

**“ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO
DE INDICADORES DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTOS DE DIRECCIÓN
GERENCIAL EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA AVICOLA POLLOSAN
S.A.”**

SILVIA CAROLINA FERNANDEZ CASTILLO

**ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
BUCARAMANGA
2006**

**“ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO
DE INDICADORES DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTOS DE DIRECCIÓN
GERENCIAL EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA AVICOLA POLLOSAN
S.A.”**

**Trabajo para optar el título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR
SILVIA CAROLINA FERNANDEZ CASTILLO**

**DIRECTOR
EDGAR DAVILA PINZON**

**ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
BUCARAMANGA**

2006

DEDICATORIA

A Dios, que me iluminó en todo momento.

A mis padres, por su apoyo incondicional en las jornadas de trabajo y desvelo.

A mis familiares y amigos, por ser soporte y partícipes de éste orgullo.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

A Dios por guiarme en esta etapa de mi vida tan importante para mi desarrollo personal y profesional; siendo siempre el promotor de mis éxitos.

Con amor incondicional, dedico este libro a aquellos dos seres que me han guiado durante toda mi vida y a quienes les debo lo que soy: Mis padres Omar Fernández y Nancy Castillo, quienes siempre me han apoyado y respaldado en cada una de las decisiones que he tomado. Gracias a su dedicación y esfuerzo hoy puedo culminar una etapa mas de mi vida, de verdad esto es para ustedes, muchas gracias y los quiero mucho y mis hermanitos Omar Julián y Daniela, quienes siempre me han apoyado en las buenas y en las malas, también los quiero mucho.

A mis amigos y a John Gabriel por que siempre han estado ahí brindándome todo su apoyo y afecto incondicional, fortaleciendo mi espíritu para poder hacer de este sueño, una realidad.

A la Compañía Avícola Pollosan S.A. por la oportunidad brindada y a todo el personal de la compañía, quienes me brindaron su apoyo y amistad desde el primer momento, abriéndome las puertas de su organización y brindándome su inmensa colaboración, la cual fue fundamental para la consecución de los objetivos planteados en el proyecto.

A mis profesores quienes me respaldaron en el transcurso de mis estudios superiores; brindando sus valiosos aportes para mi formación profesional y especialmente a mi director de tesis el ingeniero Edgar Dávila por su asesoría y orientación critica durante la realización de mi tesis de grado.

A todos los que de una u otra forma dieron vida a éste proyecto, mil y mil gracias.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	23
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	23
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO	24
1.2.1 Objetivos Generales	24
1.2.2 Objetivos específicos	25
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PROYECTO	26
2.1 ENFOQUE TRADICIONAL	26
2.2 ENFOQUE SISTEMICO DE LA ORGANIZACIÓN	26
2.3 PLANEACIÓN ESTRATEGICA	29
2.3.1 Concepto de Planeación Estratégica	30
2.3.2 Elementos de la Planeación Estratégica	30
2.3.3 Problemas de la planeación estratégica	46
2.4 CONTROL DE GESTIÓN	46
2.4.1 Concepto de Control de Gestión	48
2.4.2 Evolución del control de gestión	48
2.4.3 Atributos del control de gestión	50
2.4.4 Funciones del control de gestión	51
2.4.5 Elementos del control de gestión	52
2.4.6 Objetivos del sistema de control de gestión	54
2.5 SISTEMA DE MEDICIÓN INTEGRAL	54
2.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O BALANCED SCORECARD (BSC)	54
2.6.1 Elementos que conforman el CMI	55
2.6.2 Ventajas del CMI	60
2.7 INDICADORES DE GESTIÓN	60
2.7.1 Aspectos generales de los indicadores de gestión	60
2.7.2 Naturaleza de los indicadores de gestión	64
2.7.3 Vigencia de los indicadores de gestión	64

2.7.4	Valor agregado de los indicadores de gestión	64
2.7.5	Ventajas que tiene contar con indicadores	65
3.	IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	66
3.1	RAZON SOCIAL	66
3.2	REPRESENTANTE LEGAL	66
3.3	NIT	66
3.4	RESEÑA HISTORICA	66
3.5	MISION	67
3.6	VISION	67
3.7	FILOSOFIA	67
3.7.1	Nuestro Compromiso con nuestros clientes	67
3.7.2	Nuestro Compromiso con nuestros empleados	68
3.7.3	Nuestro Compromiso con nuestra organización	68
3.8	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	68
3.9	LOCALIZACION E INFRAESTRUCTURA	69
3.10	RED NACIONAL DE DISTRIBUCION	71
3.11	PRODUCTOS Y SERVICIOS	75
3.12	PROCESO PRODUCTIVO	76
3.12.1	Incubación	76
3.12.2	Engorde	78
3.12.3	Ponedoras	79
3.12.4	Actividad Industrial de Beneficio de Aves de Corral	80
4.	DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA COMPAÑÍA POLLOSAN	83
4.1	ANALISIS DEL MACROENTORNO	83
4.2	ANALISIS DEL MICROENTORNO	121
4.2.1	Características económicas dominantes de la industria Avícola	121
4.2.2	Análisis de las 5 fuerzas de la Industria según el modelo de Michael Porter	127
4.2.3	Análisis de los competidores	140
4.3	AUDITORIA INTERNA	156
4.3.1	Departamento de Sistemas	157

4.3.2 Departamento de Contabilidad	159
4.3.3 Departamento de Cartera	161
4.3.4 Departamento de Talento Humano	162
4.3.5 Departamento Administrativo y Financiero	165
4.3.6 Gerencia General	167
4.3.7 Departamento de Producción	168
4.4 ANALISIS DEL AREA COMERCIAL	175
4.4.1 Convención Nacional de Ventas	178
4.4.2 Jefatura Nacional de Ventas	178
4.4.3 Personal del Área Comercial	180
5. FORMULACION PLAN ESTRATEGICO PARA EL AREA COMERCIAL	185
5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL	185
5.1.1 Misión	186
5.1.2 Visión	186
5.1.3 Valores	186
5.2 MATRIZ DOFA	187
5.3 ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS	190
5.3.1 Estrategias Corporativas	192
5.3.2 Estrategias Tácticas ó Funcionales	194
5.3.3 Estrategias Operativas	194
5.4 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	195
5.4.1 Estrategia de Crecimiento	197
5.4.2 Estrategia de Excelencia Operativa	198
5.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y MAPA ESTRATEGICO	198
5.6 INDICADORES DE GESTION	199
5.6.1 Indicadores	199
5.6.2 Sensibilización con lo referente al tema de los indicadores	200
5.6.3 Diseño del Conjunto de Indicadores	201
5.6.4 Ficha Técnica de los Indicadores	202
5.7 INICIATIVAS ESTRATEGICAS	207
5.8 PLAN ESTRATEGICO	210

5.9	SOCIALIZACION DELPLAN ESTRATEGICO	210
5.10	FORMALIZACION DEL PROCESO COMERCIAL	211
5.10.1	Procedimiento actual de pedidos	213
5.10.2	Restricciones del Proceso	214
6.	PRUEBA PILOTO	216
6.1	AREA SELECCIONADA PARA LA PRUEBA PILOTO	216
6.2	INDICADORES A EVALUAR	217
6.2.1	Aumentar el nivel de ventas de la compañía	217
6.3	DISEÑO DE LOS MECANISMOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS	222
6.4	REALIZACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO	222
6.5	ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	223
6.6	RETROALIMENTACIÓN	240
7.	CONCLUSIONES	242
8.	RECOMENDACIONES	245
	BIBLIOGRAFÍA	248
	ANEXOS	251

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfica 1. Organigrama Pollosan S.A.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	69
Gráfica 2. Red Nacional de Distribución	72
Gráfica 3. Diagrama de Flujo de la Fase de Incubación	77
Gráfica 4. Diagrama de Flujo de la Fase de Engorde de Pollo	79
Gráfica 5. Diagrama de la Fase e Ponedoras de huevo Comercial	80
Gráfica 6. Diagrama de Flujo del Proceso de Sacrificio de Aves de corral	82
Gráfica 7. Participación de las carnes de res, aves y cerdo en el mercado nacional de cárnicos, respecto al valor real de consumo a precios de 1975.	84

Gráfica 8. Consumo per. Cápita de carne de res y pollo, 1950-1998.Kilogramos por persona	86
Gráfica 9. Precio relativo de la carne de Res, cerdo y Pollo	88
Gráfica 10. Producto Interno Bruto y Demanda Interna	99
Gráfica 11. Inflación y Variación anual	100
Gráfica 12. Las 13 principales ciudades del país	104
Gráfica 13. Composición del Mercado Nacional en diciembre de 2005	105
Gráfica 14. Análisis de desempeño en los últimos años	109

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Principales Productos y servicios	75
Cuadro 2. Tasa de crecimiento promedio anual del consumo nacional de carne de los sectores bovino, porcino y avícola, 1950-1998	85
Cuadro 3. Contribución Porcentual de los cárnicos a la inflación, 1990-1996	87
Cuadro 4. Elasticidad ingreso de la demanda de carnes	90
Cuadro 5. Precios promedio en dólares	94
Cuadro 6. Variaciones en el consumo	106
Cuadro 7. Materia Prima y Principales proveedores	132
Cuadro 8. Ventas del Grupo líder	144
Cuadro 9. Porcentaje de participación en el mercado	144
Cuadro 10. Participación de la compañía avícola Pollosan S.A.	149
Cuadro 11. Matriz de alternativas estratégicas	191
Cuadro 12. Matriz MCPE	196
Cuadro 13. Zonas dispuestas para la organización	197
Cuadro14. Ficha técnica de los Indicadores	205

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Elementos constitutivos del Sistema Empresa	28
Figura 2. Modelo de Planeación estratégica	32
Figura 3. Fuerzas Competitivas del Sector	35
Figura 4. Esquema de la Matriz DOFA	41
Figura 5. Ejemplo de Mapa estratégico	59
Figura 6. Asignación de consumo de los colombianos por grandes grupos	103
Figura 7. Análisis de Variables	153
Figura 8. Mapa estratégico Pollosan S.A.	199
Figura 9. Fotografía de algunos empleados que fueron partícipes en los talleres de socialización desarrollados en la Compañía	211
Figura 10. Fotografía tomada al personal durante los talleres desarrollados de socialización desarrollados en la Compañía	211

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Medición de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones	119
Tabla 2. Participación por canal de Venta. Año 2004	136
Tabla 3. Participación por tipo de cliente en pesos último trimestre. Año 2004	136
Tabla 4. Porcentaje de participación por tipo de cliente de cada agencia durante el último trimestre. Año 2004	137
Tabla 5. Matriz EFE	139
Tabla 6. Ranking de las empresas pertenecientes al sector avícola	141
Tabla 7. Canales de Distribución y Ventas en millones de pesos	153
Tabla 8. Matriz del Perfil Competitivo	155
Tabla 9. Composición de deudores a Agosto de 2005	161
Tabla 10. Puntos de venta por agencia	181
Tabla 11. Matriz EFI	183
Tabla 12. Variación de la venta en pesos del mes actual frente al mes inmediatamente anterior	225
Tabla 13. Variación de la venta en kilos del mes actual frente al mes	226

inmediatamente anterior

Tabla 14. Cumplimiento en pesos de Pollo, Presa y W	227
Tabla 15. Cumplimiento en kilos de Pollo, Presa y W	229
Tabla 16. Inventario diario de Pollo	231
Tabla 17. Control de pesos vendidos por persona	233
Tabla 18. Control de kilos vendidos por persona	235
Tabla 19. Corte de precio promedio de las agencias en cada subclasificación de producto	237
Tabla 20. Corte de precio promedio total de las agencias en el último trimestre	239
Tabla 21. Comparativo de precio promedio de la compañía por cada subclasificación de producto	240

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuestas empleadas para realizar la Auditoria Interna	252
Anexo B. Formato empleado durante la convención para realizar la actividad de POR	257
Anexo C. Información recolectada y organizada por agencias mediante la actividad “POR” realizada durante la convención Nacional de Ventas	258
Anexo D. Cuestionario empleado para evaluar las necesidades de capacitación	277
Anexo E. Información obtenida a partir del cuestionario empleado para evaluar las necesidades de capacitación	278
Anexo F. Formato para establecer la misión del área comercial de Pollosan S.A.	281
Anexo G. Formato para establecer la visión del área comercial de Pollosan S.A.	283
Anexo H. Formato para establecer los valores del área comercial de Pollosan S.A.	284
Anexo I. Formato de Indicadores para ser aplicados en el área comercial de la Compañía Avícola Pollosan S.A.	286
Anexo J. Tabla de registro en Excel empleada para tener control sobre el inventario diario de pollo en la compañía avícola Pollosan S.A.	289
Anexo K. Presupuesto del mes de agosto para el área comercial de Pollosan S.A.	290
Anexo L. Modelo de Planeación Estratégica Pollosan S.A.	291

GLOSARIO

CONTROL DE GESTIÓN: es una herramienta útil para el uso eficiente y eficaz de los recursos (tiempo, dinero, personas, etc.), en las actividades necesarias para lograr los objetivos, evitando así el desperdicio de esfuerzos y orientando a la organización a trabajar en base a rendimientos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI): es un modelo gerencial o de nivel corporativo cuyo principal objetivo es la comprensión de aquellos objetivos planteados por la organización para el logro de visión y de los métodos o iniciativas que han de utilizarse para alcanzarlos.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL: es un análisis interno y externo de la organización con el objeto de establecer y tener una referencia de las debilidades y fortalezas que tiene la organización a nivel interno; así como las oportunidades y amenazas que están latentes a nivel externo.

ESTRATEGIA: la estrategia desde el punto de vista empresarial corresponde al como lograr lo que la organización se ha formulado (visión, misión, objetivos etc.).

FACTORES CLAVE DE ÉXITO O TEMAS ESTRATÉGICOS: son campos específicos en los que la organización debe enfocar sus esfuerzos. Se generan de la visión, misión y estrategia y son los lineamientos principales para establecer los objetivos.

INDICADOR: es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que describe la situación real y las tendencias de cambio de una actividad o conjunto de actividades (procesos).

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: son acciones o programas en los que la organización se va a centrar o desplegar sus esfuerzos para lograr sus objetivos estratégicos.

MISIÓN: es el propósito o razón de ser o existir, por el que la empresa, departamento, área o sección fue creada o se distingue de las demás.

OBJETIVO: un objetivo es el resultado deseado, aquello que se pretende lograr en determinado periodo como resultado de una actividad o conjunto de actividades.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: el proceso por el cual los directivos (gerente, jefes de departamento, entre otros) formulan el futuro deseado y establecen y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlo.

SISTEMA DE MEDICIÓN INTEGRAL: es un conjunto de indicadores financieros y no financieros (SISTEMA INTEGRAL DE INDICADORES DE GESTIÓN) que permite evaluar y monitorear el desempeño de los factores clave de éxito para observar si la organización va en el rumbo correcto o si es necesario corregir desviaciones para mantenerlas dentro de un rango aceptable previamente establecido.

VALORES: los valores son los principios fundamentales, los cimientos sobre los cuales se construye la casa. Los valores son las creencias, actitudes, formas de pensar e ideologías que dirigen la forma de hacer el trabajo y de interactuar con los demás, y que crean la “cultura corporativa”.

VISIÓN: es una imagen del futuro deseado que busca crear la organización. Es lo que quiere ser la EMPRESA, DEPARTAMENTO, AREA O SECCIÓN en el futuro.

TÍTULO

ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTOS DE DIRECCIÓN GERENCIAL EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA AVICOLA POLLOSAN S.A.”*

AUTOR

FERNANDEZ CASTILLO, Silvia Carolina**

PALABRAS CLAVES

Cuadro de Mando Integral (CMI), Planeación Estratégica, Estrategias, indicadores de gestión.

DESCRIPCIÓN

Todas las organizaciones encaminan sus recursos, actividades y acciones en pro de lograr su futuro deseado. Unas lo hacen ordenadamente, mediante la planeación de la estrategia de negocio y otras simplemente se dedican a sobrevivir a los problemas que se presentan en el ambiente. Planear la estrategia, sin lugar a dudas diferencia a las empresas líderes del mercado de las que se mantienen en el promedio. Pero no solo es planear la estrategia, también es necesario contar con una herramienta que permita a la organización controlar la gestión para que los recursos se utilicen eficaz y eficientemente en las actividades necesarias para lograr los objetivos, evitando así el desperdicio de recursos y orientando a la organización a trabajar en base a rendimientos.

El trabajo adelantado en la empresa Pollosan S.A. se dividió en tres etapas:

Etapas1. Elaboración de un Modelo de Planeación estratégico: Es un documento donde se muestra el Plan Estratégico a tres años para el área comercial de la empresa Pollosan S.A. En él se incluye la visión, misión y los valores planteados para este departamento. Una vez planteada la estrategia, esta se tradujo según el modelo de CMI en objetivos estratégicos al igual que en el planteamiento de las iniciativas, programas o proyectos necesarios para lograr los resultados esperados.

Etapas 2. Elaboración de un Manual de Indicadores: En el se incluyen indicadores de gestión, establecidos según la estrategia de negocio. Cada uno de los indicadores generados se documentó según las características mínimas que debe tener un indicador para su correcta y adecuada gestión.

El nombre dado al conjunto de indicadores diseñado es Sistema Integral de Indicadores de Gestión.

Etapas 3. Prueba piloto: Modelo o ejemplo de aplicación de los indicadores asociados a los objetivos estratégicos planteados para el área comercial de la compañía Pollosan. La prueba incluye tanto la retroalimentación como el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a partir de la implementación de esta prueba piloto, realizada durante el mes de Agosto de 2005.

* Proyecto de grado modalidad practica empresarial.

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Ingeniería Industrial, Ing. Edgar Dávila Pinzón.

TITLE

ESTABLISHMENT OF A STRATEGIC PLANNING MODEL AND A DESIGN OF MANAGERIAL INDICATORS OF MANAGEMENT LIKE INSTRUMENTS OF MANAGERIAL DIRECTION IN THE COMMERCIAL AREA OF THE POULTRY COMPANY POLLOSAN S.A.*.

AUTHOR

FERNANDEZ CASTILLO, Silvia Carolina**

KEY WORDS

Balanced Scorecard (BSC), Strategic Planning, Strategies, Indicators of management.

DESCRIPTION

All the organizations direct their resources, activities and actions for obtaining their wished future. Few of them do it in order, by the planning of the business strategy and others simply are dedicated to survive for the problems that appear in the environment. To plan the strategy, without doubt differentiate the leaders companies of the market from the others that keeps in the average. But it isn't only to plan strategy; also it's necessary to be provided with a tool that should allow the organization to control the management so that the resources can be used effectively and efficiently in the necessary activities to obtain the objectives, avoiding in this way the waste of resources and facing the organization to work based on yields.

The work advanced in Pollosan S.A Company was divided in three stages:

Stage 1. Elaboration of a model of strategic planning: It is a document where the Strategic Plan is showed to three years for the commercial area of Pollosan S.A Company. In It is included the vision, mission, and the values raised for this department. Once raised the strategy, this was translated according to the model of BSC in strategic objectives as in the exposition of the initiatives, programs or projects necessary to achieve the waited results.

Stage 2. Elaboration of a Manual of Indicators: It includes indicators of management, established according to the strategy of business. Each one of the generated indicators was documented according to the minimum characteristics that must have an indicator for their correct and suitable management.

The name given to the set of designed indicators is an Integral System of Indicators of Management.

Stage 3. Test pilot: Model or example of application of the indicators associated with the strategic objectives raised for the commercial area of Pollosan Company. The test includes both the feedback, as the analysis and interpretation of the results obtained from the implementation of this test pilot, made during the month of August of 2005.

* Degree Project as an enterprise practical modality.

** Faculty of physycal-mechanic Engineerries , Department of Industrial Engineering

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la economía mundial se ha caracterizado no sólo por los avances tecnológicos sino también por los fenómenos de Globalización e Integración, producto de numerosos acuerdos de libre comercio, lo que obliga a las empresas a comprender mejor estos paradigmas comerciales para poder formular estrategias coherentes y lograr ser exitosas frente a dichos procesos. En este complejo contexto ambiental y de incertidumbre surge la imperiosa necesidad por parte de las empresas de requerir ejecutivos con capacidad para mantener e incrementar la satisfacción de los clientes, la participación de mercado y las utilidades, reflexionando sobre el conjunto de cambios acelerados que conforman su entorno, siendo un desafío la administración de los mismos y una oportunidad que puede ser afrontada a través de un método y, ese método se llama planeación estratégica, concebida como un proceso dinámico y sistemático que facilita el proceso de identificar las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Estos nuevos procesos ya están exigiendo que se tomen en cuenta nuevos patrones al momento de desarrollar una estrategia empresarial; es decir los cursos de acción y aplicación de los recursos de la empresa con el propósito de alcanzar los objetivos determinados, que arrojen unos resultados positivos; exigiendo que las empresas sean más ágiles y eficientes en todos sus procesos comerciales ya que los incesantes cambios en la economía mundial provocan desvíos en el comportamiento del mercado. Mientras más rápido las empresas pueden cambiar su rumbo hacia donde se dirige el mercado, en mejor posición estarán para seguir compitiendo.

Planear la estrategia y alinear toda la organización hacia el cumplimiento de la misión y el logro de la visión no tiene ningún sentido sino se cuenta con un sistema de medición apropiado que permita evaluar el desempeño y saber si se va en el rumbo correcto ó si es necesario tomar acciones para encaminarlo. La evaluación de desempeño mediante el análisis de las medidas financieras tradicionales no es suficiente, por esto es necesario contar con un sistema integral de medición que posean indicadores de gestión que a su vez sean un instrumento para evaluar el desempeño de las acciones planteadas en la planeación estratégica.

El inicio de este proyecto se da de la necesidad de diseñar un modelo de planeación estratégica y un sistema integral de indicadores en el área comercial de la compañía avícola pollosan S.A.; estableciendo una metodología propia en la que la compañía pueda obtener información relativa a la evolución de la demanda, la segmentación del mercado, las perspectivas competitivas y la existencia de oportunidades y amenazas dentro de su entorno, de forma tal que logre obtener una ventaja competitiva y un dominio del escenario en donde se encuentra ubicada, logrando así que la empresa se centre en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., evaluando la carencia y habilidades de sus principales competidores dentro del sector avícola colombiano.

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En la actualidad, dada la competencia de marcas nacionales con marcas extranjeras; Así como la posibilidad de exponer productos en mercados de otros países, como consecuencia del efecto que ha traído consigo la globalización de la economía, caracterizada por una apertura comercial, ampliación de inversiones e innovaciones tecnológicas; El consumidor actual está mas informado que antes, dispone de más alternativas de compra para elegir, motivo por el cual exige productos de óptima calidad.

Debido a las fuertes presiones competitivas y oscilaciones en la demanda, se ha creado un ambiente de preocupación e incertidumbre al interior de la compañía Pollosan S.A., generando así, la obligación de tomar acciones que le permitan mantenerse posicionada en el sector avícola, además satisfacer a cada una de sus partes interesadas (clientes, clientes internos, accionistas, sociedad, entre otras).

Se debe considerar adicionalmente, los parámetros fijados por las condiciones competitivas del mercado, entre los cuales se observa el no permitir a las organizaciones darse el lujo de administrar en medio de un modelo organizacional tradicional, lo que actualmente, le ha impedido a la Empresa ver más allá de sus necesidades inmediatas, bajo una concepción poco sistemática de las áreas funcionales que integran la Compañía, impidiendo enfocar el funcionamiento de la organización hacia un objetivo común que permita concentrar los esfuerzos hacia un único norte, evitando el desperdicio de recursos, acciones y esfuerzos.

Paradójicamente, hoy es común encontrar empresas administradas bajo modelos organizacionales tradicionales que miran por el lado equivocado del lente, como si las utilidades fuesen las únicas fuerzas impulsadoras para sacar adelante las

organizaciones, teniendo una concepción no clara acerca de la importancia de un departamento comercial, pues únicamente le reconocen como el motor generador de efectivo, teniendo un enfoque erróneo sobre el mismo, pues es a partir de este departamento, cómo se puede obtener un verdadero enlace con sus clientes, quienes son la piedra angular de toda compañía.

En búsqueda de esta excelencia y concientes de la importancia del área comercial, la compañía avícola Pollosan S.A. se encuentran en la indispensable necesidad de formular y establecer un Plan Estratégico para orientar los esfuerzos y los recursos del departamento comercial, en la consecución del norte planteado para la organización; A su vez, es importante contar con un sistema de medición integral que permita monitorear y controlar que se estén llevando a cabo las actividades según lo planificado.

De este hecho nace principalmente la necesidad de diseñar un sistema integral de indicadores de Gestión que le permita a la organización monitorear y controlar el desempeño de los factores clave de éxito enfocados hacia el área comercial, teniendo como reto que éstos encaminen a la organización hacia la generación de productos y servicios de óptima calidad, logrando la satisfacción del cliente y el funcionamiento competitivo de la Compañía.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivos Generales

- ❖ Formular y establecer un plan estrategia en la Empresa Pollosan basado en la misión, visión, objetivos organizacionales y un análisis tanto interno como externo del área Comercial de la Organización.
- ❖ Diseñar un conjunto de indicadores de gestión que permitan monitorear y controlar el desempeño de los factores claves de éxito en la Empresa Pollosan y además logre la integración del plan estratégico con las acciones tomadas para así obtener los resultados esperados

1.2.2 Objetivos específicos

- ❖ Efectuar un diagnóstico de la situación actual del Área Comercial de Pollosan que permita detectar debilidades y áreas de Oportunidad
- ❖ Identificar los factores claves de éxito o temas estratégicos del área comercial de la empresa Pollosan.
- ❖ Diseñar un sistema de indicadores de gestión que traduzcan la estrategia a corto plazo en un grupo integrado de indicadores que permitan medir el logro y evaluar tanto la eficiencia como la eficacia de la gestión realizada por el área comercial de la Compañía Pollosan.
- ❖ Realizar una prueba piloto de los indicadores generados por el sistema diseñado para cada una de las agencias de ventas de la Empresa.
- ❖ Capacitar al personal de ventas de la Compañía en los tópicos necesarios para el establecimiento de un conjunto de indicadores de gestión.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PROYECTO

2.1 ENFOQUE TRADICIONAL

El Enfoque Tradicional se fundamenta en la definición del trabajo por funciones, donde cada área de la organización tiene sus objetivos y trabaja en pro de su consecución, no importan los objetivos de las demás áreas, ni los de la organización, por lo que existe poca coordinación, se desperdician esfuerzos, recursos y al final la organización no logra los resultados deseados. Este enfoque que utilizan la mayor parte de las organizaciones se ha convertido en el principal obstáculo para el desarrollo óptimo de sus actividades, ya que está demostrado que los máximos locales, no llevan a un máximo global.

Las condiciones actuales del mercado han generado la necesidad de un cambio de enfoque, ya que el mercado se está transformando, y se puede observar principalmente porque el cliente es más exigente, la competencia es más agresiva, el recurso humano ha adquirido una dimensión estratégica, los proveedores están cada vez más integrados con la organización, entre otros.

El Enfoque Sistémico se plantea como la solución a un Enfoque Tradicional nocivo para la competitividad organizacional, aunque no es un concepto nuevo, es poco aplicado. A continuación se describen algunas consideraciones generales del enfoque sistémico.

2.2 ENFOQUE SISTEMICO DE LA ORGANIZACIÓN

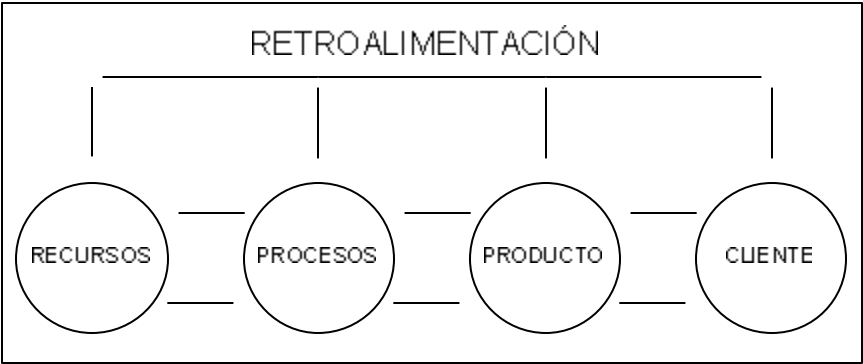
El enfoque sistémico constituye un aporte para el modelo organizacional, ya que muestra la importancia de analizar y gestionar la organización como un sistema,

demostrando que los máximos locales (desempeño óptimo de cada área) no generan un máximo global (desempeño óptimo de la empresa). A continuación se describen y se muestran en la figura 1 los elementos que componen el sistema empresa¹:

- **Cliente.** Su presencia dentro del sistema, se da a través de sus necesidades y expectativas, las cuales definen las características de los productos (bienes o servicios) que la organización produce para él. Aunque físicamente se encuentra por fuera se considera un elemento fundamental en el sistema, ya que su satisfacción va a definir el futuro y permanencia del negocio.
- **Producto.** Resultado de un proceso en el que se transforman las necesidades del cliente a especificaciones, generando las características particulares del producto.
- **Proceso.** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman productos de entrada (insumos o materia prima) en resultados (producto terminado). Dentro de estos además de los procesos de realización del producto se encuentran los llamados proceso de apoyo o administrativos.
- **Recursos.** Es fundamental garantizar hoy en día lo que se produce desde la fuente (proveedores), esto es, proveer a la organización de los insumos en la calidad, el momento y la forma optima, por supuesto sin dejar de lado el precio. En el elemento recurso también se incluyen materiales, equipos, dinero, las instalaciones y, el más importante de todos, las personas.

