ahorrar para poder algún día tener su propio negocio.

En el año de 1987, Wilson a sus veinte años de edad y gracias a un préstamo de su hermano mayor, más algunos ahorros construye su propio galpón y compra 2000 pollos con los que comienza a incursionar en este negocio.

En el año de 1990 el negocio marchaba bien, había tenido un crecimiento importante, ya contaba con 5000 aves. En ese mismo año sucede algo desafortunado, una enfermedad aviar ataca a las aves y acaba con toda la producción, el señor Wilson se declara en quiebra, solamente le queda La credibilidad, prestigio y el buen nombre que había ganado hasta ese momento. A finales del mismo año gracias a la ayuda de sus hermanos y a su tenacidad el señor Ruano vuelve a iniciar el negocio con 2000 pollos.

¹⁰ RUANO Wilson, Entrevista realizada en el mes del 2007.

En el año de 1992, la empresa sigue creciendo, cuenta ya con 7000 pollos. la Avícola Ruano trabajaba mancomunadamente con el Señor Guillermo Mejía propietario de Pollo al Día que para la época era la empresa avícola más grande en la ciudad de Pasto. A mediados del mismo año, Wilson Ruano con solo 25 años de edad solo pensaba en crecer aun mas, y a través de un crédito otorgado por la Caja Agrario y FINAGRO obtiene un préstamo de catorce millones pesos, una cifra considerable en ese tiempo, con este dinero alcanza un crecimiento importante y llega a tener 14.000 pollos en las granjas.

En el año de 1994 don Wilson considera que Pollo al Día no tiene una visión y unas políticas claras y decide no realizar más negocios con dicha empresa. Para el mismo año traslada la granja de Mocondino hasta Pasizará (Municipio de Chachagüi), con el cambio de clima y con un terreno más apto busca aumentar la productividad al mejorar las condiciones ambientales de las aves.

En el año de 1996 la empresa del Señor Wilson Ruano era una de las empresas avícolas más grandes en el Departamento de Nariño, para ese entonces tenía ya 50.000 pollos.

En el año de 1999 Avícola Ruano se convierte en el principal productor de pollos en Nariño, para esta época sus galpones ya encerraban unas 150.000 aves. En ese mismo año y por las políticas gubernamentales, entra al país la empresa avícola más grande del Ecuador PRONACA, así como otra empresa de nuestro país: Pollos Carioca del Valle del Cauca, estas empresas se convierten en una competencia fuerte y en una amenaza para la avícola Ruano.

En el año 2000 la empresa cambia su razón social, en adelante se llamara Concentrados de Colombia – Avícola Ruano.

En el año 2002 la empresa SOYA S.A. (importante empresa de concentrados del país) realiza un importante préstamo a la empresa, con estos recursos se termina la construcción de lo que sería más adelante el edificio en donde funcionaria la avícola, un centro de distribución y un reconocido restaurante de su propiedad, en una de las zonas más importantes de la ciudad de Pasto. En este año también se construyen otras granjas en el Valle del Cauca, con las que se comienza a penetrar ese importante mercado.

En el año 2006, don Wilson Ruano comienza un importante proyecto, él observa que en los Departamentos de Cauca, Nariño y Putumayo no existen una planta de concentrados ni una incubadora de pollos y por lo tanto se recurre a costos excesivos en el transporte de la materia prima haciéndolos menos competitivos en el mercado nacional. Don Wilson comienza la adecuación y construcción de la planta de concentrados, la cual se construye en zona rural del municipio de Pasto, más precisamente en el corregimiento de Catambuco y la incubadora la cual se levanta en el Remolino (norte de Nariño), estas obras serán sin lugar a dudas dos de los proyectos más ambiciosos y beneficiosos para nuestra región, que

fomentaran la generación de empleo, y traerán progreso y desarrollo al sur del País.

Misión.

“Nuestra Misión es la de producir, levantar y procesar pollo de excelente calidad, bajo estrictas normas y medidas de seguridad e higiene, que protejan el medio ambiente y satisfagan las necesidades de nuestros clientes. Con Talento Humano calificado y comprometido que ayude a mejorar la rentabilidad de la empresa y que contribuya al desarrollo de la región”.

Visión.

“Ser líderes en el Sur Occidente Colombiano en la producción y comercialización de pollo de óptima calidad, generando valor agregado a nuestro producto, con el compromiso y la convicción de satisfacer permanentemente las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles un producto higiénico y de óptima calidad”.

Objetivos:

- Brindar a nuestros clientes un producto de óptima calidad, higiénico y con un servicio oportuno.
- Llegar a ser una de las empresas Avícolas más grandes y solidas en el Sur Occidente colombiano.
- Conocer las expectativas y necesidades de nuestros clientes para poder atenderlos cada vez mejor.
- Diseñar estrategias acordes a las necesidades de la empresa, que involucren la capacidad productiva, los procesos administrativos, y el Talento Humano para enfrentar con mayor seguridad las amenazas que ofrece el medio, y de igual formas pueda aprovechar las oportunidades que le ofrece ese entorno.

Estructura Organizacional. La empresa cuenta con una estructura administrativa simplificada en sus tres departamentos. La producción cuenta con una sección, este departamento es coordinado a través de la gerencia; el departamento de contabilidad encargado de llevar cuentas y balances mensuales a cargo del contador y su auxiliar además del tesorero quien tiene la custodia de dineros y títulos valores y realiza pagos. En contabilidad esta además el jefe de cartera que se encarga de cobrar los dineros que le adeudan clientes o terceros.

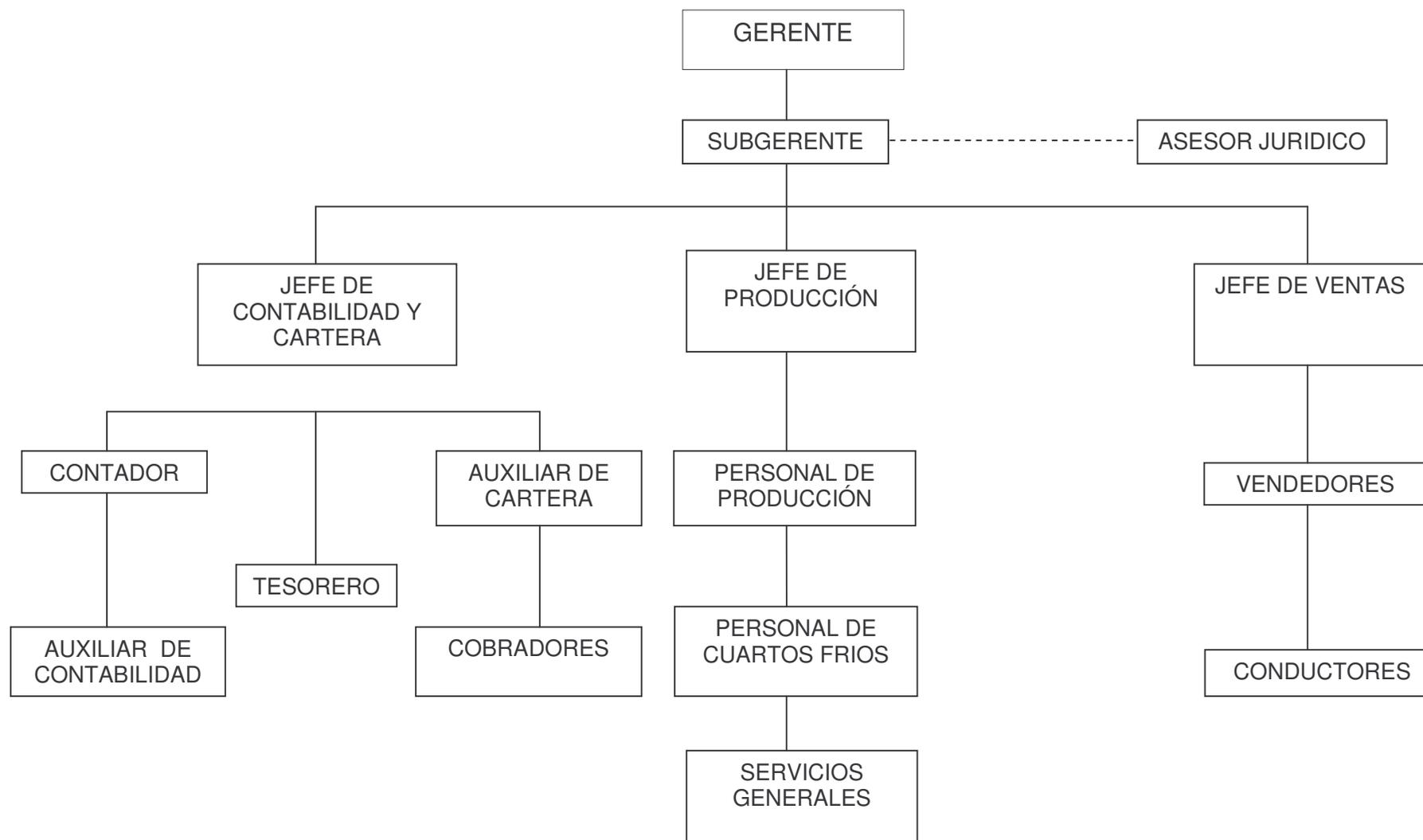
El departamento de ventas el cual se encarga de la comercialización del producto así como de la búsqueda de nuevos clientes. El departamento de producción es el

que realiza los diferentes procesos para la obtención del pollo procesado y empacado listo para su distribución y comercialización.

- **Manual De Funciones:**

No existe un manual de funciones definido, las funciones son asignadas a cada trabajador directamente es decir son concertadas y no hay variación en estas, cada empleado sabe exactamente lo que tiene que hacer, por orden recibida siempre en forma verbal por su jefe inmediato.

Figura 3. Estructura Organizacional Concentrados de Colombia (Avícola Ruano)



Fuente. Esta Investigación.

7.2. ANALISIS DEL AMBITO INTERNO (PCI).

A través de él se analizan las debilidades y fortalezas internas de la empresa. El PCI examina la capacidad de la dirección la capacidad competitiva, directiva, financiera, de producción, de talento humano, la situación del mercado, y la capacidad tecnológica.

7.2.1 Capacidad directiva. Esta capacidad tiene relación con el conocimiento y la capacidad que tiene o debería tener el gerente o las personas encargadas de dirigir o de orientar una empresa. Los gerentes deben ser personas idóneas y capaces, con conocimientos y experiencias suficientes que aporten al buen funcionamiento de la organización y al buen desempeño del talento humano. Aplicando factores como liderazgo, motivación y promoviendo un buen clima organizacional, que ayude alcanzar los objetivos de la empresa y los de cada departamento, área o subdivisión.

En la investigación realizada en al interior de la empresa se pudo establecer que un porcentaje importante de los empleados encuestados (52%) siente no tener confianza en su jefe (ver cuadro 1). Lo que contribuye a que el clima organizacional no sea el mejor, porque el talento humano no siente la libertad para poder expresar lo que piensa acerca de temas relacionados con su trabajo.

Cuadro 1. Nivel de confianza de los empleados con su jefe.

Nivel de confianza	No de funcionarios	Porcentaje %
NO	13	52
SI	12	48
TOTAL	25	100

Fuente: Esta investigación.

■ **Imagen de la Empresa:** Representa una fortaleza medía de alto impacto debido a que la empresa es reconocida en el mercado no solo por su antigüedad y trayectoria si no porque ofrece un producto de muy buena calidad con precios razonables. Se hace necesario invertir en publicidad ya que la empresa está en un proceso de crecimiento y busca posicionarse aun más en la mente del cliente y del consumidor final.

■ **Planeación:** Esta formada por todas las actividades gerenciales relacionadas con la preparación para el futuro. La planeación se refiere a la fijación de los objetivos de la empresa y de los medios para alcanzarlos. Se lo considera como de una debilidad alta de alto impacto ya que la empresa no maneja esta clase de

herramientas, actúa por medio de las experiencias que ha vivido mas no analiza estratégicamente las oportunidades que el entorno le ofrece para tratar de aumentar la demanda y lograr ser más eficiente y competitiva. En Concentrados de Colombia no existe una planeación integral y estratégica, por lo que continuamente se improvisa en todas las áreas y no existe una coordinación adecuada entre los diferentes departamentos.

■ **Conocimiento del Medio Externo:** Este ítem es considerado una fortaleza baja de impacto medio, porque Concentrados de Colombia debido a su amplia trayectoria y por la amplia experiencia de su gerente y propietario conoce perfectamente el sector avícola, pero también es evidente que se desconoce o no se le ha dado la importancia a algunos factores administrativo y a otros de origen externo, que pueden afectar a la empresa y que pueden representar fortalezas y/o amenazas para Concentrados de Colombia.

■ **Uso de herramientas Administrativas (Manuales y Reglamentos):** Este ítem es considerado una debilidad alta de alto impacto, ya que instrumentos vitales para una empresa como lo son: el manual de funciones, procedimientos, reglamentos, y los principios corporativos entre otros no han tenido la adecuada difusión y sensibilización con el talento humano al interior de la empresa, y no se han sido utilizados ni aplicado correctamente. Según el Grafico 1, del total del personal encuestado, el 88% manifestó no conocer la misión de la empresa, lo cual evidencia que falta capacitación y socialización para el talento humano de avícola Ruano.

Gráfico 1. Personal que conoce la Misión de la empresa



Fuente: Esta investigación.

▣ Manejo de Habilidades Administrativas:

-Comunicación: Un aspecto de gran importancia a tener en cuenta en la consecución de objetivos, es el manejo de relaciones laborales y personales, como la comunicación, mecanismo eficaz y vital para el éxito de cualquier organización, las tendencias modernas de administración exigen la existencia de una comunicación eficaz y efectiva, tanto interna como externa la cual a la larga reporta beneficios a una empresa.

Concentrados de Colombia no tiene explícitas políticas de comunicación interna, y mucho menos, un sistema de comunicación diseñado a propósito y en operación. La comunicación que se da en la organización es informal, pero ofrece riesgos de desviaciones y distorsiones de los mensajes. Los flujos de comunicación corresponden a la estructura organizacional y si esta es demasiado extendida o vertical, los mensajes que se emiten, ya sea en sentido ascendente o descendente u horizontal, deben pasar por muchos nudos que propician las desviaciones o distorsiones en los mensajes. Igualmente, dicha forma de estructura hace lenta la comunicación, en tal forma, que en ocasiones, los mensajes llegan tarde al receptor o al emisor, si hay comunicación interactiva.

La comunicación que existe entre el personal administrativo y operativo no está dada en muy buenas condiciones ni se utilizan los canales adecuados. Una de las dificultades principales en la empresa Concentrados de Colombia radica en la diferencia de las partes involucradas en los diversos conflictos. Así muchas personas siempre se encuentran a la defensiva e interpretan todo como ordenes o

amenazas, es decir, hay incompatibilidad personal, otras personas se sienten en inferioridad y adoptan actitudes defensivas como medio de defensa en contra de sus superiores jerárquicos. Este ítem es considerado una debilidad alta de impacto alto.

-Liderazgo: “Generalmente en cada grupo hay una persona que vigila: a) el cumplimiento de los objetivos, b) el mejoramiento de las relaciones entre los individuos (mantenimiento de grupo), c) satisfacción de las necesidades individuales dentro de los objetivos del grupo (atención de los individuos). Ese papel lo toma inicialmente y en forma natural alguien que se denomina líder, pero a menudo ocurre que el líder no está preparado para ello, y entonces no ayuda si no que estorba al desarrollo del grupo”¹¹.

En cuanto al liderazgo en la empresa, este es muy escaso por parte de los Jefes y casi que no existen factores motivacionales para el personal, las decisiones se imponen y no se utiliza ninguna forma de consenso con los empleados, casi que no hay actividades de recreación e integración, y falta además que los las personas de los niveles más altos utilicen el liderazgo no solo para dar órdenes sino también para motivar a los empleados de la avícola. Es una debilidad alta con un alto impacto para la empresa.

■ **Filosofía Corporativa:** La empresa no cuenta con una filosofía definida con la que pueda orientar a su personal por lo que se presenta cierta incertidumbre y confusión que refleja el poco compromiso de algunas personas para con la empresa.

Con relación a la filosofía corporativa, inicialmente en visita adelantada a las dependencias se constato la inexistencia, ya que por ningún lado se aprecio que se estuviera proclamando y difundiendo, es más, para muchos de los trabajadores es desconocida (Ver cuadro 2), a pesar de que la mayoría de trabajadores tiene muy claro el quehacer de la empresa, entre las razones que llevan a concluir la no existencia de una filosofía empresarial, es tal vez porque no se ha construido, o simplemente que no se ha socializado. Por otra parte, los valores corporativos representan la base para que los miembros de una organización puedan emplear y juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la esencia de la cultura organizacional. La carencia y proclamación de ellos es notoria en la empresa por lo tanto es una debilidad media de impacto alto.

¹¹ URWICK, Lyndall F. Desarrollo del Trabajo Administrativo. Enero de 1990. Pág. 14

Cuadro 2. Personal que conoce la filosofía corporativa.

Variable	No de funcionarios	Porcentaje %
NO	23	92
SI	2	8
TOTAL	25	100

Fuente: Esta Investigación.

▣ **Toma de Decisiones:** La toma de decisiones en las diferentes áreas es de carácter vertical, centrándose en la posición jerárquica más alta de la cúspide organizacional (gerente), debido a la poca delegación de funciones a jefes de área. Las personas que dirigen las diferentes áreas, si bien intervienen en las actividades y proceso de la organización, éstas desarrollan acciones meramente administrativas y operativas, elemento que permite inferir que no se dan los procesos de planificación mediante consenso y trabajo en equipo.

7.2.2 Capacidad del talento humano. Es importante analizar el talento humano en la empresa porque son los individuos los que contribuyen a los cambios y determinan de manera sustancial su desarrollo, las personas crean, innovan, participan en el proceso y logro de los objetivos que la empresa necesita alcanzar. Es necesario brindarles a estas personas las herramientas suficientes y los recursos necesarios. El talento humano debe responder por la administración de los recursos físicos y financieros, pero igualmente debe disponer de un buen ambiente de trabajo que le ofrezca bienestar y con el cual el personal pueda tener mejor disposición frente a las labores que están realizando, con el que se sientan motivados, y puedan de esta manera mejorar su desempeño no solo laboral si no personal.