¹ BELTRAN JARAMILLO, Jesus Mauricio. Indicadores de gestión. Segunda. Santa fe de Bogotá. 3R Editores, 1998. p.21.

Figura 1. Elementos constitutivos del sistema empresa



Teniendo en cuenta que las bases del pensamiento sistémico están en alinear cada una de las áreas que conforman la empresa con la misión, visión, valores, objetivos y estrategias corporativas, es indispensable plantear en que consiste el Proceso de Alineamiento Organizacional.

2.3 PLANEACIÓN ESTRATEGICA

El concepto planeación estratégica se divide en dos palabras clave que vale la pena describir con el objeto de dar un significado claro y conciso del término.

- **Planeación.** Según el significado encontrado en el diccionario es la acción y efecto de trazar un plan.

Otro significado para el termino, pero desde el punto de vista empresarial es: “La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio o la forma mas apropiada para lograrlos sin emprender ninguna acción.

- **Estrategia.** Viene del griego strategos. Es el arte de dirigir las operaciones militares. La estrategia efectivamente nació en el campo militar como una forma de ganar la guerra. Actualmente conserva su sentido en el campo empresarial, ya que es como ganar la guerra pero a la competencia.

La estrategia desde el punto de vista empresarial corresponde al como lograr lo que la organización se ha formulado (visión, misión, objetivos, etc.).

Existen tres clases de estrategia²:

² THOMPSON, Arthur y STRICLAND, A.J. Administración estratégica. México: McGraw Hill, 2001.p.46.

- 1 **Estrategia corporativa o de negocio.** Se refiere a las estrategias macro del negocio, se da en el nivel directivo, y el objeto de estas es plantear como va a obtener la compañía una posición competitiva en el largo plazo.
- 2 **Estrategia táctica o funcional.** Se refiere a las estrategias funcionales o planes de acción que va a adoptar la compañía en cada área funcional para alcanzar las estrategias de negocio o corporativas. Estas estrategias son planteadas por los jefes de las áreas o departamentos y son generalmente de mediano plazo.
- 3 **Estrategia operativa.** Se refiere a las estrategias que va a adoptar la organización en las operaciones específicas del negocio como compra de materiales, diseño, producción, entre otras, para lograr las estrategias funcionales o tácticas y las corporativas o de negocio. Estas estrategias son planteadas en cada área por sus integrantes y son generalmente de corto plazo.

2.3.1 Concepto de Planeación Estratégica. De acuerdo con los significados antes mencionados, la planeación estratégica se puede definir como:

“El proceso por el cual los directivos (gerente, jefes de departamento, entre otros) formulan el futuro deseado y establecen y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlo”³

2.3.2 Elementos de la Planeación Estratégica. A continuación se describen y se muestran en la figura 2 los elementos en los que se sustenta la planeación estratégica.

³ GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William, Planeación estratégica aplicada. Santa fe de Bogotá: McGraw Hill, 1998. p.5.

VISIÓN

Es una imagen del futuro deseado que busca crear la organización. Es lo que quiere ser la EMPRESA, DEPARTAMENTO, SECCIÓN O ÁREA en el futuro.

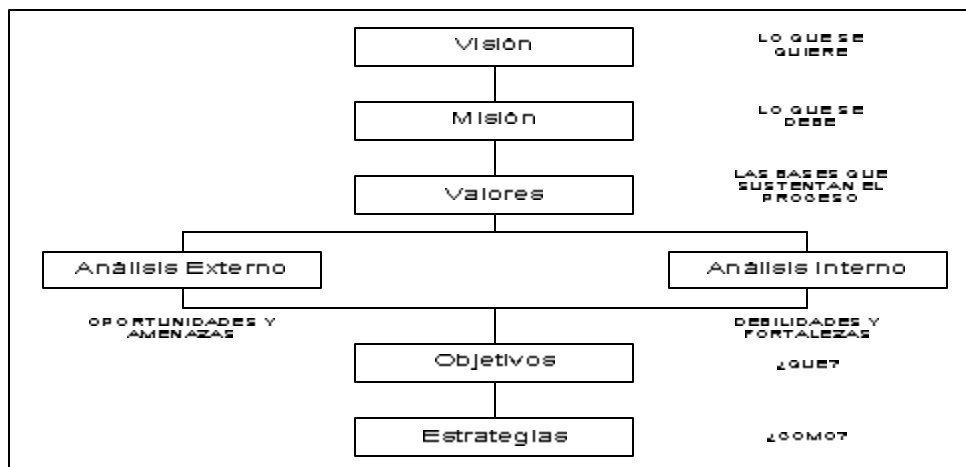
A continuación aparecerán una serie de preguntas que se deben responder correctamente para elaborar la VISIÓN de la empresa, departamento, sección o área.

- **A donde quiere llegar.** Esta pregunta esta enfocada en dos aspectos principales, el posicionamiento y los resultados.

1. **Posicionamiento.** Se refiere al posicionamiento que desea tener la organización en el mercado, por ejemplo ser la número uno a nivel regional, etc.

2. **Resultados.** Se refiere a los resultados que desea tener la organización, departamento, sección o área, por ejemplo para la organización es importante aumentar sus ingresos por ventas en un 10% anualmente.

Figura 2. Modelo de planeación estratégica



- **Como quiere verse.** O como quiere que la vean sus empleados y accionistas.
 - **Empleados.** Por ejemplo si quiere que la vean como una empresa capitalista que se preocupa solo por las ganancias o como una empresa que vela por la formación y motivación de sus empleados sin descuidar por supuesto sus ganancias.
 - **Accionistas.** . Por ejemplo si quiere que la vean como una empresa que genera valor para el accionista, en la cual vale la pena invertir y mantener el capital.

- **Cómo quiere que la vean los demás.** Esto se refiere a la percepción que la organización quiere que tengan las demás partes interesadas (clientes, sociedad, competidores, etc.) sobre el negocio.
 - **Clientes.** Se refiere a como quiere la organización que la vean sus clientes. Por ejemplo la compañía quiere que los clientes la vean siempre como una empresa seria que fabrica productos de calidad, a buen precio, entrega oportunamente, etc.
 - **Sociedad.** Se refiere a la percepción que debe tener la sociedad en general. Por ejemplo para la organización es importante que la sociedad la vea como un generador de desarrollo, de empleo, etc.
 - **Competidores.** Se refiere a la percepción que quiere la organización que tenga la competencia. Por ejemplo la compañía quiere que la competencia la vea como un rival de peso al que hay que respetar, etc.

- **Cuándo quiere llegar.** Uno de los aspectos más importantes a la hora de plantear el futuro deseado o la visión es dar un espacio de tiempo en el cual se quieren lograr los resultados. Esta demostrado que si no se establecen metas de tiempo muy posiblemente los resultados esperados no se van a dar.

MISIÓN

Es el propósito o razón de ser o existir, por el que la empresa, departamento, sección o área fue creada o se distingue de las demás.

La misión sirve para establecer las bases del proceso de actuación de los departamentos y de cada una de las personas, y además para identificar aquellas áreas clave de resultados o factores clave de éxito en los que se debe trabajar o encaminar los esfuerzos.

A continuación aparecerán una serie de preguntas que se deben responder correctamente para elaborar la MISIÓN de la empresa, departamento, sección o área.

- **Que hace ó Qué productos o servicios ofrece.** Se refiere a las actividades principales que hace la empresa, departamento, sección o área.
- **Quienes son nuestros clientes ó Para quién lo hace.** Se refiere a las empresas, departamentos, personas, etc., que desea satisfacer con las actividades que hace.
- **A que contribuye.** Se refiere a como o en que contribuye con las actividades que realiza, teniendo en cuenta los clientes que satisface.

Importante tener claro para establecer la misión que los productos y servicios son medios y no fines. Por ejemplo:

La misión de IBM no es fabricar computadores, ni microcomputadores sino “proporcionar soluciones creativas de información que agreguen valor a los clientes”.

VALORES

Los valores son los principios fundamentales, los cimientos sobre los cuales se construye la casa. La visión es lo que queremos construir y los valores son las bases.

Los valores son las creencias, actitudes, formas de pensar e ideologías que dirigen la forma de hacer el trabajo y de interactuar con los demás, y que crean la “cultura corporativa”.

Los valores no están en la organización, están en la gente. Los valores que caracterizan la cultura corporativa en un principio no son suficientes o no son los necesarios para lograr la visión y misión, generando un choque. Este problema debe ser solucionado con el establecimiento de los valores necesarios para el proceso de cambio. Además se debe concientizar a las personas mostrando que la nueva visión trae un mayor beneficio para ellos, en primer lugar y para su organización en segundo.

El mejor modo de expresar los valores radica en la conducta. Es decir “si actuamos como hablamos”.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Es un análisis interno y externo de la organización con el objeto de establecer y tener una referencia de las debilidades y fortalezas que tiene la organización a nivel interno; así como las oportunidades y amenazas que están latentes a nivel externo.

- **Análisis Externo.** Comprende el análisis del entorno global y de las fuerzas competitivas del sector en el que se desarrolla la organización, con el objeto de establecer aquellos factores positivos o negativos que puede influir en el desarrollo del negocio.

- **Entorno global.** Se analizan el comportamiento de variables macroeconómicas, sociales, tecnológicas y político-legales que pueden afectar positiva o negativamente el desempeño de la organización.
- **Fuerzas competitivas del sector.** Comprende el análisis de las cinco fuerzas competitivas que pueden afectar el desarrollo de la compañía, según el modelo de Michael E. Porter. A continuación se muestran en la figura 3 el modelo y se hace una descripción breve.

Se analiza la competencia, el poder de negociación de los compradores y proveedores con el objeto de establecer aquellos factores que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo del negocio. Además se analizan las barreras de entrada que tiene el sector, con el objeto de evaluar la facilidad o dificultad para el ingreso de nuevos competidores o productos sustitutos que puedan disminuir o mermar las posibilidades de la compañía.

Figura 3. Fuerzas competitivas del sector



- **La matriz del perfil competitivo (MPC)**

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas;

las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

- **El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarcando un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se anotan las oportunidades y después las amenazas. Siendo lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

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

3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la

eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Finalmente se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

▪ **Auditoria Interna**

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas.

“El proceso para realizar una auditoria se parece mucho al proceso para realizar una auditoria externa. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. La auditoria interna requiere que se reúna y asimile información sobre las operaciones de administración marketing, finanzas, contabilidad producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa. Los factores clave se deben clasificar por orden de prioridad a efecto de que las fuerzas y las debilidades más importantes de la empresa puedan determinar en forma colectiva. En comparación con la auditoria externa, el proceso para realizar una auditoria interna ofrece mayor posibilidad de que los participantes entiendan la forma cómo su trabajo, sus departamentos y divisiones encajan en la organización entera. Éste es un gran beneficio, porque tanto gerentes como empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden cómo su trabajo afecta otras áreas y actividades de la empresa, por ejemplo, cuando los gerentes de marketing y de producción discuten juntos temas relacionados con las fuerzas y debilidades internas, pueden tener una apreciación mejor de las cuestiones, los problemas, los intereses y las necesidades de todas las áreas funcionales. En organizaciones que no usan la administración estratégica, los gerentes de marketing, finanzas y producción casi nunca interactúan en grado significativo. Por tanto, la auditoria interna resulta un magnífico vehículo o faro para mejorar el proceso de la comunicación en la organización.

“Comunicación” tal vez sea la palabra más importante de la administración. Así pues, para realizar una auditoria interna se requiere reunir, asimilar y avaluar información en cuanto a las operaciones de la empresa. Según William King, un equipo de gerentes de diferentes unidades de la organización, apoyados por su personal, se debe hacer cargo de determinar entre diez y veinte fuerzas y debilidades que sean las más importantes y que habrán de influir en el futuro de la organización.

Llegar a conclusiones en cuanto a las diez o veinte fuerza o debilidades más importantes de la organización puede resultar una tarea harto difícil, como sabe cualquier gerente con experiencia, cuando involucra a gerentes que representan diversos intereses de la organización y punto de vista. Una lista de veinte páginas de fuerzas y debilidades se podrán elaborar con bastante facilidad, pero una lista de las diez o quince más importantes implican un grado considerable de análisis y negociación. Esto se debe a los juicios que se requieren y las repercusiones que inevitablemente tendrán la lista cuando se usa para formular, poner en práctica y evaluar estrategias”.⁴

- **La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)**

“Un paso resumido para realizar una auditoria interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI”⁵. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

⁴ DAVID, Fred R., Conceptos de Administración estratégica. Quinta edición. Santa fe de Bogota: Pearson educación, 1997. p. 158

⁵ DAVID, Fred R., Conceptos de Administración estratégica. Quinta edición. Santa fe de Bogota: Pearson educación, 1997. p. 184

La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Se realiza una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoria interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Anotando primero las fuerzas y después las debilidades. Siendo lo mas especifico posible y usando porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Matriz DOFA

Basado en el diagnóstico de la situación actual se identifican las debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades a nivel externo. De esto se genera la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una importante herramienta de apoyo para la formulación de estrategias. Comparando o enfrentando los factores internos y externos como se muestra en la figura 4 se obtiene el desarrollo de cuatro tipos de estrategias⁶.

- **Estrategias FO.** Se basa en el uso de las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias que se obtienen de esta comparación pueden denominarse ofensivas.
- **Estrategias DO.** Se basa en tratar de mejorar las debilidades internas, a través de las oportunidades del ambiente. Las estrategias que se obtienen de esta comparación pueden denominarse adaptativas o de reorientación.
- **Estrategias FA.** Se basa en utilizar las fortalezas internas para reducir o evitar la incidencia de las amenazas externas. Las estrategias que se obtienen de esta comparación pueden denominarse defensivas.
- **Estrategias DA.** Se basa en derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas internas. Las estrategias que se obtienen de esta comparación pueden denominarse de supervivencia.

⁶ DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Santa fe de Bogotá: LEGIS Editores S.A. 1988. p.195.

Figura 4. Esquema de la Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Lista	Lista
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Lista	Estrategias Ofensivas	Estrategias adaptativas o de reorientación
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Lista	Estrategias Defensivas	Estrategias de supervivencia

Fuente. DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Santa fe de Bogotá: LEGIS Editores S.A. 1988. p.194.

Estas estrategias que se generan dan a la organización una visión de las acciones que debe emprender para neutralizar sus debilidades y amenazas o para aprovechar sus oportunidades y fortalezas. Al formular las estrategias no significa que se vayan a implementar todas, cada organización dará prioridad según las necesidades que tenga.

▪ **La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)**

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, ofrecen la información necesaria para armar

una MCPE (Paso 2). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

Pasos necesarios para elaborar una MCPE

- Paso 1** Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.
- Paso 2** Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
- Paso 3** Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.
- Paso 4** Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva

y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

Paso 5 Calcule las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

Paso 6 Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias mas atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

OBJETIVOS

Un objetivo es el resultado deseado, aquello que se pretende lograr en determinado periodo como resultado de una actividad o conjunto de actividades.

Los objetivos de una organización pueden ir desde muy amplios y generales hasta muy detallados y específicos. Es normal que todas las organizaciones tengan objetivos amplios y muy generales como “mejorar el nivel de ventas”, “reducir los costos”, entre otros, pero ya los departamentos y las secciones deben tener

objetivos muy claros y medibles, alineados con los objetivos macro de la organización.

Se debe tener cuidado en la fijación de objetivos: OBJETIVOS VAGOS PRODUCEN RESULTADOS VAGOS Y OBJETIVOS CONCRETOS PRODUCEN RESULTADOS CONCRETOS.

- **Utilidad de los objetivos.** La determinación de los objetivos sirven para:
 - Centrar la atención en resultados concretos y relevantes que deben obtenerse.
 - Ayudar a establecer los criterios de evaluación de la ejecución.
 - Orientar la energía y la actuación hacia el logro de la visión y misión de cada departamento, sección o área.

- **Criterios para establecer objetivos.** Los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios⁷:
 - Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
 - Ser coherentes, es decir deben estar ligados a otros objetivos, ya sea los de un área o los de la organización.
 - Ser específicos.
 - Ser mensurables o medibles, es decir cuantitativos y tangibles.
 - Relacionarse con determinado periodo de tiempo (día, semana, mes, etc.).
 - Ser alcanzables, es decir posibles.

- **Criterios para redactar un objetivo.** La redacción de un objetivo bien formulado debe contener los siguientes cuatro componentes básicos:

⁷FRANCO Y CIA LTDA, Manual desarrollo organizacional: Sistema de gestión integral. 1999. p.3.

- Un verbo de acción en infinitivo (Es fundamental usar el verbo correcto).
- Un área enfocada (área de resultados).
- Una medida (cuantitativa en lo posible).
- Un tiempo de cumplimiento (expresado en términos de fecha calendario y hora, si es posible).

ESTRATEGIAS

La estrategia desde el punto de vista empresarial corresponde al como lograr lo que la organización se ha formulado (visión, misión, objetivos etc.).

La estrategia además puede considerarse el plan que se va a desarrollar, incluye todas las iniciativas y recursos que la organización despliega para conseguir los resultados esperados.

▪ **Ventajas de plantear estrategias.** Al plantear estrategias le permite a la organización ser proactiva en vez de solo reaccionar a las dificultades que se presentan. A continuación se plantean cuales son las ventajas de plantear estrategias:

- Definir claramente como se van a lograr los objetivos.
- Usar los recursos disponibles en forma eficiente.
- Aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades y neutralizar o contrarrestar las debilidades y amenazas.

▪ **Componentes de la estrategia.** La formulación de una estrategia bien formulada debe contener los siguientes componentes básicos:

- Los objetivos, claramente definidos.
- Los planes de acción de cada departamento, sección o área.
- El programa y presupuesto asignado.
- Los recursos requeridos para ejecutar cada programa.

2.3.2 Problemas de la planeación estratégica. Durante las dos últimas décadas la planeación estratégica ha perdido su auge, esto ha ocurrido principalmente porque los resultados del proceso de planeación no han sido los esperados. Al no conseguir los resultados esperados se pierde la confianza y por lo tanto el tiempo empleado en el proceso se considera un desperdicio.

Existe un problema principal al que se puede aludir la pérdida de confianza en el proceso. Este se llama CONTROL DE GESTION. Por un lado la planeación estratégica es un proceso en el que solo se plantea el futuro y se desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para lograrlo. Pero, ¿será suficiente con solo planear las actividades?, ¿será que las actividades son las correctas? y ¿están generando los resultados esperados?. De estas preguntas nace principalmente la necesidad de contar con un SISTEMA DE MEDICIÓN INTEGRAL que permita el control de gestión de las actividades y encamine a la organización al logro de sus objetivos. A continuación se describirá el concepto de Control de Gestión y Sistema de Medición integral.

2.4 CONTROL DE GESTIÓN

Esta compuesto por dos palabras:

- **Control.** El control es un término que tiene varios significados: medir, comprobar, inspeccionar, supervisar, comparar (lo planeado con lo ejecutado), evaluar, entre otros.

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades antes mencionadas. El control como tal debe ser concebido como una actividad que permite verificar si las acciones han sido las correctas y están ocurriendo según lo planeado.

Durante los últimos años el control ha adquirido una connotación nociva que ha creado una barrera para su implantación en el nivel operativo de las organizaciones,

hasta tal punto que se han llegado a manipular la información. Por tal motivo es imprescindible que la alta dirección conciba el control como una forma de retroalimentarse y mejorar, más allá de ser una actividad para tomar decisiones drásticas en contra de las personas. De acuerdo a lo anterior es claro que el control se hace sobre los procedimientos (serie de pasos para hacer una actividad) y no sobre las personas, se trata de encontrar errores, no culpables.

En conclusión, el control es un proceso que permite mantener el comportamiento de los factores clave para el éxito o áreas clave de resultado dentro de los rangos de variación establecidos por el nivel pertinente (estratégico, táctico u operativo).

▪ **Gestión.** Es una serie de actividades, decisiones y acciones que implican recursos (tiempo, dinero, personas, etc.) y que emprende una organización para lograr sus objetivos y por ende su visión.

En la organización la gestión se puede considerar en tres niveles⁸:

- **Gestión estratégica.** Se desarrolla en la dirección y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones son generalmente de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio.
- **Gestión táctica.** Abarca las áreas funcionales del negocio, las decisiones o acciones tomadas tienen impacto en el mediano plazo. Las acciones generalmente son de organización y coordinación.
- **Gestión operativa.** Son las decisiones y acciones de corto plazo que tienen relación con los grupos formados dentro de la organización. Es la ejecución de la estrategia en el día a día con el respectivo control.

⁸ BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Segunda. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1998. p.25

2.4.1 Concepto de Control de Gestión. El control de gestión es una herramienta útil para el uso eficiente y eficaz de los recursos (tiempo, dinero, personas, etc.), en las actividades necesarias para lograr los objetivos, evitando así el desperdicio de esfuerzos y orientando a la organización a trabajar en base a rendimientos.

El control de gestión es una herramienta gerencial, integral y estratégica que apoyada en un sistema integral de indicadores permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente al utilizarlos y eficaz para canalizarlos.

El control de gestión también es conocido como el proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización, además es una herramienta que permite la evaluación de esa gestión.

Otra definición que es muy conocida dice “es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa; que puesta al servicio de las directivas de la organización, les permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan, y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos”⁹

2.4.2 Evolución del control de gestión. Taylor hacia 1895 fue uno de los iniciadores del control de gestión en las organizaciones. En ese entonces el control de gestión se centraba en aspectos como recursos que se consumen, beneficio inmediato (pensamiento cortoplacista) y en la información financiera tradicional.

Hoy en día han ocurrido cambios sustanciales en el entorno, el cual ha pasado de estable y rígido a dinámico y muy competitivo. Estos cambios han hecho que el control de gestión evolucione según las nuevas necesidades que se plantean en las organizaciones.

⁹ ABAD ARANGO, Darío. Control de gestión. Santa fe de Bogotá: Impreandes, 1999. p.12.

Con respecto a la evolución del control de gestión hoy se pueden diferenciar dos enfoques. Un enfoque tradicional o clásico con ciertas características claras y definidas y un enfoque nuevo o moderno en el que aun hay diversas interpretaciones.

El enfoque clásico o moderno estaba orientado a una visión interna de la organización, con un perfil meramente financiero, formal y rígido, donde el control de gestión se centraba en el cumplimiento de las actividades planificadas, la corrección de las desviaciones y la ejecución de los presupuestos de ingresos y egresos planificados.

Por su parte el control de gestión moderno tiene unas características especiales que vale la pena mencionar.

- La estrategia se ha convertido en el elemento fundamental para lograr el éxito y la competitividad.
- La organización es vista como un sistema integrado y no por sus áreas funcionales; las actividades de planificación se hacen en conjunto.
- Se administra el cambio y no la estabilidad.
- La gestión de los bienes intangibles adquiere la importancia estratégica en el éxito de la gestión.
- El criterio mas importante para determinar que la organización esta mejorando su desempeño es la satisfacción del cliente (enfoque al cliente).
- El recurso humano adquiere un sentido estratégico; se comprende que la formación y el aprendizaje del recurso humano son la base para adelantar cualquier proceso de cambio y mejora de la organización..

2.4.3 Atributos del control de gestión. Dentro de los principales atributos del control de gestión se pueden enumerar los siguientes¹⁰:

- **Instrumento Gerencial por Excelencia:** Es un instrumento gerencial por excelencia y por consiguiente indelegable.
- **Apoyo para decidir:** Es un instrumento estratégico que por su carácter y naturaleza es un apoyo al proceso de toma de decisiones en la organización.
- **Se centra en el como:** Es un instrumento que se preocupa esencialmente por el como en contraste con otros instrumentos que se limitan a analizar el que.
- **Enfatiza en la producción de rendimientos:** En contraste con otros controles que se limitan a analizar actividades y registrar resultados, el control de gestión es un instrumento que evita el desperdicio de esfuerzos y orienta a la organización a trabajar en base a rendimientos.
- **Usa normas y estándares operativos:** El control de gestión se centra en la toma de decisiones, en la adopción de medidas correctivas y en la utilización de normas y estándares operativos.
- **Proyecta el futuro de la empresa:** En contraste con otras herramientas que se limitan a registrar el pasado el control de gestión permite la proyección del futuro deseado la planeación de acciones para lograrlo.
- **Es integral:** El control de gestión es una herramienta de naturaleza integral que permite concentrar el esfuerzo gerencial en procesos críticos y variables

¹⁰ STEWART, Jim. La gerencia para el cambio. Bogotá: Legis, 1992. p. 192.

fundamentales, claro esta sin perder el norte en las actividades normales de la organización.

- **Evalúa el rendimiento de todos los factores:** El control de gestión también permite evaluar el rendimiento de los factores de producción, en contraste con el análisis financiero que solo permite analizar el rendimiento del capital.
- **Es integrador:** Ya que encamina y alinea todas las áreas de la organización en pro de los objetivos macro del negocio.

2.4.4 Funciones del control de gestión. Dentro de los principales atributos del control de gestión se pueden enumerar los siguientes¹¹:

- **Facilitar que se pueda conocer la economía de la empresa:** Con el control de gestión se pueden conocer aquellos procesos o variables fundamentales que tiene incidencia sobre los resultados de la organización.
- **Facilitar los procesos de toma de decisiones:** El control de gestión suministra elementos de juicio (información) adecuados, oportunos y suficientes para la toma de decisiones.
- **Racionalizar el uso de la información:** El control de gestión permite que se utilice la información adecuada y necesaria para mantener los procesos o variables fundamentales dentro de unos rangos aceptables para el desempeño de la organización.
- **Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables:** Permite controlar la evolución en el tiempo de los procesos y variables fundamentales.

¹¹ ABAD ARANGO, Darío. Control de gestión. Santa fe de Bogotá: Impreandes, 1999. p.15.

- **Operar en términos de rendimientos y no simplemente en función de desarrollar actividades:** Es uno de los aportes mas importantes del control de gestión, ya que no es solo importante concluir actividades, sino generar valor a través de ellas.

- **Sirve para adoptar normas y estándares efectivos y útiles para la empresa:** Toda organización debe adoptar y operar con base en normas y estándares efectivos en los cuales debe apoyarse para mejorar constantemente su desempeño.

- **Sirve para establecer planes de remuneración y sistemas de incentivos:** Al exigir resultados de productividad y desempeño lo mas lógico es que se establezcan planes de remuneración y sistemas de incentivos que motiven a las personas a mejorar día a día.

- **Sirve de base de negociaciones:** Al tener este sistema de información, facilitara los procesos de negociación que se adelanten con proveedores, consumidores, trabajadores, etc., ya que el control de gestión aporta los elementos de juicio necesarios para adelantar negociaciones efectivas y de beneficio para la organización.

- **Sirve de base para la planificación:** Es un apoyo para formular planes y programas de desarrollo de la empresa.

2.4.5 Elementos del control de gestión: El sistema Control de Gestión consta de tres elementos o subsistemas que lo hacen operativo, es decir le permiten funcionar

- Sistema de Información.
- Sistema de planeación.
- Sistema de control.

SISTEMA DE INFORMACIÓN

Conjunto de personas, equipos y programas (software), destinados a realizar el proceso de análisis de datos (recolección y análisis) y presentación de la información obtenida. El proceso se puede adelantar de manera manual o automático, ello depende de las características, tamaño y actividad de la organización.

SISTEMA DE PLANEACIÓN

Conjunto de personas, información y recursos que se utilizan para obtener los planes de la organización. Planear es más que hacer planes, es construir el futuro deseado, aquello que se quiere ser o lograr. El punto de partida para el proceso de planeación, es la información y la planeación es la entrada a la acción organizacional y el proceso de gestión.

El principal objetivo del sistema de planeación es implementar el proceso de gestión y establecer los mecanismos de control para corregir desviaciones que se estén presentando sobre los objetivos planteados.

▪ Características:

- Permite que los administradores puedan identificar alternativas de acción adecuadas y encaminadas al cumplimiento de los objetivos.
- Permite el análisis de cada una de las alternativas con sus implicaciones para verificar que efectivamente cumplan con las necesidades.
- El sistema de planeación debe estar en continua investigación debido a los continuos cambios que se presentan en el entorno. Debe avisar a la organización sobre esos cambios para que esta realice las adaptaciones del caso.

SISTEMA DE CONTROL

El control es la última etapa del proceso de gestión, es la etapa en que se compara lo planeado con lo ejecutado, y se identifican las acciones y recomendaciones para corregir las desviaciones que puedan presentarse.

2.4.6 Objetivos del sistema de control de gestión. Proveer a cada uno de los niveles de la organización de las herramientas de gestión (información recursos, etc.) necesarias para lograr los objetivos planteados.

Otro aspecto importante es evaluar el desempeño de la organización y de cada una de sus áreas o unidades funcionales en función de la utilización de las herramientas de gestión dadas para el logro de los objetivos.

2.5 SISTEMA DE MEDICIÓN INTEGRAL

El Sistema de Medición Integral es un conjunto de indicadores financieros y no financieros que permite evaluar y monitorear el desempeño de los factores clave de éxito para observar si la organización va en el rumbo correcto o si es necesario corregir desviaciones para mantenerlas dentro de un rango aceptable previamente establecido.

El sistema de medición integral objeto de este texto será conocido como SISTEMA INTEGRAL DE INDICADORES DE GESTIÓN (SIIG).

2.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O BALANCED SCORECARD (BSC)

Este modelo fue difundido por R.S. Kaplan y D. Norton desde 1992. Su utilización ha sido importante para el éxito de muchas empresas.

El principal objetivo del CMI la comprensión de aquellos objetivos planteados por la organización para el logro de visión y de los métodos o iniciativas que han de utilizarse para alcanzarlos.

El CMI es un modelo gerencial o de nivel corporativo que esta basado en el análisis conjunto de dos conceptos claves antes mencionados; **planeación Estratégica** (que es el direccionamiento que la organización adopta para lograr su visión) y **Evaluación del Desempeño** de las acciones planteadas en la planeación estratégica mediante un **Sistema de Medición Integral**.

La evaluación del desempeño mediante el análisis de las medidas financieras tradicionales no es suficiente, es necesario contar con un sistema de medición integral que posea indicadores financieros y no financieros. Este es el aporte que plantea el CMI para controlar y mejorar la gestión y orientar las acciones hacia la producción de resultados.

2.6.1 Elementos que conforman el CMI

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La aplicación del CMI debe empezar con la definición o revisión de la misión, visión y valores de la compañía. Ya que basados en estos conceptos se desarrollará la estrategia del negocio.

En muchos casos la estrategia puede estar ya definida y de lo único que se trata es desplegarla o plantearla en un mapa estratégico.

PERSPECTIVAS DEL MODELO DE CMI

Las características de cada organización y el modelo adoptado en su planeación estratégica definen las perspectivas y las variables que integran el modelo de medición de gestión.

El CMI presenta un modelo general en el cual se incluyen cuatro perspectivas en las que se considera la organización debe desplegar sus esfuerzos. Estas perspectivas no son las únicas y cada organización puede adoptar las que considere según su criterio. A continuación se describen:

Perspectiva Financiera. La orientación principal en esta perspectiva es la inclusión de la visión que tiene el accionista, o sea, como debería verse la organización ante sus accionistas para que ellos consideren mantenerse en el negocio o invertir más dinero.

- En conclusión, la perspectiva financiera es un conjunto de indicadores que permite medir el desempeño de la organización frente a sus dueños en términos de crecimiento, rentabilidad, solidez y especialmente del valor agregado que le generan.

Perspectiva de clientes. La orientación principal en esta perspectiva es la gestión de las necesidades y prioridades del cliente, buscando su satisfacción y por consiguiente su lealtad y fidelidad.

- En conclusión, la perspectiva de clientes es un conjunto de indicadores que permite medir el desempeño de la propuesta de valor que se planteó, y así observar, si esta dando los resultados esperados o es necesario cambiarla o reorientarla.

Perspectiva de Procesos Internos. Esta perspectiva se desarrolla generalmente luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes.

Esto, en consecuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable como punto de partida conocer perfectamente la **CADENA DE VALOR** de la empresa. Esto permitirá establecer aquellas áreas o factores clave en los que la organización debe desplegar sus acciones y centrar sus objetivos.

- Los indicadores de esta perspectiva no son tan generales como en las otras, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización.

Perspectiva de Formación y Crecimiento. Esta es la perspectiva clave por excelencia. En esta se identifican aquellas habilidades y recursos clave necesarios para que la organización tenga la capacidad de mejorar en los procesos internos vitales y además pueda cumplir la propuesta de valor planteada a sus clientes y accionistas.

Se identifican los objetivos e indicadores que miden los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación del aprendizaje en la organización, los cuales reflejan la capacidad de la organización para adaptarse a nuevas realidades.

La consideración de esta perspectiva dentro del CMI, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, ya que si los cimientos de las compañías son fuertes muy probablemente tendrán éxito.

Mapa estratégico. Esta herramienta-metodología-enfoque se basa en la configuración de un mapa estratégico que es una representación gráfica donde se establecen los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del modelo y se define además, la interrelación de causa-efecto que existe entre ellos.

Según las perspectivas del modelo lo primero para establecer el mapa estratégico es establecer los objetivos financieros, estos definirán la forma de actuar de la compañía ante sus clientes (objetivos de clientes), por ejemplo, si la compañía quiere mayores ingresos tendrá como prioridad satisfacer al cliente y alinear la

calidad de sus productos a los requerimientos del cliente; basados en los objetivos financieros y de clientes la compañía establecerá en que procesos internos (objetivos de procesos internos) la compañía debe ser excelente para cumplir con los objetivos antes mencionados; y por ultimo para que se logren estos objetivos la organización debe tener los cimientos (formación y crecimiento) necesarios.

A continuación la figura 5 muestra un ejemplo de un mapa estratégico para ver más claramente la formulación:

Bien podría ser este un buen ejemplo de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO en cualquier empresa.

Si se ve desde abajo en la figura, en el área de **Aprendizaje-Crecimiento** (ACr) la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de **Planes de incentivos**, de forma que los empleados estén **más satisfechos** con su trabajo y sean más eficientes si cabe.

De ese modo, no cabe duda que la **Calidad del servicio** se incrementaría, siendo este un objetivo clave del área de **Procesos internos** (PRI) de la organización.

Todo ello deriva en una **satisfacción del cliente** mayor, lo que consecuentemente puede desembocar en una **fidelización** notable de la clientela, aspecto muy cuidado en el área de **Clientes** (Cli).

Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios, en cierto modo, estamos incidiendo en la **Estrategia de Crecimiento** de la empresa, lo que deriva en una mayor **rentabilidad** y una **creación de valor** importante, aspectos significativos del área **Financiera** de la empresa.¹²

¹² <http://www.5campus.com/LECCION/CM/INICIO.HTML>.

Los mapas estratégicos como muestra el ejemplo anterior pueden o están divididos en líneas estratégicas, por ejemplo en la figura 6 se muestra la línea estratégica de crecimiento, pero también puede haber una línea asociada a la productividad o eficiencia; cada una tendrá asociada sus objetivos. Además, no son excluyentes, una organización puede encaminar sus esfuerzos hacia varias líneas estratégicas.

Figura 5. Ejemplo de mapa estratégico



Fuente. <http://www.5campus.com/LECCION/BSC/INICIO.HTML>.

INDICADORES Y SUS METAS

Los indicadores son el medio para medir si efectivamente se están cumpliendo los objetivos estratégicos, tácticos u operativos que la compañía se plantea. En el momento de establecer indicadores es importante tener en cuenta que en muchos casos un indicador no es suficiente para evaluar la evolución del objetivo.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas son acciones o programas en los que la organización se va a centrar o desplegar sus esfuerzos para lograr sus objetivos estratégicos.

Las iniciativas también deben contar con indicadores o medidas que permitan verificar su cumplimiento.

RESPONSABLES Y RECURSOS

Cada objetivo e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que gestione y controle su cumplimiento.

Otro aspecto importante es la definición de los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Se deben establecer las personas o equipos a cargo de las iniciativas y el papel de cada uno. Además se deben establecer los recursos necesarios como dinero, etc.

2.6.2 Ventajas del CMI. Las principales ventajas que se pueden obtener al implantar o utilizar el modelo de CMI se describen a continuación:

- Este modelo cubre una falencia existente en la mayoría de los sistemas de gestión. La falencia es la falta de un proceso sistemático que permita poner en práctica la estrategia y obtener la retroalimentación que permita el adecuado ajuste.
- Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia del negocio.
- Permite que toda la organización conozca su aporte en los objetivos así como, las responsabilidades y actividades que debe desempeñar cada equipo o persona para lograrlos.
- Aumento de la retroalimentación y de la formación clave.
- Permite priorizar los proyectos y la utilización de los recursos para que la compañía sea mas eficiente.

2.7 INDICADORES DE GESTIÓN

2.7.1 Aspectos generales de los indicadores de gestión. Un indicador es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que describe la situación real y las tendencias de cambio de una actividad o conjunto de actividades (procesos).

Entonces, los objetivos expresan los “resultados deseados” y los indicadores muestran los “resultados reales”.

Otra definición de indicadores de gestión es: “son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso”¹³.

Los indicadores hacen parte de dos sistemas de información fundamentales para gerenciar la organización

- Del sistema de información gerencial. Según James A. Senn en su libro *Sistemas de Información para la administración* (p.10), define como: “Sistema de Información Gerencial: Proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten”.
- Del sistema de apoyo para la decisión: citando nuevamente a Senn, quien lo define así: “Sistema de apoyo para la decisión: Ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y determinar cual es la información necesaria”.

Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir agregan valor ya que permiten mejorar el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto debe tener los atributos de la información:

ATRIBUTOS DE LA INFORMACIÓN

Los atributos que tiene la información según Senn son:

- **Exactitud:** Debe representar la situación como realmente es.

¹³ BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Segunda. Santa fe de

- **Forma:** Existen muchas formas para presentar la información como cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, etc. Lo ideal es escoger aquella que no distorsione el proceso y vuelva la actividad complicada para quien recibe y procesa la información.
- **Frecuencia:** Cada cuanto se requiere, se recopila o se analiza.
- **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- **Origen:** Debe definirse correctamente la fuente que genera la información.
- **Temporalidad:** La información puede hablarnos sucesos del pasado, presente o futuro.
- **Relevancia:** Observar si es relevante, si se esta utilizando para una situación en particular.
- **Integridad:** Una información completa proporciona el panorama integral de lo que necesita saber de una situación en particular.
- **Oportunidad:** La información debe estar disponible y actualizada cuando se necesite.

PORQUE SE REQUIERE LA INFORMACIÓN

Es necesario reducir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones, para mejorar la calidad de las mismas, ya que las condiciones actuales del mercado no dan margen a los errores. La toma de decisiones acertadas es hoy por hoy la diferencia para mantenerse en el mercado.

Tratando de ser un poco más específicos, a continuación se describen algunas de las causas de la necesidad actual de información¹⁴:

- **La explosión de la información.** Hoy se dispone de gran cantidad de información que necesita ser administrada y puesta al servicio de la organización. Mientras no se administre y sirva para tomar decisiones esa supuesta información será solo datos.
- **La creciente complejidad de la administración:** Día tras día crece el número de elementos que se integran al sistema empresa, y día tras día tiene mayor auge la necesidad de una gerencia integral, en donde se comprendan las relaciones internas y externas de la organización y se trabaje por unos objetivos comunes. Estos hechos han amentado sin lugar a dudas la complejidad en las organizaciones.
- **El ritmo rápido de cambio:** El cambio es lo único constante que tiene las organizaciones. Este cambio requiere de procesos de adaptación y habilidades especiales para aprender por parte de las organizaciones.
- **La interdependencia de las unidades que conforman la organización:** Es importante comprender y administrar correctamente la interdependencia de las unidades que componen la organización. Monitorear las interacciones entre las unidades permite que todas se mantengan alineadas hacia unos objetivos comunes.
- **El reconocimiento de la información como recurso:** La información es un recurso vital para el éxito de la gestión. Lo importante es contar con la información que asegure mantener aquellas áreas clave o factores clave dentro de los rangos establecidos por la organización.

¹⁴ BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Segunda. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1998. p.38

- **La necesidad de desarrollo de la organizaciones y de las personas:** Es indispensable tener un punto de partida de las características iniciales; establecer las características deseadas y comparar para ver en que punto se encuentra la organización. Esto es importante porque permite la gestión de aquellas necesidades que realmente son críticas para el éxito de la gestión y enfoca la organización y a las personas a la producción de resultados.

2.7.2 Naturaleza de los indicadores de gestión. La naturaleza de los indicadores de gestión se establece según los factores claves o factores críticos. Los factores claves para el éxito se reúnen en cuatro grupos generales que se muestra en la figura 7 y son: efectividad, eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto), eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, etc.) y productividad. De acuerdo a los factores mencionados se generan indicadores de efectividad, eficacia, eficiencia y productividad.

2.7.3 Vigencia de los indicadores de gestión. Los indicadores pueden ser permanentes o temporales.

- **Temporales:** Su validez tiene un tiempo finito, generalmente están asociados a un objetivo o a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o finalizar el proyecto los indicadores asociados al logro simplemente pierden interés y deben desaparecer.
- **Permanentes:** Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización.

2.7.4 Valor agregado de los indicadores de gestión. En la mayoría de las organizaciones existe una tendencia a medirlo todo tratando de disminuir al máximo la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones, este hecho sin lugar a dudas significa un desperdicio de tiempo y recursos debido a que muchos de los indicadores establecidos no aportan o generan valor al proceso. Por esto es

importante identificar si un indicador genera valor o no. La mejor manera de identificar si un indicador genera valor o no, es analizar la calidad y oportunidad de las decisiones que se pueden tomar con la información que este brinda.

2.7.5 Ventajas que tiene contar con indicadores. La principal ventaja de contar con indicadores de gestión es la disminución de la incertidumbre y la subjetividad, con la consecuente mejora en el proceso de toma de decisiones y por ende en la competitividad de la organización. A continuación se describen otra serie de ventajas asociadas a la utilización de indicadores.

- Es una herramienta de información sobre la gestión del negocio, que permite observar la evolución de los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejora en los procesos o actividades.
- Contar con información que permita priorizar actividades y la utilización de recursos.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos para la toma de decisiones.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización, con el objeto de mantenerlas bajo control o encaminarlas de ser necesario.

3. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA ¹⁵

3.1 RAZON SOCIAL

Pollosan es una Sociedad de naturaleza anónima. (POLLOSAN S.A.)

3.2 REPRESENTANTE LEGAL

Claudia Marcela Gustan Martínez, identificada con la cédula de ciudadanía número 63'299.367 expedida en Bucaramanga obrando en calidad de Representante legal de Pollosan S.A.

3.3 NIT

El NIT es 890.212.985-9

3.4 RESEÑA HISTORICA

Pollosan es una Sociedad de naturaleza anónima, con 20 años de existencia en Santander, creada en Diciembre 5 de 1986 por empresarios de familia de avicultores de tradición en la Región, según Escritura Pública No. 4325 de la Notaria Segunda del Círculo de Bucaramanga, su última reforma estatutaria fue efectuada en Marzo 26 de 1999 según escritura Pública No. 568 de la Notaria Octava de Bucaramanga. Es una de las pocas empresas que en el sector cuenta con la cadena completa de producción, en dependencias que operan en los Municipios de Lebrija, Girón y Bucaramanga, los más importantes del Departamento. Pese a las duras crisis de todo orden que en los últimos tiempos ha afrontado la avicultura en el País y en el Departamento de Santander principalmente, se enorgullecen de presentar una Empresa sólida, posicionada comercialmente a nivel nacional y

¹⁵ **POLLOSAN S.A.** <http://www.pollosan.com.co/>

destacada por su aporte en la generación de empleo (más de 430 empleos directos y otro tanto indirectos) y por su contribución al desarrollo agroindustrial, comercial y regional de Santander.

3.5 MISION

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en los sectores de pollo congelado y fresco, despresado, y en la comercialización de los demás productos y subproductos de la más alta calidad. Seguros e inocuos. Derivados del procesamiento del ave, pollo en pie, huevo fértil y comercial. Pollitos y pollitas. Y los servicios de sacrificio y de incubación. Utilizando materias primas, infraestructura y tecnología altamente competitivas. Para junto con un recurso humano calificado, establecer un claro liderazgo en el mercado, en un ambiente de respeto, confianza y beneficio integral de los clientes, empleados y socios de la compañía

3.6 VISION

Quiere constituirse en la compañía avícola líder en la producción de la proteína de origen animal. Posicionando nuestra marca en el mercado nacional e internacional.

3.7 FILOSOFIA

3.7.1 NUESTRO COMPROMISO CON NUESTROS CLIENTES:

- Ofrecer excelente calidad de nuestros productos.
- Darle atención y servicio de calidad.
- Ser puntuales en las entregas.
- Brindar un trato honesto.
- Suministrar información actualizada sobre nuestros productos y servicios

3.7.2 NUESTRO COMPROMISO CON NUESTROS EMPLEADOS:

- Impulsar el desarrollo de todo el personal a través de capacitación.
- Brindar las oportunidades de crecimiento y fomentar la honestidad, armonía, eficiencia y calidad de su desempeño y una comunicación abierta y transparente

3.7.3 NUESTRO COMPROMISO CON NUESTRA ORGANIZACION:

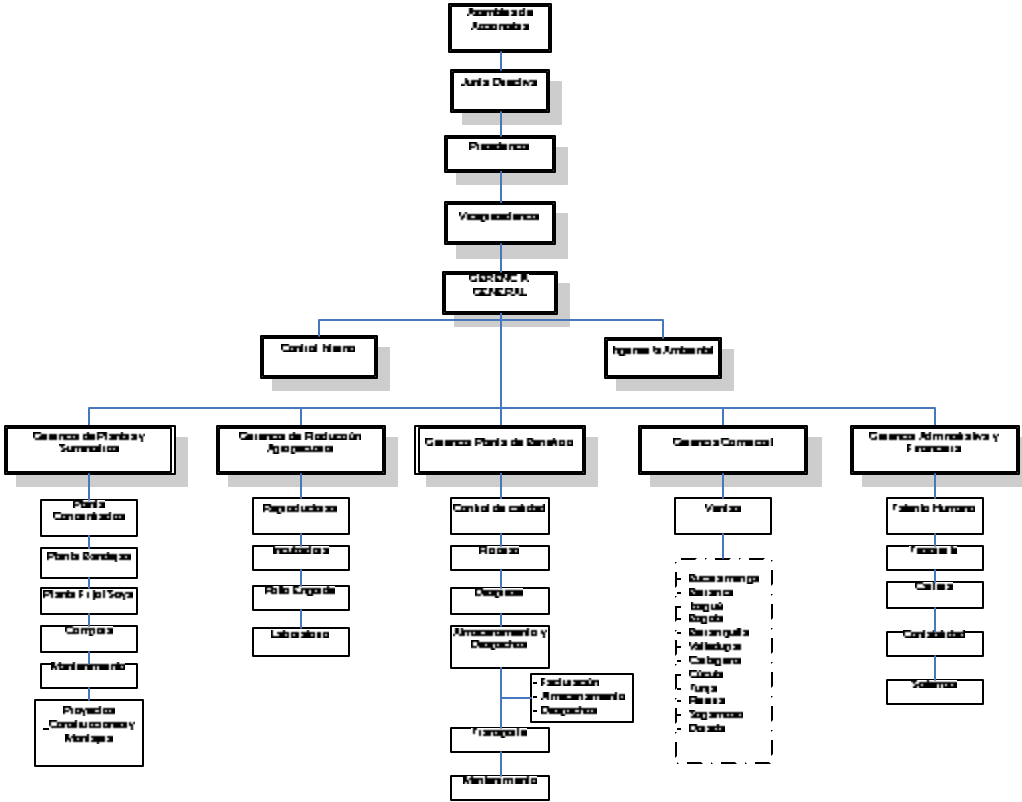
- Ser honestos.
- Ser puntuales en nuestros compromisos adquiridos.
- ser eficientes.
- mantener relaciones externas sanas.
- Elaborar información actualizada y confiable

3.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa está conformada en el área directiva por la Junta de Socios, uno de los cuales es el presidente y la vicepresidente, quienes son los fundadores de la compañía. En cuanto al los departamentos funcionales, la empresa esta dividida en 5 áreas principales que son: producción agropecuaria, sacrificio, plantas y suministros, administrativa y financiera y por ultimo el área Comercial. Todos dependen directamente de la Gerencia.

La gráfica 1 muestra la estructura organizacional de la empresa, en la cual se detallan las relaciones de autoridad y coordinación entre los diferentes cargos, así como los niveles jerárquicos que la caracterizan.

Gráfica 1. Organigrama Pollosan S.A.



Fuente: Datos Pollosan S.A. a Agosto del 2008

luz, alimentación, pesajes, y manejo de huevo fértil). Cuenta con granjas propias y en arriendo, para el levante de reproductoras y pollo de engorde, y para el manejo de abuelas y ponedoras comerciales, localizadas en el Municipio de Lebrija (Santander) en la Mesa de los Santos y Rionegro.

En el área científica Pollosan también se ha fortalecido grandemente, y es así como, desde Febrero de 1997 se implementó el laboratorio bacteriológico de control de alimentos, ubicado en el kilómetro 6 vía Girón, constituyéndose éste en herramienta fundamental para el manejo técnico de las aves y en la producción de pollito, pollo en canal y alimento, pues mediante el diagnóstico oportuno y la prevención de las enfermedades aviares, garantizamos la calidad de todos los procesos que se realizan en nuestra Empresa.

En el kilómetro 6 de la vía que de Bucaramanga conduce al Municipio de Girón (cra 13 No. 2-21), se encuentra la Planta de Incubación la cual cuenta con 11 maquinas, con estrictos controles de calidad en el proceso y medio ambiente, bajo parámetros técnicos y supervisión profesional, con la mas avanzada tecnología logrando un excelente producto para la explotación avícola de engorde, aceptado por las autoridades de vigilancia y control sanitaria Nacional; donde se producen 140.000 huevos por cargue de la raza Ross x Ross. Ahí mismo se encuentra ubicada la planta de bandejas, la cual es la planta mas nueva implementada por Pollosan, en donde la materia prima para el proceso es adquirida de productos netamente reciclados, de los cuales y a través de ellos se obtiene por medio del proceso de molienda de la pulpa y que con la mezcla de productos químicos se logra la estabilidad y homogeneidad que se requiere. Es importante mencionar que el ensamble es automatizado gracias a la tecnología avanzada con la que cuenta la compañía para la elaboración de estos productos.

La compañía cuenta con una planta de producción de alimento, la cual ofrece una ventaja comparativa dada su estratégica ubicación, como punto central y equidistante para el aprovisionamiento de la materia prima. La producción de alimento para las aves en las tres etapas del ciclo, se realiza en la Planta de Concentrados, bajo convenio de operación suscrito con la Firma Proinsa S.A.

contratista del servicio de maquila, situada también en la misma zona industrial de Girón. Este alimento abastece todas las granjas de engorde, ponedoras y reproductoras.

En el municipio de Lebrija se encuentra la planta de sacrificio, la cual cuenta con una capacidad de 3000 aves/hora, capacidad de refrigeración de 150 toneladas/día. La compañía emplea el programa HACCP para el control técnico y de calidad en todas las áreas de la planta de proceso. Actualmente adelanta acciones pendientes a obtener en el corto plazo el sello de calidad que confiere el Icontec.

El manejo de los subproductos del sacrificio de pollos y gallinas reproductoras (plumas, sangre y vísceras no comestibles) lo hace Pollosan a través de los servicios exclusivos de suministro contratados con una reconocida Empresa Regional, que diariamente dispone y recoge estos residuos de la Planta de Beneficio.

Las oficinas de administración de Pollosan S.A. operan en las instalaciones de la carrera 35ª No. 46-02 de Bucaramanga. La compañía cuenta con su propia flota de transporte y adicionalmente operan con contratistas de transporte reconocidos regionalmente y especializados, garantizando la entrega de nuestros productos de manera oportuna y en excelentes condiciones de frío, completando así la cadena de producción y comercialización.

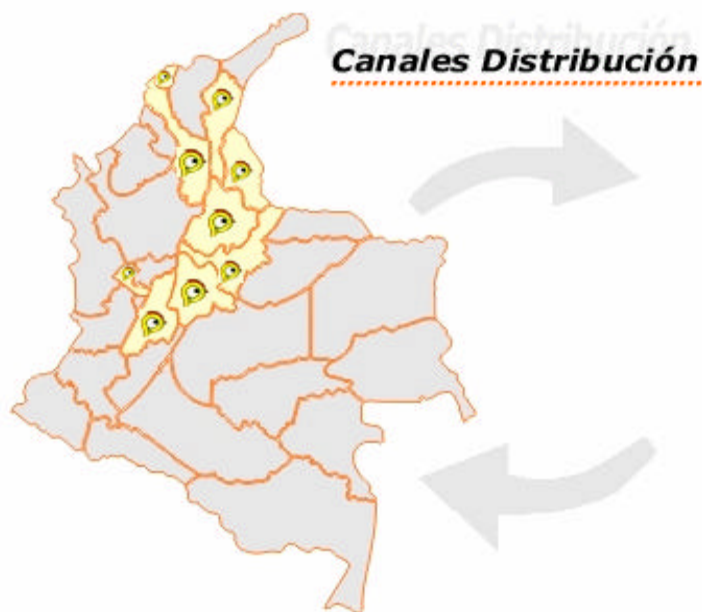
3.10 RED NACIONAL DE DISTRIBUCION

Pollosan apuesta por el desarrollo de puntos de distribución con el objetivo de asegurar el suministro diario y constante a los colombianos. Para esto la Compañía comercializa sus productos a través de una red de terminales en todo el país ampliando de esta forma su ámbito de distribución, ofreciendo a los clientes productos frescos con la garantía de la máxima frescura y calidad a un precio competitivo.

A continuación, se darán a conocer todos los puntos de venta en las diversas

regiones del país, (Ver Gráfica 2).

Gráfica 2. Red Nacional de Distribución



▪ **PUNTOS DE VENTA EN BUCARAMANGA:**

Almacén CRA 17	Carrera 17E # 59-57
Almacén San Pío	Cra 35 A # 46-02
Almacén Plaza Mercado Guarín	Puesto # 84
Almacén Lagos	Calle 38 # 6-27 Lagos II
Almacén Piedecuesta	Calle 10 # 5-59
Almacén Lebrija	Calle 12 # 10-70
Almacén Calle 33	Calle 33 # 16-06 Centro
Almacén Satélite	Plaza Satélite Ext. Local #84
Almacén Diamante	Cra 28 # 87-39
Almacén Campo Hermoso	Calle 45 # 6 Occ.-19
Almacén San Francisco	Calle 12 # 23-10

Bodega 17	Cra 17 E # 59-57 Ricaurte
Almacén Cañaveral	Cra 26 # 30-83
Consecionario Ley Cañaveral	
Consecionario Ley Acrópolis	
Consecionario Ley Cabecera	

▪ **PUNTOS DE VENTA EN BARRANQUILLA:**

Bodega Barranquilla	Cra 44 # 74-40 Américas
Almacén CRA 28	Cra 28 # 24-27 Rebolo
Almacén CRA 44	Cra 44 # 57-55 Boston
Almacén Cordialidad	Calle 56 # 3-08
Almacén Mercado Público	Cra 43B Calle 9 y 10 Bquillita
Almacén Las Américas	Cra 44 # 74-40 Américas

▪ **PUNTOS DE VENTA BARRANCABERMEJA:**

Bodega Barranca	Cra 20 # 14-37
Torcoroma 1	Cra 20 # 14-37
Torcoroma 2	Plaza de Mercado Torcoroma
Concesión La Quinta 1	Supermercado La Quinta # 1
Concesión La Quinta 2	Supermercado la Quinta # 2

▪ **PUNTOS DE VENTA BOGOTÁ:**

Almacén Bogotá Corabastos	Transversal 87 # 24-78 Sur
Almacén Rionegro	Cra 40 # 94-95
Almacén 7 de Agosto	Cra 22 # 68-69

▪ **PUNTOS DE VENTA CARTAGENA**

Almacén Bazurto # 1	Transv. 23 # 23-16 Calle Martínez
Almacén Bazurto # 2	Transv. 23 # 23-16 Calle Martínez
Almacén Santa Rita	Avda Paseo Bolívar. Merc Santa Rita

▪ **PUNTO DE VENTA CUCUTA**

Bodega	Avda 3 # 18-56
Almacén Puente Barco	Avda 3 # 18-56
Almacén Cenabastos	Galpón G-24

▪ **PUNTO DE VENTA VALLEDUPAR**

Bodega	Cra 15 # 20 -104
Almacén	Cra 15 # 20 -104

▪ **PUNTO DE VENTA TUNJA**

Bodega	Calle 24 # 10 ^a - 21
Almacén	Cra 10 # 22-60

▪ **PUNTO DE VENTA IBAGUE**

Bodega	Carrera 5 A # 22 -117
Almacén	Calle 21 # 4 – 23

▪ **PUNTO DE VENTA PEREIRA**

Bodega	Cra 26 # 66B - 02
Almacén	Calle 21 # 4 – 23

▪ **PUNTO DE VENTA SOGAMOSO**

Bodega	Cra 18 # 11B-20
Almacén	Cra 18 # 11B-20

▪ **PUNTO DE VENTA LA DORADA**

Bodega	Calle 18 # 3-02
Almacén	Calle 18 # 3-02

3.11 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Gracias al talento humano con el que cuenta la empresa y a su capacidad tecnológica, PolloSan S.A. Puede ofrecer a sus clientes una amplia gama de productos especializados para el sector avícola. (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Principales productos y servicios

Producto	Servicio
Pollo en canal	Servicio de Incubación
Pollo despresado	Servicio de Beneficio
Pollo Congelado	Levante de pollos en compañía
Pollo fresco	
Pollo en presentación de	

bolsa, canasta ò bandeja	
Pollo en pie	
Huevo fértil	
Huevo comercial	
Pollitos y Pollitas	
Papa Precocida	
Yuca Precocida	
Gallina Comercial y Gigante	

Fuente: Datos Pollosan S.A. a Agosto de 2005

Cabe mencionar que la empresa PolloSan S.A. también ofrece una serie de subproductos, entre ellos: Pollinaza, Residuo Sólido, Menudencias, Vísceras, Plumas y Sangre.