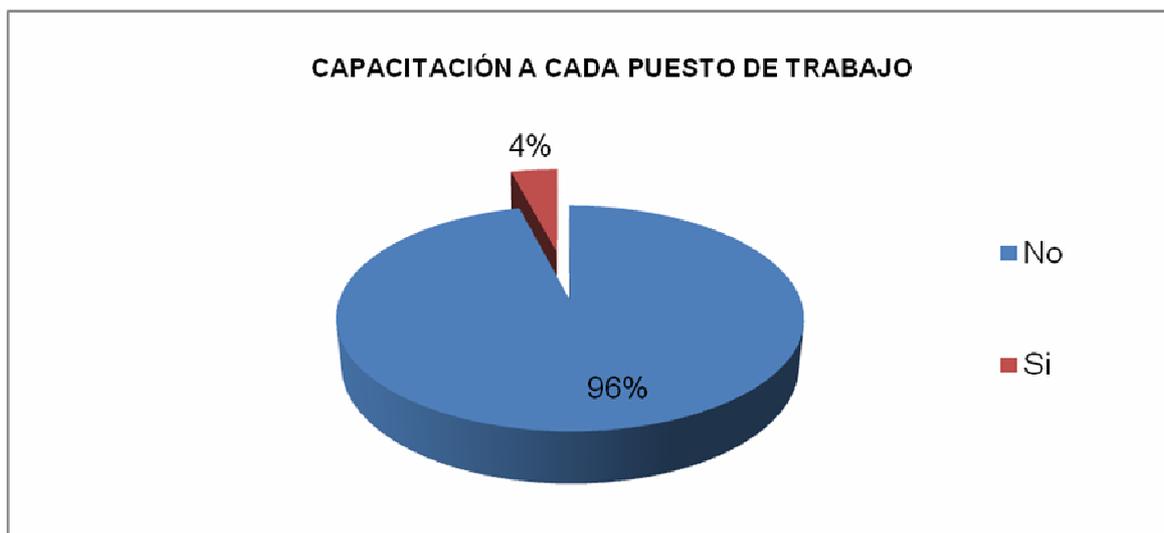
▣ **Recursos Humanos, Capacitación y Desarrollo del Personal:**

La capacitación transmite al talento humano los conocimientos, tácticas y capacidades necesarias para que una persona pueda realizar su trabajo de forma eficaz. Estos procesos, programas o actividades en que la empresa requiere invertir tiempo así como recursos necesarios para garantizar su éxito, deben ser frecuentes y dirigidos por personal capacitado.

La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos en donde se organicen procesos de reclutamiento, selección, inducción al personal y se brinde capacitación (Ver Grafico 2). Estas funciones las ha tomado la gerencia en forma sencilla y no estructurada, la inducción de un nuevo personal es de quince días, dentro de los cuales si demuestra capacidad es contratado mínimo por tres meses.

En la presente investigación se evidencio que la capacitación para los empleados es casi que nula, por lo anterior este ítem representa una debilidad alta de alto impacto para la empresa.

Grafico 2. Existencia de programas de capacitación al interior de la empresa.



Fuente: Esta Investigación.

■ **Remuneración:** Se refiere al Salario, en economía, se dice que es el precio pagado por el trabajo. Los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y los gestores de las empresas. A estos ingresos regulares hay que sumarles las primas y las pagas extraordinarias, las primas por riesgo, nocturnidad, índice de peligrosidad u horas extraordinarias, así como los honorarios de los profesionales liberales y la parte de los ingresos percibidos por los propietarios de negocios como compensación por el tiempo dedicado a su negocio. Los salarios pueden establecerse en función del tiempo, del trabajo realizado o en concepto de incentivos. Según la encuesta realizada al personal de la empresa, se puede establecer que la mayoría de trabajadores sienten que su trabajo es bien remunerado (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Personal que considera justo el salario recibido.

Variable	No de funcionarios	Porcentaje %
SI	21	84
NO	4	16
TOTAL	25	100

Fuente: Esta Investigación.

Este ítem es considerado como una fortaleza alta Impacto de impacto alto ya que la empresa paga salarios justos y bonificaciones adicionales que representan buenos ingresos para sus trabajadores, además lo pagos son realizados en forma cumplida.

▣ Descripción y Gestión de Sistemas Prevención

Con relación a la gestión de divulgación y prevención se anota que la organización en la empresa en cuanto a salud y pensiones, actúa de acuerdo a la reglamentación de ley y normas que la rigen como tal. Todos los trabajadores se encuentran afiliados a las diferentes EPS, ARS y Fondos de Pensiones existentes en el mercado y cuentan con todos los beneficios de la seguridad social. Este ítem es una fortaleza media de impacto bajo.

▣ **Motivación:** Para Concentrados de Colombia esta es considerada una debilidad alta de alto impacto, debido a que es un factor interno que requiere mucha más atención, ya que el talento humano de la empresa no recibe reconocimientos ni recompensas por sus labores realizadas., tampoco son muy comunes actividades recreativas y sociales que incentiven y estimulen al personal de la Avícola. El 10% del personal dice estar poco motivado, mientras un 4% asegura no estar nada motivados (ver cuadro 4). Por lo anterior se hace necesario que la empresa en el nivel gerencial, realice planes y actividades que ayuden a crear un clima de integración y esparcimiento en procura de aumentar la motivación sus empleados.

Cuadro 4. Nivel de motivación del personal.

Grado de motivación	No de funcionarios	Porcentaje %
Poco motivados	10	40
Motivados	7	28
Muy motivados	4	16
Nada motivados	4	16
TOTAL	25	100

Fuente. Esta investigación.

▣ **Clima Organizacional:** Constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. La dificultad en la conceptualización del clima organizacional reside en el hecho de que el clima se percibe de diferentes maneras por diferentes individuos. Algunos individuos son más o menos sensibles que otros en relación con aspectos de este clima. Además, una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria para otros. Así, el clima está constituido por "aquellas características que distinguen la organización de otras organizaciones e influyen en el comportamiento de las personas".¹²

En cualquier tipo de empresa es importante mantener un ambiente de trabajo adecuado que proporcione a los trabajadores un desarrollo individual y organizacional. El recurso humano en gran parte de la empresa aunque recibe un trato justo y respetuoso no siente reconocidas sus habilidades, actitudes y labores que realizan diariamente pero reconocen laborar y vivir en un buen ambiente de trabajo.

Este ítem es considerado como una fortaleza media de impacto alto debido a que la avícola cuenta con una estructura moderna y unas oficinas acogedoras, además por ser un grupo pequeño la relación es más estrecha y se presentan buenas relaciones entre el personal fundamentadas principalmente en el respeto, fomentado la integración y la mejor utilización del tiempo libre.

▣ **Seguridad Industrial:** Se puede observar que tanto en las granjas y plantas de sacrificio los operarios que ahí laboran no portan los implementos básicos de protección, que previenen los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales a que están expuestos; contrario a los operarios de la zona de empaque y

¹² GLEN Frederick, Psicología Social de las Organizaciones, Rio de Janeiro. Zara Editores. 1992, pág. 80.

despacho que si disponen de elementos e implementos de protección. La avícola no cuenta con un programa para evitar los riesgos ni dispone de procedimientos para evitarlos, es necesaria la creación de un programa de salud ocupacional y seguridad industrial y la creación de un comité de prevención, divulgación y atención de riesgos. Lo anterior representa una debilidad alta de impacto alto para la empresa.

7.2.3 Capacidad competitiva. Ya que el mercado se puede definir como el proceso de anticipar, crear y compartir las necesidades y deseos de los clientes, la capacidad competitiva está relacionada con el grado de satisfacción que la empresa está en condiciones de ofrecer respecto a la competencia.

■ **Fuerza del Producto:** Las necesidades, los deseos y las demandas del ser humano indican que existen los productos necesario para satisfacerlos, Un producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, utilización o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Concentrados de Colombia se ha caracterizado por ofrecer un producto fresco y de excelente calidad que satisface las necesidades de sus clientes, lo que le ha permitido a la empresa alcanzar un importante posicionamiento en el mercado, principalmente en el Municipio de Pasto. La avícola también es reconocida como una empresa seria y cumplida. Por lo anterior este ítem es considerado como una fortaleza alta de impacto alto.

■ **Investigación de mercados:** La empresa no cuenta con un área encargada de la investigación y el desarrollo que apoye a la gerencia en la introducción y penetración de nuevos mercados o en la implementación de nuevos servicios. Hasta el momento en la avícola no se han realizado estudios de mercado, se conoce a la competencia y sus estrategias de promoción y ventas pero de manera incipiente. Con respecto a los consumidores, la información que se tiene de sus gustos, preferencias y razones de compra por una u otra empresa es muy superficial, por lo cual es una debilidad media con un impacto alto.

■ **Proveedores y Disponibilidad de Insumos:** La empresa cuenta con proveedores muy importantes siendo el principal la empresa SOYA S.A, Empresa nacional que suministra el alimento para las aves, la relación con esta empresa ha sido muy beneficiosas para la avícola ya que por su trayectoria y larga historia comercial ha logrado que esta empresa además de suministrarle materia prima le otorgue importantes prestamos que han sido vitales en el crecimiento y expansión de Concentrados de Colombia (AR). Igualmente las relaciones con otros proveedores son cordiales y benéficas para la empresa. Por lo anterior se considera una fortaleza media de impacto medio.

■ **Estrategias Publicitarias:** La publicidad es un término utilizado para referirse a cualquier anuncio destinado al público y cuyo objetivo es promover la venta de

bienes y servicios. Es entendida como la utilización de los medios para dar a conocer a una empresa y los productos que ella ofrece.

La empresa carece de un plan o programa publicitario que le permita invertir recursos y lograr por medio de estos ser una empresa más reconocida en otros lugares de nuestra región. Es una debilidad media de impacto medio.

■ **Ventajas Competitivas:** Todo producto o servicio de una empresa debe ir encaminado a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema o segmento de mercado definido. Las ventajas competitivas son peculiaridades del Producto y/o servicio que los hacen especial. Lo cual garantiza su aceptación en el mercado; generalmente, estas características son aspectos que hacen "únicos" a los productos y/o servicios de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado.

■ **Lealtad y satisfacción del Cliente.** El cliente exige un buen servicio a un precio justo; Concentrados de Colombia ha realizado un gran esfuerzo para satisfacer estas exigencias, lo que ha sido con buenos ojos por parte de los cliente y lo comprueban siendo fieles a la empresa. Este ítem es considerado como una fortaleza alta de impacto alto.

7.2.4 Capacidad financiera. Es parte importante en las operaciones y manejo contable de la empresa, ya que proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades con el propósito de lograr los objetivos.

En esta capacidad se evalúan los diferentes registros contables, así como operaciones y transacciones que realiza la empresa. Estas variables son importantes porque esta información es útil para planear, controlar y evaluar las actividades financieras, que son vitales en la toma de decisiones tanto a nivel administrativo como financiero para la dirección de la empresa.

■ **Rentabilidad:** Grado de recuperación de la inversión, Avícola Ruano tiene un índice de rentabilidad aceptable, pese a que la adquisición de nuevos activos y a las inversiones que viene realizando en la construcción de la incubadora y de la planta de concentrados, la empresa sigue manteniendo altos grados de rentabilidad lo cual significa una fortaleza alta de impacto alto.

■ **Manejo del sistema contable:** Con el crecimiento de los ingresos de la empresa y el aumento de clientes, hubo la necesidad de adquirir un sistema contable confiable (CG1 versión 7.5) con él se puede obtener información precisa en tiempo real de cualquier aspecto contable que se requiera en la avícola. Por los que este ítem representa una fortaleza media de impacto medio para la empresa.

■ **Presentación de Informes:** La información contable y financiera refleja en gran parte el estado general de la empresa, por ello Avícola Ruano ha implementado dentro de las funciones del personal la realización de informes diarios, mensuales,

trimestrales y anuales, los cuales además de brindar la información requerida para la empresa también suministran información requerida para el pago de impuestos y obligaciones varias. Es una fortaleza media de impacto medio.

■ **Capacidad de endeudamiento:** Se refiere al comportamiento en la banca, En una sola ocasión la empresa recurrió a un préstamo bancario (Caja Agraria) En otras oportunidades la empresa ha recurrido a SOYA S.A (empresa privada que es su principal proveedor) para obtener préstamos. Concentrados de Colombia por carecer de experiencia crediticia ha encontrado dificultades a la hora de gestionar recursos con entidades financieras, por lo que este ítem es considerada como una debilidad media de impacto medio.

■ **Indicadores de Rendimiento:** Aunque no se determina este tipo de indicadores, la rentabilidad que obtiene la empresa de su actividad económica es satisfactoria. Por lo que se considera como una fortaleza media de alto impacto.

■ **Análisis de Estados Financiero:** Concentrados de Colombia realiza periódicamente este tipo de análisis que le permiten obtener a la empresa y a su directivos información útil con la que pueden determinar la posición financiera de la empresa y la cual sirve además como un soporte para la toma oportuna de decisiones, por consiguiente es considerada como una fortaleza media de alto impacto.

■ **Habilidad para competir con precios:** La empresa cuenta con un Gerente que además es su propietario, esto le permite ser autónomo en la toma de decisiones, de acuerdo a la situación del mercado o a la alta producción entre otros factores él puede reducir los precios, en ocasiones trabajando únicamente con el punto de equilibrio, por lo que utiliza esta estrategia en ocasiones para aumentar el número de clientes.

■ **Liquidez, Disponibilidad de Fondos:** Concentrados de Colombia trabaja con cerca del 60% de sus clientes en ventas a crédito, en plazos que varían de ocho, quince, y treinta días, por tal razón no siempre la empresa tiene una liquidez y disponibilidad de fondos oportuna. Este ítem se constituye en una debilidad alta de impacto alto.

7.2.5 Capacidad tecnológica. Esta capacidad se relaciona con el nivel de tecnología que la empresa utiliza en el desarrollo de su actividad, tecnologías como software, programas contables, programas para manejo de inventarios, maquinaria, distribución de planta, desarrollo de procesos, determina si la empresa cuenta con tecnología adecuada y apropiada a las necesidades del medio y negocio en el que se desenvuelve.

▣ **Distribución de Planta:** Las instalaciones de la empresa se encuentran situadas en un sector mixto residencial e institucional de fácil acceso, el edificio cuenta con un área apropiada en donde funcionan las oficinas y la parte administrativa , además dispone de una zona aislada dedicada al almacenamiento de pollo, en la cual se encuentra la zona de bodega y refrigeración, en donde se almacena el producto bajo estrictas medidas de seguridad e higiene, adema cuenta con sistema contra incendios, extractores de olores, zona de lavado, zona de empaque, rampla para la carga del producto, así como zona de parqueaderos para clientes. Las oficinas están dotadas de amplios espacios, con iluminación y ventilación apropiada, brindando comodidad y confort tanto al personal de la avícola como a los visitantes. Este ítem representa una fortaleza media de impacto alto, ya que es considerado por el personal de la empresa como un lugar para adecuado para trabajar. (Ver grafico 3).

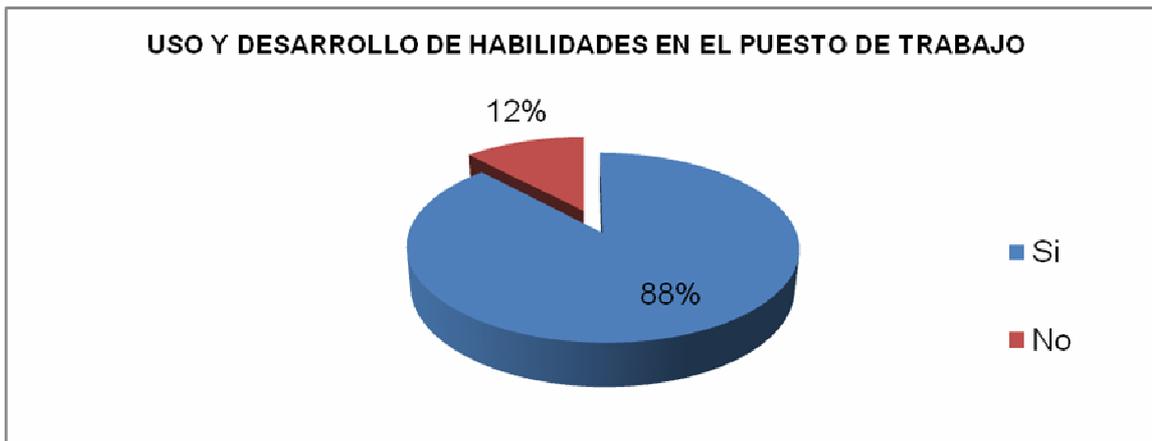
Grafico 3. Funcionarios que consideran a la empresa un buen lugar para trabajar



Fuente: esta investigación.

▣ **Tecnología aplicada en los procesos:** La empresa en la actualidad ha realizado inversiones importantes que le han permitido contar con la maquinaria óptima y necesaria para realizar adecuadamente los procesos tanto en las granjas, plantas de sacrificio, en el área de transporte y en la zona de empaque. La tecnología utilizada es suficiente para cumplir con las exigencias del mercado, los objetivos de producción y cumplimiento de los pedidos que son atendidos oportunamente. Por lo tanto es una fortaleza media de impacto alto. Además el personal cree que las herramientas que posee son suficientes para desarrollar sus habilidades en sus puestos de trabajo. (Ver grafico 4).

Grafico 4. Uso y desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo.



Fuente esta investigación.

■ **Cambio Tecnológico Futuro:** A pesar de que Concentrado de Colombia (AR) actualmente cuenta con la maquinaria adecuada que le permiten realizar los procesos correctamente, corre el riesgo de que esta con el tiempo se vuelva obsoleta, y la empresa en la actualidad no tiene la capacidad para adquirir nueva maquinaria por sus altos costos y por el alto nivel de endeudamiento que tiene la empresa. Por lo anterior este representa una debilidad alta de impacto medio.

7.3. APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO INTERNO

Matriz 1. Matriz del Perfil Competitivo Interno (P.C.I)

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA									
1. Imagen de la empresa	x						x		
2. Proceso administrativo				x			x		
3. Conocimiento medio externo			x						x
4. Uso de herramientas y habilidades administrativas. (comunicación-liderazgo)				x			x		
5. Filosofía Corporativa					x			x	
6. Toma de Decisiones				x				x	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
1. Recursos humanos: Capacitación y desarrollo del personal				x			x		
2. Nivel de Remuneración	x						x		
3. Grado de Motivación				x				x	
4. Clima Organizacional		x					x		

7.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (M.E.F.I)

A través de esta matriz se resumen, identifican y evalúan las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, a las cuales se les asigna un valor dentro del rango de 0,0 (nada importante) a (1.0) totalmente importante, luego se multiplica la ponderación por la calificación y se obtiene un resultado ponderado, la sumatoria de las ponderaciones debe ser igual a "1.0". La suma de los resultados ponderados nos permite conocer la situación interna de la empresa, este resultado puede variar entre 1 y 4 siendo el promedio 2.5

Calificación del Factor de 1 a 4 así:

- ◇ Debilidad Importante 1.0
- ◇ Debilidad Menor 2.0
- ◇ Fortaleza Menor 3.0
- ◇ Fortaleza Importante 4.0

Matriz 2. Aplicación de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (M.E.F.I)

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
1- FUERZA DEL PRODUCTO	0.07	4	0.28
2- NIVEL DE REMUNERACIÓN	0.05	3	0.15
3- IMAGEN DE LA EMPRESA	0.06	3	0.18
4- LEALTAD Y SATISFACCIÓN CLIENTE	0.10	4	0.4
5- PROVEEDORES	0.04	3	0.12
6- RENTABILIDAD	0.05	3	0.15
7- DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.	0.05	3	0.15
8- TECNOLOGÍA EN LOS PROCESOS	0.06	3	0.18
9- CLIMA ORGANIZACIONAL	0.07	3	0.21
FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
DEBILIDADES			
1- RECURSOS HUMANOS	0.11	1	0.11
2- MOTIVACIÓN	0.09	1	0.09

3- CAPACITACION Y DESARROLLO.	0.09	1	0.09
4- PROCESO ADMINISTRATIVO	0.06	2	0.12
5- HABILIDADES ADMINISTRATIVAS (COMUNICACIÓN – LIDERAZGO)	0.04	2	0.08
6- TOMA DE DECISIONES	0.06	2	0.12
TOTAL	1		2.43

El análisis de la matriz lleva a las siguientes conclusiones:

La empresa se encuentra por debajo del promedio con una calificación de 2.43. La debilidad más importante de la empresa está en la carencia del departamento de recursos humanos, lo cual repercute para que en Concentrados de Colombia (A.R) no desarrollen ni se organicen procesos de reclutamiento, selección ni inducción de personal. Estas funciones las ha tomado la gerencia en forma sencilla y no estructurada. Otros factor como las habilidades administrativas representan una debilidad para la empresa, la avícola tiene una administración empírica no se presta mucho interés en poner en práctica los conocimientos administrativos que permitan alcanzar los objetivos más fácilmente a través del adecuado manejo del personal, la comunicación, delegación, toma de decisiones y manejo de conflictos, igualmente el liderazgo es autocrático ya que las decisiones son tomadas por su gerente y propietario directamente, sin utilizar el consenso en la toma de decisiones.

El recurso humano presenta un grado de motivación bajo y en un alto porcentaje cree no tener oportunidades para ascender en la empresa de mejorar su condición laboral.

Del presente análisis se encuentran igualmente fortalezas de la empresa, se observa que el producto que ofrece tiene buena acogida, principalmente por su calidad y precio, se estableció que los clientes son leales a la empresa y demuestran estar satisfechos con el producto adquirido, lo que se pudo comprobar con el estudio realizado. Un aspecto importante para el personal es el nivel de remuneración que de acuerdo a los empleados es superior al que ofrecen otras empresas del sector ya que Avícola Ruano además de un salario básico les paga unas bonificaciones mensuales que son atractivas para ellos.

La empresa posee fortalezas en cuanto a la calidad del producto y a la satisfacción de los clientes, lo cual se debe a la larga trayectoria y al el buen producto que ofrece, lo anterior también repercute en el buen posicionamiento que tiene la empresa en el mercado.

En cuanto a la ubicación y distribución de planta, la empresa está situada en un lugar residencial estratégico de la ciudad, cuenta con amplias y modernas

instalaciones que ofrecen comodidad, confort, seguridad y un buen ambiente a clientes, visitantes así como al personal que en la avícola.

Otro punto fuerte para la empresa es el relacionado con las buenas relaciones que la empresa tiene con los proveedores, lo que le asegura la oportuna disponibilidad de insumos y materias primas, además las buenas relaciones le han servido a la empresa para la consecución de importantes préstamos monetarios.

En cuanto a la tecnología y maquinaria que utiliza la empresa en los diferentes procesos, estas son acordes a la demanda y a las necesidades del mercado, la avícola no presenta inconvenientes para cubrir las metas de producción, sin embargo hay que tener en cuenta que la tecnología es cambiante y la empresa debe estar siempre a la vanguardia en este sentido si quiere mejorar su posición en el mercado.

7.5. DIAGNOSTICO PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. A través de factores económicos, políticos, sociales, culturales, legales, tecnológicos, geográficos y los relacionados con la competencia.

La aplicación de la matriz POAM facilita a la empresa dar respuesta inmediata y oportuna tanto a las situaciones actuales como futuras de forma que se puedan predeterminar cambios, gustos, deseos y preferencias de los clientes, lo cual permite a la empresa poder afrontar con más seguridad el medio externo cambiante al el cual se enfrenta, y así la empresa pueda determinar las fortalezas y amenazas que le ofrece ese medio

7.5.1 Variables ambientales claves. Entorno económico: Tiene que ver con factores como la disponibilidad de mano de obra, calidad, precio, materiales, niveles de demanda que influyen en cualquier tipo de empresas. Es muy importante su estudio porque impacta directamente sobre las estrategias empresariales¹³.

Inflación: La inflación consiste en una variación porcentual persistente y significativa del nivel de precios de una economía en un periodo determinado, en términos generales un proceso inflacionario está determinado por diversas causas, siendo una de las más comunes el desequilibrio significativo entre la oferta y la

¹³ GARZON CASTRILLON, Manuel, Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá. UNAD 2006. Pág. 250

demanda, es decir cuando la demanda de bienes y servicios es superior a la oferta disponible de los mismos, o cuando la oferta está limitada por la baja productividad por restricciones del mercado, sin embargo existen otros factores determinados de carácter macroeconómico y regionales como: niveles de impuestos, cantidad de dinero circulante, tasas de interés, políticas gubernamentales, tasas de cambio, flujo de moneda extranjera, comercio exterior, certidumbre o confiabilidad de inversión, comportamiento de la producción regional, narcotráfico e incluso lavado de activos entre otros¹⁴.

En Colombia la inflación es calculada por el DANE por medio de la recolección mensual de los precios de los bienes de consumo básico determinados por la encuesta de ingresos y gastos de los hogares colombianos en 1994 – 1995 es decir el índice de precios al consumidor (IPC). El comportamiento de este indicador sirve de parámetro para el Banco de la República en el ejercicio de la política monetaria, puesto que anualmente establece un rango objetivo de inflación, la cual sirve de horizonte para la economía del país. La inflación además, es el marco de referencia para organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, el BIRF y el BID para determinar la factibilidad de financiación en proyectos de desarrollo nacional.¹⁵

Según el DANE la inflación en Colombia ha tenido una disminución en los últimos años, pasando del 10.54% en el año 2000 hasta el 4.85% en el año 2005. En marzo de este año (2.007) la inflación anual al consumidor se situó en 5.78% aumentando frente a la cifra observada a finales del año pasado (4.5%), este aumento según al Banco de la República se debió principalmente a el comportamiento en los precios de los alimentos y en especial a el incremento en la carne de cerdo y de res, igualmente influyeron el precio de los combustibles y el transporte. La ciudad de Pasto presento en Mayo de 2007 una inflación de - 0.24% la más baja en el país, contraria a la ciudad de Pereira que fue la de más alta inflación con 0.82%¹⁶.

A pesar de que la ciudad de Pasto ha presentado índices de inflación bajos comparados con el resto del país, aun estos índices de inflación son altos, esto representa una oportunidad Media de Mediano Impacto porque a pesar de que al disminuir los salarios con la disminución de la inflación y al caer su capacidad de compra, las personas dedican sus ingresos para satisfacer las necesidades básicas como la alimentación, y al incrementarse el precio de las carnes rojas los Colombianos cada vez mas recurren al pollo como un alimento más económico y beneficioso para la salud.

¹⁴ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Observatorio Económico.2006

¹⁵ Banco de la República. Manual Junta Directiva año2007.

¹⁶ DANE. /www.Dane.gov.co/

Cuadro 5. Comparativo Evolutivo de la Inflación del año 2000 a 2007. Evolución de la inflación de 2000 a 2007

AÑO	INFLACION NACIONAL	INFLACION PASTO
2000	8.75 %	10.54 %
2001	7.65 %	8.15 %
2002	6.99 %	8.35 %
2003	6.46 %	4.85 %
2004	5.50 %	5.85 %
2005	4.85 %	5.44 %
2006	6.23%	
2007	5.78%	-0.24% Mayo/07

Fuente DANE.

-Índice de precios al Consumidor (IPC): En el primer trimestre de este año (2007), los productos que más han subido los costos de la canasta familiar han sido los alimentos. Entre enero y marzo de 2007 el índice de precios al consumidor se ubico en 3.18 por ciento. El grupo de los alimentos fue el que presentó un crecimiento en los precios superiores al IPC, con el 2.60 por ciento. Los que más subieron fueron los tubérculos, plátanos, frutas, hortalizas, lácteos, grasas y huevos. Los demás grupos presentaron un crecimiento por debajo de la inflación, gastos varios, educación, salud, vivienda y transporte entre otros. Villavicencio fue la ciudad que registro el mayor crecimiento en los precios con el 1.77 por ciento, y Pasto la que presento el menor crecimiento con el 0.79 por ciento¹⁷.

-Estructura Socioeconómica. Este factor tiene que ver con la distribución del ingreso en la población, se sabe que existe una distribución inequitativa de la renta, lo que ocasiona una desigualdad en el poder adquisitivo de las personas.

“La relación entre crecimiento económico y niveles de empleo es una de las relaciones con mayor predominio dentro de las economías, aunque no sea automática ya que depende de muchos factores estructurales, las tendencias de largo plazo en la economía colombiana muestran la necesidad de consolidar la recuperación económica- dada la estrecha relación existente entre la generación de empleo y el crecimiento del PIB total.

De igual manera, los importantes crecimientos en el largo plazo vienen presentándose en la tasa global de participación (TGP)¹⁸, y que se han acentuado

¹⁷ Revista Portafolio. 10 de Abril de 2007. Pág. 6

¹⁸ TGP = PEA/PET * 100. La tasa global de participación es aquella que mide el tamaño relativo de la fuerza de trabajo y en la cual solo se tiene en cuenta la población mayor de 12 años. (PET) Población en edad de trabajar.

a partir de la crisis económica de los finales de los años noventas, que hacen más imperioso mantener el crecimiento económico en tasas elevadas y las políticas de generación de empleo, para llevar la tasa de desempleo a un solo dígito”¹⁹.

Por lo anterior este ítem es considerado como una debilidad media de impacto medio, ya que las personas buscan consumir alimentos más económicos o en satisfacer las necesidades básicas antes que invertir en productos alimenticios de mayor precio.

-Nivel de Ingresos de la Población. El nivel de ingreso en la Población del Departamento de Nariño ha sufrido grandes cambios en los últimos años, según el plan de Desarrollo Económico del Departamento, estimaba que en el año 1989 de \$100 que ganaba un Colombiano, el Nariñense ganaba \$53 y para el año 2000 la suma era de \$42 lo que lo ubicaba al Departamento entre los de menor desarrollo en condiciones muy similares a las del Departamento del Choco. Para el año 2005 esta cifra ascendió a \$48²⁰, que sigue siendo relativamente baja. Por lo tanto es una amenaza alta de impacto medio, debido a que al disminuir los ingresos de las personas, disminuyen sus gastos inclusive en las necesidades básicas como la alimentación y las personas reducen su presupuesto en la compra de algunos alimentos, entre ellos el pollo.

Cuadro 6. Evolución del Ingreso Per cápita Nariño – Colombia

INGRESO PER CAPITA

AÑO	COLOMBIA	NARIÑO
1989	\$100	\$53
1995	\$100	\$45
2000	\$100	\$42
2005	\$100	\$48

Fuente. DANE.

Entorno Social. Este está relacionado con actitudes, deseos, creencias y costumbres que se encuentran en un determinado ambiente.

▣ **Orden público:** la situación en este aspecto ha sufrido una crisis en el país en los últimos años, repercutiendo notablemente también en nuestra región, la presencia de grupos alzados en armas, delincuencia común y narcotráfico han producido una situación de incertidumbre en los mercados. Esto ha originado entre otras causas un desplazamiento sin precedentes convirtiendo a la capital de Nariño en uno de los lugares con más desplazados en el país, albergando al 49%

¹⁹ Cámara de Comercio de Pasto. Observatorio Económico. 2006

²⁰ Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño 2.004 – 2.007, Dimensión Económica. Pág. 23

de los desplazados de la costa Pacífica Nariñense, Putumayo, Cauca, Antioquia y Meta²¹. Este factor se considera como una amenaza media de impacto medio.

▣ **Inseguridad:** La delincuencia común con sus diferentes modalidades, afecta no solo la calidad de vida y las actividades productivas de los ciudadanos, si no que debilita la estructura del estado de igual forma que lo hace la actividad de las organizaciones armadas al margen de la ley. Según el índice de seguridad urbana elaborado por la FSD (Fundación Seguridad y Democracia) en el país en los últimos años se elevaron considerablemente los delitos contra la vida, en materia de extorsión Neiva y Pasto ocupan las tasas más altas, además Pasto es una de las diez ciudades colombianas en donde la delincuencia común es más frecuente. En nuestra ciudad este fenómeno se relaciona principalmente con la desmovilización de miembros de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), el desplazamiento y el narcotráfico. Un hecho importante para resaltar es que a raíz del programa presidencial de Seguridad Democrática hoy en día se puede transitar con mayor seguridad y confianza por las carreteras del país.

Lo anterior representa una amenaza media de impacto medio, ya que la inseguridad sigue siendo un factor de riesgo sobre todo en el transporte de materia prima y del producto por las carreteras de la región, además en la ciudad ya se han presentado atracos y robos al personal que realiza cobros principalmente en restaurantes y sitios de esparcimiento.

▣ **Mercado Laboral y Desempleo:** El mercado de trabajo es considerado como uno de los mercados más importantes en cualquier economía. En él se determinan tanto el empleo como los salarios, que resultan de un proceso en el que intervienen los individuos que ofrecen su mano de obra, las empresas que demandan trabajo y el gobierno que, además de fijar las reglas de juego, puede llegar a ser un empleador importante. Dado que lo que está en juego son los ingresos laborales, lo que ocurra en este mercado determina las condiciones de vida de individuos que conforman una sociedad. Por ello, se trata de un mercado con grandes connotaciones políticas y sociales.

Los agentes económicos que participan en el mercado laboral tienen un componente estructural determinado por la educación, el entrenamiento y la experiencia laboral. Los trabajadores que más acumulan capital humano tienden a ser más productivos y por ende tienen una mayor probabilidad de conseguir empleo.

En Colombia, el fuerte incremento de la oferta de trabajo durante las últimas tres décadas ha estado estrechamente relacionado con los cambios en la educación, acompañado de fenómenos demográficos, el proceso de urbanización, y la incorporación de la mujer a la fuerza laboral. Adicionalmente, el rápido

²¹ Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño 2004 – 2007, Derechos Humanos Pág. 46

despoblamiento del campo y el acelerado proceso de urbanización contribuyeron de manera importante al incremento de la participación laboral urbana.

El desempleo ciudad por ciudad es otra de las cifras que publica el DANE al finalizar cada trimestre del año. En este caso al finalizar el segundo trimestre de 2006 y al compararla con el segundo trimestre de 2005, la desocupación más alta la tiene la ciudad de Ibagué con un 20.1%, la segunda es Pasto con 16.6% y la de menor desocupación es Bogotá con 11.1%. Según cifras del Departamento Nacional de Estadística (DANE) en el año 2006 la tasa de desempleo fue de 10.5%, comparada con la de 2005 que fue de 10.0%, en efecto la población ocupada a nivel nacional paso de 17 millones 797 mil personas a 18 millones 857 mil ciudadanos, así mismo el número de personas desocupadas se redujo en 95 mil al bajar de 2 millones 297 mil a 2 millones 203 mil. Esta reducción se logro gracias a que en ese año se crearon un millón 60 mil nuevos puestos de trabajo.

En las trece áreas metropolitanas más importantes: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pasto, Pereira, Cúcuta, Ibagué, Montería, Cartagena y Villavicencio se crearon 526 mil nuevos puestos de trabajo hasta diciembre de 2006. El subempleo en las trece principales ciudades del país se mantiene estable en un 31.4%²².

La tasa de desempleo sigue siendo alto en la Ciudad de pasto, entre otros factores esta se atribuye a la poca inversión y a la inexistencia de una infraestructura básica y un sector industrial realmente consolidado, es por ello necesario la generación de fuentes de empleo que brindes estabilidad y seguridad a la población económicamente activa. Este factor se los considera como una amenaza media de impacto alto.

Cuadro 7. Tasa de Crecimiento económico, desempleo y ocupación en Colombia. Comparativo Crecimiento Económico, tasa de desempleo, tasa de ocupación. 2001 – 2006

PERIODO	CRECIMIENTO ECONOMICO	TASA DE DESEMPLEO	TASA DE OCUPACION
2001	1.47	12.9	49.4
2002	1.93	12.6	47.7
2003	3.86	10.8	48.5
2004	4.78	10.9	48.2
2005	5.13	10.0	48.0
2006	5.14	10.5	48.9

Fuente: Cámara de Comercio. Pasto.

²² DANE. /www.Dane.gov.co/

☀ **Entorno político.** Se refiere a la situación política del país, así como a las regulaciones gubernamentales y las disposiciones legales que afectan a una empresa y que se deben tener en cuenta para que funcione normalmente.

▣ **Proceso Electoral:** Cuando se presenta un cambio de gobierno todas las actividades económicas del país se ven afectadas ya que existe incertidumbre relacionadas con las políticas y disposiciones gubernamentales, reformas, leyes, etc. Que ofrecerá el nuevo gabinete del ejecutivo. Por lo anterior se la considera como una Amenaza Media de Impacto Medio, porque las empresas del sector avícola, por ofrecer alimentos tienen que regirse a disposiciones de orden legal, ambiental y sanidad.

☀ **Entorno Legal.** Todas las empresas independientemente de su tamaño o sector en el que se ubiquen están sometidas a normas y reglamentaciones gubernamentales.

El establecimiento de estas normas busca el equilibrio y reglamentan factores como la competencia entre las diferentes empresas, también determinan los requisitos y condiciones que una empresa debe cumplir para poder funcionar y actuar de manera legal, ya que el desacato de estas normas pueden traer sanciones e inclusive el cierre de un establecimiento de comercio.

▣ **Políticas Estatales que regulan el Sector²³:** Entre los aspectos legales y normativos que regulan el sector avícola, es importante mencionar los siguientes:

- **Decreto 2278 de 1982 Ministerio de Salud:** por el cual se reglamenta el sacrificio de animales de abasto público para consumo humano, procesamiento, transporte y comercialización de su carne.

- **Resolución 0005109 de 2005 Ministerio de Protección Social:** Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.

- **Decreto 3075 de 1997 Ministerio de Salud:** Por el cual se regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

- **Resolución 402 de 2002 Ministerio de Salud:** Por la cual se establecen los requisitos para la comercialización de las aves beneficiadas enteras, despresadas y/o deshuesadas que se someten a la técnica de marinado

²³ FENAVI (Fondo Nacional de Avicultura). /www.fenavi.gov.co/

- **Circular DG 0100 – 196 de 2002 INVIMA:** Aplicación y cumplimiento de la resolución 042 de 2002. Pollo marinado.

- **Resolución 002505 de 2004 Ministerio de Transporte:** Por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos.

- **Decreto 60 de 2002 Ministerio de Salud:** Por el cual se promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros puntos de control crítico HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

En la actualidad la empresa cumple y acata correctamente las disposiciones y normas que la regulan, por ello se considera como una Oportunidad Media de Impacto Medio.

La toma de decisiones en las diferentes áreas es de carácter vertical, centrándose en la posición jerárquica más alta de la cúspide organizacional (Gerente), debido a la poca delegación de funciones a jefes de área.

☀ **Entorno Tecnológico.** “Tecnología, término general que se aplica al proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno material. El término proviene de las palabras griegas *tecné*, que significa 'arte' u 'oficio', y *logos*, 'conocimiento' o 'ciencia', área de estudio; por tanto, la tecnología es el estudio o ciencia de los oficios.