3.12 PROCESO PRODUCTIVO

Las etapas del proceso productivo de la compañía avícola Pollosan S.A. se pueden clasificar dentro de cuatro grandes categorías: incubación, engorde, postura y beneficio; cada uno de los cuales presenta sus características propias, dependiendo del volumen de producción que este manejando, pero con rendimientos diferentes ocasionado por el nivel tecnológico empleado en dichos procesos.

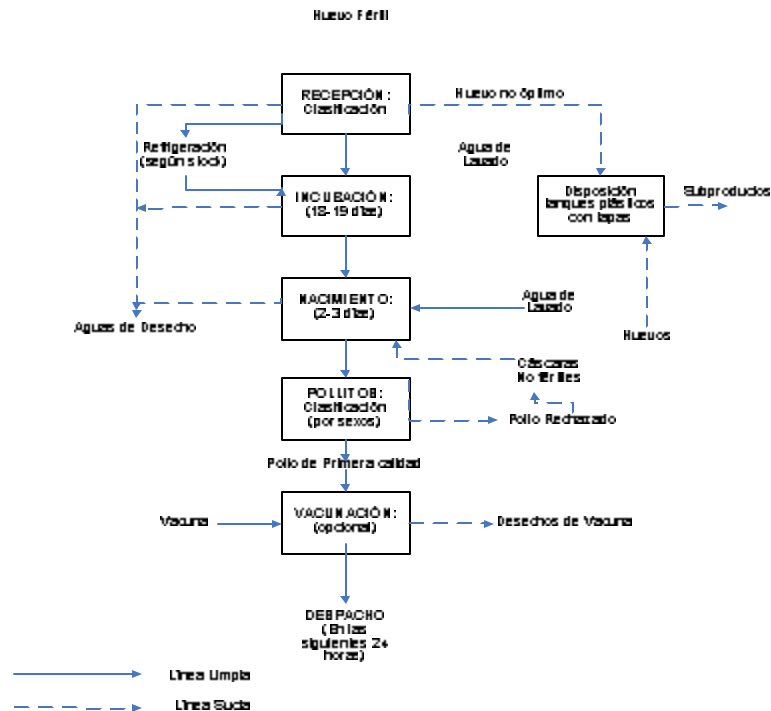
Para poder entender las apreciaciones señaladas anteriormente y sobre todo para establecer el nivel actual de la avicultura colombiana, se describe a continuación las etapas más relevantes del proceso productivo de la organización.

3.12.1 Incubación

Como se observa en la gráfica 3, el proceso de incubación se inicia con la recepción del huevo fértil proveniente de las granjas de reproductoras, en donde se realiza una selección para determinar el huevo apto que debe entrar a las incubadoras y descartando el huevo defectuoso (picaduras, tamaño y forma). El huevo que es seleccionado como apto, se pasa a la zona de incubación en donde se introduce en

máquinas diseñadas para proporcionarle las condiciones necesarias que faciliten el desarrollo embrionario; básicamente un ambiente donde se controla la temperatura y la humedad.

Gráfica 3. Diagrama de flujo de la fase de incubación



Esta etapa tiene una duración de 18 y 19 días, periodo después del cual se pasa el huevo incubado a las maquinas hacedoras, en donde el embrión culmina su desarrollo y al cabo de dos ó tres días se produce el nacimiento.

Nacido el pollito, se dispone sobre mesones especiales para su clasificación por sexo y calidad (primera y segunda). Según las políticas de la misma organización, retoman medidas en cuanto a la disposición del pollito de segunda calidad (Venta como pollito de segunda, como alimento para cerdos, incineración ó algún otro destino final).

Finalmente, el pollito que se comercializa es vacunado según las necesidades del cliente y distribuido en las siguientes 24 horas de nacido. (Ver gráfico 4).

3.12. 2 Engorde

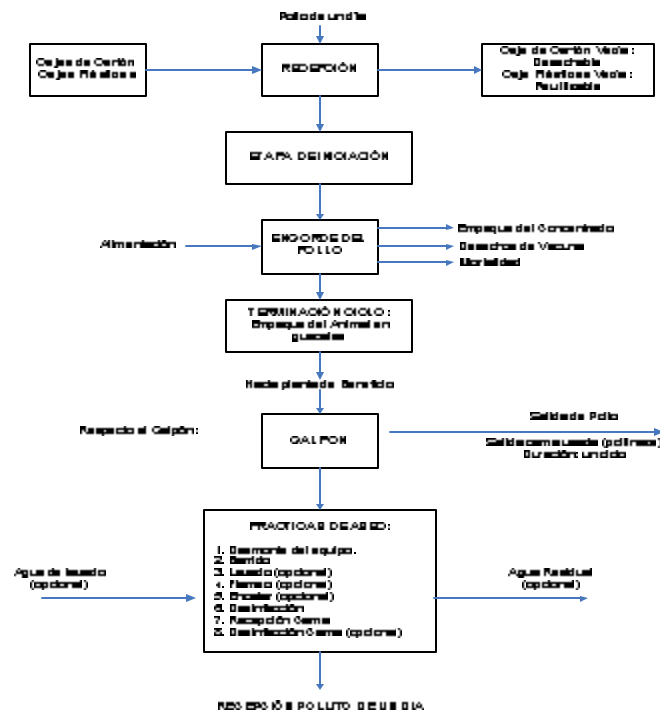
El proceso de pollo de engorde tiene como objetivo lograr el desarrollo del animal dentro de unas condiciones ambientales y de alimentación controladas, hasta alcanzar los estándares exigidos por el mercado.

Esta fase inicia con la recepción del pollito de un día de nacido (empacados en cajas de cartón y/o de plástico), teniendo en cuenta que el animal viene de unas condiciones específicas en cuanto a temperatura, lo primero que se hace es ir adaptándole al pollito a la temperatura ambiental. Los galpones disponen de sistemas de calefacción artificial que posibilitan la disminución gradual, hasta alcanzar los 37° C, en un periodo de aproximadamente 3 semanas. Paralelo a este tiempo o después de él, segundas recomendaciones del veterinario, se hace vacunación de los animales, la cual puede ser individual o suministrada en el agua de consumo.

Una vez superada la etapa de iniciación, los esfuerzos se centran en que el animal, en el menor tiempo posible, alcance el peso deseado. Normalmente el tiempo necesario para que el pollo alcance un peso promedio de 2100 gramos, es de 42 días, con un consumo de alrededor de 3800 gramos de concentrado y aproximadamente el doble de agua. En el contexto avícola se habla de un índice de conversión de 1.9 promedio (1.81 ideal), equivalente a la cantidad de gramos de concentrado necesarios para que el pollito aumente un gramo de peso.

Una vez alcanzado el peso promedio del pollo, el galpón es desalojado y el animal es empacado en guacales y llevado a la planta de beneficio. (Ver Gráfica 4)

Gráfica 4. Diagrama de flujo de la fase de engorde de pollo



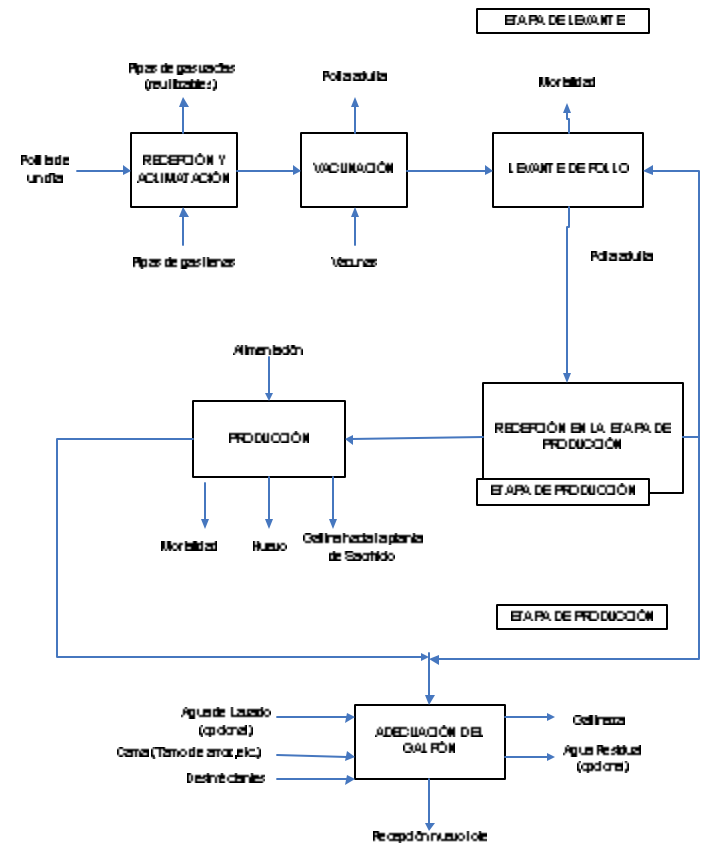
3.12.3 Ponedoras

Esta fase se puede dividir en dos grandes etapas: levante y producción. La etapa de levante inicia de manera similar a la etapa de engorde, es decir recepción de la pollita de un día, aclimatación a la temperatura ambiente y vacunación

El levante tarda aproximadamente 16 semanas, tiempo después del cual el ave alcanza su madurez y es trasladada a las instalaciones dispuestas para la etapa de producción.

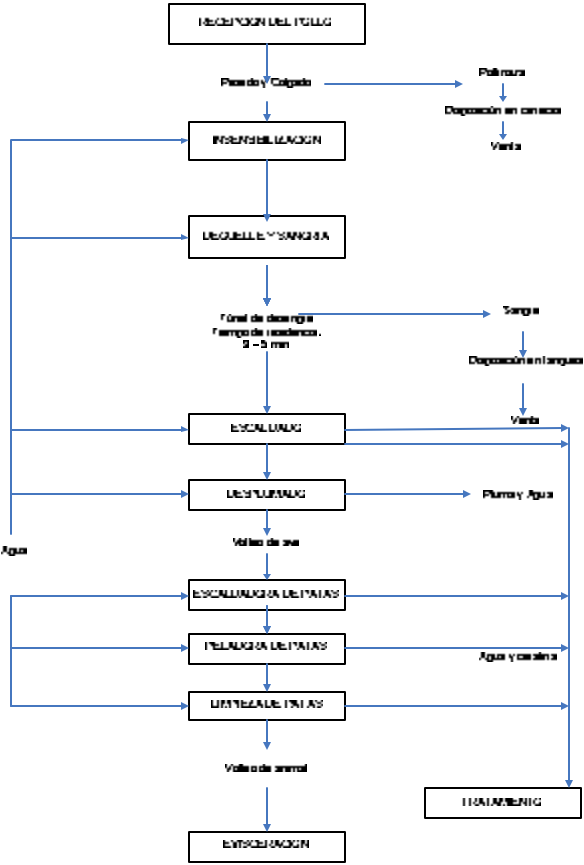
La descripción total del proceso se puede apreciar en la gráfica 5.

Gráfica 5. Diagrama de la fase de ponedoras de huevo comercial



- ❖ Degüelle y sangría: Objetivo: Realizar corte de la vena yugular y la arteria carótida izquierda para permitir un desangre rápido que garantice la conservación del producto.
- ❖ Escaldado: Objetivo: Abrir los folículos de la piel al sumergir el ave en agua caliente por un tiempo terminado para permitir el desprendimiento de las plumas y membranas del cuerpo del pollo en una etapa posterior. El tiempo y temperatura en esta etapa depende de la velocidad de trabajo principalmente, aunque también de la raza y el tamaño de las aves.
- ❖ Desplumado: Objetivo: Desprender totalmente las plumas del cuerpo del ave. De acuerdo al tamaño de las aves es conveniente realizar graduaciones en la abertura de la desplumadora para garantizar el desprendimiento total de plumas o evitar rasgaduras de la piel que afecten la calidad de las carnes.
- ❖ Corte, Pelado y limpieza de Patas: Objetivo: Separar las patas del cuerpo del ave a las cuales debe desprendérsele completamente la cutícula que las recubre para su posterior lavado.
- ❖ Evisceración: Objetivo: Extraer las vísceras de la cavidad abdominal. Durante esta etapa al irse extrayendo las vísceras de las canales, se van conduciendo las no comestibles a la sección de subproductos y a las comestibles se les realiza procesos de alistamiento, inspección, lavado y traslado a la sección de empaque de vísceras, para ser sometidas a enfriamiento y desinfección antes de su empaque y embalaje. Durante la evisceración es importante evitar la contaminación cruzada por rompimiento de intestinos y/o vesícula biliar, además debe garantizar la extracción total de las vísceras sin dejar residuos en las canales para no afectar su vida útil. Generalmente después de la evisceración se realiza un lavado interno y externo de las canales con agua clorada a alta presión antes de pasar a la etapa siguiente.

Gráfica 6. Diagrama de Flujo del Proceso de Sacrificio de Aves de corral



4. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA COMPAÑÍA POLLOSAN

4.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Las condiciones ambientales que enfrenta la Compañía Pollosan S.A. son diferentes a las que tenía que responder en años anteriores.

Es importante entender el ambiente externo en el cual tiene que desenvolverse, para poder tomar decisiones que amortigüen los efectos ambientales, ó les permita hacer frente, a los mismos, anticipándose con planes de acción para entender el presente y proyectarse para el futuro.

A continuación se mostrarán los diferentes factores del entorno que tienen impacto sobre la empresa y posteriormente se clasificarán teniendo en cuenta si son oportunidad o amenaza para la misma.

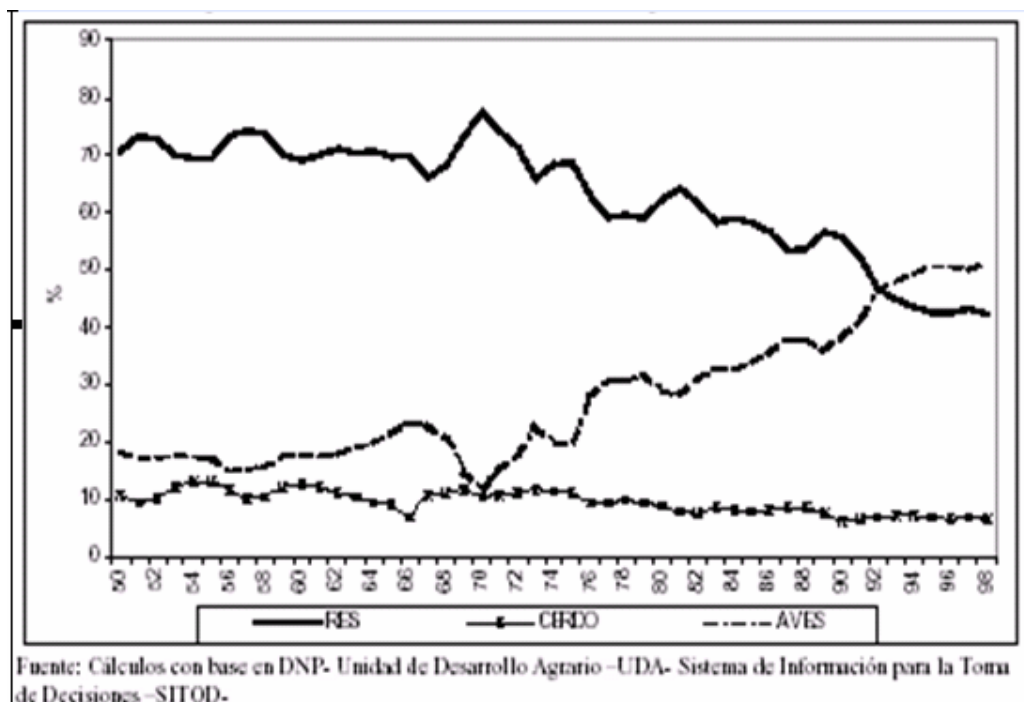
FACTORES ECONOMICOS:

❖ Cambio en la demanda de Carne en Colombia:

A nivel Nacional los académicos e investigadores dedicados al tema agropecuario han realizado grandes esfuerzos para estudiar el mercado de productos cárnicos, debido a que desde la década de 1970 se ha planteado la existencia de un cambio estructural en la demanda de carnes. Para realizar una adecuada caracterización de la demanda de cárnicos en Colombia, fue necesario retomar una adecuada descripción de la actividad ganadera, que por varias décadas constituyó la principal fuente de proteína animal en el país. El gasto en consumo de carne de res representaba en promedio el 70% del gasto real total en carnes durante las décadas

de 1950 y 1960. A partir de la década de 1970 esta participación se reduce vertiginosamente, hasta alcanzar una cifra cercana al 40%, a finales de la década de 1990. Ver Gráfico 7 .con base en

Gráfica 7. Participación de las carnes de res, aves y cerdo en el mercado Nacional de Cárnicos, respecto al valor real de consumo a precios de 1975.



En el grafico anterior también se observa la participación del gasto en carne de cerdo durante las décadas de 1950 y 1960, el cual fluctuó alrededor de un 11%, pero, conservando las proporciones, experimentó una caída similar a la de la carne de res. En este sentido, su participación en el gasto total en carnes en 1998 se redujo al 6.5%. El gran contraste se observa cuando se analiza el comportamiento del sector avícola. Este representa un caso de estudio bien particular, puesto que el despegue que experimentó especialmente desde la década de 1970, significó el menoscabo del posicionamiento que conservaron desde 1950 y durante las dos décadas siguientes, las carnes de res y de cerdo.

El primer impulso del sector avícola se presentó a partir de la década de 1960: la tasa de crecimiento promedio anual del sector en la década de 1950 fue de 1% y para la década de 1960 esta tasa aumentó al 3%, pero por efectos del ciclo ganadero, hubo un aumento en el sacrificio de reses y ello redujo la participación del sector avícola hasta finales de esa década (ver Gráfico 7). Pese a ello, cuando finaliza el ascenso en el ciclo del ganado, sobreviene un acelerado crecimiento en el sector avícola que eleva rápidamente su participación en la demanda de cárnicos.

Aunque se observa la manera como se vio afectado el ritmo de ascenso del sector avícola por los ciclos ganaderos; en general, durante todos los períodos siguientes a 1970, el consumo de proteína proveniente de este sector ha aumentado vertiginosamente. Esto es, las tasas de crecimiento promedio son de 15% y 6% en las décadas de 1970 y 1980, respectivamente. Para el período 1990-1998 dicho crecimiento fue 7.6%, lo cual explica por qué el sector avícola para finales de los noventa ocupa el primer lugar en el abastecimiento de la demanda de proteína animal (ver Cuadro 2).

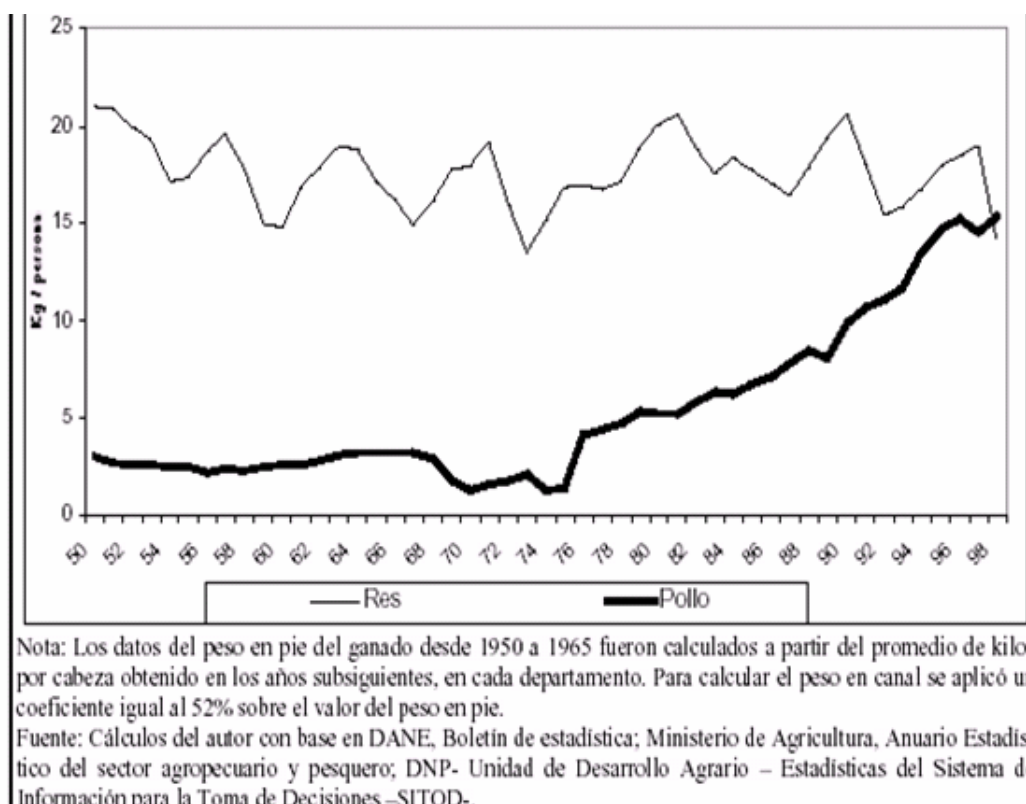
Cuadro 2. Tasa de crecimiento promedio anual del consumo nacional de Carne de los sectores bovino, porcino y avícola, 1950-1998.

Periodo	Bovino	Porcino	Avicola
1950-1959	2.3	3.3	1.0
1960-1969	2.3	0.6	3.0
1970-1979	1.5	2.7	15.1
1980-1989	0.5	2.0	5.6
1990-1998	1.1	4.8	7.6
Fuente: Cálculos con base en DNP-UDA-SITOD.			

Igualmente al observar el consumo per. Capita de carnes se observa un comportamiento que repunta hacia una recomposición de la demanda de carne de res hacia el consumo de pollo ya que los resultados muestran el promedio de consumo per. Cápita de carne de res durante 1950 y 1960, el cual estuvo alrededor de los 18 Kilogramos por persona, mientras que el consumo per. Cápita de pollo fue de 2,7 Kg. en promedio durante el mismo período.

Se notan así las diferencias abismales que permiten ver la poca Preponderancia que tenía el consumo de pollo en tal período. Para la década de los 80's, el promedio de consumo per. Cápita de carne de res, se mantuvo alrededor de la cifra mencionada anteriormente; el consumo per. Cápita de pollo, por su parte, se elevó a 15.3 Kg. en 1998, es decir que se multiplicó por cinco respecto a los niveles de las décadas de 1950 y 1960. (Ver Gráfico 8).

Gráfica 8. Consumo per. Cápita de carne de res y pollo, 1950-1998. Kilogramos por persona



Los aumentos en el ingreso per. cápita han permitido pues que se presente un Aumento en el consumo per. Cápita de carnes en general, pero dicho aumento se ha presentado con mayor intensidad en el consumo de carne de pollo. Para el 2004 la demanda per. Capita se ubicó en 15.6, según cifras emitidas por la Federación Nacional de Avicultores, quienes aseguran que el consumo de pollo podría continuar creciendo de manera importante hasta llegar a un consumo per. Cápita de 20 kilos para el 2020, lo que implicaría una tasa de crecimiento de 4.18% promedio anual.

Las cifras anteriores, permiten concluir con claridad que los productos Avícolas sustituyeron una buena porción de la carne de res, en tanto que el pescado y el cerdo se ganaron el resto de la tajada que se les arrebató a los bovinos. Se prevé que estas tendencias continuaran acentuándose para los próximos años, planteando así la existencia de un cambio estructural en la demanda de la carne, señalando que las carnes rojas han perdido participación frente a sus sustitutos, siendo ésta, una “oportunidad” para las Empresas Avícolas de poder obtener una mayor participación en el mercado nacional.

❖ Precio :

La apertura del mercado doméstico ha estimulado al sector avícola para competir con las importaciones de carne de pollo. La competencia vía precios ha ocasionado reducciones a favor del sector avícola, permitiendo que la carne de pollo sea más accesible incluso para los consumidores de bajos niveles de ingresos.

En el Cuadro 3, emitido por el DANE, se puede observar cómo en los años noventa, la contribución porcentual al índice de precios al consumidor de los cárnicos es más reducida para el caso de la carne de pollo que de las otras carnes, e incluso, dicha contribución es cada vez menor. Esto quiere decir que los precios de la carne de pollo se están reduciendo en relación con los de las otras carnes.

Cuadro 3. Contribución Porcentual de los cárnicos a la inflación.1990-1996.

Periodo	Res	Cerdo	Pollo	Pescado	Contrib. total carnes	Inflación Total
1990	2.89	0.19	0.41	0.27	3.76	32.37
1991	5.00	0.23	0.37	0.20	5.80	26.82
1992	4.38	0.24	0.23	0.37	5.22	25.14
1993	0.86	0.03	0.18	0.13	1.20	22.61
1994	1.72	0.13	0.08	0.10	2.03	22.60
1995	1.64	0.19	0.17	0.10	2.10	19.50
1996	0.59	-0.04	0.08	0.07	0.70	21.63

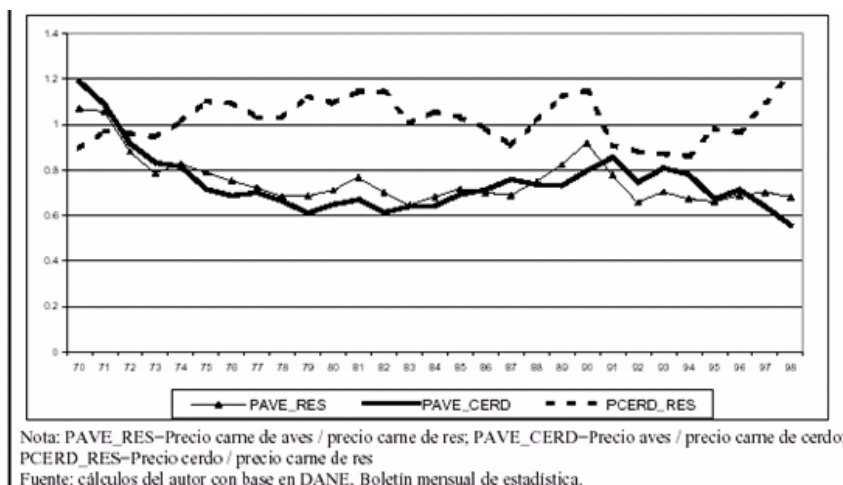
Nota: Las cifras indican los puntos porcentuales con que participan los distintos tipos de carnes en la inflación total.
Fuente: DANE.

En efecto, si se analiza el comportamiento de los precios relativos de los productos cárnicos se encuentra una notable reducción de los precios relativos de la carne de pollo frente a la de res y de cerdo. La carne de cerdo por su parte muestra un

encarecimiento relativo durante el período 1970-1998 como se puede observar en el Gráfico 8, realizado por Luís Armando Galvis Aponte, economista del Departamento de Estudios Económicos del Banco de la Republica, con base al boletín mensual de estadística expuesto por el DANE.

Actualmente, frente a la notable crisis económica por la que atraviesa el país este comportamiento en los diversos productos carnicos se ha mantenido.

Gráfico 9. Precio Relativo de la carne de Res, cerdo y Pollo



Es importante resaltar cómo en 1970 el precio real de la carne de pollo era 1,1 veces el de la carne de res y 1,2 veces el de la carne de cerdo; en otras palabras, en 1970 el precio de la carne de pollo era un 10% y un 20% más cara que la carne de res y de cerdo, respectivamente. En 1980 estas proporciones se reducen a 0.8 veces respecto a la carne de res y 0.64 veces respecto a la carne de cerdo, indicando esto que la carne de pollo es un 20% y un 36% más barata que la de res y la de cerdo, respectivamente. El precio de la carne de cerdo a su vez ha aumentado frente al de la carne de res, siendo el precio relativo en 1970 igual a 0.89 y en 1998 igual a 1.22.

En el mercado se ve muy claro, éste fenómeno del precio del producto, pues mientras una libra de carne de primera cuesta alrededor de 7.000 pesos y 4600 si es de segunda, según lo confirma el informe emitido el 16 de abril del presente año titulado como los patrones de consumo de los colombianos, por la casa editorial el

Tiempo S.A., mientras que la pechuga de pollo vale 3.000 pesos. Inclusive, las familias de menores recursos que tampoco tienen posibilidad de consumir pollo, resuelven el problema de la proteína consumiendo huevo, cuyo precio a nivel nacional ronda los 200 pesos la unidad.