Algunos historiadores científicos argumentan que la tecnología no es sólo una condición esencial para la civilización avanzada y muchas veces industrial, sino que también la velocidad del cambio tecnológico ha desarrollado su propio ímpetu en los últimos siglos. Las innovaciones parecen surgir a un ritmo que se incrementa en progresión geométrica, sin tener en cuenta los límites geográficos ni los sistemas políticos. Estas innovaciones tienden a transformar los sistemas de cultura tradicionales, produciéndose con frecuencia consecuencias fatales a las empresas que se resisten al cambio”²⁴.

Este factor debe ofrecer una visión del mercado de la tecnología existente y la posición de la empresa frente a la tecnología utilizada por otras empresas similares del sector.

■ **Acceso a Tecnología:** En el Departamento de Nariño existe un bajo nivel de desarrollo tecnológico debido a su posición eminentemente agraria, la mayoría de las industrias que están orientadas a mejorar las actividades de ese campo. La empresa cuenta con una tecnología acorde a las necesidades del mercado y de

²⁴ Diccionario Encarta. 2007

los clientes, sin embargo al querer alcanzar nuevos mercados se debe pensar en producir en mas cantidades para lo que es necesario la adquisición de nueva tecnología que le permita a la empresa ser más eficiente, por lo tanto representa un oportunidad media de impacto medio.

▣ **Infraestructura:** Es el Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera. Hay que tener en cuenta que las empresas del Departamento de Nariño en comparación con otras empresas del país, se encuentran un poco rezagadas en cuanto a la infraestructura con la que cuentan. En el caso de Concentrados de Colombia (AR), esta empresa ha realizado importantes inversiones en los últimos tres años con las que ha logrado mejorar su infraestructura física, contando en la actualidad con una moderna área donde funciona la parte administrativas, que brindan seguridad, comodidad al cliente y bienestar al personal.

En las granjas aun faltan inversiones para mejorar sus instalaciones y también es necesario renovar el parque automotor. Este ítem representa una oportunidad media de impacto alto para la empresa.

☀ **Entorno Geográfico.** Este factor es muy importante para la empresa porque indica factores claves como la ubicación, estado de las vías, riesgos naturales, entre otros aspectos que brindan información acerca de las condiciones geográficas que afectan a la empresa.

▣ **Estado de las vías:** El Departamento de Nariño posee una red de carreteras de 6530 Km aprox. Con una amplia cobertura en la zona andina, sin embargo la comunicación con el resto del país es insuficiente porque cuenta con una sola vía que comunica al Departamento con el resto del País (Vía Panamericana), por lo que esta presenta un acelerado estado de deterioro en la malla vial y además presenta un alto grado de tráfico vehicular. El 71.5% de las carreteras se encuentran pavimentadas, de las cuales solo el 49% de estas vías están en buen estado²⁵. Esto representa una amenaza baja de impacto bajo ya que el estado de las carreteras repercuten para que el parque automotor de la empresa sufra constante deterioro y se requieran invertir más recursos en mantenimiento y reparación de los vehículos por el mal estado de algunas vías

▣ **Fenómenos Naturales.** Al encontrarse la Ciudad de Pasto en una zonas de amenaza alta, media y baja por las constates reactivaciones del Volcán Galeras así como el inesperado cambio de alerta en el nivel de riesgo, a originado que las personas que habitamos esta región siempre sintamos algo de temor e incertidumbre con lo que pueda pasar.

²⁵ Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño 2004 -32007, División Infraestructura. Pág. 78

“La finalización del año 2005 estuvo enmarcada por un fenómeno de carácter natural, que determino fundamentalmente el comportamiento de los precios en pasto, la amenaza de erupción del Volcán Galeras afecto a muchos comerciantes los cuales perdieron capacidad de crédito con los proveedores del interior del país, y fueron obligados a pagar sus insumos y materias primas de contado. Esta situación además de afectar económicamente a muchos comerciantes, productores y distribuidores, propago un flujo mayor de dinero constante al interior del país por concepto de pago, el cual redujo significativamente la base monetaria y los recursos de los sectores productivos de Pasto. Así mismo, muchos productos pastusos, especialmente los alimentos, los cuales tenían como mercado objetivo el interior del país, se depreciaron cuando se genero el rumor nacional de que el fenómeno Galeras estaba contaminando la producción agrícola del Departamento de Nariño, y sobre todo la producción agrícola de los sectores que se encontraban a las laderas del Galeras. Esta situación genero una sobreoferta municipal que se vio reflejada en la caída de los precios de algunos alimentos”²⁶.

En algunas ocasiones cuando el nivel de alerta ha sido el máximo han existido inconvenientes con proveedores, igualmente se ha restringido el paso vehicular a una de las granjas ubicada en el sector de Merlo (Consaca), considerada zona de amenaza alta, esto ha ocasionado inconvenientes para la empresa que han originado el incumplimiento en la entrega del producto a algunos clientes. Por lo anterior este factor representa una amenaza media de impacto alto para Concentrados de Colombia (AR).

☀ **Entorno Ambiental.** Este factor tiene que ver con el nivel de contaminación que produce la empresa, y con el manejo de residuos orgánicos e inorgánicos que se generan como resultado de los procesos productivos, así mismo se relaciona con las normas, medidas y controles que la empresa toma para mitigar la contaminación al medio ambiente.

▣ **Gestión de Calidad ambiental:** Las empresas del sector avícola recurren cada vez más a certificarse en Gestión de la Calidad (Normas ISO 14.000), para ser ms competitivas en el mercado nacional e internacional. Hasta el momento las empresas avícolas de la ciudad a pesar de cumplir con la legislación ambiental vigente del país, no han hecho esfuerzos para lograr la certificación con los que puedan reducir al mínimo los niveles de contaminación que se ocasionan durante todo el proceso de cría, sacrificio y comercialización de pollos. Por lo anterior esta es una amenaza media de impacto alto.

☀ **Entorno competitivo.** Nos sirve para conocer las condiciones que ofrece el mercado en el que se mueve la empresa, conocer acerca de la competencia,

²⁶ Cámara de Comercio de Pasto. Observatorio económico. 2006

segmentación del mercado, tendencias del cliente, así como otras condiciones que afectan el mercado.

■ **Nuevos Competidores:** Las condiciones de Desempleo en la ciudad y la llegada de personas de otros sitios del país hacen que cada vez más la gente recurra a establecer sus propios negocios. A pesar de que las productoras avícolas son muy pocas en la ciudad, en los últimos años han proliferado muchos negocios que se dedican a la reventa de pollo crudo en la ciudad de Pasto, y que representan una competencia para Avícola Ruano. Esto hace que este ítem se lo considere como una amenaza media de alto impacto.

■ **Participación en el mercado:** La empresa Concentrados de Colombia (AR) se enfrenta a fuertes competidores en la ciudad, principalmente con Avícolas de la región como Pollo al día y Profescol, así como también a grandes almacenes de cadena que representan una competencia para la empresa, ya que en ocasiones ofrecen el producto a precios más bajos.

A pesar de la larga trayectoria de Avícola Ruano y su aceptable participación en el mercado del pollo ofreciendo un producto de buena calidad, esta empresa se enfrenta a peligros constantes que ofrece este mercado, por lo anterior esto representa para Concentrados de Colombia (AR) una amenaza media de alto impacto.

☀ **Entorno Demográfico.** Este factor se relaciona con la información y datos que se obtienen relacionados con la población, como número de habitantes, nivel de natalidad, nivel de escolaridad, edad de la población para trabajar, entre otros factores que permiten determinar las condiciones demográficas de una región y son una ayuda para establecer cuales estrategias son útiles utilizar para lograr mantener los clientes actuales, o para lograr alcanzar otros mercados para una empresa.

En el mercado laboral existe una fuerte relación entre la población en edad de trabajar y la tasa de participación la cual genera la fuerza laboral. En Colombia las características demográficas presentan un crecimiento a partir de las décadas de los sesentas, situación que repercutió en los incrementos de fuerza laboral en la década de de los noventa, este hecho ejerció una fuerte presión en la oferta de mano de obra, que puede ser medida en la actualidad.

■ **Crecimiento de la Población:** Nariño alcanza un crecimiento poblacional de 2.04% hasta 1964, luego desciende a 1.74% y en el año 2004 llega a 1.66 por ciento. El grupo poblacional entre los 15 y 64 años o población que conforma la fuerza laboral del Departamento tiende a aumentar. La capital Pasto, tiene en la actualidad 382.618 habitantes, de los cuales el 46.9% son hombres y el 53.1% son mujeres. El 89% de la población habita en el área urbana.

Cuadro 8. Datos de la Población en el Municipio de Pasto.

FACTORES	CANTIDAD EN MILES
Población	382.618 Habitantes
Total Viviendas	86.541
Total Hogares	96.074
Total Unidades Económicas	24.213

Fuente: DANE Censo 2005.

▣ **Edad Promedio de la Población:** Desde el año 2000 la población ha tenido un incremento anual del 1.59%, siendo la edad promedio la de 25 años y más, que representa un 50% del total de la población de la ciudad de Pasto, lo cual representa un oportunidad alta de alto impacto debido a que le población activa en edad de trabajar es alta en la ciudad, por lo que la mano de obra es abundante en nuestra región, beneficiando la contratación de personal para las empresas de la ciudad.

▣ **Nivel Educativo:** Según estudios realizados, a partir del año de 1992 se presenta un cambio estructural en la demanda laboral a favor de la mano de obra calificada, constituyéndose este en un factor determinante en el momento de acceder al mercado laboral. El nivel de preparación, permite a los empleados acceder a mejores empleos y asegurar en una mayor proporción su estabilidad en el mismo.

La preferencia por contratar mano de obra calificada ha hecho que la oferta laboral incremente sus niveles de escolaridad. Entre 1986 y 2004, la oferta laboral que completó estudios secundarios se incrementó de 18% a 29%, mientras la que tiene educación superior completa pasó de 8% a 17%, en promedio, la participación laboral del grupo con estudios superiores completos fue de 89%, la del grupo con estudios secundarios completos fue 75% y la del grupo con educación primaria completa fue 56%. El grupo sin educación alguna que sólo representa el 1.5% de la población muestra una tasa de participación inferior a 40%. Es claro entonces, que a mayor nivel educativo mayor participación²⁷.

El fortalecimiento de la capacitación se convierte en una actividad que el Estado considera determinante en el mejoramiento de los indicadores de desempleo y ocupación, esta labor por parte del Estado se viene adelantando través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Con el fin de mejorar la calidad y pertinencia de la formación de acuerdo con las necesidades de los sectores

²⁷ ESPARRAGOZA, Alberto. Mercado Laboral. Universidad nacional Politécnica Antonio José de Sucre. www.Gestiopolis.com. Noviembre de 2006.

empresarial y social, el SENA avanza por una parte, en la actualización y adecuación de los programas de formación tradicionales, a una nueva oferta dirigida al enfoque por competencias y por otra, al fortalecimiento del Sistema nacional de formación para el trabajo.

La educación representa una herramienta útil para la transformación de una sociedad. Entre mayor es el nivel de educación de un persona, mayor es la posibilidades de incrementar sus ingresos, de esta manera se fortalece el mercado laboral y se generan ingresos mayores que luego se traducen en un aumento en los niveles de demanda de la población en general, haciendo así que se reactive la economía y se mejoren las condiciones de vida en la sociedad.

Los índices en el nivel de educación más altos en la ciudad de Pasto se presentan en la educación básica primaria y secundaria, la educación superior o universitaria representa tan solo un 10.8 por ciento del total de la población de la ciudad.

Cuadro 9. Nivel de Educación en Los Habitantes de San Juan de Pasto

Nivel de Educación	Porcentaje %
Básica Primaria	38.6
Secundaria	31.4
Media Técnica	3.6
Profesional	10.8
Especialización	2.4
Doctorado	1.6
Maestría	0.8
Ninguna	5.9

Fuente: DANE, Censo 2005.

7.7 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M)

Matriz 3. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (P.O.A.M)

ENTORNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ENTORNO ECONOMICO									
1. Crecimiento de la industria	X						X		
2. Nivel de ingresos				X			X		
3. Estructura Socioeconómica.			X				X		
ENTORNO SOCIAL									
1. Índice de Desempleo					X		X		
2. Orden Publico					X		X		
3. Inseguridad					X			X	
ENTORNO LEGAL									
1. Políticas estatales que regulan el sector		X						X	
ENTORNO POLITICO									
1. Proceso Electoral						X		X	
ENTORNO GEOGRAFICO									
1. Estado de las Vías				X			X		
2. Fenómenos Naturales					X		X		
ENTORNO AMBIENTAL									
1. Manejo de residuos					X			X	
2. Gestión Ambiental				X			X		

ENTORNOS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ENTORNO DEMOGRAFICO									
1. Crecimiento de la Población	X						X		
2. Incremento en el mercado laboral		X						X	
3. Edad Promedio de la Población		X						X	
ENTORNO COMPETITIVO									
1. Nuevos Competidores				X			X		
2. Participación en el Mercado		X						X	
3. Relaciones con los clientes-	X						X		
ENTORNO TECNOLOGICO									
1. Facilidad de acceso a la tecnología		X						X	

7.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

A través de esta matriz se resumen, identifican y evalúan las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, a las cuales se les asigna un valor dentro del rango de 0,0 (nada importante) a (1.0) totalmente importante, luego se multiplica la ponderación por la calificación y se obtiene un resultado ponderado, la sumatoria de las ponderaciones debe ser igual a "1.0". La suma de los resultados ponderados nos permite conocer la situación interna de la empresa, este resultado puede variar entre 1 y 4 siendo el promedio 2.5

Calificación del Factor de 1 a 4 así

- ◇ Amenaza Importante 1.0
- ◇ Amenaza Menor 2.0
- ◇ Oportunidad Menor 3.0
- ◇ Oportunidad Importante 4.0

APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (M.E.F.E)

Matriz 4. Matriz de Evaluación del Factor Externo.

FACTORES CRITICOS DE EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Políticas que regulan el sector	0.09	3	0.27
Acceso a la tecnología	0.12	3	0.36
Incremento en el mercado laboral	0.06	3	0.18
Crecimiento de la industria	0.09	4	0.36
Relaciones con los clientes	0.06	3	0.18
AMENAZAS			
Nivel de Ingresos	0.14	1	0.14
Estado de las vías	0.10	2	0.20
Inseguridad	0.07	2	0.14
Fenómenos Naturales	0.10	1	0.10
Nuevos competidores	0.14	2	0.28
Desempleo	0.09	1	0.09
Pérdida de clientes	0.07	2	0.14
TOTAL	1		2.44

El análisis de la matriz lleva a las siguientes conclusiones:

El resultado de esta matriz es de 2,44 el cual se encuentra por debajo de la calificación promedio que es de 2.5.

Las principales amenazas para la empresa están representadas por el ingreso de nuevos competidores descritos principalmente por grandes almacenes de cadena y supermercados. Otras amenazas están dadas por factores como el nivel de ingresos que es bajo en los habitantes de la población de Pasto, y el desempleo que ha ido en aumento en la ciudad, ha hecho que las personas y en especial las familias reduzcan el consumo del pollo.

Otras amenazas están representadas por la inseguridad y el mal estado de las vías en la ciudad y municipios aledaños, lo cual representan amenazas al personal que se desplaza hacia otros municipios, dificultando la entrega del producto y de igual manera afectan al parque automotor de la empresa.

En cuanto a las oportunidades para la empresa éstas están relacionada con el crecimiento de la industria del pollo, lo cual permite que las empresas del sector

tenham un mejor desarrollo y puedan ser más competitivas, este crecimiento ha permitido también que el gobierno establezca políticas para beneficiar a los avicultores, brindándoles incentivos, asesorías, capacitación y facilidad a créditos. El aumento del mercado laboral en la ciudad permite que la empresa pueda vincular personal idóneo con conocimientos y habilidades suficientes para ser vinculados a la empresa tanto en los niveles administrativos como operativos.

Matriz Del Perfil Competitivo (MPC): matriz

Matriz 5: Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	CONCENTRADOS DE COLOMBIA		POLLO AL DÍA		PROFESCOL	
		CALIF.	PESO PONDER	CALIF.	PESO PONDER	CALIF.	PESO PONDER
Rapidez y calidad del servicio	0.20	3	0.6	3	0.6	1	0.2
Precios competitivos	0.20	4	0.8	3	0.6	2	0.4
Imagen de la empresa en el mercado	0.10	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Publicidad	0.15	2	0.30	4	0.60	2	0.30
Calidad del producto	0.15	5	0.75	4	0.60	3	0.45
Ubicación	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Ambiente y aseo de instalaciones	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
TOTAL	1		3.45		3.4		2.05

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Para la realización de esta matriz se han determinado factores determinantes en la decisión de compra del consumidor. Esto hace referencia a los factores que hacen que un cliente visite o pida el pollo procesado de Concentrados de Colombia y que tan competitivo es en este aspecto frente a las empresas competidoras.

Concentrados de Colombia posee varios factores positivos a su favor pues aunque tiene una competencia muy fuerte, cuenta con un buen grado de aceptación en la ciudad reflejado en el nivel de satisfacción del cliente actual de la empresa y la imagen corporativa que se ha creado en el tiempo que lleva en el mercado del pollo.

La calidad del servicio que presta la empresa se encuentra en una buena posición, puesto que el cliente demuestra un nivel de satisfacción adecuado, los precios que se manejan son cómodos y asequibles, la ubicación de Concentrados de Colombia es bastante favorable porque se encuentra en un lugar céntrico y de fácil acceso.

En cuanto a Infraestructura esta en un nivel de aceptación aceptable pues brinda comodidad y un agradable ambiente a sus visitantes, además el nivel tecnológico es el necesario para la demanda existente.

La empresa que mayor competencia representa es Pollo al Día debido a que esta empresa que también es nariñense trabaja con altos estándares de calidad y esto se ve reflejado continuamente en el nivel de aceptación de los consumidores, y además ha implementado campañas publicitarias intensivas que han influenciado en la preferencia del consumidor final.

8. IMAGEN QUE LOS CLIENTES TIENEN ACERCA DE LA EMPRESA.

Es importante para toda empresa poder conocer la percepción que los clientes tienen acerca de los productos o servicios que ofrecen. En el desarrollo del presente trabajo, se realizó una investigación orientada a los clientes que frecuentan Avícola Ruano, por medio de este estudio se obtiene información valiosa que permite analizar y determinar los gustos, preferencias, deseos y expectativas que los clientes tienen acerca de la empresa.

Para la encuesta a clientes se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

- ☼ Frecuencia con que los clientes compran productos de la empresa
- ☼ Motivo que impulso la compra
- ☼ Calificación de las instalaciones de la empresa
- ☼ Calificación atención prestada por vendedores
- ☼ Calificación recibida por conductores
- ☼ Calificación recibida por personal de oficina
- ☼ Calificación atención recibida por el gerente
- ☼ Calificación en tiempo y entrega
- ☼ Calificación a precios
- ☼ Proporción de clientes que han tenido dificultades
- ☼ Calificación de la imagen de la empresa
- ☼ Sitios en donde prefieren comprar el producto

Frecuencia con que los clientes compran productos de la empresa:

El 36% de las personas encuestadas compran productos de Avícola Ruano varias veces en la semana, el 26 % compran irregularmente, un 19% compra una vez a la semana, un 12% todos los días, un 5% manifestaron comprar pollo una vez al mes y tan solo un 2% respondieron casi nunca. Los resultados anteriores son buenos para la empresa porque demuestra fidelidad y frecuencia que los clientes

han definido para comprar los productos de avícola Ruano. Tan solo un 2% manifestó casi nunca comprar sus productos.