En general, los precios relativos de las carnes muestran un abaratamiento de la carne de pollo frente a las demás. Este hecho se considera uno de los más importantes determinantes en el comportamiento de la estructura de la demanda de carnes, permitiendo concluir que tales reducciones en los precios conllevan a que el gasto en este tipo de carne aumente más que proporcionalmente.

En este sentido el posicionamiento del sector avícola y de la carne de pollo se plantea a través del mantener unos precios más bajos para el pollo en relación a los de la carne de res, llevándolo así a posicionarse cada vez más sólidamente en el consumo familiar. Siendo ésta una oportunidad para el sector Avícola.

❖ **Elasticidad ingreso de la demanda:**

A través de la estimación del modelo LA-AIDS a la demanda de carnes, realizado por el centro de estudios econométricos regionales del Banco de la Republica en el año 2000, mediante una aproximación lineal, utilizando el índice de precios y un sistema de demanda conformado por las participaciones del consumo de cada uno de los tipos de carne. Tomando como soporte las cifras del volumen de sacrificio de pollos, cerdos y reses, así como la serie del PIB Real para el ingreso.

Los resultados de la estimación muestran que las demandas de carne de res y de cerdo son inelásticas a las variaciones en el ingreso. La carne de pollo, por su parte muestra una alta elasticidad ingreso. Además de ello, y teniendo en cuenta que el modelo LA-AIDS permite estimar elasticidades puntuales en todos los años de la muestra, se puede notar también que las elasticidades ingreso de la demanda de carne de res y de cerdo son decrecientes durante todo el período analizado.

En el caso de la carne de res la elasticidad ingreso parte de una cifra de 0.79 en 1970, reduciéndose paulatinamente hasta un valor de 0.67 en 1998. La demanda de carne de cerdo presenta una elasticidad ingreso de 0.68 en 1970 y de igual manera, se reduce hasta llegar a una cifra de 0.55 en 1998. Es más estable, sin embargo, la elasticidad de la demanda de carne de res. La demanda de carne de pollo en 1970 presentaba una elasticidad ingreso de 2.8, aumentando en gran magnitud durante todo el período de estudio hasta alcanzar una cifra de 3.5 en 1998. Cabe anotar también que en el año 1990 dicha elasticidad se situó en una cifra de 3.9 (véase Cuadro 4).

Cuadro 4. Elasticidad Ingreso de la Demanda de carnes

Periodo	Res	Cerdo	Pollo
1970	0.79	0.68	2.81
1975	0.78	0.72	2.56
1980	0.76	0.64	3.02
1985	0.75	0.60	3.25
1990	0.73	0.49	3.91
1995	0.67	0.56	3.50
1998	0.67	0.55	3.53

Fuente: Banco de la República

La implicación directa que se deriva de este resultado es que, por ejemplo para un bien con elasticidad ingreso de 0.67, los aumentos en el ingreso nacional de 5% sólo inducirán aumentos en el gasto en dicho bien en una magnitud del 3.3%.

Quiere decir esto que la respuesta de la demanda ante aumentos en el ingreso no es proporcional y esto se cumple tanto para el sector bovino como para el porcino, con lo cual dichos sectores están condenados a sufrir un atraso relativo frente a los sectores con elasticidades ingreso de la demanda mayor que la unidad, tal como es el caso de la demanda de carne de pollo.

En general, se encuentra que existe inelasticidad ingreso de la demanda de carne de res y de cerdo y a su vez, una alta elasticidad ingreso de la demanda de pollo. Con esto, ante crecimientos en el ingreso nacional, se observará un rezago relativo de la demanda de carne de cerdo y de res, frente a la de pollo que crecerá más que

proporcionalmente al aumento en el ingreso. Lo que le permitirá continuar llevando la delantera en el ramo pecuario.

Al presentar una alta elasticidad ingreso de la demanda, los aumentos en el gasto de consumo en dicho sector son más que proporcionales a los aumentos en el ingreso nacional. Esto nos permite concluir que, en el país, el sector avícola continuará situado en la posición privilegiada que se encuentra en términos de crecimiento. Este aspecto es importante también como un factor que condiciona el posicionamiento del sector avícola, es decir, es un factor de “oportunidad” que contribuirá en su consolidación.

❖ **Tasas Arancelarias de Importación :**

Para el año 2005, la industria avícola y demás eslabones de la cadena han sido protegidos de la competencia externa con la franja de precios (que para el caso de los trozos de pollo fija un arancel bastante alto), cuya eliminación es uno de los objetivos de Estados Unidos en las negociaciones del TLC.

Actualmente la producción de pollo de los países andinos incluida la producción Colombiana esta protegida, las importaciones de trozos de pollo (Cuartos traseros) están controladas por el Sistema Andino de Franjas de Precios, SAFP, de la Comunidad Andina de Naciones, CAN, cuyo objetivo es impedir que la inestabilidad de los bajos precios internacionales y las distorsiones ocasionadas por los subsidios a la agricultura de otros países se transfieran a los mercados nacionales.

En términos generales, la franja de precios actúa como filtro de los precios Internacionales variables y, sobre todo, a los precios bajos; la banda de precios se construye en relación con el precio CIF que incluye el precio en el noreste de Estados Unidos más costos de transporte y seguro. Los precios que estén por encima de esta banda tendrán una disminución del arancel y para las que se encuentren por debajo se tomará el precio piso de la franja más un arancel específico para cada uno de los productos.

El sistema arancelario para los productos sensibles de la agricultura colombiana, las famosas franjas de precios, tiene un componente fijo y un componente estabilizador, que no solo aumentan la protección en épocas de precios internacionales bajos sino que reducen el arancel básico en épocas de precios altos como lo hemos visto durante este año para la mayoría de productos

En el caso de la franja de los trozos de pollo, los precios de la banda se forman con base en las cotizaciones de pollo entero y no sobre los trozos de pollo, de esta manera el piso de la franja de precios es mas alta. Esto genera claramente como oportunidad, el contar con una protección importante del sector Avícola, con una diferencia muy grande entre el precio CIF y el precio de intervención de la franja, lo que dificulta la importación de éste producto o de cualquiera de los productos atados a la franja como son: trozos de pollo y pavo, fresco, refrigerado y congelado, así como despojos comestibles (pollo, pavo y partes de pavo y sus preparaciones).

❖ TLC :

El presidente del gremio avícola FENAVI, Jorge Enrique Bedoya, advirtió recientemente en el Congreso de la República que Estados Unidos tiene como fin enviar a Colombia lo que se denominan cuartos traseros, pues son presas que no son consumidas por los Estadounidenses, quienes consumen básicamente pechuga y alas, considerando de ésta forma, los cuartos traseros de pollo (comprendidos por pierna pernil del pollo incluyendo la rabadilla). Como un desecho que puede ser vendido a precios de feria en el mercado internacional. A lo anterior se suma que el alimento para el pollo estadounidense está subsidiado porque los productores de materias primas reciben ayudas del gobierno.

Hasta ahora, la industria avícola y demás eslabones de la cadena han sido protegidos de la competencia externa con la franja de precios (que para el caso de los trozos de pollo fija un arancel bastante alto), cuya eliminación es uno de los objetivos de Estados Unidos en las negociaciones del TLC.

Jorge Enrique Bedoya, presidente de FENAVI, dijo que la eventual llegada a Colombia de los denominados trozos de pollo de EE.UU. acabaría con aproximadamente 240 mil empleos que genera la avicultura en más de 300 municipios de todo el país. Esta jalona otras actividades (producción de maíz, sorgo, yuca, procesamiento de alimentos) que a su vez, tienen vinculados cerca de 40.000 trabajadores y los cuales también se verían afectados con una apertura del mercado a los trozos de pollo. Mencionando que de no lograrse un acuerdo favorable para Colombia en la negociación del sector avícola en el TLC con Estados Unidos, se “botarían a la basura” inversiones del renglón por más de 540 millones de dólares.

Las pérdidas en el sector avícola, surgirían por una disminución del 49 por ciento en el precio interno al productor de carne de pollo, debido a las importaciones de cuartos traseros, productos exportados masivamente por Estados Unidos a precios de desecho. El precio interno resultante sería inferior a los costos de producción de la carne de pollo, a pesar de su reducción (en aproximadamente 20 por ciento) por la liberación de las importaciones de granos forrajeros y de la soya. Como resultado neto, se ocasionaría el desmantelamiento de la avicultura de engorde.

Eso no es todo, el presidente de Pollos Vencedor, Clemente Jaimes, afirmó que “hay otro aspecto que no ha sido analizado y que también afecta gravemente al sector y es el hecho de que el pollo norteamericano es alimentado con materias primas subsidiadas, lo cual, en su concepto, saca de la competencia a las empresas del renglón en Colombia”. Pero uno de los aspectos más graves, según el empresario, es el problema social que se generaría si se juega con los empleos del campo. A este respecto agregó que más o menos el 65 por ciento de los puestos de trabajo del renglón son rurales. De otro lado, el presidente de FENAVI expresó que también se vería afectado el consumo de maíz, sorgo y yuca que hay en Colombia. Cabe señalar que de estos productos se producen más de 500 mil toneladas al año, que corresponden a aproximadamente 180 mil hectáreas. Además, de acuerdo con Bedoya, desaparecería la industria de concentrados y se afectaría sustancialmente el tema del transporte de carga, toda vez que se mueven más de 10 millones de toneladas del producto.

Con base al análisis anterior se hace evidente para éste caso, la necesidad de negociar unas condiciones muy especiales para no afectar la producción nacional, pues de lo contrario se podría convertir en una verdadera “amenaza” pues podría traer graves consecuencias como el ocasionar un debilitamiento y hasta una inminente quiebra del Sector Avícola y a la vez traer consigo un despido masivo de empleados.

Es muy importante resaltar que a pesar de los inconvenientes mencionados anteriormente, si se realiza una buena negociación, el TLC traerá a su vez “oportunidades” al Sector Avícola como lo es el tener un acceso a insumos mas económicos, siendo ésta una ventaja para las compañías avícolas pues el alimento balanceado es el componente mayoritario dentro de la estructura de la cadena de valor avícola, representa un 75 % de los costos totales de producción; por su parte, dentro de otros beneficios que se obtendrían para las Avícolas Nacionales, además de incurrir en el mercado Estado Unidense seria aumentar el precio de colocación de otros productos como son el ala y la pechuga (Ver cuadro 5) que para el caso Colombiano vendría presentando ventajas comparativas en la producción de éstos productos frente a los norteamericanos.

Cuadro 5. Precios Promedio en dólares

PRODUCTO	ALAS (KG)		PECHUGA(KG)		PERNIL CON RABADILLA		POLLO ENTERO	
	COLOMBIA	E.E.U.U	COLOMBIA	E.E.U.U	COLOMBIA	E.E.U.U	COLOMBIA	E.E.U.U
2001	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1,5	0,58	1,47	1,14
2002	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1,38	0,42	1,36	1,06
2003	1,13	1,62	1,63	1,85	1,24	0,53	1,22	1,21
2004	1,21	2,54	1,8	2,46	1,29	0,74	1,33	1,63

Fuente: Fenavi

❖ Poder Adquisitivo de los Colombianos:

Actualmente, bajo el concepto de muchos analistas, la realidad que se refleja en estos números es que el consumo sigue concentrado en unos pocos que tienen altos ingresos, mientras la mayoría debe apretarse el cinturón, pues de los 44 millones de colombianos sólo 7 millones tienen alta capacidad de compra, 15

millones tienen una capacidad moderada y la mayoría, más de 20 millones, no tienen poder adquisitivo. Las cifras son compatibles con los niveles de pobreza que cobija al 52 por ciento de la población, según lo emitido por Camilo Herrera, presidente de Raddar, cuya firma en asocio con Confecámaras lleva ya varios años midiendo el consumo de los colombianos.

El DANE, por su parte, señala que las ventas reales del comercio minorista crecieron en un 3,47 por ciento, durante el mes de febrero, pero al descontar vehículos apenas aumentaron en un 0,65 por ciento. En el primer bimestre del 2005 cayeron en 2,5 por ciento, las ventas nacionales de la industria alimenticia, siendo las caídas más significativas en carnes frías (5 por ciento), panadería (6 por ciento) y aceites y transformación de frutas, hortalizas y verduras (14,7 por ciento). Pero crecieron al 7 por ciento las ventas de bebidas, productos lácteos y azúcar.

A su vez, dentro del análisis elaborado por CENEC y CONFECAMARAS a través de RADDAR, en el mes de julio del presente año, se observó que el colombiano promedio comenzó en enero de 1.999 con una capacidad de compra de \$ 195.471,45 pesos y finaliza el 2.004 con \$ 303.007,69 mensuales. Este aumento ha venido acompañado de un sin número de cambio de precios en todos los productos del consumo diario de este agente y le ha causado una gran cantidad de reasignaciones en su composición de consumo, trayendo graves repercusiones en la economía en general, tornándose en una situación angustiosa para la ciudadanía, ya que para el mes de junio de este año, algunos analistas prendieron las alarmas por el flojo comportamiento que se ha venido presentando en lo corrido del año 2005 y advirtieron que de persistir los signos negativos que hasta el momento se han observado, la economía crecerá por debajo del 4 por ciento que pronostica el Gobierno. Esta tendencia se apoya a su vez en la encuesta realizada por FENALCO a 700 comerciantes de todo el país, en mayo del presente año, reflejó una disminución en el grado de optimismo del sector frente al desempeño de sus negocios y de la economía en general. "Los comerciantes de los sectores de abarrotes y vestuario se encuentran muy desanimados porque las ventas alcanzadas en el primer tercio del año no han sido las esperadas y han modificado hacia la baja sus presupuestos para lo que resta del 2005", anotó el informe.

Es importante analizar que pese a tener un decrecimiento en las tasas de inflación, se ha observado a nivel general, una tendencia a la baja en relación al poder adquisitivo de los colombianos, entre tantas causas, la principal de ellas, es debido a la escasez de ingresos. Esta situación ha acontecido debido a que los salarios en 2005 han subido menos que en el 2004, tal y como se confirma en la sección de economía del día viernes 19 de agosto del presente año del periódico Vanguardia Liberal; pues mientras que en el 2004 el porcentaje promedio de aumento salarial en Colombia fue de 7.15%, este año se redujo a 6.42%. Así lo revela la versión número 29 de la investigación Nacional de Salarios y Beneficios 2005, realizada por la Asociación Colombiana de Gestión Humana, Acrip.

Esto viene representando una seria amenaza, no solamente para la empresa de interés sino para la industria en general, ya que estos bajos ingresos que perciben los colombianos no permiten que gran parte de la población adquiera productos sofisticados por el alto costo que estos representan. Lo que les obliga a buscar alternativas para la satisfacción de sus necesidades y recurren a la adquisición de productos sustitutos a precios relativos, los cuales tratan de solventar gran parte de dicho problema en cierta parte satisfacer su necesidad.

El hecho latente tras esa paradoja es que la población se esta quedando marginada del crecimiento total de consumo frente a los demás países en general, tornándose un gran peligro para los sectores que forman parte de la economía nacional, ya que una baja demanda se traduce en un menor ritmo de ventas de los productos básicos, que junto a los bajos ingresos, aumento en los impuestos y mayores pagos en las tarifas de servicios públicos, ha reflejado claramente un menor crecimiento económico y un bajo poder adquisitivo en los Colombianos., confirmando el hecho de que comprar es cada vez mas cosa de pocos.

❖ **Propensión de las personas a gastar según estrato:**

Según la encuesta de Dinero-Invamer Gallup en mayo del 2005, el promedio los hogares colombianos gastan \$1'535.254 mensuales. La mitad de estos gastos corresponde a vivienda y alimentación, seguidos por transporte, educación y

esparcimiento y diversión. Estos resultados guardan coherencia con los que arroja la encuesta de hogares del DANE (la cual no se realiza en el país desde 1994, pero se adelantará en el segundo semestre de este año) y permiten mirar de cerca cómo se comportan los consumidores colombianos en los diferentes estratos y cuáles son las principales tendencias.

Como podría esperarse, la encuesta muestra una fuerte desigualdad entre estratos en el país. Los hogares del estrato 1 gastan mensualmente cerca de \$830.000, equivalentes a unos US\$319. Esto significa que, con familias de 4,2 integrantes en promedio, en este estrato el gasto diario por persona es de unos US\$2,3. Entretanto, los estratos 5 y 6 gastan diariamente casi US\$15 por persona. Asimismo, mientras el estrato 1 concentra más del 70% de sus gastos en vivienda, alimentación y transporte, los estratos más altos -5 y 6- gastan cerca del 50% en estos mismos renglones.

La encuesta también explica el dinamismo de algunos productos en medio de un entorno general de ingresos restringidos. A pesar del bajo crecimiento de los ingresos, las empresas tienen la posibilidad de crecer llenando los espacios que se abren a medida que las familias en los distintos estratos van dando satisfacción a sus necesidades básicas y buscan el consumo de nuevos productos, en frentes como comunicaciones, educación o entretenimiento.

Jorge Londoño, gerente de Invamer Gallup, afirma que hay una secuencia en los gastos de las familias que permite clasificarlos en tres categorías: inflexibles, flexibles y más allá de los básicos. "El inflexible corresponde a los renglones del gasto que son indispensables para sobrevivir. Allí están cosas como alimentos y vestuario. El peso de estos productos en el consumo de los distintos estratos varía. Mientras que el estrato 1 dedica cerca del 40% de sus ingresos a los alimentos, para los estratos 5 y 6 ese segmento solo corresponde al 16%. Algo similar ocurre en el caso del vestuario".

El segundo es el de los gastos flexibles. "Todos los estratos gastan porcentualmente lo mismo en esos segmentos: vivienda, cerca del 24%; transporte, 11%; o

comunicaciones, 3%", afirma Londoño. Probablemente, todas las personas necesitan estos gastos y escogen dentro de la gama que les ofrece el mercado para ajustar estos renglones a sus posibilidades económicas. Finalmente, están los productos que van más allá de lo básico.

En Colombia se está presentando una dinámica muy importante en la forma como los consumidores definen su gasto en los renglones flexibles y en aquellos que van más allá de lo básico. "Cuando llegan a los bienes flexibles, a los estratos bajos se les termina la mayor parte de sus recursos y buscan cubrir su salud y educación en la oferta pública. Entretanto, los estratos medios buscan deuda para atender sus necesidades de entretenimiento, diversión y educación. A su turno, los estratos altos tienen recursos para invertir en esparcimiento y diversión e, incluso, para llegar a otros segmentos como el sector de Según la encuesta de Dinero-Invamer Gallup, en promedio los hogares colombianos gastan \$1'535.254 mensuales. La mitad de estos gastos corresponde a vivienda y alimentación -en igual proporción-, seguidos por transporte, educación y esparcimiento y diversión. Estos resultados guardan coherencia con los que arroja la encuesta de hogares del DANE (la cual no se realiza en el país desde 1994, pero se adelantará en el segundo semestre de este año) y permiten mirar de cerca cómo se comportan los consumidores colombianos en los diferentes estratos y cuáles son las principales tendencias.

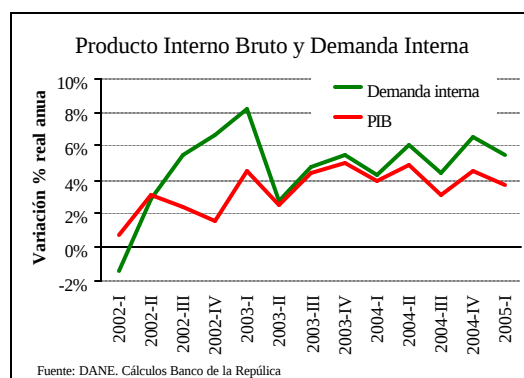
El análisis de los patrones de gasto del consumidor Colombiano en esta nueva etapa, debe dejar lecciones valiosas para las empresas. La economía Colombiana no crece rápido y no va a hacerlo en el futuro previsible. Y si llega a crecer, ese efecto se demoraría en reflejarse en un aumento del consumo de los hogares. En este contexto, muchos mercados en el país están llevando una tendencia de bajo crecimiento, movido por la inercia. Sin embargo, hay oportunidades de crecimiento para las empresas que comprendan la forma como los patrones de consumo se están extendiendo entre los diferentes estratos sociales. Unas estrategias que se adapten bien a esta dinámica del nuevo consumidor pueden desarrollar una ventaja empresarial en los más diversos sectores de la economía.

❖ Segmento económico a nivel Nacional

El Producto Interno Bruto es la sumatoria de los valores monetarios de todos los bienes y los servicios producidos por un país en un año, o mejor, el conjunto de todo lo que produce y ofrece un país en un período determinado.¹⁶

En lo corrido del año la economía colombiana continuó en una fase de expansión. Así lo confirma el crecimiento del producto interno bruto (PIB) al primer trimestre (teniendo en cuenta el menor número de días hábiles) y la mayoría de los indicadores económicos disponibles a la fecha, principalmente de las exportaciones y de la inversión. (Ver gráfico 10).

Gráfico 10. Producto Interno Bruto y Demanda Interna¹⁷



Los resultados de los modelos de pronóstico de la inflación y del modelo central de simulación de la política monetaria muestran que existe una alta probabilidad de cumplir la meta de 2005 (entre 4,5% y 5,5%)¹⁸

La inflación hasta junio se ubicó en 4,82%, su nivel más bajo desde mayo de 1956.¹⁹(Ver Gráfico 11)

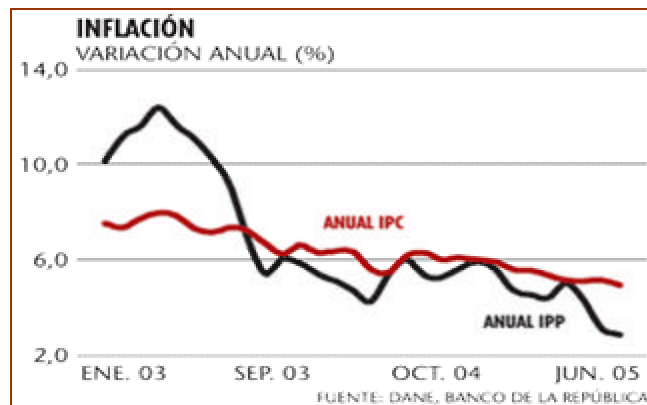
¹⁶ Disponible en < URL http://www.dane.gov.co/inf_est/inf_est.htm. Recuperado el 15 de Agosto de 2005

¹⁷ Disponible en <URL <http://www.banrep.gov.co/economia/seminar-jota-situac-actual-perspect-economic4.htm>. Recuperado 15 de Agosto 2005

¹⁸ Disponible en <URL <http://www.banrep.gov.co/prensa/comuni4.htm> Recuperado 15 de Agosto 2005

¹⁹ Disponible en < URL <http://www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=21226>. Recuperado el 5 de Agosto 2005

Gráfico 11. Inflación y variación anual²⁰



❖ **Medios de Transporte :**

El transporte de carga es una actividad fundamental en el aparato productivo colombiano ya que es el sector que permite que un producto llegue al consumidor final y genere la circulación de bienes, dinamizando la economía.

El sistema carretero de Colombia cuenta con un total de 25.445 Km. de carreteras, conforme registros oficiales del Comité Andino de Infraestructura Vial (CAIV) de la Secretaría General de la Comunidad Andina, quienes a su vez afirman, que el modo de transporte terrestre, es el más utilizado en el país para el transporte interno de mercancías.

En este sentido, la topografía propia de nuestro país, así como las distancias que existen entre centros de producción y/o de consumo y los puertos de entrada y de salida de los bienes, dificultan la prestación adecuada de los servicios de transporte. Todo esto, sumado al hecho de los paros organizados por el sector Camionero, debido a inconsistencias en el pago de fletes o por incumplimiento con las tarifas previamente establecidas, tal como lo puntualizó Pedro Antonio Aguilar, presidente Nacional de la Asociación Colombiana de Camioneros (ACC), quien a su

²⁰ Disponible en < URL <http://www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=21226>. Recuperado el 5 de Agosto 2005

vez asegura que éste problema persistirá, mientras no sean definidas las políticas para el gremio a través de un consenso mutuo.

El gobierno Nacional no debería permitir paros de transporte , ya que son inadmisibles para las organizaciones que pueden verse seriamente afectadas a la hora de entregar sus productos, Como es el caso de la compañía Avícola Pollosan S.A.; para quien este fenómeno es una amenaza ,ya que la Empresa realiza el transporte de su mercancía por vía terrestre principalmente, ya que los despachos parten desde la planta de sacrificio en camiones con condiciones especiales, que garanticen el transporte de la carga hasta su destino final, logrando que el consumidor cuente con el producto requerido justo a tiempo, con la calidad que esperaba y a un precio razonable, hacia las diversas ciudades en donde el producto será finalmente comercializado.

Es importante mencionar, con relación a los medios de transporte, el costo que trae consigo, por ejemplo el valor del combustible, el cual según lo confirma las noticias informativas expedidas los dos primeros días del mes de marzo del presente año por el diario económico empresarial y financiero de Colombia: La republica, en donde se da a conocer la discusión que mantienen actualmente los distribuidores de combustible sobre un 5% de aumento en el impuesto global, llevando a que el valor del ACPM y de la gasolina sigan disparados. A su vez, dialogan por la decisión que tomó el gobierno de bajarle los márgenes de utilidad a los distribuidores. Lo mas grave del asunto es la tendencia que se muestra, dentro de la cual se ve claramente la alta probabilidad de que el impuesto cada vez pese más, implicando un alza del impuesto global de la gasolina y por ende el precio del galón de ésta, trayendo consigo una preocupación alarmante, tanto de los usuarios de vehículos, como de los gremios.

FACTORES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICOS Y AMBIENTALES:

❖ Demografía Nacional:

Colombia, tierra de 1.141.178 kilómetros cuadrados, tiene aproximadamente 44 millones de habitantes (49.5% hombres y 50.5% mujeres), de los cuales alrededor de un 70% reside en zonas urbanas y el 30% restante en sectores rurales. Desde ese parámetro, el área más densamente poblada es la andina, región que concentra el 75% de la población nacional, seguida por la región caribe con 21%, mientras que en la región pacífica, en las vastas llanuras de la orinoquía y en la amazonía tan sólo habita el 4% de los colombianos.

❖ **Dinámica de Consumo en Colombia:**

El consumo es uno de los factores más importante para la comprensión de la realidad de un grupo social. Muchos aspectos de la personalidad de una persona se puede apreciar por su consumo, pero éste, está fuertemente limitado por su nivel de ingreso, que es a su vez un factor de impacto cultural muy importante.

El consumo del colombiano presenta grandes particularidades como la pérdida de su capacidad de compra de cosas para la vivienda ante su defensa de consumo de bebidas alcohólicas y espacios de entretenimiento. Es claro que la limitante presupuestal del colombiano es muy alta y mucho más después de la crisis de 1.999, más esta fue la generadora de una reasignación de gasto hacía el transporte y las comunicaciones lo cual demuestra la importancia de la productividad y de las relaciones sociales para esta población.

Esta información fue suministrada por el Centro de Estudios Culturales – CENEC, en el mes de julio del presente año para la libre circulación dentro de los medios de comunicación y los gremios empresariales gracias al esquema de cooperación establecido con Confecámaras para el fortalecimiento de la institucionalidad empresarial colombiana.

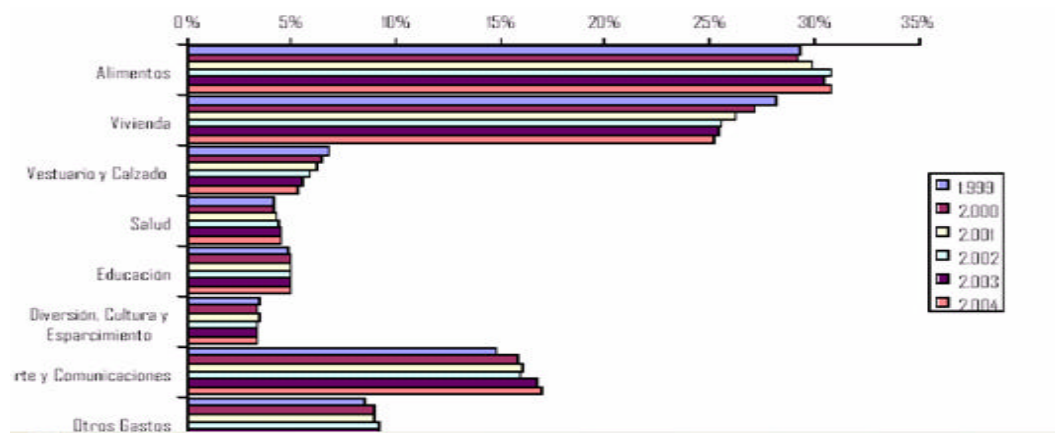
Para Confecámaras es un placer aportar a la comunidad empresarial colombiana una herramienta científica de estudio de mercado que le permite establecer la dinámica racional de consumo de los colombianos; Esta herramienta de proyección de consumo personal es conocida como RADAR, la cual es desarrollada por el

CENEC y validada por el National Bureau of Economic Research y el Institute for Social Research de la Universidad de Michigan.