Cuadro 10. Frecuencia con que los clientes compran productos de la empresa

Frecuencia de compra	No de clientes	Porcentaje %
Varias veces en semana	121	36
Irregularmente	87	26
Una vez en semana	65	19
A diario	39	12
Una vez en el mes	18	5
Casi nunca	8	2
TOTAL	338	100

Fuente: Esta investigación.

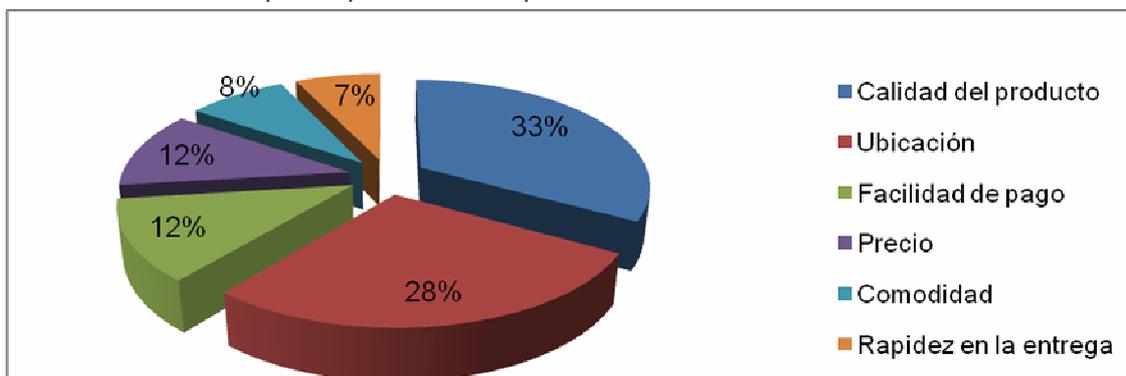
Motivo que impulso la compra

El principal motivo por el cual los clientes compran pollo en Avícola Ruano esta dado por la calidad en el producto 33%, por la ubicación 28%, otros factores como precio, facilidades de pago representan un porcentaje menor al 12% y la comodidad y rapidez en la entrega son considerados como los motivos menos llamativos para los clientes. Lo anterior es importante ya que para un alto porcentaje de clientes la calidad de los productos es el principal atractivo, igualmente se resalta la ubicación, representada en la alta inversión que la avícola ha realizado, y otros factores igualmente importantes como facilidades de pago, comodidad y rapidez en la entrega aunque en menor proporción también son tenidos en cuenta por los clientes que visitan a la empresa.

Cuadro 11. Motivo que impulsa la compra

Motivo de compra	No de clientes	Porcentaje %
Calidad del producto	112	33
Ubicación	94	28
Facilidad de pago	41	12
Precio	39	12
Comodidad	28	8
Rapidez en la entrega	24	7

Grafico 5. Motivo que impulso la compra



Fuente: Esta Investigación.

Calificación de las Instalaciones de la empresa.

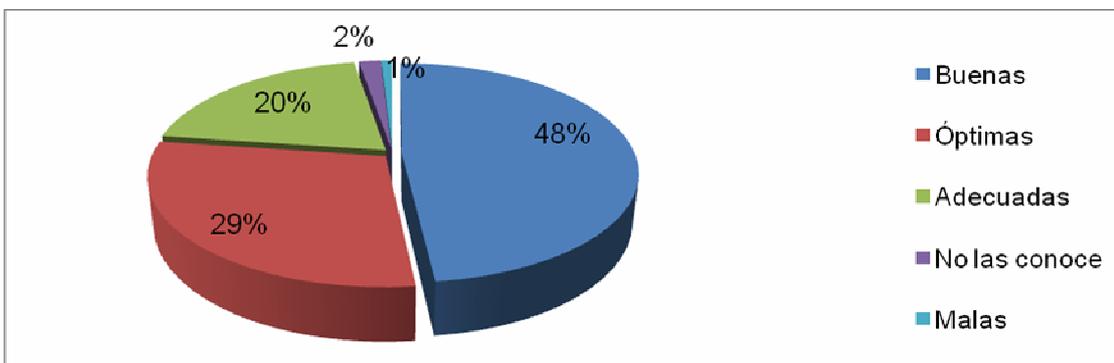
El 48% de los clientes encuestados consideran como buenas las instalaciones de la empresa, el 28% dice que son optimas, para un 20% son adecuadas, tan solo un 2% asegura no conocerlas, por lo que puede tratarse de clientes que realizan pedidos a domicilio, solo el 1% cree que las instalaciones son malas. Lo anterior refleja que los clientes en términos generales están conformes con las instalaciones de la empresa.

Cuadro 12. Calificación de las instalaciones.

Calificación	No de clientes	Porcentaje %
Buenas	163	48
Óptimas	98	29
Adecuadas	68	20
No las conoce	6	2
Malas	3	1
TOTAL	338	100

Fuente: Esta investigación

Grafico 6. Calificación de las instalaciones de la empresa.



Fuente: Esta Investigación.

Calificación de la atención prestada por vendedores

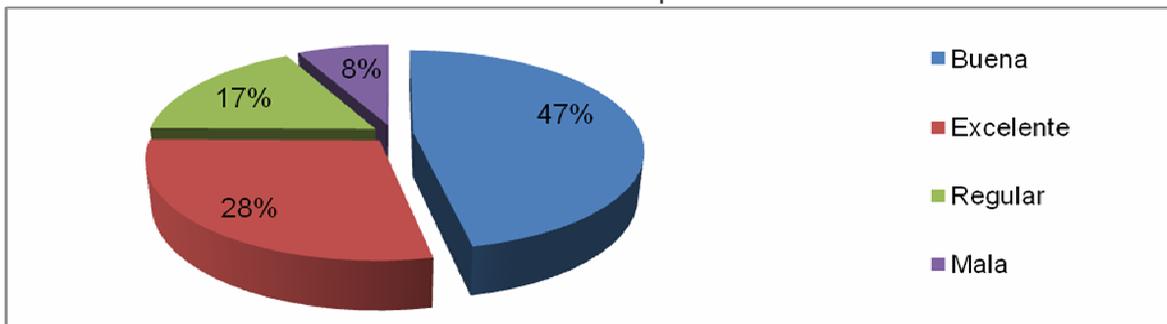
El 47% de los clientes consideran como buena la atención prestada por los vendedores de la empresa, el 28% la consideran buena, el 17% regular y el 8% como mala, lo anterior refleja que se presenta cierto inconformismo por parte de los clientes en lo que corresponde a la atención recibida por los vendedores de Concentrados de Colombia (A.R), lo que representa una debilidad para la empresa.

Cuadro 13. Calificación de la atención prestada por vendedores

Calificación	No de clientes	Porcentaje %
Buena	158	47
Excelente	96	28
Regular	58	17
Mala	26	8
TOTAL	338	100

Fuente: Esta investigación.

Grafico 7. Calificación a la atención ofrecida por vendedor



Calificación de la atención recibida por conductores

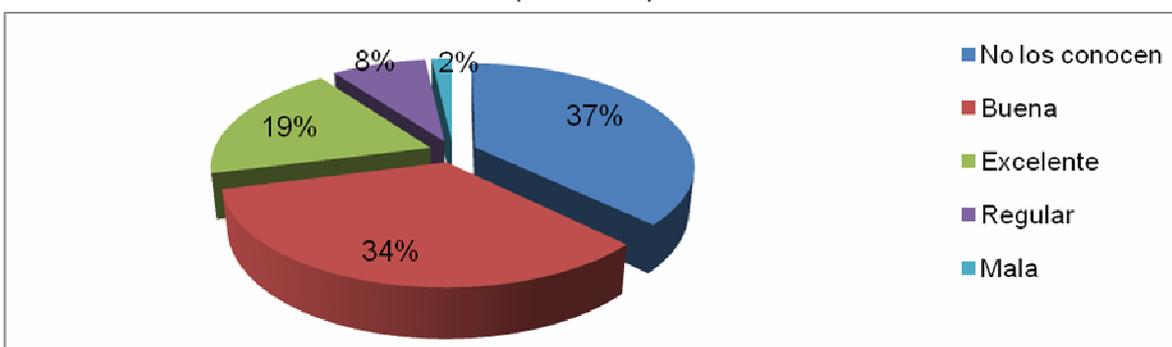
El 37% de los clientes manifiestan no conocer a los conductores, esto debido a que ellos compran el producto directamente en el punto de venta de la empresa, un 19% consideran que la atención de conductores es excelente, un 34 % la consideran buena, los porcentajes de atención regular y mala están en la última posición con 8% y 2% respectivamente, lo que indica que a pesar de que estos son bajos la empresa debe aplicar correctivos que reduzcan los niveles de insatisfacción en la atención prestada por los conductores a los clientes de la avícola.

Cuadro 14. .Calificación a la atención recibida por conductores.

Calificación	No de clientes	Porcentaje %
No los conocen	126	37
Buena	114	34
Excelente	64	19
Regular	28	8
Mala	6	2
TOTAL	338	100

Fuente: Esta investigación

Gráfico 8. Calificación a la atención prestada por conductores.



Fuente: esta investigación.

Calificación de la atención recibida por el personal de oficinas.

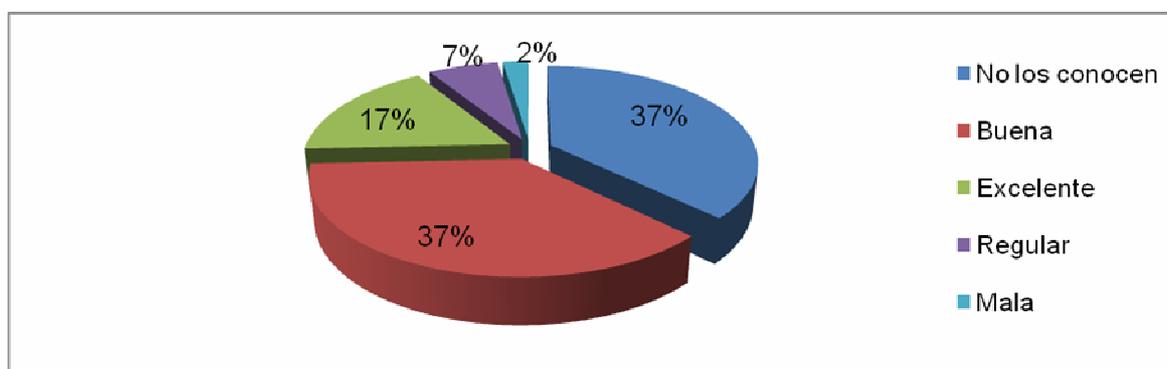
El 37% de los clientes no conocen al personal que labora en las oficinas de la empresa, mientras que un 37% dice conocerlos y cree que la atención es buena, el 17% opina que la atención es excelente, mientras el 7% cree que es regular y únicamente un 2% la considera como mala. Lo anterior refleja que la atención del personal de oficinas hacia el cliente es aceptable, pero se necesita establecer acciones que permitan mejorar esa atención y beneficien al cliente.

Cuadro 15. Calificación de la atención recibida por el personal de oficinas.

Calificación	No de clientes	Porcentaje %
No los conocen	126	37
Buena	125	37
Excelente	57	17
Regular	22	7
Mala	8	2
TOTAL	338	100

Fuente: Esta investigación

Grafico 9. Calificación a la atención prestada por el personal de oficina.



Fuente: Esta investigación.

Calificación a la atención recibida por el gerente.

El 42% de los clientes declararon no conocer al Gerente de la empresa y por lo tanto no pueden dar la opinión respecto a él.

El 31% consideran que la atención recibida por el gerente es buena, el 18% cree que la atención recibida es regular y tan solo dos personas (6%) creen que la atención recibida por el directivo es mala.

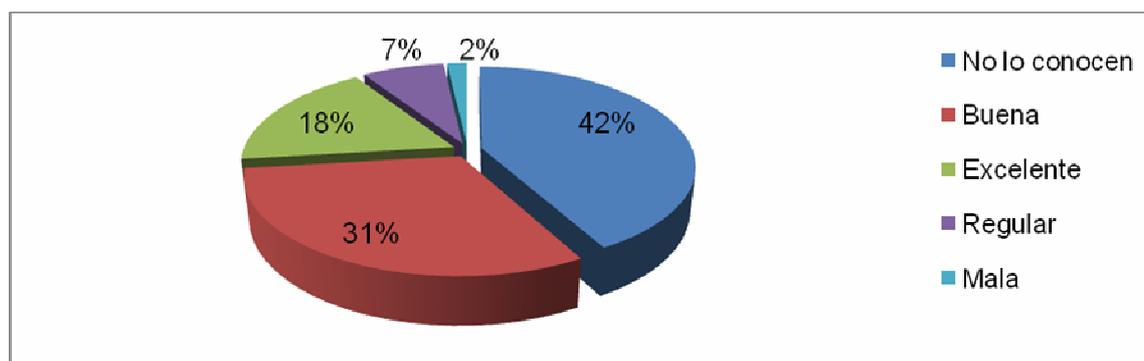
Lo anterior es regular para la empresa, porque la mayor parte de los clientes no conocen al gerente, y hay clientes que manifestaron no haber recibido una buena atención por parte del mismo.

Cuadro 16. Calificación a la atención recibida por el Gerente.

Calificación	No de clientes	Porcentaje %
No lo conocen	142	42
Buena	105	31
Excelente	60	18
Regular	25	7
Mala	6	2
TOTAL	338	100

Fuente: Esta investigación.

Grafico 10. Calificación a la atención recibida por el gerente de la empresa.



Fuente: Esta Investigación.

Calificación en tiempo y entrega del producto

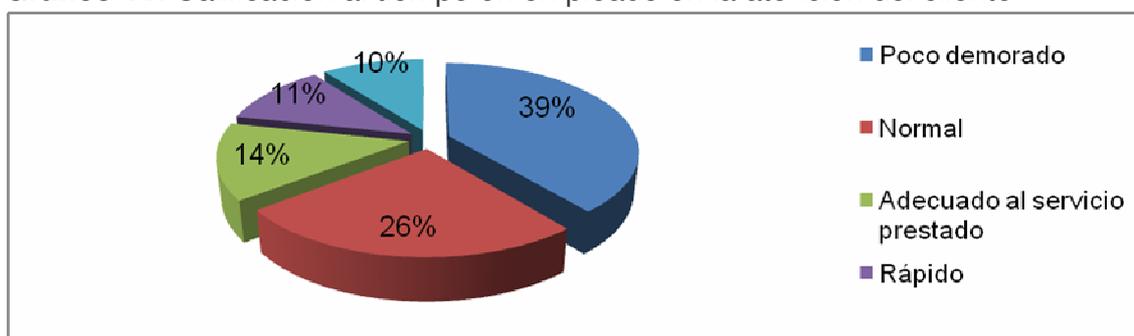
La mayor parte de los clientes (39%) afirman como un poco demorado la atención y entrega del producto, mientras que un 26% lo consideran como normal, un 14% lo consideran adecuado al servicio prestado y un 10% manifestaron que el servicio es muy demorado. Lo anterior representa una falencia de la empresa que repercute en el nivel de satisfacción del cliente y constituye una de las quejas más frecuentes para los clientes de Avícola Ruano.

Cuadro17. Calificación en tiempo y entrega del producto.

Calificación	No de clientes	Porcentaje %
Poco demorado	132	39
Normal	86	26
Adecuado al servicio prestado	47	14
Rápido	38	11
TOTAL	338	100

Fuente: Esta investigación

Grafico 11. Calificación al tiempo en empleado en la atención del cliente



Fuente: Esta Investigación.

Calificación a los precios de los productos de la empresa

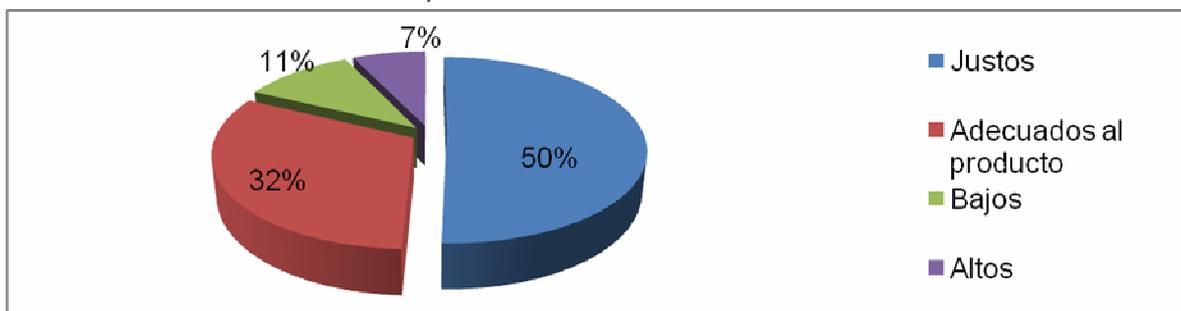
El 50% de los clientes encuestados creen que los precios del producto son justos, el 32% opinan que el precio es adecuado al producto, el 11% consideran que los precios del producto son bajos, y el 7% de los clientes consideran que el precio es alto. Lo anterior resultados nos permiten determina que el precio de los productos ofrecidos por la avicola en gran medida son atractivos para la clientes que visitan la empresa.

Cuadro 18. Calificación a los precios de los productos de la empresa.

Calificación	No de clientes	Porcentaje %
Justos	171	50
Adecuados al producto	107	32
Bajos	36	11
Altos	24	7
TOTAL	338	100

Fuente: Esta investigación.

Grafico 12. Calificación a los precios.



Fuente: Esta Investigación.

Proporción de clientes que han tenido dificultades con la empresa.

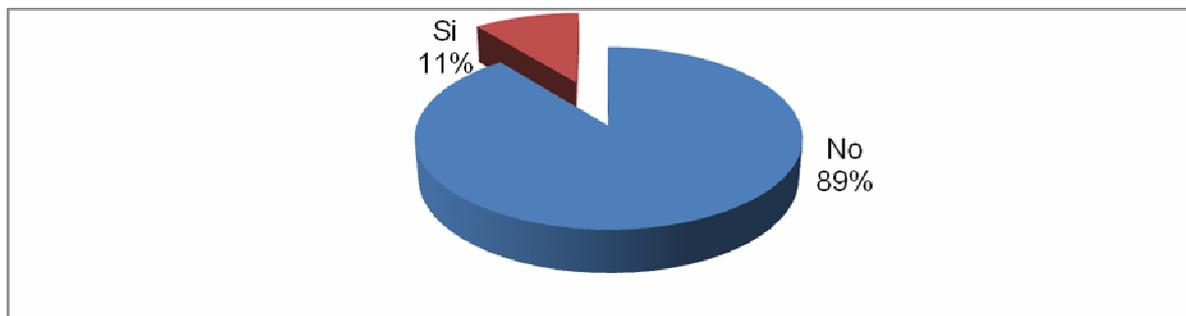
El 89% de los clientes encuestados manifestaron no haber tenido dificultades con la empresa, mientras que el 11% de clientes afirmaron haber tenido en al menos una ocasión alguna dificultad con el producto o en la atención recibida. Aunque la mayoría de clientes no han tenido dificultades, hay un porcentaje significativo de personas que manifiestan haber tenido problemas, por lo que se recomienda a la empresa crear cuanto antes un sistema para atender en forma eficaz las quejas, peticiones y recursos por parte de los clientes que conlleven a mejorar la satisfacción del cliente.

Cuadro 19. Proporción de clientes que han tenido dificultades con la empresa.

Variable	No de clientes	Porcentaje %
No	302	89
Si	36	11
TOTAL	338	100

Fuente: Esta investigación.

Grafico 13. Clientes que han tenido dificultades con la empresa



Fuente: Esta Investigación.

Dificultades que los clientes han tenido con el producto y servicio recibido.

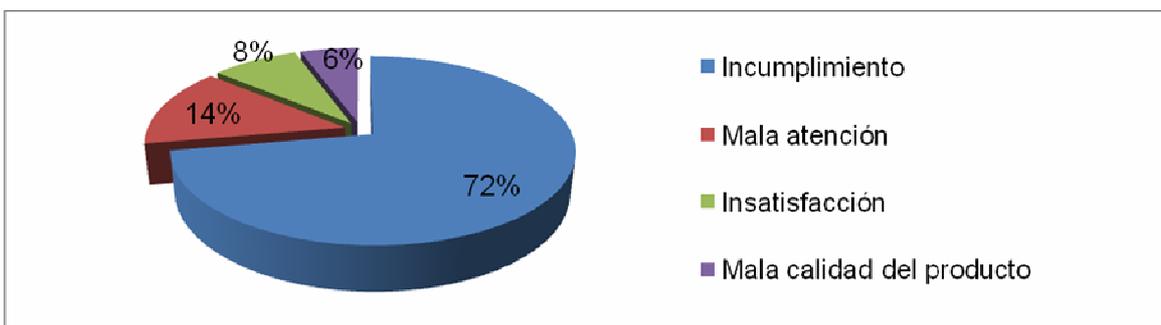
De los clientes encuestados, 36 aseguraron en alguna oportunidad tener algún tipo de inconveniente con la empresa. Por incumplimiento un 72%, por mala atención un 14%, por insatisfacción el 8% y por mala calidad en el producto el 6%. Lo anterior demuestra que la empresa debe mejorar aspectos claves como son: Atención al cliente, tiempo en la entrega de los pedidos, calidad del producto, así como la implementación de controles y evaluaciones permanentes a su personal.

Cuadro 20. Dificultades con el servicio prestado avicola

Dificultades	No de clientes	Porcentaje %
Incumplimiento	26	72
Mala atención	5	14
Insatisfacción	3	8
Mala calidad del producto	2	6
TOTAL	36	100

Fuente: Esta investigación 2007.

Grafico14. Dificultades con el servicio prestado



Fuente: Esta investigación

Calificación de la imagen de la empresa

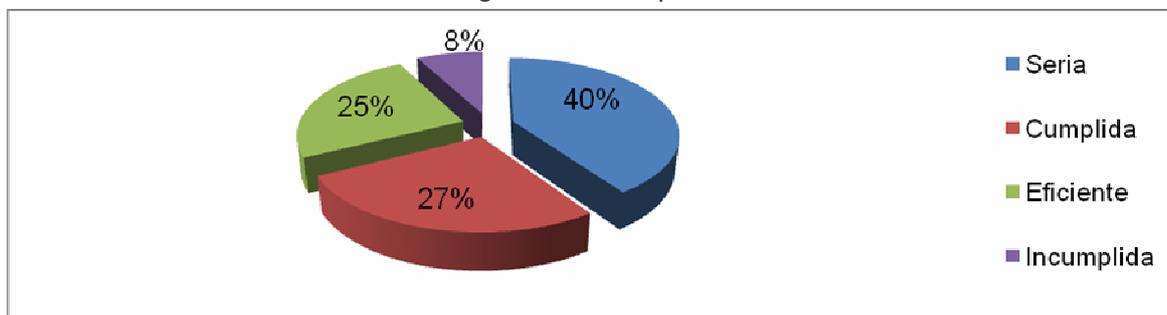
Para el 40% del total de los clientes encuestados consideran que Avicola Ruano es una empresa seria, el 27% la consideran como una empresa cumplida, un 25% la consideran como eficiente, y un 8% dice que la empresa es incumplida. Lo anterior es positivo ya que refleja la imagen positiva que se tiene de la empresa, pero de igual manera hay cierto descontento relacionado con el incumplimiento y demora a la hora de entregar el producto.

Cuadro 21. Calificación de la imagen de la empresa.

Calificación	No de clientes	Porcentaje %
Seria	137	40
Cumplida	91	27
Eficiente	84	25
Incumplida	26	8
TOTAL	338	100

Fuente: Esta investigación.

Grafico 15. Calificación de la imagen de la empresa.



Sitios en donde los cliente prefieren comprar el pollo procesado

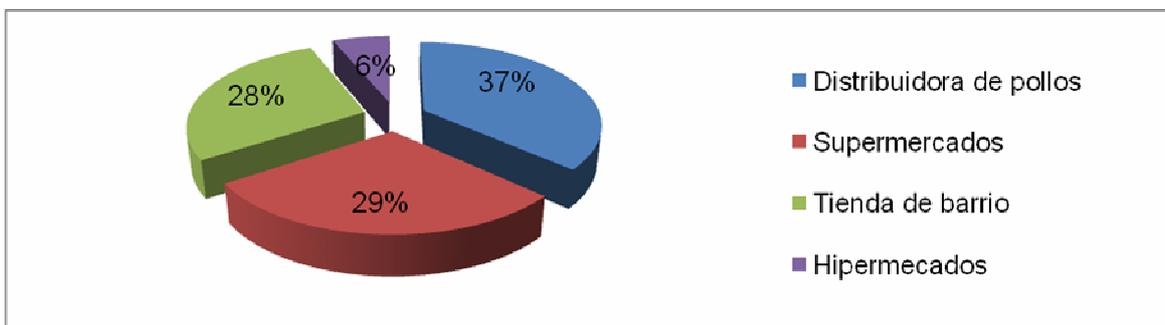
De Los clientes encuestados, el 37% prefieren comprar el pollo en las distribuidoras de la ciudad, el 29% prefiere los supermercados, el 28% las tiendas de barrio y un 6% prefiefe los hipermercados o grandes almacenes de cadena de la ciudad. Lo anterior significa que fuera de las empresas distribuidoras de pollo, los grandes supermercados e hipermercados representan una fuerte competencia para la avicola, las tiendas de barrio en menor grado, ya que muchas de ellas son clientes frecuentes de la empresa.

Cuadro 22. Sitios en donde los clientes prefieren comprar el pollo (procesado).

Sitios preferidos para comprar pollo	No de clientes	Porcentaje %
Distribuidora de pollos	124	37
Supermercados	98	29
Tienda de barrio	95	28
Hipermercados	21	6
TOTAL	338	100

Fuente: Esta investigación.

Grafico 16. Sitios en donde los clientes prefieren comprar pollo (crudo).



Fuente: Esta investigación 2007.

Distribuidoras de pollo que prefieren los clientes.

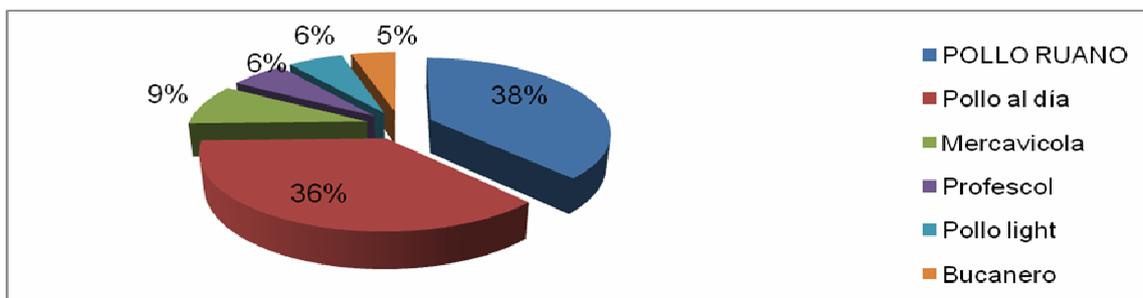
Del total de los clientes encuestados el 38% prefieren Avícola Ruano para comprar el pollo procesado, la principal competencia para la empresa la representa Pollo al Día con un 36%, y otras distribuidoras como Profescol, Pollo light y Bucanero se disputan el porcentaje restante. Lo anterior indica que la empresa a pesar de tener un buen posicionamiento en el mercado, tiene fuertes competidores, por lo anterior la empresa debe implementar estrategias y planes de mercadeo que le permitan mantenerse en el mercado y poder llegar a otros segmentos.

Cuadro 23. Distribuidoras de pollo que prefieren los clientes

Distribuidoras de pollo	No de clientes	Porcentaje %
Avícola Ruano	128	38
Pollo al día	124	36
Merca Avícola	30	9
Profescol	20	6
Pollo light	20	6
TOTAL	338	100

Fuente: Esta investigación.

Grafico 17. Distribuidora de pollo que prefieren los clientes para comprar el pollo



Para el 48% del personal las instalaciones son buenas, El 40% las considera como excelentes, para el 12% son adecuadas, y nadie respondió que sean regulares o malas. Lo anterior indica que las instalaciones representan un lugar agradable que cumple con todos los requisitos para que los empleados se sientan bien.

En síntesis de la percepción de los clientes se puede concluir lo siguiente: La encuesta que se realizó a los clientes de avícola Ruano es muy importante, porque en la empresa anteriormente nunca se realizaron investigaciones de este tipo, tendientes a determinar la percepción que tienen los clientes respecto a los productos y servicio que reciben en la empresa.

Según la investigación que se realizó se destacan aspectos buenos para la empresa. Los clientes que visitan la avícola regularmente, resaltan en gran medida la calidad de los productos, al ofrecerles pollo fresco de óptima calidad, con excelentes condiciones higiénicas, y cantidades requeridas. Otro aspecto destacado tiene que ver con las instalaciones de la empresa, las cuales son modernas, amplias y ofrecen confort tanto al personal interno como a los visitantes que acuden diariamente, lo cual es reflejo de la gran inversión que la empresa ha realizado en los últimos años para lograr obtener un edificio acorde a las necesidades actuales de la empresa.

Hay aspectos en los que la empresa presenta falencias, sobre todo en los que tiene que ver con la atención y prestación del servicio. Por lo que la empresa debe implementar acciones y estrategias que orienten a todo el personal independientemente del cargo o departamento al que pertenezca en mejorar este aspecto. Otra situación que genera inconformismo por los compradores habituales de la avícola, es la demora en la entrega de pedidos, el cual causa inconvenientes sobre todo a clientes de restaurantes, centros educativos entre otros.

A través de la presente encuesta se puede determinar que en los últimos años, además de las habituales distribuidoras de pollo procesado de la ciudad, los grandes supermercados y almacenes de cadena se están convirtiendo en fuertes competidores para la empresa, ya que estos negocios están ofreciendo el producto a bajos costos, que aunque no igualan el peso y calidad del producto de avícola ruano, ofrecen una fuerte competencia y se han convertido en una amenaza para las empresas de la región.

9. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: DIAMANTE DE LAS CINCO (5) FUERZAS DE MICHAEL PORTER.

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa. El caso de la empresa Concentrados de Colombia, estas fuerzas estarían integradas de la siguiente manera:

Amenazas de ingreso de nuevos Competidores.

Concentrados de Colombia (AR), tiene fuertes competidores en la Ciudad, no solo representado por las empresas avícolas de la región, si no por la entrada de nuevas empresas nacionales y de grandes almacenes de cadena que ofrecen pollo crudo a muy bajos precios, los cuales representan una fuerte amenaza. El ingreso y permanencia en el mercado de estos nuevos competidores depende en gran parte de las barreras de entrada que encuentran el ingresar en este sector. En este caso se encuentran las siguientes.

Diferenciación del producto.

Las empresas que existen en la actualidad en la ciudad de Pasto, tienen un mercado definido, tienen cierta ventaja en cuanto a la ubicación, preferencia, lealtad y satisfacción por parte de los clientes, que han logrado a través de la larga trayectoria en el mercado ofreciendo ese producto. Las empresas que entran en el mercado del pollo deben invertir muchos recursos y ofrecer precios más bajos para lograr recuperar parte del mercado.

Requisitos de capital.

Es imprescindible para la creación de toda la infraestructura requerida, como: Instalaciones, materias primas, personal, publicidad etc. Que son vitales para que una empresa inicie, se consolide y se pueda mantener en el mercado. En la ciudad existen empresas de la región que han logrado desarrollar una alta rentabilidad y que tienen capital suficiente para poder competir casi que en igualdad de condiciones con otras empresas del ámbito nacional.

Ventajas en cuanto a la ubicación.

La empresa Concentrados de Colombia (AR), se ubica en un lugar residencial importante de la ciudad, de fácil acceso, el sitio ofrece facilidades de parqueo para los vehículos de clientes o visitantes, las instalaciones de la empresa al no estar ubicadas en el centro de la ciudad, hace que se facilite las actividades de cargue y descargue de materias primas o del producto terminado. El lugar ofrece comodidad, seguridad y ha sido reconocido por los clientes de la avícola.

Barreras Administrativas y Legales.

Las empresas que entran a competir en este tipo de negocios deben cumplir con los requisitos legales y cumplir las normas y disposiciones legales que regulan el sector avícola en Colombia, al igual que el estricto cumplimiento de las normas ambientales, así como los controles de seguridad e higiene que disponen los entes que regulan el sector.

Rivalidad entre los competidores.

Una marcada rivalidad se presenta entre los productores avícolas de la región y los grandes almacenes de cadena de la ciudad de Pasto, esta se relacionan con el precio del producto, en el caso de la empresa, el propietario quien es a la vez, utiliza algunas veces una estrategia tendientes a disminuir el precio del producto para lograr captar más clientes en las épocas que hay superproducción o cuando quiere atacar fuertemente a los competidores más cercanos, en esta lucha las empresas pequeñas son las más perjudicadas y muchas tienden a desaparecer, mientras las empresas más grandes y que ya tienen un posicionamiento importante en mercado se consolidan cada vez más en este negocio.

Poder de negociación con los compradores.

La empresa para mantener la aceptación por parte de los clientes debe ofrecer un producto con calidad y oportunidad. Debe contar con el personal idóneo que esté capacitado en la atención al cliente, ya que por la fuerte competencia que se presenta en el sector no se pueden descuidar detalles que puedan afectar la imagen de la empresa, esto debido a que el poder de los compradores está determinado por la calidad en los productos y servicios que ofrece una empresa.

Presión de productos sustitutos.

Los productos sustitutos más significativos son los diferentes tipos de carne como lo son las de res, cerdo y el pescado. Estos productos comparados con la carne de pollo están en desventaja en cuanto al precio, pero por la tradición, costumbres y valores alimenticios son muy apetecidos por la población en general. La carne de pollo, en los últimos años no ha tenido tantos incrementos en el precio en

comparación con los de las carnes rojas y al pescado, por lo que todavía es una buena alternativa en los hogares y en la canasta familiar a la hora de consumir productos alimenticios.

Poder de negociación de los proveedores.

La relación que existe entre Concentrados de Colombia (AR) y sus proveedores es muy satisfactoria, la empresa tiene siempre la disponibilidad en cuanto a insumos y materias primas que requiere para cumplir normalmente los procesos de producción, igualmente mantiene las facilidades de pago otorgadas hace varios años con muchos de sus proveedores. Las buenas relaciones del Propietario con su principal proveedor (Soya S.A) han logrado que esta importante empresa del país le haya otorgado en varias ocasiones importantes préstamos a la avícola. Por lo tanto el poder de negociación con los proveedores ha sido beneficioso para la empresa.

10. APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DOFA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen de la empresa. 2. Nivel de Remuneración. 3. Clima organizacional. 4. Fuerza del producto. 5. Lealtad y satisfacción de clientes. 6. Proveedores. 7. Rentabilidad. 8. Nivel tecnológico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso administrativo 2. Bajo nivel de Motivación. 3. Uso de herramientas y habilidades administrativas: (Comunicación - liderazgo) 4. Recursos humanos: capacitación y desarrollo 5. Capacidad de endeudamiento 6. Toma de decisiones. 6. Inexistencia de estudios de mercado
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas estatales. 2. Crecimiento de la población. 3. Apertura de nuevos mercados. 4. Crecimiento de la industria 5- Buenas relaciones con los clientes. 6- Participación en el mercado 7- Acceso a nuevas tecnologías. 8- Amplio mercado laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1- F1- O1: Aprovechar el apoyo estatal para mejorar la tecnología. 2- F6, O6: Aprovechar el respaldo de proveedores para expansión del negocio. 3. F1, F4 - O1: Mejorar la calidad del producto a través de un proceso de certificación en calidad. 4. F1, F5, F7 – O6. Incrementar la participación en el mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D4, - O1: Aprovechar entidades oficiales como Sena, ISS, etc. para la capacitación y desarrollo del personal. 2- D4, O8: Implementación de un plan de reclutamiento y selección de personal. 3- D6, O6, Realizar estudios de mercados. 4- D3, O5. Mejorar la comunicación con los clientes, para reducir los índices de insatisfacción.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de ingresos. 2. Desempleo. 3. Nuevos competidores. 4. Inseguridad. 5. Pérdida de clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1 - F4, F5, - A3: Aprovechar las ventajas competitivas de la avícola para enfrentar la competencia. 2 - F1, F4, – A5 Desarrollar campañas para atraer nuevos clientes. 3 – F5, -A5. Mantener el nivel de satisfacción de clientes a través de programas de incentivos y descuentos a clientes fieles. 4- F6 – A3: Incrementar la productividad de la empresa a través de la reducción de costos 	<ol style="list-style-type: none"> 1- D1, A3, A5: Implementar un proceso administrativo acorde a las exigencias del mercado. 2- D3, D4, A5: Capacitar y entrenar al personal en la adecuada atención al cliente. 3- D3 – A3. Utilización de herramientas administrativas.

10.1 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Tabla 1. Análisis de Vulnerabilidad.

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
Capacidad Financiera	Perdida RH, capacidad inutilizada	Perdida de utilidades, despidos.	8	0.4	6	IV
Estructura organizacional	Inhabilidad para reaccionar eficazmente a necesidades operativas	Quejas de los clientes, ineficiencias.	6	0.5	5	III
Posición de costos frente a los competidores	Competencia desleal, disminución de ventas.	Presión de clientes para bajar precios Disminución de utilidades Preferencia hacia otras empresas - Posición debilitada	8	0.6	4	IV
Imagen Corporativa	- Perdida de lealtad del cliente. - participación	Preferencia del cliente por los productos de la competencia. Fuga de clientes	6	0.3	4	IV
Experiencia en el negocio	Cambio en normatividad, conocimientos, y orden administrativo	Estancamiento en el desempeño de la empresa. Riesgos financieros	8	0.3	4	IV
Tecnología Utilizada	Retroceso en el nivel tecnológico. Resistencia al cambio Incapacidad de cambio tecnológico.	Disminución en la capacidad de producción. Demanda insatisfecha. Mala calidad del producto	7	0.4	5	IV

10.2 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

DEFINICION DEL HORIZONTE DE TIEMPO

El proceso de Planeación Estratégica en Concentrados de Colombia (AR) ha sido diseñado para ser desarrollado en un periodo de tres años (2007 – 2010), teniendo en cuenta los proyectos estratégicos propuestos y el entorno cambiante del medio externo al que se enfrenta la empresa.