RADAR es un método que le permite a la empresa y al común de las personas comprender como se mueve el mercado de un producto frente a los cambios de capacidad de compra de toda la canasta de consumo del agente económico, porque no sólo el cambio de precios de un producto afecta la decisión de compra. Este se calcula sólo con fuentes oficiales del DANE, DNP y Banco de la República, lo cual aumenta su validez. Las cifras de inflación, Encuesta de Ingresos y Gastos, Cuentas Nacionales, Encuesta Nacional de Hogares y Población son la base fundamental de su estimación.

Como se puede apreciar en la figura 6, el colombiano ha sustituido su gasto en vivienda por su gasto en comunicaciones, quizá por los bajos costos de las segundas y los inalcanzables niveles de precios de la primera.

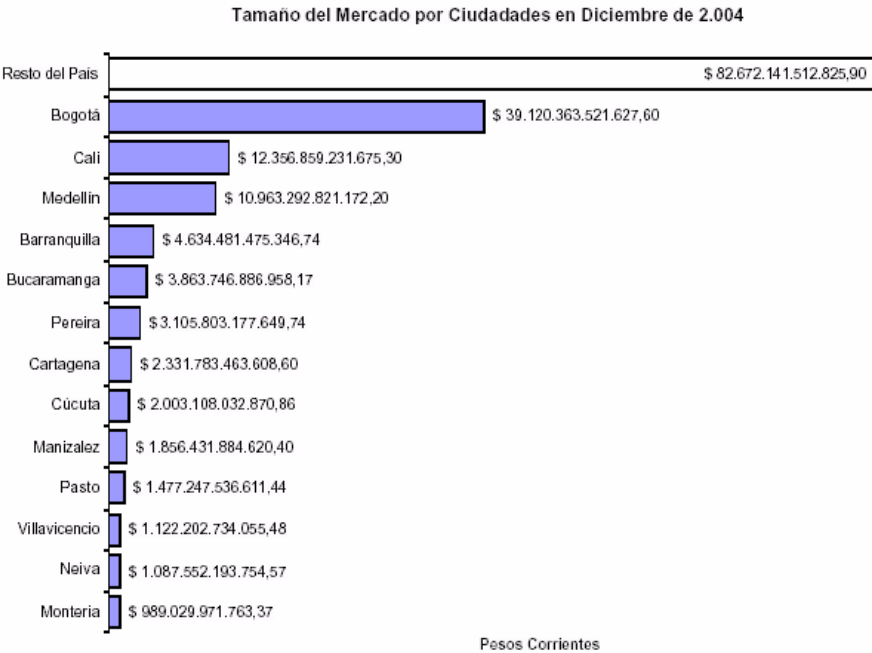
Figura 6. Asignación de consumo de los colombianos por grandes grupos



En Diciembre de 1.999 el tamaño del mercado del consumo de hogares fue de \$ 94.640.845.292.076,50 y ya para 2.004 se estimaba en \$ 167.584.044.444.540,00 lo que mostraba una dinámica interesante del mercado como reacción a la depresión de 1.999, presentado tasas medias de crecimiento nominales superiores a los 9 puntos porcentuales.

Para el caso de Colombia RADAR se puede estimar en las trece ciudades principales (Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cartagena, Cali, Cúcuta, Manizales, Medellín, Montería, Neiva, Pasto, Pereira y Villavicencio) y para el total nacional diferenciado en ingresos bajos, medios, altos y promedios. (Ver Gráfico 12).

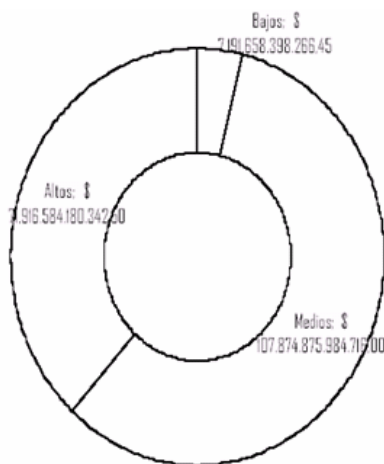
Gráfico 12. Las trece principales ciudades del País



Para Diciembre de 2.005 se espera un mercado de 186'983.118'476.237 con un crecimiento del 11,57% del mercado, lo cual es tan sólo del 5,44% en términos reales, presentando a un colombiano con un consumo promedio mensual de \$327.089, en ingresos bajos de \$52.713, en ingreso medios de \$346.235 y para ingresos altos de \$581.552.

Este mercado estará diversamente distribuido en toda la geografía nacional estando muy concentrado en las principales ciudades del país y en los ingresos medios. (Ver Gráfico 13).

Gráfico 13. Composición del Mercado Nacional en Diciembre de 2005



Esto nos hace pensar que el mercado esta claramente concentrado en los estratos medios.

❖ **Cambios en los patrones de consumo de los habitantes de Colombia:**

Un cambio en la que ha sido la dieta alimenticia tradicional de los hogares colombianos comenzó a observarse. En la actualidad se ve como los hogares Colombianos han reducido las compras de siete alimentos básicos de la canasta familiar debido a sus menores ingresos y hasta por seguir dietas. Entre éstos productos básicos se encuentran el arroz, la papa, “la carne”, la leche, el café, la cebada y el trigo, principalmente, presentando una demanda baja y advirtiéndose una caída en el consumo nacional per. Cápita.

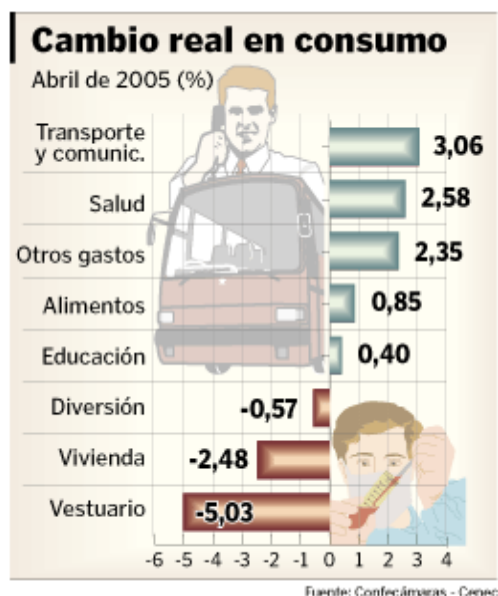
Las razones son diversas, desde el mismo cambio en las costumbres alimenticias, hasta la baja capacidad adquisitiva de los colombianos, el menor consumo de harinas, el rechazo a las grasas, el mayor control sobre efectos en la salud y hasta la preferencia por alimentos fáciles y rápidos de preparar.

Los alimentos viven constantemente, su propia guerra por quedarse en el plato de los consumidores. La competencia es entre sustitutos e incluso se da a diferentes horas del día. Para ésta situación, el pollo le está ganado la batalla a la carne de

res. En los últimos 15 años el consumo per. Cápita se duplicó, al pasar de 7,9 kilogramos en 1990 a 15,6 el año pasado.

Igualmente, el informe sobre la dinámica del consumo de los colombianos correspondiente a abril de 2005, realizado por Confecámaras, a través del CENEC, utilizando el sistema de cálculo Radar, el cual muestra un crecimiento leve en la demanda neta de alimentos por parte de los consumidores en los últimos cinco años, al pasar en 1999 de una asignación mensual del 30 por ciento de los ingresos para compra de comida, al 32 por ciento en el 2005. Sin embargo, el rubro general de alimentos indica que la demanda permanece prácticamente estable, con un crecimiento de sólo 0,85 por ciento, como se observa en el cuadro 6, emitido por Confecámaras para el mes de abril de 2005.

Cuadro 6. Variaciones en el Consumo



Se puede señalar, la manera en cómo los cambios en el estilo de vida no solo tienen efectos en la estructura de la demanda por la motivación de las personas a conservar un buen estado de salud, sino porque adicionalmente se presenta una tendencia a reducir el tiempo dedicado a la preparación de los alimentos o por la facilidad de contar una amplia red de distribución y en este sentido, la carne de aves

ha presentado mayor facilidad para responder a éstas exigencias, obteniendo una tasa de crecimiento en relación al consumo del 5.7% anual. Convirtiéndose así en una “oportunidad” para las Compañías Avícolas de obtener una dinámica de consumo elevada, pues es muy factible poder cambiar la mentalidad de consumo de carne de res a pollo, pues los colombianos han demostrado ser consumidores de mentalidad abierta para el consumo de diversos productos de la canasta familiar, adaptándose fácilmente al estilo de vida moderno.

❖ **Una Colombia mas adulta:**

En la sección de tendencias Económicas Nacionales de la revista dinero del mes de junio del 2005 se publico un informe sobre un análisis demográfico de Colombia, en el cual se observa la manera en que la sociedad colombiana está saliendo de la adolescencia. De 2005 a 2019, la población de 0 a 14 años reducirá su participación en el total nacional de 31% a 25.6% mientras la mayor de 60 años pasará de 5% a 7.6% según lo muestran los cálculos que el departamento Nacional de Planeación, DNP, preparó para el documento Colombia segundo Centenario 2019. Así la gran masa de habitantes para esta época estará en el segmento de 14 a 60 años que pasará de 64% a 67% en este periodo. Estos cambios en la demografía tendrán grandes implicaciones económicas y empresariales. Entre ellas, las más destacadas son un aumento de la población económicamente activa, una mayor demanda de servicios de salud de alto costo en geriatría y una mayor demanda de educación técnica y superior. Por otra parte, se espera una reducción en nutrición infantil. Además, para 2019 se espera Colombia tenga una población cercana a 60 millones de habitantes y el 33% será rural.

❖ **Actitud ante el servicio al Cliente :**

Las grandes Compañías Avícolas han visto la necesidad de tener puntos estratégicos dentro de sus instalaciones para permitir un servicio al cliente eficiente y a la vez un centro de información por el cual pueden dar a conocer la variedad de

sus productos, los distintos descuentos y la publicidad o promociones con relación a ellos. Tendencia encontrada por el equipo estratégico de estudio en Colombia, que muestra que esta acción perdurará, debido a que el cliente es lo más importante para cualquier negocio y debido a que el consumidor, actualmente es mucho más informado, exigente y analítico, tal y como lo confirma, Zayda Torres, presidente del Centro de Investigación del Consumidor, CICO.

Así mismo, Colombia es uno de los pocos países de América Latina que se jacta de tener medianos y pequeños empresarios en el sector comercio, y éstos son los que se están ganando el mercado. Según cálculos realizados por la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO) en el país hay 40.000 superetes (supermercados de autoservicio con más de 50 metros cuadrados y hasta 450 mts²) y 450.000 tiendas de barrio, los cuales se mantienen gracias a sus estrategias de precios bajos, buena atención a sus clientes y la alta presencia de marcas propias. Según lo afirma el artículo emitido por el diario la república en los días 26 y 27 de junio del año pasado; hecho que demuestra que este tipo de establecimientos sigue estando entre los preferidos por los consumidores colombianos, a pesar de tener más alternativas.

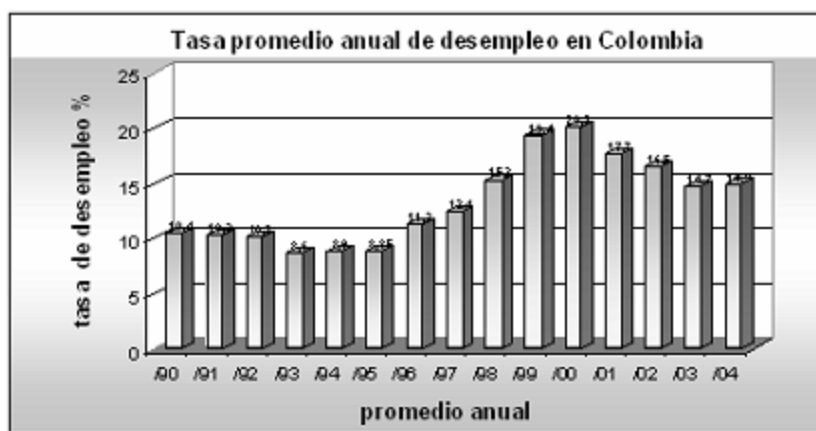
Es por esto que la compañía presenta muchas oportunidades para abarcar mas y mas mercados, pues no solo cuenta con múltiples distribuidores que a su vez le venden a estos micromercados sino también posee almacenes ubicados en puntos estratégicos dentro de las principales ciudades del país, ofreciendo de esta forma a los clientes, una mayor cercanía y una mejor atención a la hora de realizar su compra, con el fin de lograr una fidelización de los consumidores y obtener un mayor atractivo de consumo.

❖ **Desempleo :**

Colombia y muchos otros países del mundo han atravesado duras crisis económicas en los últimos años. Los efectos de la crisis económica han tenido su mayor impacto social en el empleo. Los años 1999 y 2000 están marcados por las tasas mas altas

registradas en la historia Colombiana, que en promedio era del orden del 13 %. En los primeros años de la década del 90 se encontraba relativamente estable con tasas promedio cercanas al 9%; a partir del año 1995 se registra un crecimiento continuo, hasta llegar al máximo en el 2000, con una cifra promedio de 20% anual. Como se evidencia en el análisis efectuado por el Banco de la Republica, en las diversas publicaciones sobre la crisis Económica en Colombia. (Ver Gráfico 14).

Gráfico 14. Análisis de Desempleo en los últimos años.



Fuente: Banco de la República

Actualmente el desempleo en Colombia muestra una leve tendencia hacia descenso, tal como lo señalan las cifras emitidas por el Departamento Nacional de Estadística, Dane, en donde se observa claramente, que la tasa de desempleo a escala nacional disminuyó de 14,7% en abril del año pasado a 12% en igual mes de 2005, como se aprecia en el grafico, lo cual indica que el desempleo aflojó en 2,7 puntos porcentuales durante el último año.

Sin embargo, las cifras del Dane también evidencian que Colombia no ha logrado encontrar soluciones efectivas al problema de la marginalidad laboral, que afecta a miles de familias, especialmente en las zonas urbanas. En efecto, las cifras oficiales indican que en el último año prácticamente no hubo ningún avance en la disminución del subempleo o 'rebusque'. Mientras que en abril de 2004 la tasa de subempleo era del 32,1%, en el mismo mes de 2005 se situó en 32%. Lo más grave es que en abril de 2002 la cifra era casi similar: 33,6%.

Las cuentas del Dane indican que, de abril de 2004 al mismo mes de 2005, sólo 104.905 colombianos consiguieron salir de la condición de subempleados. Hoy en día son 6.440.529 personas, quienes sobreviven en la economía del 'rebusque', sin condiciones laborales apropiadas, con muy bajos ingresos y sin ningún tipo de protección social ni estabilidad contractual.

Así la ocupación nacional representa un factor crítico para la economía Colombiana, cuyas cifras aun son preocupantes, exigiendo un mayor esfuerzo por parte del gobierno para generar nuevos puestos de trabajo con el fin de evitar que se convierta en una grave "Amenaza" para la sociedad en general, ya que solo contribuiría a incrementar los niveles de pobreza en el país, afectando todos los sectores socioeconómicos, entre ellos, el Sector Avícola.

❖ **Violencia:**

La Comisión ha mantenido, durante varios años, atenta observación al desarrollo de la situación de los derechos humanos en Colombia, en consideración al grave estado de violencia por el que, durante las últimas dos décadas, viene atravesando el país, cuyos principales agentes han sido el ejército, las organizaciones paramilitares, la guerrilla y el narcoterrorismo.

El fenómeno de la violencia en Colombia, que ha afectado prácticamente todo el territorio nacional, parece ser uno de los más difíciles de resolver. Según informa el Gobierno de Colombia a la Comisión, solamente en los primeros seis meses del año 1994 se registraron un total de 11.176 homicidios, lo que representa un promedio mensual de 1.862 muertes. Estos niveles de violencia son, de acuerdo con la misma fuente, demasiado altos como para que pueda haber el menor motivo de tranquilidad.

Los sectores más castigados por la violencia siguen siendo los más humildes e indefensos. Los sectores agropecuarios también se han visto afectados de manera directa, ya que en las regiones agrarias los campesinos son frecuentemente de las

víctimas mas castigados, tanto de los organismos de seguridad del Estado, quienes los acusan de guerrilleros o colaboradores de la guerrilla; como también de los grupos guerrilleros, quienes les atribuyen la condición de informantes del ejército. Igualmente, los campesinos son víctimas de las acciones de los grupos paramilitares y de los enfrentamientos armados entre el ejército y la guerrilla. Se informa que durante el período enero a septiembre del 2004, 305 campesinos fueron asesinados y 27 desaparecidos.

El país maneja una economía en medio de la guerra. Sin embargo la realidad de la misma y el desajuste de la infraestructura, impiden que los mercados funcionen adecuadamente. En los diferentes mercados del país, las relaciones son casuales y especulativas. Hay poca inversión y quienes compran están sometidos a los proveedores. Se incrementan la economía informal y el mercado negro.

A causa de este conflicto generalizado, Colombia se inserta mal en el contexto internacional, en la globalización (tanto comercial como cultural) y en el desarrollo de los mercados. Colombia se convierte en un país empobrecido, que tiene poco que ofrecer a la economía mundial, y que tampoco es un mercado atractivo, excepto para los vendedores de armas. En estas circunstancias, Colombia desarrolla una economía de subsistencia que intenta sobrevivir en las grandes ciudades, en medio de un mercado muy deprimido, el cual se ha visto afectado seriamente durante esta guerra que se ha recrudecido a través de los dos primeros decenios del siglo XXI. Las diferentes regiones se encuentran cada vez mas aisladas y millones de colombianos han sido desplazados de sus hogares. Conllevando a un fuerte decrecimiento de la actividad comercial en todo el país en general y una desaceleración del Comercio Internacional de Colombia.

Esta situación en la que se evidencia un notable deterioro de los derechos humanos, se torna cada vez más alarmante. Convirtiéndose en una “Amenaza” para la sociedad Colombiana, quien ya muestra un escenario de la sociedad hacia el año 2020, en donde se contará con fraccionamientos parciales del país, aún sin lograr un acuerdo de paz viable durante el intervalo de tiempo contemplado, y donde se continuarán presentando fuertes periodos de violencia.

❖ **Perturbación de la Seguridad Nacional :**

El 98% de los colombianos considera que el problema más grave que los afecta es la inseguridad, por esto han modificado sus estilos de vida y por tanto han surgido grandes modificaciones en su comportamiento de compra provocando que el consumidor de hoy sea menos ostentoso que el de principio de los años noventa. Esta tendencia según los estudios del gobierno en el 2003, presentados por el Dane seguirá creciendo con el correr de los años.

Debido a la situación del país y agregando el problema de inseguridades, se convierte en una amenaza no solo para la industria del Sector Avícola sino para las diferentes industrias, obliga a la inversión de sistemas de seguridad y a la contratación de personal para esta misma tarea, gastos muy altos que a veces las empresas no cuentan con los recursos necesarios para afrontar esta situación. De igual manera obliga a las diferentes industrias a crear estrategias publicitarias para que la población salga a comprar sin la presión de la inseguridad.

❖ **Influenza Aviar:**

El país se encuentra blindado contra la influenza aviar, enfermedad que se le conoce como “gripa del pollo” y que ha afectado de manera considerable a los países asiáticos, tal y como lo confirma la redacción agropecuaria emitida por vanguardia liberal el día domingo 2 de octubre del presente año en la sección de economía.

Esta barrera sanitaria la tiene el país desde 1993 y desde entonces se adelantan acciones por parte de las autoridades sanitarias agropecuarias y se prohibió temporalmente la importación de productos aviares procedentes de Estados Unidos, por registrar casos de la enfermedad.

De acuerdo con el ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Andrés Felipe Arias, “desde esa época y con mayor énfasis en 2003, el ICA puso en marcha un plan de emergencia para evitar el ingreso de la influenza aviar, basado en la normatividad internacional expedida por la Organización Mundial de Sanidad Animal, OIE”.

Para el funcionario, las medidas son estrictas y tienen como finalidad proteger el país de ese flagelo.

Desde el 2003, de acuerdo con Arias Leiva, se implementó un esquema de vigilancia pasiva a todos los casos de aves que presenten síntomas compatibles con la enfermedad, es decir, estornudos, moco, diarrea y bajas de postura, entre otras.

“Dentro de ese programa a la fecha se han analizado 67.788 muestras de aves nacionales e importadas, cuyos resultados han demostrado que no existe en el país el virus de la influenza aviar, por lo cual se confirma que Colombia hoy es libre de esta enfermedad” agregó.

Además, junto con la federación Nacional de Avicultores, Fenavi, se efectúan planes de vigilancia, los cuales tienen como finalidad la búsqueda de la enfermedad mediante la toma de muestras y análisis, basado en un diseño estadístico, en las explotaciones comerciales de aves en el país.

“En lo que va corrido de este año se han tomado 12.526 muestras en 206 granjas avícolas, sin resultados positivos a influenza aviar”, dijo el Minagricultura.

Esos dos programas, según Arias Leiva, están fortalecidos con un sistema de control estricto a las importaciones de productos aviares que se constituyen en riesgo de introducción de esta enfermedad, con base en el cual se han expedido resoluciones que prohíben el ingreso de productos de riesgo, de los países en donde se han presentado casos del virus, tales como Bélgica, Alemania, Corea, Taiwán, Tailandia, Cambodia, Indonesia, Vietnam, Japón, Estados Unidos y Canadá entre otros.

Para concluir, Colombia al igual que cualquier otro país del mundo, no es la excepción de poder ser infectado con el virus H5N1 de Asia. Sin embargo, la evaluación de riesgo es significativamente baja como país de infección inicial. Otros países como Estados Unidos y Canadá, por los vínculos comerciales que tiene con Asia, son más susceptibles a la infección, además de que las aves migratorias no vuelan entre continentes y sólo una pequeña proporción de aves migratorias no identificadas se cree que vuelan a través del círculo polar ártico, lo que determina

que Canadá y los estados Unidos podrían ser los lugares iniciales de infección con el virus.

FACTORES POLITICOS, GUBERNAMENTALES Y JURIDICOS:

❖ Política económica.

La política económica es la estrategia que formula el gobierno para conducir la economía del país. Esta estrategia utiliza la manipulación de ciertas herramientas para obtener unos fines o resultados económicos específicos.

Las herramientas utilizadas se relacionan con las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, de precios, de sector externo, etc. La política monetaria, por ejemplo, a través de las decisiones sobre la **emisión de dinero**, puede generar efectos sobre la **inflación** o las tasas de interés; la **política fiscal**, a través de las determinaciones de gasto público e **impuestos**, puede tener efectos sobre la actividad productiva de las empresas y, en últimas, sobre el crecimiento económico. La política comercial, o de comercio exterior, tiene efectos sobre los ingresos del Estado y, de esta forma, sobre el gasto que éste mismo hace, etc.

A pesar de las políticas económicas recientes el gobierno y de los mecanismos adoptados por el Banco de la República para evitar que se siga reevaluando el peso con respecto al dólar, ya que esto conlleva a que las organizaciones sean menos competitivas. Aun Colombia se mantiene como uno de los países menos atractivos para invertir por la inestabilidad y variabilidad que presentan las políticas económicas que plantean los gobiernos, las cuales cambian cada año o según las necesidades de dinero para pagar las deudas del gobierno que se presenten.

❖ Legislación laboral:

En materia de legislación laboral los beneficiados han sido los empresarios por una parte, debido a que el gobierno como medida para generar empleo ha hecho transformaciones a su legislación laboral. Dentro de los principales cambios se encuentran:

- o **Beneficios para las organizaciones.** Disminución de los porcentajes de las horas extras festivas de la siguiente manera:

- La hora festiva diurna pasó del 2,5 de una hora ordinaria normal al 2.
- La hora festiva nocturna pasó del 2,75 de una hora ordinaria normal al 2,5.
- La hora festiva ordinaria pasó del doble de una hora ordinaria normal al 1,75.

Aumento de los rangos establecidos para la hora diurna; antes era de las 6:00 a.m. a las 6:00 p.m. y ahora es de las 6:00 a.m. a las 10:00 p.m. Como consecuencia de este cambio el rango para el horario nocturno ahora es de las 10:00 p.m. a las 6:00 a.m.

- o **Beneficios para los trabajadores.** Cuando el trabajador sea habitual, que es trabajar tres o más domingos durante el mes calendario tendrá derecho a un día de descanso compensatorio remunerado.

FACTORES TECNOLOGICOS:

❖ Integración vertical en la Cadena de Producción:

La producción de carne de aves de corral ha mostrado una expansión más rápida que la observada por la carne de bovino. La producción de esta última se ha caracterizado por no desarrollar un cambio técnico capaz de reducir costos que le permita competir vía precios con las carnes de aves. Tampoco se da, en el sector bovino, una integración vertical de la actividad pecuaria con la actividad manufacturera que permita generar y aprovechar economías de escala, como sí se presenta en otros sectores, en especial, el avícola.

En Colombia el sector ganadero se desarrolla como una actividad extensiva y prácticamente hay una separación total entre la producción de carne y su posterior procesamiento para la venta y consumo final. Esto se ve Evidencia, cuando los productores de ganado dedicados a la ceba y engorde, por lo general no intervienen en el procesamiento posterior que tiene lugar en el ramo agro-industrial, iniciado desde el sacrificio, la transformación en carne en canal, la preparación de carnes frías o embutidos, y la presentación final al consumidor.

Mientras que las industrias de pollo se han transformado en industrias dirigidas al consumidor y que han logrado un alto grado de integración vertical entre los diferentes eslabones de sus respectivas cadenas de producción; intensificando la actividad, con galpones que albergan cada vez mayor cantidad de animales por metro cuadrado; con un tiempo de duración de levante y engorde se ha logrado reducir ostensiblemente, pues alrededor de los años sesenta, el tiempo de engorde de los pollos era de 11 semanas, para 1975 solo se necesitaban entre 9 y 10 semanas y a partir de 1978 con la fuerte inversión realizada en tecnología, se logró reducir ese tiempo de engorde para los pollos, ubicándose entre 7 y 8 semanas. No estando sujeto a la duración de largos ciclos como los que experimenta el ganado. A esto último hay que adicionarle que se han realizado esfuerzos en la reducción de la mortalidad de animales por lote, obteniéndose a su vez resultados satisfactorios, haciendo que las variaciones en los precios puedan ser mejor aprovechadas por los criaderos y que ello se revierta probablemente en una oportunidad para obtener mayores beneficios para el sector Avícola.

❖ **Sistemas de Comunicación :**

Los sistemas de comunicación han evolucionado a un ritmo acelerado durante los últimos años debido al Internet. Este sistema de comunicación ha permitido que las comunicaciones sean fáciles y más económicas, además se ha constituido en una herramienta necesaria para entablar negociaciones a nivel nacional e internacional.

Las Empresas están empezando a ganar y perder ventajas competitivas frente a este fenómeno como lo es el Internet, el cual se ha convertido en una gran oportunidad comercial para los usuarios corporativos, quienes se han convencido de la capacidad de aporte para la gestión empresarial, teniendo un acceso directo de la información del mercado, en el cual compradores tienen una vía para conocer mas sobre los productos, su calidad, precio o competencia con lo cual fortalecen su capacidad de decisión de compra. Ya no solo el proveedor va a exigir capacidad de paga al comprador, también el comprador va a exigir calidad y cumplimiento con un mayor espectro de decisión, ya no solo la publicidad va a estar como único canal para conocer un producto, el público demandará información para soportar su decisión. En síntesis, Internet ha causado una gran revolución, ha hecho que el espacio y el tiempo tienda a cero en la vida del ser humano.

Es debido a esto que para la compañía avícola Pollosan S.A., el Internet se ha convertido no únicamente como una oportunidad de aparecer en medio de un mar de Web sites, sino en la posibilidad de usar el ancho de banda asignado para poder realizar gestión en su empresa, al igual que llevar un control sobre sus procesos, conocer los demás mercados internacionales, identificar canales de distribución, contactar y ser contactado, contratar y ser contratado. No es sólo el crecimiento de ésta Empresa en la Red Global, sino es la gran oportunidad de nacimiento de nuevas cadenas de valor y nuevas formas de cooperación e integración, buscando siempre la eficiencia de los recursos y la eficacia del tiempo.

❖ **Segmento Tecnológico**

La capacitación del personal, por cualquier modalidad, formal, no formal o informal, para aprovechamiento de las TIC, se encuentra que es muy baja; en el sector productivo el porcentaje más alto corresponde a comercio con el 11,0% y en el sector público 5,6%.

El servicio de Internet más utilizado en todos los sectores es el correo electrónico. Su penetración varía entre el 71,6% en microestablecimientos y 95,9% en Estado; le siguen el uso libre con 84,2% en educación superior y 46,7% en hogares.

El 34,1% de las entidades públicas conectadas a Internet tiene habilitados sitios Web. El 97,3 % de los que consultan estas páginas lo hace para obtener información general de la institución y el 2,1% para realizar pagos en línea.

El aprovechamiento de estas tecnologías para acceder al conocimiento, conlleva al bienestar social y económico de nuestras comunidades, al incremento de la productividad, la eficiencia y la transparencia de las instituciones públicas y las organizaciones privadas.