DEFINICION DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

Los principios se entienden como normas o pautas que orientan los comportamientos, así como las conductas y actitudes que son importantes para que las relaciones interpersonales entre todos los integrantes de una organización formen un buen ambiente de trabajo y creen un excelente clima organizacional benéfico para el desarrollo personal y profesional al interior de la empresa. De los principios se desprende el planteamiento de la cultura corporativa,

Análisis de la Cultura Corporativa. El concepto de "cultura organizacional" busca explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura" o sea, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven²⁸. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, para que exista la revitalización y la renovación, se debe cambiar la respectiva cultura organizacional.

Cada Organización tiene su propia cultura distinta a la de las demás, lo que le da su propia identidad, la cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten dentro de la vida empresarial, el estilo de Liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de la compañía, la cultura corporativa es por tanto una de las mayores fortalezas de la organización si se concibe con sus estrategias, pero si esto no ocurre será una de sus principales debilidades²⁹.

²⁸ BECKHARD Richard, *Desenvolvimiento Organizacional*. Sao Paulo. Editorial Blucher, 1978, P.19

²⁹ SERNA, Humberto. *Gerencia Estratégica*, Santafé de Bogotá. 3er Editores 1997. Pág. 105

En la empresa Concentrados de Colombia (AR) se han definido los siguientes principios corporativos, los cuales se espera sean asumidos como un sentir colectivo:

☺ **Alto Sentido de Pertenencia**

Las personas que forman parte de nuestra empresa, deben laborar y compartir un ambiente en donde exista: cooperación, trabajo en equipo, equidad y compañerismo, que le permita a el Talento Humano un desarrollo adecuado y represente un crecimiento personal y laboral para ellos y el cual influya positivamente en buenos logros para la empresa.

☺ **Responsabilidad**

Comprometer al personal de la empresa con un alto grado de responsabilidad en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la misma, para que el personal se sienta cada día más identificado en sacar a la empresa adelante.

☺ **Respeto y Lealtad**

Representa el trato amable y cordial y las relaciones de confianza que identifican al personal de la empresa, demostrando un excelente trato al cliente basado en el respeto. Igualmente al empleado se le debe respetar su dignidad, estimular su trabajo, promover su creatividad y reconocer sus meritos cuando alcance los objetivos propuestos.

☺ **Equidad**

Implica la igualdad de oportunidades y beneficios para todos los componentes de la empresa, que genere bienestar dentro de la misma.

☺ **Calidad y Excelencia**

Lograr que el producto que se logra a través del trabajo en la avícola cumpla altos estándares de calidad, buscando siempre el mejoramiento continuo en cada uno de los procesos, que nos lleven cada vez más a satisfacer de la mejor manera necesidades de nuestros clientes

☺ **Honestidad**

En el vivir cotidiano de la empresa se promueven los valores éticos que hacen parte de todas las actividades, actuar honestamente crea confianza y estimula las relaciones entre las personas, brindando mas niveles de confianza y logrando que las personas actúen correctamente.

☺ **Compromiso y Disciplina**

Todos y cada uno de los colaboradores estarán dispuestos a cumplir cabalmente las normas y reglamentos de la empresa. Cada empleado debe percibir su trabajo como una misión clara para sí mismo, para su familia, para su empresa y comunidad.

FORMULACION DE LA NUEVA VISIÓN CORPORATIVA

“Concentrados de Colombia, para el año 2010 será la empresa avícola más prospera en el departamento de Nariño, reconocida en el suroccidente Colombiano como una empresa que cumple con los estándares de calidad, seguridad e higiene, con el talento humano idóneo, comprometido, y preparado, y una excelente tecnología la empresa ofrece un producto que brinda confianza a sus clientes y rentabilidad a sus accionistas”.

FORMULACION DE LA NUEVA MISIÓN CORPORATIVA

“Somos una empresa que se dedica al procesamiento y comercialización de pollo crudo, nuestro propósito es el de ofrecer un producto de optima calidad .Con un servicio ágil y oportuno, personal calificado y con unas modernas instalaciones. Concentrados de Colombia siempre buscara la estabilidad integral de sus colaboradores y propiciara todo lo necesario para satisfacer a sus clientes. Aplicamos el mejoramiento continuo en busca del constante progreso de nuestra organización.”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- ☼ Propender por el desarrollo del talento humano en todas las áreas de la empresa, para mejorar los procesos, la calidad del producto y la atención al cliente.
- ☼ Incrementar el nivel de satisfacción y la imagen que los clientes actuales tienen de la empresa.
- ☼ Mejorar la dirección y funcionamiento administrativo en la empresa Concentrados de Colombia.
- ☼ Propender por el crecimiento de la a empresa.

11. FORMULACION ESTRATEGICA

11.1 APLICACIÓN DE LA MATRÍZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

Matriz 6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.

FORTALEZA FINANCIERA (FF)		VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
VARIABLE	CAL	VARIABLE	CAL
- Rendimiento sobre la inversión.	4	- Calidad del producto	-2
- Liquidez	4	- Lealtad al cliente	-3
- Acceso a crédito	2	- Control sobre proveedores	-3
- Análisis de estados financieros	5	- Imagen corporativa	-2
		- Participación en el mercado	-4
Total	15	Total	-14
Promedio	3.75	Promedio	-2.8
FUERZA DE LA INDUSTRIÁ (FI)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
VARIABLE	CAL	VARIABLE	CAL
- Conocimientos tecnológicos	4	- Políticas gubernamentales	-3
- Nivel tecnológico utilizado en los procesos	3	- Índices de violencia e inseguridad	-3
- Aumento de competidores	1	- Escala de precios de competidores	-5
		- Barreras para entrar mercado	-3
		- Cambios tecnológicos	-4
Total	8	Total	-18
Promedio	2.67	Promedio	-3.6

Fuente: Esta investigación.

- Para construir la Matriz PEEA, se siguen los siguientes pasos:

Una vez elegidos los factores de Fortalezas, Estabilidad, y Ventaja Competitiva, se asignan valores de la siguiente manera:

- Para FI, valores entre + 1 (el peor) y + 6 (el mejor)

- Para FF, Valores entre + 1 (el peor) y + 6 (el mejor)
- Para EA y VC, valores entre -1 (el mejor) y -6 (el peor)

Luego se calcula el resultado promedio para FF; FI; EA y VC, sumando las clasificaciones de los factores de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.

Los resultados que se obtuvieron son:

- El promedio de la FF es igual a: $14/4 = 3.5$
- El promedio de la VC es igual a: $-14/5 = -2.8$
- El promedio de la EA es igual a: $-18/5 = -3.6$
- El promedio de la FI es igual a: $8/3 = 2.67$

Para obtener los puntos de intersección se suma

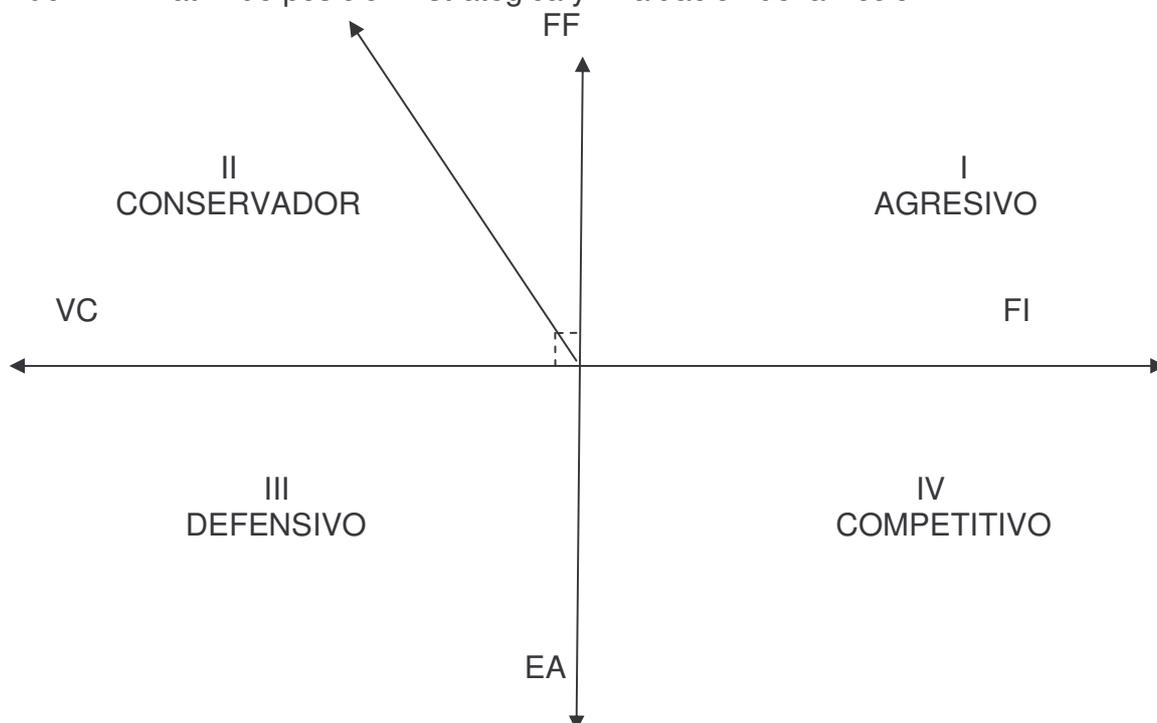
Eje X: $VC + FI = -2.8 + (+2.67) = - 0.13$

Eje Y: $FF + EA = 3.75 + (-3.6) = 0.15$

Punto Resultante (X, Y):

(0.13. 0.15)

Matriz 7. Matriz de posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA:



Fuente: Esta Investigación.

La empresa Concentrados de Colombia (AR) se encuentra en el cuadrante II, lo que nos indica que esta empresa debe utilizar estrategias de tipo conservador.

◇ **Desarrollo del mercado:** Introducción de productos actuales a nuevas zonas geográficas, utilizando las fortalezas que tiene el producto relacionado con la calidad, imagen de la empresa y fortalezas financieras. Dentro de esta estrategia se encuentran la apertura de nuevos puntos de venta en las ciudades de Popayán y Cali, aprovechando las granjas ubicadas en Ginebra (Valle) así como de los clientes ya consolidados que tiene la avícola en esas zonas del país.

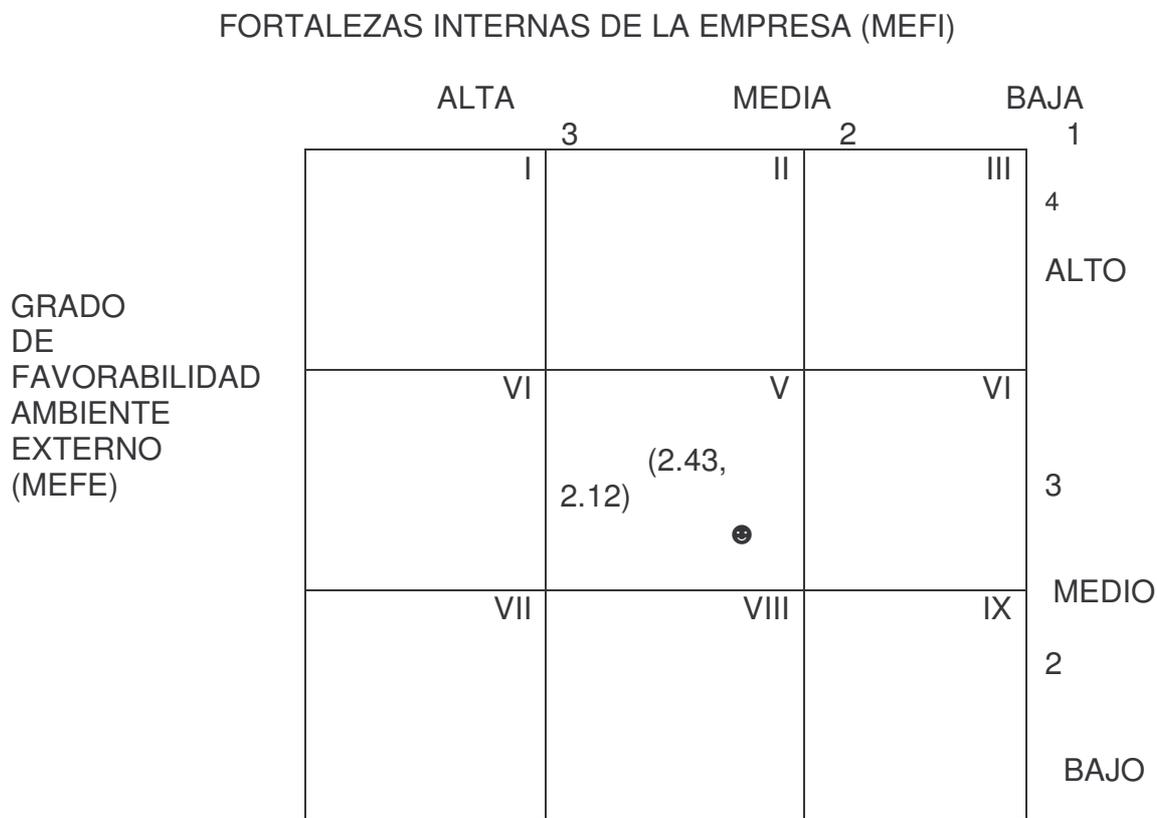
◇ **Diversificación Horizontal:** Adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales. La avícola actualmente construye una planta de concentrados, con la que incursionara con nuevos productos (concentrados para todo tipo de animales) y de esta manera podrá expandir su mercado.

11.2 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

A través de la elaboración de las matrices de evaluación de factores internos y externos y la obtención de su resultado ponderado es posible la elaboración de la matriz IE.

En el eje Y ubicamos el resultado ponderado total de la matriz MEFE que corresponde al valor de 2.12; En el eje X ubicamos el resultado total ponderado de la matriz MEFI que corresponde a 2.43, obteniendo la siguiente matriz:

Matriz 8. Matriz Interna Externa (IE)



1

La intersección del punto $(X,Y = 2.43, 2.12)$ se ubica en el cuadrante V lo que significa que la empresa se encuentra en un punto medio, que corresponde a utilizar estrategias para resistir y mantenerse, esto significa que las opciones estratégicas que deben formularse son: Concentración y desarrollo del producto. La empresa debe trabajar más en la promoción de sus productos. Logrando comprometer más al recurso humano, y capacitándolo adecuadamente en la atención al cliente.

Esta situación resulta de los factores internos que sin ser muy fuertes son aceptables en la empresa, y ante todo del buen producto que se ofrece en el mercado.

A pesar de las amenazas que presenta el medio externo para la Avícola, este presenta factores que pueden ser convertidos en oportunidades si se continúa la búsqueda de estrategias correctas para adecuar el medio y trabajar en su favor.

12. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

Esta matriz fue diseñada por los Escritores: Ronald Christensen, Norman Berg y Malcom Sulter. En la actualidad se utiliza como herramienta en la formulación de estrategias empresariales, la matriz de la gran estrategia, que se basa en dos dimensiones evolutivas, como la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

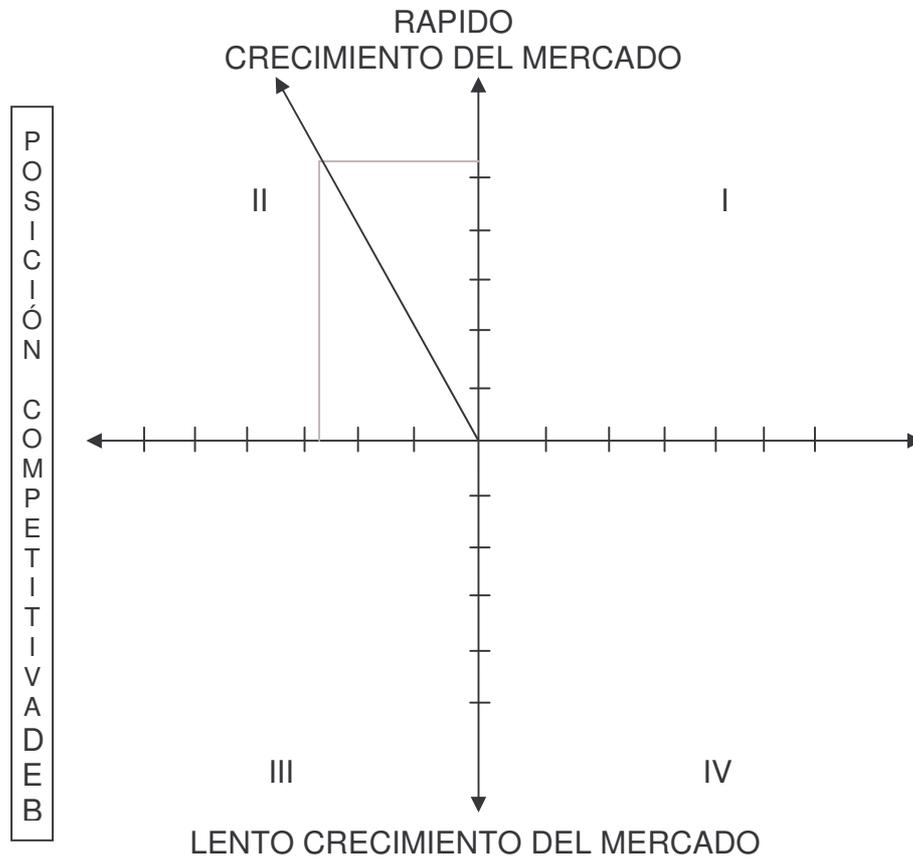
Teniendo en cuenta que el producto que ofrece Concentrados de Colombia es el pollo procesado, para determinar el crecimiento del mercado avícola en departamento de Nariño se acudió a la información estadística suministrada por el CEDRE donde se ha determinado el crecimiento de la producción en esta actividad.

La clasificación está establecida según actividades económicas teniendo en cuenta las grandes divisiones de la CIIU. La producción Avícola corresponde al grupo I: AGROPECUARIO, SILVICULTURA Y PESCA.

Según el CEDRE esta industria reporto un crecimiento del 5.6% para el año 2.006. Respecto a la posición competitiva se ha tomado como base información obtenida de la matriz PEEA:

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
VARIABLE	CALIFICACIÓN
- Calidad del producto	-2
- Lealtad al cliente	-3
- Control sobre proveedores	-3
- Imagen corporativa	-2
- Participación en el mercado	-4
Total	-14
Promedio	-2.8

Matriz 9. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Esta Investigación.

Concentrados de Colombia se encuentra en el cuadrante II, lo cual significa que es una empresa que tiene una posición competitiva intermedia y que ha logrado una buena aceptación en la ciudad de Pasto. Es aconsejable para la avícola utilizar estrategias de tipo conservador, pero que también le ayuden a aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado.

-Integración hacia delante. La empresa debe mejorar y estrechar aún más las relaciones con sus clientes, esto debido a que cada vez la competencia en el sector se acrecienta y el cliente cada día tiene más opciones para elegir en donde comprar. La empresa antes de tomar decisiones debe recolectar y analizar información del entorno que la rodea y que influyen en la decisión de compra de los clientes.