Para muchas organizaciones, la información y la tecnología constituyen el más valioso recurso; sus administradores requieren: incrementar la calidad, funcionalidad, facilidades de utilización, reducir el tiempo e incrementar los niveles de servicios a bajos costos. Lo anterior implica contar con los conocimientos básicos de los riesgos y conocer la Tecnología de la Información, de manera que puedan proveer direcciones efectivas y adecuados controles.

En Colombia para el año 2001 el sector de servicios contaba con 118719 computadores en uso de los cuales 32 201 se encuentran conectados a Internet.

A continuación se dará a conocer en la tabla 1, la distribución tanto de sistemas de información, como de comunicación entre los principales sectores socioeconómicos, especificando por unidades su estado de utilidad y aplicabilidad.

Tabla 1. Medición de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones²¹

²¹ <http://www.dane.gov.co>

Sectores	Total unidades	Unidades con computador	Computadores			En uso conectados a Internet
			Total	En uso	En desuso	
Industria manufacturera	7 728	5 922	115 068	109 242	5 826	36 957
Comercio	49 931	20 319	125 579	118 719	6 860 *	32 201
Servicios	19 808	4 581	38 895	36 318	2 577	12 362
Microestablecimientos	791 522	43 215 *	74 683 *	68 510 *	6 173 *	23 908
Educación formal	51 508	14 260	145 455	126 767	18 688	31 458
Educación superior	223	223	74 097	71 732	2 365	49 468
Estado	2 759	2 576	258 906	241 336	17 570	79 113
Hogares	4 637 307	842 126	933 454	876 833	56 621 *	471 411
Total			1 766 137	1 649 457	116 680	736 878

FUENTE: DANE.

Los datos encontrados sobre el uso de Internet en el país a principios del año 2005 registran 3 millones 585.688 usuarios de Internet en el país, es decir una penetración del 7,9 por ciento de la población nacional. ²²

❖ Segmento Global

Las ventas basadas en la Web (“e-commerce”) se están convirtiendo en motor principal de crecimiento de la economía mundial. En las redes electrónicas de las principales instituciones financieras de 200 países, se realizan operaciones que significan trillones de dólares diarios. Las llamadas operaciones comerciales B2B (Business to Business) se estima superarán los 2,7 trillones de dólares en 2004. Y las ventas B2C (Business to Consumer) alcanzarían los 204 billones de dólares este año. Tanto por razones de mayor productividad como por las implicaciones culturales del acceso a Internet, Colombia debe redoblar sus esfuerzos para aumentar la cobertura, y el uso de la Internet en la actividad económica y educativa. La Agenda de Conectividad está dando algunos pasos que propenden por la masificación del uso de las tecnologías de la información y la comunicación a costos bajos, y por un mayor contacto del ciudadano con el gobierno a través de medios electrónicos. De otro lado, a nivel de la empresa privada hay gran trecho por recorrer para masificar los sistemas de transacciones y pagos electrónicos, así

²² Disponible en <URL http://enter.terra.com.co/ente_secc/ente_actu/noticias/ARTICULO-WEB-1001940-1933811.html. Recuperado el 19 de Agosto de 2005

como para expandir los sistemas de identificación digital en la red (firmas electrónicas) que ya existen en el país, pero a costos muy elevados.²³

❖ **Tecnología de la mano del Desarrollo Empresarial**

Los datos de Net Impact 2005 demuestran que los países latinoamericanos invierten aproximadamente el 1.4% de su PIB en tecnología, mientras que en Estados Unidos el monto es del 5.3% y en Europa el 3%, ésta información fue basada en una noticia emitida en la sección de negocios el día domingo 23 de octubre de 2005 por Vanguardia Liberal

El gerente de Cisco para Colombia, Santiago Aguirre aseguró que de acuerdo con el estudio realizado por Cisco System, para estar a la par de estos países, Colombia tendría que triplicar su inversión; Ya que en el país, el número de organizaciones que utiliza aplicaciones en red es levemente menor en comparación en el promedio del resto de América Latina, las áreas en el que más se usan son contabilidad y finanzas (73%), recursos humanos(69%) y portales Web (66%).En los campos que menos se implementan es automatización de las fuerzas de ventas (47%) y gerencia de proveedores (34%).

Para el caso nacional, un número mayor de organizaciones conectadas le proporciona accesos a la red externa de sus empleados (67%) en comparación con las demás empresas de América Latina; el 33% a usuarios autorizados externos y una menor cantidad se lo brinda a socios de negocio (9%) frente al 17% del promedio general.

En Colombia, el principal impulsor para invertir en tecnología es la necesidad de mejorar la satisfacción del cliente (49%), seguido de la necesidad de satisfacer las demandas del usuario (39%), el querer ser mas competitivos en su industria (39%), aumentar la flexibilidad para responder a las condiciones actuales (30%), expandir

²³ Disponible en <URL http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/tlc/opi_tlc/ARTICULO-WEB_NOTA_INTERIOR_PORTA-1747160.html. Recuperado el 18 de Agosto 2005

la capacidad con los recursos existentes (30%) y como potencial para ingreso (21%).

La mayoría de las empresas considera que la tecnología ha tenido un impacto positivo para las operaciones durante los últimos 12 meses. El 70% de los encuestados informo que la tecnología ha ayudado a mejorar la satisfacción de los clientes; el 45% ha experimentado reducción de los costos de operación y un 11% percibió un aumento de sus ingresos. Así mismo las barreras en la implementación de la tecnología no difieren mucho en los diferentes países de Latinoamérica tenidos en cuenta durante el estudio. De acuerdo con las informaciones suministradas por los empresarios, la falta de capacitación de los empleados frente al tema es la causa de atrasos en la adquisición y puesta en funcionamiento de sistemas modernos. Precisamente, para el 44% de las empresas ese es el mayor inconveniente, seguido de la carencia de procesos estandarizados a través de la organización (25%), falta de integración de sistemas con otras áreas de la empresa (25%), objetivos confusos o mal definidos para la tecnología (22%), falta de apoyo de la gerencia superior (21%), regulaciones limitantes (20%), inadecuada conectividad y capacidad de la red (18%) y dificultad para el acceso a la red de particulares externos o clientes (16%). De todo lo anterior, cabe resaltar que falta un mayor impulso en lo que a sistematización respecta.

4.2 ANALISIS DEL MICROENTORNO:

4.2.1 Características económicas dominantes de la industria avícola:

❖ ACTIVIDAD ECONOMICA:

De acuerdo con el Censo Nacional de Avicultura Industrial en el país, realizado en el año 2002, actualmente existen 3010 granjas avícolas en el país, de las cuales el 62.565% se dedica a la producción de pollos de engorde, el 31.93% a las ponedoras y el 5.514 % corresponde a la producción de las reproductoras.

De acuerdo con el Censo, la participación de la capacidad instalada por departamentos dedicados a la producción de pollo de engorde se encuentra distribuida así: Cundinamarca tiene el 29.51% de la capacidad instalada, Santander

(23.46%), Valle del Cauca (15.5%), Costa Atlántica (9.86%), Antioquia (9.31) y los demás departamentos el 12.36% de la capacidad instalada total.

La Capacidad instalada para ponedoras, de acuerdo con el Censo presenta la siguiente distribución: Cundinamarca participa con el 21.6%, le siguen el departamento de Santander (20.6%), Valle del Cauca (18.3%), Antioquia (10%), Costa Atlántica (7.1%), Tolima (6.5%) Norte de Santander (3.6%), Quindío (3.6%) y los demás departamentos con el 8.7% de la capacidad instalada total.

❖ PRODUCCION

La avicultura colombiana desacelero su ritmo de crecimiento en el 2004, si comparamos con el 2003. El año anterior el crecimiento fue de 6.46% y este último año fue de 2.75 %, al pasar de 1.3127.036 toneladas en el año 2003 a 1.158.003 toneladas en el 2004, desaceleración explicada por la caída en la producción de huevo.

La producción de pollo creció 4.47% en el 2003 y este año creció 4.5% anual al pasar de 678.069 toneladas en el 2003 a 7.490.1 millones en el 2004.

❖ DEMANDA

Se caracteriza por su amplio dinamismo, no solo respecto de la demanda sino de la producción. En los últimos años el consumo de carne de pollo aumentó considerablemente; De un consumo per capita de carne de pollo fue de 15.6 Kgs por persona.

Entre tanto, el consumo de huevo también ha evolucionado favorablemente, de consumo per capita de 116 unidades por año en 1990 se pasó a 151 en 1996, a 165 unidades por año en el 2001, descendió a 156 unidades por persona en el año 2002, se situó en 167 unidades en el 2003 y en el 2004 disminuyó ligeramente a - 1.6% al pasar a 165.3 unidades por persona.

❖ PRECIOS Y COSTOS

En las últimas décadas, el sector avícola colombiano se consolidó en el mercado de las carnes. El cambio en la estructura de producción y consumo de carne ha sido el resultado principalmente del desarrollo tecnológico que ha inducido disminuciones en los precios de la carne de pollo.

Si se analizan los precios relativos de las carnes puede observarse la reducción de los precios del pollo frente a la res y el cerdo. Los precios en el canal mayorista, en el 2004, a pesar de haber registrado el mayor incremento en los precios (12.0%) frente a la carne de res y de cerdo, continua siendo la más barata del mercado, con un precio promedio durante el 2004 de \$3.781 por kilogramo, 9.0% menos que la carne de cerdo y 13.0% menos que la de res.

Por su parte, la dinámica de precios de los huevos en el canal mayorista, durante el 2003 y el 2004 fue muy similar, un año atrás el precio promedio fue de \$141.6 por unidad para huevo rojo y huevo blanco. En el 2004 el precio promedio fue de \$163.8 para el huevo blanco A y \$164,7 para el rojo A.

Entre tanto, los costos de las materias primas, fueron mas bajos en el 2004 que en el 2003, los precios del maíz amarillo nacional estuvieron aproximadamente -5.0% por debajo de los de un año atrás, cuando se cotizaron a \$538.913 la tonelada en el 2003 y a \$513.759 por tonelada en el 2004. El maíz amarillo importado registró una caída de 2.0%, con un precio promedio de \$476.901 en el 2003 frente a \$466.242 por tonelada en el 2004. De acuerdo con las estimaciones de producción del maíz del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, La tendencia de la cotización seguirá descendiendo durante varios meses más.

En relación con el precio de la soya, durante los ocho primeros meses del año las elevadas cotizaciones fueron altas, lo que llevó a pensar que se mantendrían así durante el resto del año. Sin embargo, la cotización cayó drásticamente pasando de US\$367 por tonelada a US\$235 en noviembre de 2004.

❖ TENDENCIAS RECIENTES

Reubicar la industria avícola parece ser uno de los principales retos que enfrenta el sector, para hacer mas competitiva esta industria, que actualmente se ve afectada por las enormes distancias que hay entre cada uno de los eslabones de la cadena.

Hay diferentes regiones de producción avícola, básicamente la zona de la Altillanura, Córdoba, Valle del Cauca y Eje Cafetero, donde por oferta potencial de materia prima competitiva se puede dar una reubicación de la industria. Así lo manifestó, la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (Fenavi), lo que minimizará los costos de transporte y facilitaría los tiempos entre le proceso de producción de materias primas y el bien final. Adicionalmente, la cercanía al centro de consumo para que el producto le llegue a los colombianos a un menor precio y por lo tanto se incremente el consumo per capita.

Con respecto al TLC, en materia de listas de solicitudes, el sector no solicitó estar en la lista de acceso al mercado de Estados Unidos, ya que exportar pollo y huevo al país norteamericano resulta imposible en este momento, pues la experiencia de otros países como México no es positiva en ese sentido; según Fenavi no se puede caer en la trampa de exportar pechugas de pollo u otros productos y huevo a los americanos y en contravía recibir trozos de pollo u otros productos que para los americanos son productos de desecho. En el tema de las ofertas, se categorizó al sector en la canasta D, es decir, con desgravación a más de diez años.

En Estados Unidos, un kilo de cuartos traseros o trozos de pollo vale 45 centavos de dólar, mientras que un kilo de cualquiera de estos dos productos cuesta, en promedio, un dólar con 20 centavos. Así es imposible pensar en competir con ese producto americano que se deriva de una distorsión en su consumo. En cuanto a las solicitudes al Gobierno Nacional, lo que básicamente pide el gremio es que se le dé grado de sensibilidad a toda la cadena productiva desde la materia prima, maíz amarillo, soya y sorgo, hasta la producción de bienes avícolas y porcícolas.

En la relación con los precios internos, con excepción de Bogotá y Cúcuta, las cotizaciones de carne de pollo presentaron un pequeño aumento, debido a los

reajustes de precios realizados por los comerciantes y a las buenas ventas registradas en las primeras semanas de enero, las cuales redujeron las existencias. A pesar de que los precios tendieron levemente el alza, se espera que bajen en los próximos meses por una ligera caída en la demanda.

En los supermercados tendieron el alza en este mismo mes, debido a la poca oferta procedente de las granjas, especialmente de Santander, a esto se sumó un incremento inesperado en la demanda. Las siguientes son algunas de las promociones observadas en los supermercados: en Barranquilla: el pollo entero con vísceras se ofreció a \$5.200/kilo y el de piernas se vendió a \$6600; en Bogotá el kilo de pechuga se promocionó a \$5800, al igual que el de pierna pernil sin rabadilla; y en Medellín el kilo de pierna de pollo se vendió a \$7900. En Cali el precio de pechuga de pollo aumentó 0.47% y se vendió a \$8515/kilo.

El comportamiento de los precios en la Comercialización del huevo al por mayor, en el mes de enero de este año fue el siguiente: los precios de los huevos tendieron a la baja, con excepción de Calí, Medellín y Pereira, debido a que las menores ventas al inicio del año, provocaron la acumulación reinventarios.

En las tiendas los precios de los huevos también tendieron a la baja en Barranquilla, Bogotá y Bucaramanga, pues los tenderos están intentando dar rotación a algunos inventarios. En Cali, Medellín y Pereira los precios aumentaron por causa del redoblamiento de aves en esta zona del país.

❖ PERSPECTIVAS:

Se prevé para el 2005 un crecimiento en la producción cercano al 6.0%. El ciclo de producción de corto plazo permitirá realizar los ajustes necesarios en producción.

Se espera para este año, un consumo per. Capita de pollo de 17 kilos por habitante al año y en huevo de 170 unidades por persona.

Las perspectivas de la Avicultura Colombiana para los próximos años están ligadas, principalmente, a la negociación del TLC con los Estados Unidos. Está en juego no solamente el futuro.

Con base en la información obtenida acerca del sector avícola, se pueden determinar algunas fortalezas y debilidades, entre ellas:

Fortalezas:

- o El Sector cuenta con muy buena capacidad tecnológica, obteniendo mayor rendimiento y calidad a menores costos.
- o Amplia disponibilidad de tierras aptas para la producción de las materias primas para la alimentación animal.
- o El aumento constante en el país, en el consumo de huevo y pollo.

Debilidades:

- o Es sector es altamente dependiente de materias primas externas donde se importa alrededor del 75%, internamente son costosas y escasas.
- o Los costos de transporte interno tanto para materias primas como para bienes finales, son altos, por que el país no cuenta con un desarrollo multimodal: fluvial y férreo como alternativas de transporte a menor costo.
- o Incumplimiento de Venezuela respecto a los acuerdos de integración.
- o En una competencia abierta como la que se plantea con las negociaciones del TLC con Estados Unidos, el sector no es competitivo, por lo cual se requiere defender racionalmente a la agricultura para poder hacer una buena negociación, en TLC, ALCA y en la OMC.
- o La entrada de trozos de pollo americano a Colombia implicaría un riesgo para el futuro de la industria nacional y para su crecimiento potencial.

4.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de la industria según el modelo de Michael Porter:

El Dr. Michael Porter (1980) enumera una serie de fuerzas que influyen en todos los negocios y señala que la capacidad de una empresa para triunfar y perseverar en los mercados depende de factores internos y externos, y su relación con las metas futuras, estrategias y los valores vertebrales de la empresa. Estas fuerzas también actúan en la industria Avícola; la capacidad que se tenga para entender los impactos de los indicadores actuales y transformarlos en oportunidades de desarrollo serán los determinantes de su éxito. A continuación se describirán las cinco fuerzas competitivas que constituyen el ambiente en que se desarrolla toda la organización:

❖ RIVALIDAD DE LAS COMPAÑÍAS QUE COMPITEN EN LA INDUSTRIA

La industria Avícola en Colombia está conformada cada día por menos industrias, pero cada vez más integradas, que compiten con productos relativamente similares por mercados también similares, lo que hace que la competencia sea feroz, despiadada y basada fundamentalmente en el costo.

Mientras la demanda de productos Avícolas para el mercado mundial continúe en declive, las empresas deberán por un lado enfocar su atención a suplir demandas de sus mercados domésticos y, por otro, a competir por segmentos cada día más reducidos. Estas condicionantes presionan hacia una disminución en los costos. Por lo tanto, una de las principales determinantes del futuro competitivo de la industria avícola será su capacidad para ser más eficiente y productiva, lo que obligará a la búsqueda de economías de escala y mecanismos de integración efectivos, encaminados a lograr producciones mayores, mas económicas y más rápidas. Así mismo, las empresas avícolas deberán encontrar formas que les permitan adicionar continuamente valor a la producción y diferenciar sus productos, un reto complejo, dada la similitud productiva de la industria. La existencia de oportunidades para lograr productos con valor agregado continuará siendo una vía para el posicionamiento de las empresas que buscan nichos de mercados. En Colombia, la capacidad de crear alianzas y uniones entre empresas será una de las formas más exitosas de competir, con los consecuentes riesgos de desaparición de fuentes de empleo y de empresas no productivas o con poca capacidad para enfrentar el

avance de las grandes empresas; motivo por el cual las empresas Colombianas tendrán que buscar la forma de producir con mayores escalas. No necesariamente tendrán que realizar fusiones, sino que habrá abundancia de alianzas e integraciones a lo largo de la cadena productiva

Un aspecto poco considerado en la industria avícola que, sin duda, afecta su competitividad, tienen que ver con aspectos laborales y de beneficios sociales. Al ser una industria que requiere, al menos en su etapa de transformación, abundante mano de obra, será necesario que las empresas avícolas desarrollen sistemas de compensación racional para sus trabajadores, acompañadas de programas de entrenamiento para mejorar la productividad. Finalmente, la mayor y mejor inversión de cualquier empresa está en sus seres humanos.

❖ AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES A LA INDUSTRIA

En la industria del sector avícola en Colombia, es difícil la entrada de nuevos competidores, debido a que las barreras del sector son muy exigentes. Se necesita una alta inversión de capital por parte de los empresarios en maquinaria, infraestructura, planta física, bodegas, canales de distribución y tecnología de punta que garantice el adecuado funcionamiento de los procesos productivos, debido a que los niveles de calidad exigidos son cada vez más altos.

Otra exigencia de ésta industria es lograr integrar un equipo de trabajo capacitado y entregado a la filosofía del negocio, este es un asunto donde el dinero no solo es importante sino también la selección del talento humano adecuado. De la misma manera que las grandes inversiones de capital que exige la industria, se encuentra el posicionamiento de la marca, tarea que no solo genera grandes esfuerzos e inversiones, sino largos periodos de tiempo pues el sello empresarial de una empresa, no se logra imponer de un día para otro. En los últimos años esta industria ha mostrado que su ingreso es riesgoso y obliga a una permanencia a través del tiempo para recuperar las inversiones realizadas, ya que existen marcas ya

establecidas y fuertemente posicionadas con una amplia participación en el ámbito nacional.

En conclusión la entrada de competidores en este mercado no representa amenaza para Pollosan. Debido a varios aspectos como los altos costos en infraestructura, el posicionamiento de marca en el mercado, elevadas exigencias ambientales y legales y guerras de precios. Sin embargo es importante mencionar que la industria Avícola se encuentra en un periodo de movidas estratégicas guiadas ha lograr ventajas competitivas para ingresar a mercados internacionales. De igual forma es una industria en periodo de madurez en la cual los competidores buscan por medio de estrategias de promoción y reconocimiento de marca, nuevos productos, diferenciación de productos entre otras lograr una mayor participación en el mercado.

❖ **PRESION COMPETITIVA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los productos que pueden llegar a sustituir los productos de la industria avícola son todos aquellos alimentos a base de carne ya sea de res, porcina o de pescado. Sin embargo en los últimos años, estos productos sustitutos han perdido fuertemente su participación en el mercado; y es muy factible que esta tendencia continúe así. Sin dejar a un lado que los productos mencionados anteriormente son considerados como competencia para la carne de pollo, ya que cuando los precios de los productos sustitutos son menores, la amenaza es mayor; Así mismo al existir excesos de capacidad en la industria, los productos sustitutos pueden tomar ventaja, ya que habría rivalidad entre las firmas por no perder ventas en estos periodos de abundancia de producto; reaccionando de forma reactiva frente al comportamiento de sus clientes que se basa en los descuentos principalmente. Ocasionando una respuesta por parte de los clientes, ante las estrategias de las distintas empresas desplazándose por temporadas o periodos de oferta.

El pasado mes de febrero, FENAVI, presentó un análisis de la investigación de mercados realizada a nivel nacional, sobre las preferencias de productos de valor

agregado; El objetivo de éste estudio fue el redeterminar y evaluar los hábitos y razones de consumo de productos carnicos con Valor agregado, conociendo quienes son los compradores de estos productos, en donde los adquieren, el grado de aceptación y el nivel de conocimiento de estos productos, en donde se presento una marcada tendencia hacia el consumo de productos a base de pollo.

Con los resultados del estudio, se pueden tomar decisiones a nivel de mercadeo, ya que se muestran las tendencias de la población hacia el consumo de ciertos productos y nos dicen el por que las prefieren.

Una de las percepciones arrojadas por el estudio nos muestran que a la gente aun le gusta cocinar (71%) y la fuente principal de la información sobre los productos alimenticios que consumen, provienen en un 34.8% de los supermercados y en un 31% de la televisión. Tres aspectos a los que le dan mayor importancia en el momento de decidir la compra son: la calidad y frescura del alimento, el gusto por el mismo y el precio. En cuanto a las carnes frías, el 87% de los encuestados las consumen, con periodicidad quincenal, un 76 % la adquieren en los supermercados.

Sobre el consumo de productos de pollo con valor agregado, en primer lugar aparecen las salchichas, con un 76% de compra, seguida por la mortadela (69%), jamón salchichón, chorizo y hamburguesa. Prefieren las carnes frías a base de pollo (un 52%) que la de res, principalmente por el sabor (30.6%) y por salud (27.4%). Dentro de las comidas que mas les gusta pedir cuando salen están: las hamburguesas (32.9%), el pollo (25.5%) y el perro caliente (10%).

El pollo lo prefieren por su rico sabor en un 65.3% y por lo fácil de preparar en un 9.2%. A pesar del gusto por el pollo, lo que más consumen en la casa es la carne de res un 54% y el pollo un 34.7%.

En cuanto a las preferencias de este segmento del mercado (niños y jóvenes), por las carnes frías, en su mayoría las prefieren de carne de res, por su sabor. Los que prefieren las carnes frías de pollo, han probado en su orden, presas apanadas, mortadela, salchicha, jamón, hamburguesa, chorizo, etc.

Cabe resaltar, que la Empresa ha venido trabajando en el desarrollo de productos con valor agregado, de los cuales ya están en el mercado, como los pinchos ahumados, los filetes de pechuga ahumados, los nuggets y la carne molida de pollo. También se han realizado pruebas de otras presentaciones como salchicha, chorizo, mortadela, y jamón, de los cuales, según los resultados de las encuestas realizadas a las diferentes agencias de la compañía, los dos últimos productos no han obtenido mayor aceptación, tanto por su sabor y color como por su misma textura, siendo ésta una desventaja para la organización frente a sus marcas rivales y frente a estos mismos productos (mortadela y jamón) pero con base a carne de res.

Es importante mencionar que para la Compañía Avícola Pollosan S.A., el huevo no representa una amenaza frente a sus productos sustitutos, ya que para la organización el huevo no tiene un valor comercial, pues únicamente se trabaja con huevo de tipo fértil, adquiriendo éste ultimo una gran importancia pero exclusivamente para el proceso productivo.

❖ PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Uno de los pilares de la competitividad es la capacidad que una empresa tiene para negociar con sus proveedores. Actualmente existen muchos proveedores en el mercado que abastecen el sector, algunos son grandes y consolidados, pero no la mayoría. La empresa cuenta aproximadamente con 200 proveedores, unos ocasionales y otros permanentes por eso es fácil pasar de un proveedor a otro y contar con varias alternativas a la hora de negociar.

La Empresa tiene buena capacidad de negociación con sus proveedores por ser una empresa grande y seria en sus pagos. Los criterios que utiliza la organización para escoger sus proveedores de materias primas y materiales son: calidad, precio y oportunidad.

A continuación en el cuadro 7, se presentaran las materias primas, materiales y servicios de Pollosan S.A., junto a sus principales proveedores.

Cuadro 7. Materia Prima y Principales Proveedores.

MATERIA PRIMA O MATERIALES	PROVEEDORES PRINCIPALES
Alimento	CFC
Premezcla para Alimento	Hacinagro
Medicado	Disteagro Química y Comercial
	Proveotécnica y Ferretería
Repuestos	Reina
Útiles	Representaciones Aníbal Rojas
SERVICIOS	PROVEEDORES PRINCIPALES
Empaques	Texcomercial y Ciplas
Etiquetas	Holeticar

Fuente Datos Pollosan S. A Agosto de 2005

A continuación se describe cada materia prima y material, con el respectivo proceso de negociación que se tiene con los proveedores.

Repuestos: Los repuestos hacen parte de los componentes de la maquinaria para la cocción del concentrado a base de maíz amarillo, para su adecuado mantenimiento y en caso de presentarse cualquier tipo de avería. Actualmente la Empresa cuenta con varios proveedores pero compra usualmente a Proveo técnica y a ferretería Reina, por lo tanto no presenta ninguna dificultad a la hora de negociar, ya que aquel que le ofrezca las mejores condiciones, será el elegido; Es por este hecho que en estos momentos dichos proveedores no cuentan con gran poder de negociación, debido a que son sectores con muchos oferentes con la capacidad de brindar las mismas condiciones(calidad, precio y oportunidad), por lo tanto hay mucha competencia, dando la ventaja en este caso a la Compañía , quien demanda estos materiales.

Medicado: En caso de que sea necesario una cantidad de insumo significativa, se

negocia con dos distribuidoras mayoristas que son Distriagro Química y Carval, para aprovechar un mejor descuento por cantidad. Por otra parte si la cantidad de medicado no es significativa, en la ciudad de Bucaramanga hay suficientes proveedores con los que se podría negociar y escoger el ofrezca las condiciones mas convenientes.

Alimento: En estos momentos solo se negocia con la comercializadora conocida como CFC, de origen Colombiano, con un alto grado de reconocimiento a nivel nacional e internacional; Es en algunos casos exigida tanto por los clientes como por los mismos productores debido a las condiciones técnicas que puede ofrecer este producto, en relación a sus procesos. Esta empresa es quien usualmente importa alimentos como son el maíz amarillo, el sorgo y la soya, principales granos utilizados en la producción avícola para la elaboración del alimento balanceado. Por otra parte la Compañía esta estudiando nuevas posibilidades , ya que por tratarse de una firma comercializadora, esta sujeta a las tasas arancelarias de importación de dichos granos y además están sujetas a permisos previos por parte del ministerio de agricultura, el cual los otorga de acuerdo con la situación de abastecimiento interno y a la absorción de la producción nacional por parte de la agro industria, aumentando de esta forma los costos de producción de la Compañía, ya que un 70% del costo de producción, corresponde al costo de alimentación. Este hecho ha dado mayor poder de negociación al proveedor de granos como materia prima, sin embargo es importante mencionar que dentro de las materias primas básicas como son el maíz amarillo, la soya , el sorgo y la torta de soya, las cuales representan alrededor del 80% del valor total de la materia prima utilizada en la industria de alimento balanceado para animales, La Compañía cuenta con una producción de sorgo y soya , con la cual contrarresta de cierto modo el efecto de los incrementos en costos de la producción de alimento balanceado para aves, ya que la mayoría de Empresas ven afectadas la competitividad de su cadena, máxime si se tiene en cuenta que en el país no tiene en este momento, una producción de maíz amarillo que abastezca completamente las necesidades del sector de concentrados.

Premezcla de Alimento: La empresa Hacinagro tiene muy buenas relaciones comerciales con la compañía por ya hace aproximadamente 10 años y tanto por su

cumplimiento como por su calidad y buen precio, hace de ésta un proveedor de insumo muy confiable. En lo referente a este producto, Hacinagro tiene poder de negociación, ya que tiene relaciones con la organización desde un tiempo atrás, Además los productos que suministra tienen una excelente calidad y precio.