-Desarrollo del mercado: Introducción de productos actuales a nuevas zonas geográficas, utilizando las fortalezas que tiene el producto relacionado con la calidad, imagen de la empresa y fortalezas financieras.

12.1 APLICACIÓN DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA (MCPE)

Esta matriz es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias. Es una técnica que entra en la etapa decisoria de la formulación que permite evaluar cuantitativamente las estrategias³⁰. Claro está que requiere de decisiones subjetivas para la asignación de ponderaciones como en todo el proceso estratégico descrito, y debe usarse con prudencia.

La base de la MEFI y MPC, en conjunto con la DOFA, la PEEA, la Gran Estrategia y otras más. Conceptualmente, la MPC determina la atracción relativa de cada estrategia, dentro del conjunto dado. En su cuantificación se utilizan los puntajes de atracción (PA), los puntajes totales de atracción (PTA) y la suma total de puntaje de atracción.

Matriz 10. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIF	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS					
		PENETRACION DEL MERCADO		CONCENTRACIÓN		DESARROLLO DE PRODUCTO	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES INTERNOS							
1- Fuerza del Producto	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2 - Imagen de la empresa	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
3 - Clientes Satisfechos	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
4 - Relación Proveedores	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
5 - Rentabilidad	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
6 - Tecnología Utilizada	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
7 - Clima Organizacional	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
8 -Participación en el mercado	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28

³⁰ La Técnica Practica, la describe FRED DAVIS en “ Evaluating Alternative Growth Strategies An Analytical Approach” – Long Range Planning

FACTORES EXTERNOS							
1- Políticas estatales	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
2 – Cambios Tecnológicos	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
3 - Crecimiento de la población	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27
4 - Nivel de Ingresos	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
5 - Inseguridad	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6- Desempleo	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
7 - Fenómenos Naturales	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
8 - Nuevos competidores	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
9 - Apertura de nuevos mercados	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
TOTAL			4.27		4.88		4.94

Fuente. Esta Investigación

Después de haber aplicado la MCPE planteando factores internos y externos claves de la empresa, se les ha asignado calificaciones que corresponden a posibles estrategias a realizar. Teniendo en cuenta que el mayor puntaje que se puede obtener en cada estrategia es de 8 puntos (100%) el método para escoger la estrategia más favorable se logra determinando el mínimo porcentaje del total de la calificación que se puede lograr en cada una de ellas.

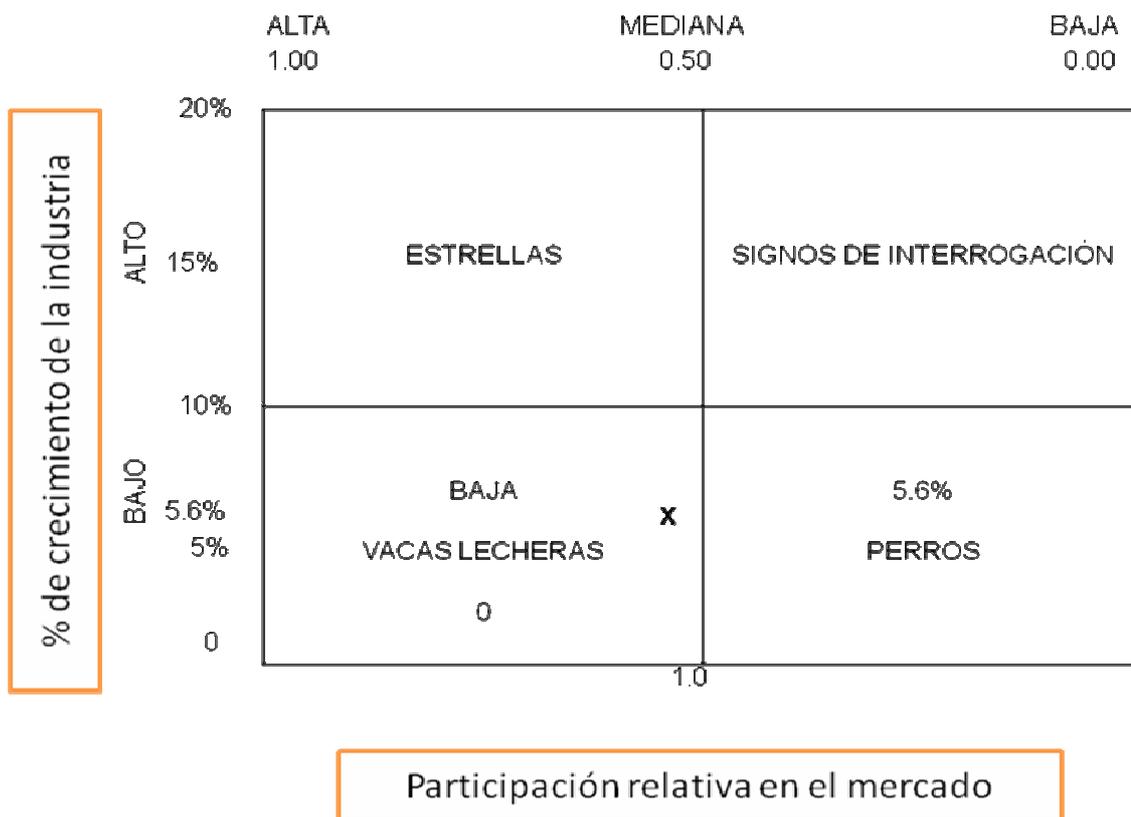
Para nuestro caso se ha determinado escoger las estrategias que obtengan un puntaje mayor al 60%, es decir superior a 4.8. Por lo tanto las estrategias que resultan factibles son las estrategias de Concentración y de Desarrollo del mercado.

A través de la estrategia de concentración, la organización se concentra en un solo producto, en un solo mercado, en una sola tecnología, la característica de esta estrategia es hacer una sola cosa muy bien. En cuanto a la estrategia de desarrollo del mercado la empresa busca conseguir nuevos clientes para su producto actual, abriendo mercados en otras regiones (expansión nacional), actualmente se están abriendo sucursales en las ciudades de Popayán y Cali.

Se puede decir que la empresa Concentrados de Colombia tiene un mercado en el cual se tiene que consolidar con sus clientes actuales e incursionar en otros mercados para diversificar sus utilidades.

El ambiente globalizado hace que las empresas estén en competencia continuamente para la supervivencia de las mismas, y esto se logra brindando un buen servicio al cliente, creando productos de alta calidad o mejorando la calidad de los mismos productos para superar las expectativas del cliente.

Matriz11. Del Boston Consulting (BCG)



La matriz del Boston Consulting Group (BCG). Este modelo clasifica las UEN conforme a dos factores: Su participación en mercados de relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria; cuando los factores se dividen en categorías alta y baja, se originan cuatro cuadrantes representado en las categorías de las unidades o de los productos importantes. Además se tienen en cuenta dos factores adicionales, tales como necesidades de efectivo y estrategias adecuadas, estos cuatro cuadrantes son: estrella, vacas de efectivo, perros e interrogantes.

En el eje vertical se muestra la tasa de crecimiento del mercado, mientras que el eje horizontal indica el nivel de participación relativa del mercado de los productos o servicios de la empresa. Esta participación relativa se obtiene dividiendo la

participación del producto o servicio entre la participación del líder (si el producto o servicio de la empresa es líder siempre obtendrá una calificación superior a 1.0).

El producto que ofrece la empresa Concentrados de Colombia es el pollo crudo, para esta matriz este producto se ubica en el lugar de vaca lechera, esto debido a que la avícola tiene una gran participación con su producto (pollo procesado) en la ciudad de Pasto, y con este producto se realizan negocios en una industria con una no muy alta tasa de crecimiento. Estas unidades son importantes porque apoyan la obtención de recursos. Sus estrategias de marketing tratan de diferenciar su participación en el mercado, reforzando la lealtad de los clientes. Además el producto tiene una buena participación en las ventas de la empresa y genera un nivel de rendimiento económico que proporciona liquidez a la empresa para sus operaciones.

En resumen, los productos o servicios de una empresa que se ubican en vaca lechera presentan las siguientes características:

- Genera más efectivo del que necesita para mantener su participación del mercado.
- Realizan negocios en industrias maduras.
- Posición sólida en el mercado.
- Alta lealtad de marca de sus clientes.
- Costos de mercadotecnia bajos.
- “Ordeñar” el exceso de efectivo para las otras categorías que así lo requieran.

13. INDICADORES DE GESTION.

Rentabilidad.

a- Margen de utilidad =
$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

b- Activo total =
$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

Liquidez.

a- Razón corriente =
$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Endeudamiento.

a- Pasivo a patrimonio =
$$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

b- Razón de cauda l=
$$\frac{\text{Pasivos}}{\text{Total activos + Patrimonio}}$$

Índices del mercado.

a- Participación total en el mercado

$$\frac{\text{Ventas totales de la empresa en la categoría}}{\text{Ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría}}$$

Índices del cliente.

a- Índices de retención.
$$\text{IRC} = \frac{\text{Total clientes período I + I}}{\text{Total clientes período I}}$$

b- Efectividad comercial=
$$\text{EC} = \frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$$

c- Productividad comercial=
$$\text{PC} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$$

d- Eficiencia =
$$\frac{\text{Clientes en cartera}}{\text{Total clientes del mercado objetivo}}$$

e- Eficacia =
$$\frac{\text{Clientes activos}}{\text{Clientes en cartera}}$$

Índices de satisfacción.

a. Índice de retención de clientes =
$$\frac{\text{Clientes totales} - \text{Desertores}}{\text{Clientes totales}}$$

b. índice de nuevos clientes =
$$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$$

Perspectiva interna.

a. índice de cumplimiento =
$$\frac{\text{Número de pedidos entregados a tiempo y completos}}{\text{Total de pedidos}}$$

b. Niveles de existencia de almacenamiento:

$$= \frac{\text{Número de veces fuera de niveles de inventario}}{\text{Número de mediciones de inventario}}$$

Proceso de producción.- Índice de producción =
$$\frac{\text{Total producción realizada}}{\text{Total producción planeada}}$$

b- Índice costo mano de obra =
$$\frac{\text{Costo real por periodo de producción.}}{\text{Costo planeado por periodo de producción}}$$

Proceso de reclamos.

a- Índice de reclamos =
$$\frac{\text{Numero de reclamos periodo actual}}{\text{Número de reclamos periodo anterior}}$$

Capital Intelectual.

a- índices de participación=
$$\frac{\text{Total de sugerencias recibidas}}{\text{Total de empleados}}$$

b- Inversión en programas de investigación y desarrollo.

$$= \frac{\text{IID= Total ejecutado}}{\text{Total asignado}}$$

14. PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO 1: Propender por el desarrollo del talento humano en todas las áreas de la empresa, para mejorar los procesos, la calidad del producto y la atención al cliente.

ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	INDICADORES
Establecer un sistema efectivo para la selección e inducción de personal.		Obtener personal que cumple con las competencias requeridas.	Creación del departamento de Recursos Humanos. Elaboración de manual de funciones para cada uno de los cargos.	Gerente Jefe Recursos Humanos	2 meses	\$1.500.000 mensuales	-Instructivo para la selección de personal
Por medio del Sena y otras entidades realizar capacitaciones al personal en diferentes áreas.		Personal capacitado	Realizar gestión ante el Sena. Elaboración de cronograma	Jefe de Recursos Humanos.	anual	\$2.000.000	No de capacitaciones realizadas.
Capacitación al personal en la atención al cliente.		Eliminar causas de la mala atención al cliente.	Contratar profesional para charlas al talento humano - Cronograma de capacitaciones (al menos 6 al año) - Evaluaciones de desempeño (al menos 2 en el año)	Jefe de Recursos Humanos.	Cada 6 meses	\$ 2000.000	No. de capacitaciones realizadas.
Realizar actividades tendientes a incrementar las buenas relaciones y la motivación en la empresa		Personal motivado y comprometido con la empresa.	- Actividades recreativas, deportivas y lúdicas en diferentes ocasiones del año	Jefe de Recursos Humanos. Gerente	Varias anualmente	\$4000.0000	No de eventos realizados.

OBJETIVO 2: Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes que actualmente compran en la avícola, así como mejorar la imagen que los clientes actuales tienen acerca de la empresa.

ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	INDICADORES
Diseñar estudios dirigidos a clientes actuales de la empresa para determinar el nivel de satisfacción de los clientes.		Conocer las necesidades y expectativas de los clientes actuales	Diseño de estudios de mercado (encuestas, tabulación, análisis)	Gerente	2 veces en el año	20 Millones anuales	- Estudios realizados - Asesorías contratadas.
Aprovechar la imagen de la empresa y la buena calidad del producto. Otorgar beneficios a los clientes históricos de la avícola.		Clientes satisfechos	- Rediseñar acuerdos comerciales con los clientes, motivando a los mayoristas y otorgando descuentos por pronto pago. - Realizar visitas a los clientes promoviendo actividades recreativas que resalten su negocio	Jefe de ventas.		\$4000.000	
Desarrollar un programa de incentivos y descuentos a clientes frecuentes.		Clientes leales a la empresa	- Establecer descuentos e incentivos a clientes frecuentes con base en el banco de datos de la empresa.	Jefe de ventas	12 meses		- Tabla de puntos para clientes.
Desarrollar campañas para atraer nuevos clientes	Desarrollo del mercado	Inicialmente captar un 5% de los clientes potenciales	- Inversión en publicidad. Estudios de mercado	Jefe de ventas Gerente	12 meses	\$7000.000	No de clientes nuevos

OBJETIVO 3: Propender por el crecimiento de la empresa.

FUNCIONALES DOFA	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	INDICADORES
Aprovechar la ayuda de los proveedores para abrir nuevas sucursales	Desarrollo del mercado	Un punto de venta nuevo en la ciudad.	- Buscar sitio estratégico - adecuar el nuevo local. - Estrategias publicitarias	Gerente	4 meses	35 millones	- Contratos o promesa de compra venta.
Incrementar la participación en el mercado.	Desarrollo del mercado	- Mejorar la participación en el mercado en un 5%	- Crear un sistema de promociones. - Capacitación a vendedores para desarrollar habilidades y destrezas en la atención al cliente. - Rediseñar plan de publicidad utilizando medios masivos de comunicación.	Jefe de ventas	6 meses	4 millones	Listado de clientes nuevos
Mejorar la calidad del producto, soportado a través de un certificado de calidad.	Desarrollo del producto. Desarrollo del mercado	- Certificación en sistemas de gestión de calidad en dos años	- Contratar asesoría especializada. - Comenzar el proceso de certificación en base a la norma ISO 9001/2000. - Solicitar Auditoria de certificación en calidad.	Gerente	2 años	17 millones	Contrato Asesoría en Gestión de la Calidad. No. Auditorías internas y externas.

15. CONCLUSIONES

- ♣ La encuesta aplicada a los clientes y colaboradores de la avícola, permitió determinar qué aspectos del producto y servicio ofrecido por la empresa representan debilidades y fortalezas, así como también permitió determinar las necesidades y expectativas de los clientes, que fueron importantes para realizar el diagnóstico interno de la empresa.
- ♣ Los procesos de inducción, selección y capacitación del talento humano, así como el manejo de las habilidades y herramientas del proceso administrativo en la empresa no han sido los adecuados.
- ♣ Si bien es cierto que los clientes mantienen una imagen buena de la empresa (según el estudio de mercado) se hace necesario incrementar esos índices para que la empresa se fortalezca aun más y pueda afrontar la entrada de nuevas empresas en este mercado.
- ♣ En la empresa no se habían realizado estudios de mercado con anterioridad, por lo que no se tenía una visión clara acerca de la imagen que los clientes tenían de la empresa, así como de aspectos claves relacionados con el producto y servicio ofrecido, con el presente estudio se pudo dar respuesta a estos interrogantes, claves para formular las estrategias.
- ♣ El manejo administrativo ha permitido que la empresa logre objetivos importantes a lo largo de su historia, pero ese mismo manejo carece de una visión estratégica que le pueda permitir a la empresa afrontar el futuro con mayor seguridad. Igualmente el manejo del Talento Humano no ha sido orientado correctamente por la gerencia de la empresa, lo que ha originado conflictos al interior de la misma.

16. RECOMENDACIONES

- ♥ Es necesario que la empresa contrate personal que tenga las competencias necesarias exigidas para cada cargo dentro de la organización, se recomienda a la empresa crear un procedimiento para la selección, inducción y capacitación del mismo, de igual manera debe efectuarse un seguimiento permanente para medir y evaluar el desempeño tanto del personal nuevo como del presente.
- ♥ Se recomienda que la empresa realice diferentes capacitaciones al personal en el transcurso de cada año, no solo relacionadas con cada área de la empresa si no también en temas importantes como: seguridad industrial, riesgos profesionales, servicio al cliente, relaciones humanas. Etc.
- ♥ Se recomienda realizar constantemente investigaciones orientadas tanto a los clientes para percibir su grado de satisfacción como para poder analizar y evaluar la entrada a nuevos mercados potenciales para la empresa.
- ♥ Para lograr que el personal de Avícola Ruano se sienta más motivado y se mejoren las relaciones Patrón – Empleador es muy necesario que la empresa realice jornadas de integración, que pueden incluir actividades recreativas, deportivas, sociales y culturales, por medio de estas además de incentivar al personal, se logra que el trabajador se sienta como parte de la empresa y contribuya de mejor manera para alcanzar los objetivos de la organización.
- ♥ La publicidad es una inversión que debe realizar toda empresa u organización con el propósito de dar a conocer a los clientes actuales y potenciales las características del producto que ofrece.
- ♥ Se recomienda a la empresa iniciar el proceso de certificación en sistemas de Gestión de Calidad con base en la norma ISO 9001- 2000, ya que por medio de esta se puede comenzar un ambicioso proyecto con el que la empresa puede implementar nuevos procesos y mejorar los ya existen, de esta manera se podría tener mayor control sobre todas las partes de la empresa y hacer de esta una empresa mas organizada.

BIBLIOGRAFÍA

RODRIGUES VALENCIA Joaquín. Como aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. Quinta edición. México. 2.002.

SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia Estratégica. Novena edición. Bogotá. Junio de 2.006. Editorial Torres.

FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta edición. México 1.997. Editorial PHH PRENTICE HALL.

PORTER E. Michael. Estrategia Competitiva: Teoría Para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México. 1.985. Editorial CECSA.

SALLENAVE, Jean Paúl. Gerencia y Planeación Estratégica. México 1995. Editorial Norma.

DAVID, Fred. Gerencia Estratégica. Bogotá 1991. Editorial Légis.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Bogotá 1.991. Editorial Tercer Mundo.

JONES, GARETH Y HILL, Charles. Administración Estratégica. Tercera edición. Bogotá 1.9967. Editorial McGraw Hill.

CEDRE. Cuentas Económicas de Nariño. San Juan de Pasto, Universidad de Nariño. 2006.

RODRIGUEZ POTTELLA, Marlene. "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias". Editorial FEDUPEL. 1997.

NETGRAFÍA

DANE: <http://www.dande.govco/>

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO: <http://www.ccpasto.org.co/>

FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES: <http://www.fenavi.org/>

FINAGRO: <http://www.finagro.com.co/>