Empaque: Estos se negocian principalmente con la Empresa TexComercial y Ciplas, debido a que los clientes tanto internos como externos así lo exigen o por la apariencia y el valor agregado que éste puede brindarle al producto final elaborado por la Empresa, en sus distintas presentaciones; Haciendo de éste, un proveedor con poder de negociación, pues como se menciona anteriormente en la mayoría de ocasiones son exigidos por los clientes y en otros, por que las condiciones técnicas de los productos y procesos, así lo requieren.

Útiles: En este campo se incluye tanto la papelería como demás implementos de oficina. A pesar de que la Compañía negocia con Representaciones Aníbal Rojas, Actualmente la empresa cuenta con una extensa lista de proveedores en esta rama. Lo que le permite a la organización tener la oportunidad de escoger al proveedor que le brinde las mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad. A su vez, gracias a que la compañía cuenta con un alto reconocimiento de ser excelentes clientes, con relación a la puntualidad y cumplimiento en los pagos, la organización tiene el privilegio de contar con amplios créditos a la hora de realizar sus pedidos.

Etiquetas: Actualmente la organización solo negocia con Holeticar, debido a que la calidad de su color es apta para el material de las etiquetas con el logo de la Compañía, lo que añade valor al producto final pues alude a su imagen corporativa y al recordamiento de la marca en el mercado por parte de sus clientes. Es por esto que para el caso de las etiquetas, Holeticar tiene poder de negociación, aunque haya varios proveedores, ya que las características implícitas que presenta este producto son las necesarias para las condiciones ambientales a las que se va a ver expuesto el producto elaborado por la Compañía.

Además de los proveedores de materias primas y materiales, también se encuentran los proveedores de servicios, como son mantenimiento técnico y transporte, entre otros. Los proveedores de servicios técnicos como calibración y

reparaciones, no tienen poder de negociación, ya que sus clientes se enfrentan a una reducción en el precio cuando cambian de un proveedor a otro. Por otra parte, el servicio de transporte es quizás quien posee menor poder de negociación frente a los demás, por tratarse de un sector muy competido en Colombia, al cambiar de un proveedor a otro se obtienen reducciones substanciales en el precio.

De otro lado, los proveedores no ven como oportunidad la opción de integrarse hacia adelante debido a que no es rentable, ya que tendrían un mayor margen de gastos y costos, los cuales no pueden ser recuperados con facilidad en el corto plazo, mientras que en la posición actual los proveedores generan altos niveles de utilidad. Sin embargo si cabe la posibilidad por parte de las Empresas de la industria para integrarse hacia atrás lo cual , sería muy viable siempre y cuando se realicen los estudios pertinentes y se estudie el mercado, ya que lo único que se necesitaría sería de un capital disponible para esa inversión.

Es por esto que podemos concluir, que al contar con una alta diversidad de proveedores de insumos y materiales, sin existir altas diferenciaciones entre los productos suministrados por ellos, la industria no se ve afectada en ningún momento por el poder de negociación de los mismos, pues por el contrario, la Compañía al ser un cliente que maneja volumen de compra altos, respecto a las ventas totales de dichos proveedores y por su buen pago, ha adquirido un fuerte poder de negociación frente a ellos, debido a la importancia que representa su compra en dichas firmas.

❖ PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

Sin duda alguna, los consumidores de productos avícolas continuaran demandando productos baratos y de alta calidad. Esto significa que los productos avícolas deberán cumplir con los más altos y continuamente cambiantes requerimientos de calidad (razón por la cual la industria avícola requiere tener activa participación en los foros de discusión de estándares como son la OMC y el Codex Alimentarius).

Actualmente, los compradores de esta industria se clasifican como minoristas o

mayoristas dependiendo del volumen demandado, como se muestra en las tablas a continuación, en donde se puede observar claramente su participación sobre el total de las ventas, ya sea en toneladas como aparece en tabla 2; ó en pesos, señalando el tipo de clientes, como se muestra en la tabla 3 o a un nivel mas detallado, mostrando la participación de cada tipo de cliente en las diferentes agencias de la Compañía, en la tabla 4.

Tabla 2. Participación por canal de venta. Año 2004

Canal	Ton 2004
Bodega Mayorista	10.403,48
Almacenes	6.019,40
Supermercados	100,00
Total	16.522,88

Tabla 3. Participación por tipo de cliente en pesos durante el último Trimestre. Año 2004

Cliente	Pesos	%
Ama de Casa	1.381,20	8,77
Tiendas	1.356,81	8,62
Restaurantes	1.476,25	9,38
Asaderos	4.630,56	29,42
Institucionales	588,48	3,74
Distribuidores	5.793,28	36,8
Comida rápida	191,55	1,22
Supermercados	322,70	2,05
Total	15.740,81	100

Tabla 4. Porcentaje de participación por tipo de Cliente de cada Agencia durante el último trimestre 2004

Agencia	Distrib.	Restaurantes	Tiendas	Otros	Total
Bucaramanga	37,31	22,62	4,85	10,91	100
Valledupar	53	0	16	10	100
Barranca	26	10	20	13	100
Cúcuta	30	10	11	10	100
Cartagena	21	5	21	12	100
Barranquilla	1	9	26	11	100
Bogotá	9	7	0	2	100
Tunja	8	15	8	0	100
Sogamoso	20	20	0	10	100
Pereira	60	0	5,1	0,9	100
Ibagué	41	14	1	0	100
Planta	100	0	0	0	100
Rutas	100	0	0	0	100
Total	36,8	9,38	8,62	7,01	100

Es importante resaltar que la gran mayoría de empresas de esta industria, poseen clientes atendidos por mostrador, quienes se caracterizan por no buscar ningún tipo de reducciones en los costos a la hora de realizar sus compras, las cuales suelen ser por montos no muy significativos sobre el total de las ventas de la compañía, mostrando con ello, que el poder de negociación de la mayoría de compradores es “bajo”, casi nulo. Sin embargo, la Compañía, también cuenta con clientes con alto poder de negociación, mas conocidos como clientes preferenciales a quienes se les brindan precios especiales, además de respetar y cumplir las condiciones especiales bajo las cuales esperan recibir el pedido realizado, entre ellos la fecha de despacho, la cantidad y el gramaje del producto solicitado, al igual que el tipo de empaque y su presentación previamente acordada. Por motivos de manejo de información confidencial, la Compañía Pollosan, se reserva el derecho de enunciar sus clientes potenciales en el mercado.

Con base en la información anterior se puede concluir que la compañía cuenta con muchos clientes independientes, que ejercen casi un nulo poder de negociación por realizar compras de montos no representativos; Sin embargo, en su mayoría, los ingresos de la Empresa, corresponden a las ventas realizadas a distribuidores, asaderos y restaurantes , quienes por realizar compras en grandes volúmenes, poseen un fuerte poder de negociación ya que exigen no solamente excelente calidad del producto, sino también condiciones especiales a la hora de negociar, como lo es el mantener tarifas especiales en los productos solicitados, entre otros.

CONCLUSIONES DE AUDITORIA EXTERNA

En base a la metodología planteada por Fred R. David ²⁴ se elaboró la matriz de evaluación de los factores críticos o determinantes para el éxito, identificados en el proceso de la auditoria externa, permitiendo a la organización en general resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, política, gubernamental, tecnológica y competitiva.

²⁴ DAVID, Fred R., Conceptos de Administración estratégica. Quinta edición. Santa fe de Bogota: Pearson educación, 1997. p. 144

Tabla 5. Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
Factores Determinantes para el Éxito			TOTAL PONDERADO
Oportunidades	PESO	CALIFICACIÓN	
1. Amplio dinamismo en la demanda de pollo	0,02	3	0,06
2. Fácil acceso para todo consumidor(Mercado Potencial)	0,02	3	0,06
3. Posibilidad de expansión a nivel nacional	0,1	4	0,4
4. Bajas tasas arancelarias para importar insumos	0,01	3	0,03
5. Posibilidades para la exportación de productos	0,1	1	0,1
6. Posición geográfica del país.	0,05	2	0,1
7. Economías de escala	0,05	4	0,2
8. Productos genéricos altamente posicionados	0,05	4	0,2
9. Fácil acceso a la información industrial a nivel mundial	0,05	3	0,15
10. Valor agregado para el cliente.	0,07	3	0,21
Amenazas			
1. Importación de trozos de pollo enmarcados en el TLC con los Estados Unidos.	0,2	3	0,6
2. Crisis económica nacional	0,01	2	0,02
3. Invasión de marcas extranjeras a través de apertura económica	0,05	4	0,2
4. Altos índices de desempleo a nivel nacional	0,01	2	0,02
5. Violencia Nacional	0,03	2	0,06
6. Problemas de Sanidad Ambiental (Propagación de Influenza Aviar)	0,04	3	0,12
7. Estrategias ofensivas y publicidad masiva por parte de la competencia	0,1	3	0,3
8. Alianzas estratégicas entre empresas de la competencia.	0,01	2	0,02
9. Preferencias gastronómicas hacia el consumo de productos sustitutos (carne de res, pescado)	0,01	3	0,03
10. Mercado nacional atomizado que impide políticas de precios estables.	0,02	2	0,04
TOTAL	1		2,92

De acuerdo a la matriz EFE. (Ver tabla5); Se concluye que la organización está respondiendo de una manera acorde a las oportunidades y amenazas que le presenta su industria. Las oportunidades para la compañía son llamativas pues permiten observar que la posición actual que tiene es importante pues teniendo en cuenta que como resultado de la matriz el amplio dinamismo en la demanda de pollo, el fácil acceso para todo consumidor, la posibilidad de expansión a nivel nacional y las economías de escala tienen un alto impacto para aprovechar la oportunidad que estas generan. La organización se encuentra en una ubicación llamativa, a su vez posee otras oportunidades como el apoyo de los consumidores y la gran oportunidad de crear valor agregado para el cliente a partir de la innovación y desarrollo.

De igual manera la organización presenta amenazas debido a la posible importación de trozos de pollo enmarcados en el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos que Colombia piensa firmar en 2006, lo cual perjudicará las expectativas de venta de toda la industria avícola nacional. La crisis nacional juega un papel importante debido a las posibles medidas tributarias que puede tomar el gobierno para responder a otra de las amenazas la violencia del país que pese a ser un problema de ya mas de 40 años es un conflicto que a diario deja pérdidas a todos los sectores del país. El desempleo a pesar de venir disminuyendo es un factor amenazante pues los hogares colombianos aumentan o disminuyen su poder adquisitivo de acuerdo a esta situación. Los problemas generados por la influenza aviar han amenazado a toda la industria avícola del mundo pues la preocupación de los consumidores hacia este producto han hecho que varios países en el mundo cierren la entrada a productos de esta industria, la amenaza es creciente y es un factor que la compañía debe ver aunque en Colombia no se hallan detectado fuentes de influenza aviar.

La empresa se encuentra en una industria donde la guerra de precios es un factor dominante y donde la ofensiva publicitaria de los líderes del mercado disminuye la capacidad de marketing de los retadores y seguidores del mercado.

Existen otras amenazas como las preferencias de los consumidores, las alianzas estratégicas, la apertura que vislumbra el TLC con Estados Unidos donde la empresa debe revisar lo que esta realizando actualmente y mejorarlo ya que esto le permitirá responder eficazmente

4.2.3 Análisis de los competidores. Colombia es un país en donde el ingenio es líder y donde comercializar productos fue la base para la creación de un sin fin de empresas. La industria avícola en Colombia ha sido un ejemplo claro de que la crisis es una oportunidad para sacar a la luz lo mejor de las empresas, pues durante este tiempo, las empresas Colombianas han pasado por situaciones extremas, desde una crisis sin antecedentes, hasta una recuperación que ha implicado la obligación

de amoldarse a cambios drásticos en los factores que definen la competitividad y los modelos de negocio. Sin embargo el comportamiento de la mayoría de empresas se ha visto modificado durante estos últimos siete años según lo analiza la revista Dinero en su edición especial 2005 N° 231, mostrando las principales tendencias de las 5000 empresas mas fuertes del país correspondientes a los sectores básicos que conforman la economía colombiana.

A continuación se presentará la tabla 6, con el ranking emitido por la revista dinero, con respecto al sector avícola, conformado por las 63 empresas mas fuertes de éste, dando a conocer el valor de sus ventas, activos, su utilidad neta y ésta ultima en relación a su patrimonio; A través de un análisis detallado para cada grupo según su clasificación ya sea entre el grupo líder o parte del grupo estratégico. Con el único fin de estudiar un poco más el competido mercado del sector avícola, observando la real ubicación que presenta Pollosan, que es la empresa interés de estudio; analizando cuales son sus competidores mas directos y comprendiendo las actuales estrategias de éstos últimos para obtener cada vez mas, una mayor participación en el mercado, determinando así las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras, su tamaño, la importancia de cada una de ellas y las políticas que aplica.

Tabla 6. Ranking de las empresas pertenecientes al sector avícola

R	EMPRESA	VENTAS		ACTIVOS	U. N	U.N/PAT	<u>EBITDA</u>
		MILLONES \$	VAR. (%)				(%) VTAS
1	AVI. MAC POLLO	255,221	30,9	100,252	4,520	9,8	7,8
2	FRIKO	104,766	20,3	73,580	451	1,0	9,2
3	DIST. AVICOLA S.A.	99,425	-3,9	54,573	1,383	4,8	8,3
4	SUPERPOLLO PAISA	91,771	4	30,897	373	3,2	1,9
5	ACONDESA	82,979	16,4	48,636	704	3,6	10,5
6	INCUBADORA SANTANDER	73,680	-10,1	92,087	8,784	14,2	20,8
7	POLLO ANDINO (C)	68,137	2,2	17,700	-737	-6,9	-1,5
8	POLLOS SAVICOL	65,786	18,2	19,450	550	4,0	3

9	CAMPOLLO	64,225	-27	22,808	-198	-3,5	-0,3
10	GRANJA BUENOS AIRES(C)	62,104	25,6	34,177	5,186	35,0	9,3
11	AVICOLA NAPOLES	60,962	4	20,206	983	18,2	7,5
12	POLLOSAN	55,843	30,6	16,401	350	7,0	1,6
13	EMPOLLACOL (C)	54,084	20,4	10,732	43	0,7	3
14	POLLO FIESTA	53,770	15,1	16,411	1,293	17,6	3
15	PIMPOLLO DEL CARIBE	52,197	23,8	28,318	816	4,6	4,7
16	CARIOCA	52,106	18,1	17,732	-2,094	-32,4	-3,1
17	AVITES	43,421	-0,4	41,902	4,424	22,4	-3,2
18	COOPVENCEDOR	39,981	26,7	16,274	40	0,5	0
19	AGROP. LATINOAMERIC.	37,520	35,2	50,366	4,904	19,2	25,6
20	INDUPOLLO	37,292	23,3	21,531	292	1,9	3,7
21	POLLOCOA	35,088	11,5	9,185	-1,11	51,3	-0,8
22	AGROIND. UVE	34,841	24,2	14,503	114	1,2	4,5
23	INCUBACOL	34,741	8,3	47,659	2,617	8,2	3,5
24	PROC AVIC. RISARALDA	32,078	24,4	13,504	-726	-24,5	0,1
25	AVICAMPO	31,431	24	10,517	634	9,7	3,5
26	AVICOLA COLOMBIANA	31,268	19,8	29,956	568	3	4,2
27	ACEVEDO SILVA	30,739	8,2	18,67	969	9,8	6,9
28	POLLOS LA GRANJITA	30,454	7,8	10,444	131	3,5	3,2
29	POLLOS Y POLLITOS	30,377	34,9	16,225	1198	13,4	12,7
30	ARETAMA	30,281	-10,1	18,436	156	1,2	-1,7
31	PROD. NAL .AVICOLA	30,249	19,7	29,574	4,845	19	29,4
32	INV. EL DORADO	29,543	17,2	14,305	682	5,4	5,2
33	AVIMOL S.A.	26,407	21,5	21,704	1,732	10,3	21,1
34	POLLO OLIMPICO	23,330	47,9	9,416	314	5,3	2
35	AVIC. LOS CAMBULOS (C)	22,190	32,6	11,108	37	0,9	1,5
36	TENORIO SERNA	21,612	32,6	28,552	1,181	5	8,4
37	INAVES FUENTERRABIA	21,519	-8,5	17,337	162	3,5	4,4
38	SANTA REYES	20,864	15,8	19,608	378	3,2	14,8
39	AVICOLA NACIONAL	18,630	18,3	27,806	290	1,7	7,1
40	ALGECIRAS	16,768	8,8	12,202	82	1,3	10,7
41	ALIMENTOS DEL GALPON	16,748	N.D.	6,493	-365	-18,2	-3,5
42	HUEVOS DE ORO	16,381	-2,3	12,48	-153	-1,4	8,7
43	DON POLLO S.A.	16,362	N.D.	3,498	91	5	1,6
44	ULLOA MARTINEZ	15,159	15,9	10,6	195	2,3	0,9
45	AVIFONCE	15,052	21,4	8,74	761	9,9	15,7
46	PROC.POLL.GARZON (C)	14,007	34,5	3,644	155	15	2,9

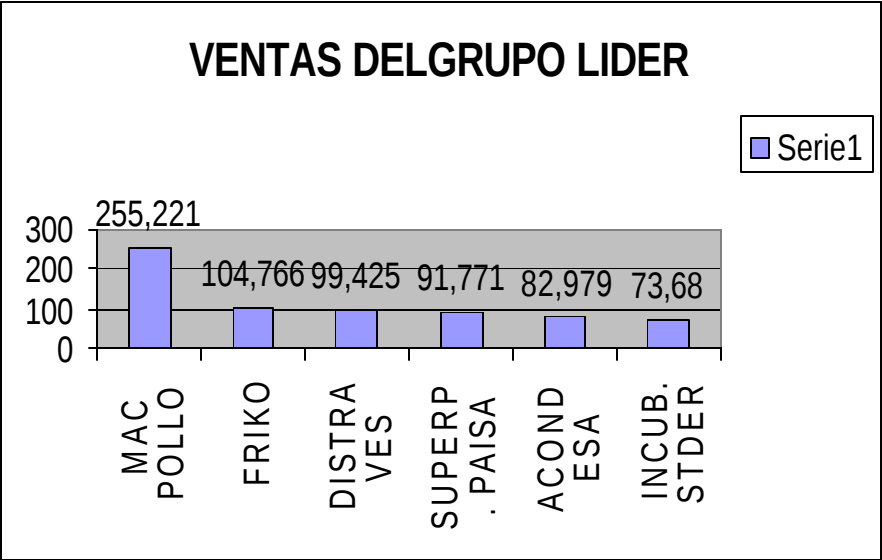
47	PROANDES	12,415	17,2	7,956	569	9,8	13
48	INV.JV	11,906	20,8	6,08	275	7,3	-4,9
49	INV. SERRANO RUEDA	11,848	22,2	7,087	115	4,1	1,8
50	AGRINSA	11,685	17,3	4,103	76	2,8	2,6
51	TRIANGULO POLLO RICO	10,617	10	8,229	762	11,7	12,5
52	AVICOLA CAMPESTRE	10,476	8,4	2,385	28	2,3	-0,1
53	AVICOLA TORCOROMA	9,994	14,8	8,089	85	1,8	6,9
54	MENDOZA DAVILA	9,514	38,8	7,15	14	0,4	12,8
55	AVINSA	8,712	23,3	9,142	435	5,1	20,9
56	PROD. AVICOLA DEL SUR	8,586	14,9	6,665	280	5,4	4,9
57	COAVISAN LTDA.	8,267	43,8	1,185	39	17,7	0
58	AVICOLA BACATA	7,487	12,9	3740	37	1,3	1
59	AGROINV. LTDA	7,273	23,8	4822	154	5,2	13,2
60	AGROIND. KILIMANJARO	7,144	N.D	6016	2	0,10%	8,5
61	POLLOS SOBERANO	6,877	-47,8	5104	-642	-30	-21,2
62	GARCES VELASCO	5,982	-12,6	2210	322	29,4	17,2
63	AVICOLA SINAIN LTDA (C)	5,812	17,7	2,964	107	7	3,2

(c) En concordato

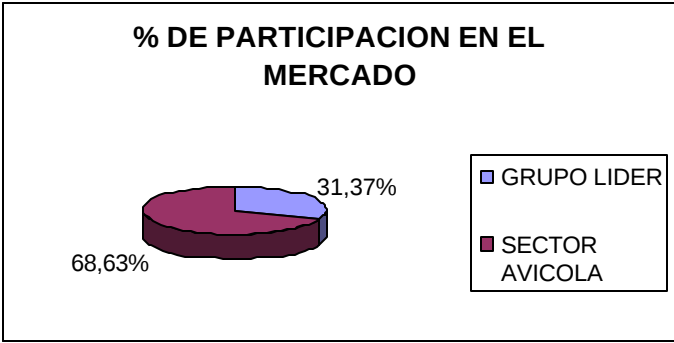
❖ GRUPO DE LIDERES

De acuerdo al ranking emitido por la revista Dinero, el grupo líder del sector avícola, esta conformado básicamente por seis empresas entre ellas encontramos Avidesa Mac Pollo, Friko, Distribuidora Avícola S.A. mas conocida como Distraves, Superpollo Paisa, Acondesa y La Incubadora Santander, quienes han logrado un alto posicionamiento en el mercado, capturando el 31.37% de la participación en este, obteniendo las mayores ventas en millones de pesos, para una suma total de 707.842 millones de pesos, como puede observarse, en el cuadro 8 y cuadro 9 ,A continuación:

Cuadro 8. Ventas del grupo Líder



Cuadro 9. Porcentaje de participación en el mercado



Avides Mac Pollo sigue consolidándose como la primera empresa avícola del país, logrando un alto reconocimiento a nivel público como el principal actor en el salto positivo en la dinámica y desarrollo de esta rama del sector agropecuario, durante los últimos años. Su alto posicionamiento se debe al empeño puesto, para lograr una mayor integración vertical de su propio negocio, abarcando desde el desarrollo de cultivos agrícolas para soya y maíz, hasta la comercialización directa, con una

estrategia integral donde cada uno de los eslabones de su cadena productiva es minuciosamente controlado. Así mismo es necesario mencionar que Mac Pollo, es la empresa que cuenta con las cifras mas altas correspondientes al valor en activos, los cuales son de 100.252 millones de pesos, representando todos sus inversiones, bienes y derechos susceptibles de ser valorados económicamente, siendo registrados en los libros de contabilidad; éstos aluden no solamente a la maquinaria y equipos de sistemas automáticos de tecnología de punta con los que cuenta la Empresa, sino también a las mas grandes y complejas instalaciones de sus diversas plantas, entre otros tantos.

Llama la atención como dos grandes empresas que integran el grupo de las más poderosas en ventas, han presentado comportamientos tan opuestos, como es el caso de la empresa líder anteriormente mencionada, quien ha entrado en una senda de crecimiento sostenido, aumentando sus ingresos a una tasa promedio anual de 30.9 % en términos reales mientras que Distraves S.A. ha mostrado una disminución en su ritmo de crecimiento, registrando tasas negativas de crecimiento, del -3.9% con respecto al año pasado, lo que puede convertirse en una amenaza para dicha empresa pues sus competidores mas directos lo siguen con una diferencia de aproximadamente 7 mil y 16 mil millones de pesos, respectivamente presentando variaciones positivas en su crecimiento de 4 % y 16.4 % con respecto al año anterior, en el mismo orden anteriormente mencionado, lo que indica que en cuestión de un año, en caso de no mejorar su gestión, podrían modificarse algunas de estas primeras posiciones ocupadas en el ranking de las empresas más importantes del sector.

El segundo puesto en las empresas lideres del sector con las más altas ventas, es ocupado por Alimentos Friko S.A., una compañía que se ha ido proyectando como una de las más competitivas del sector alimenticio Colombiano, obteniendo un incremento anual de 20.3% en sus ventas, que le ha permitido escalar de una quinta posición el año pasado con ventas por 87.095 millones a su actual segundo lugar con un total de ventas de 104.766 millones de pesos. Hoy en día, cuenta con lo último en tecnología desde la incubación, el levante del pollo, el sacrificio, el empaque final y la distribución hasta el consumidor final. Además ha logrado

posicionarse con fuerza en el mercado, ya que para su favor y a diferencia de muchas empresas pertenecientes al sector avícola, cuenta con diversas líneas además de la conocida marca friko bajo la cual comercializa pollo y carnes frías a base del mismo, se encuentran lorenzano que es una línea de carnes frías a base de cerdo y por ultimo no menos importante Inveragro filial para la producción de pollitos de un día, que fue absorbida por la empresa especializada en procesamiento de carne avícola Frico, gracias a la aprobación concedida el año pasado por la Superintendencia de Industria y comercio, SIC. Con esta misma estrategia damos paso a la Compañía Distraves S.A., la cual se ha mantenido dentro de las empresas líderes del sector pues el contar con diversas líneas bajo su misma marca, le ha permitido lograr una mayor recordación en los consumidores, ofreciéndoles diversos productos con la mas alta calidad, entre sus líneas se encuentran Delichicks, bajo la cual ofrece productos a base de pollo, también cuenta con la línea Manzanares, bajo la cual procesa y comercializa cortes de carne de res maduradas, carne de cerdo, camuro y pescado empacados al vacío para una mejor conservación e higiene. Así mismo cuenta con una línea de productos procesados de pollo, listos para calentar y consumir, elaborados por TYSON FOODS Inc. International Group, la cual importa y distribuye para Colombia, la misma compañía Distraves S.A.

Otra diferencia que ha logrado marcar Mac pollo y Distraves S.A. frente a sus demás competidores, es que han sido ellos quienes verdaderamente han captado no solamente el sector industrial sino principalmente la mayoría de hogares colombianos, llegando de manera directa a las amas de casa; esto ha sido gracias a la localización estratégica de sus puntos de venta, a la presentación y calidad de su producto, en las principales ciudades del país, como: Antioquia, Atlántico, Bogotá, Boyacá, Bucaramanga, Caldas, Casanare, Cesar, Magdalena, Meta, Norte de Santander, Risaralda, Santander y Tolima.

Superpollo Paisa, la cuarta compañía mas fuerte del sector, tampoco tuvo un muy buen año, apenas aumento sus ventas en 4 % y redujo sus utilidades operacionales en un 10 %; pero ha seguido conservando su posicionamiento en el mercado gracias a los estratégicos movimientos que ha venido realizando en el transcurso de

los últimos años, entre ellos; la absorción de sus dos filiales en el año 2001, que sirvieron como herramientas para convertirse en una empresa sólida en el sector, una de ellas es la conocida empresa Pollos Sabanero S.A., creada en Bogotá con un capital en dicha época de \$200 millones y la otra filial es Siempre pollo S.A., dedicada a la venta de pollo asado en Medellín. Con esta fusión Superpollo Paisa ha logrado no solamente reducir costos operativos y administrativos, apareciendo en el mercado bajo una sola denominación Gracias a la fusión realizada, contando actualmente con un valor en activos por 30.897 millones de pesos. Así mismo cabe mencionar que el año siguiente ala anterior fusión realizada es decir para el año 2002 también realizó una alianza estratégica con alimentos nacionales Pinky , en virtud de la cual la segunda procesadora avícola del país que tiene integrada toda su cadena de producción conocida como superpollo Paisa asumió el manejo de los 27 puntos de venta de la empresa Pinky; de esta manera la empresa de alimentos se vio en la obligación de desmontar su planta de producción, conservando su marca como sociedad independiente.

A pesar de haber tenido un decrecimiento en las ventas, a una tasa de 10.1% anual, cayendo de un segundo a un sexto puesto dentro del ranking empresarial, La Incubadora Santander ha demostrado ser una empresa líder y sigue catalogándose como un ejemplo a seguir a la hora de integrar negocios, ya que cuenta con su propia fábrica de alimentos, produciendo pollitos y huevos fértiles para exportación, también huevos de mesa, abono, cartones para empacar y hasta posee una flotilla de vehículos certificados para transportar sus productos por todo el territorio nacional, Venezuela y Ecuador. Siendo la Segunda empresa más poderosa en relación al valor en activos por la suma total de 92.087 millones de pesos, pasando de ser tan solo una pequeña empresa productora de pollitos de un día a ser el complejo avícola más tecnificado de Colombia. Así mismo su presidente Enrique Muñoz Guerrero afirma trabajar durante el 2005 con una visión optimista del futuro, enfocándose en una avicultura más comercial con tendencia hacia una economía de escala, entrando con una estrategia basada en la utilización de tecnología de punta de forma tal, que pueda ofrecer al mercado nacional e internacional producto con alto valor agregado.

❖ GRUPO ESTRATEGICO:

A modo general, el grupo estratégico donde participa la empresa de estudio "POLLOSAN", esta comprendido principalmente por Carioca, Pollo Fiesta, Pollos el Bucanero, Pollo Andino, Avites, Inversiones El Dorado, Pimpollo, Campollo, Avicampo; Compañías que representan competencia directa por ser Empresas que según el análisis realizado comprenden características similares atendiendo a clientes del mismo sector económico con precios comprendidos en un rango de (\$100 a \$200 pesos por encima o debajo) y con puntos de ventas cercanos, abasteciendo las principales ciudades del país.

Este grupo estratégico conformado por 10 empresas de mediano capital han logrado tener una participación muy alta en el mercado nacional Colombiano, con un promedio en ventas de aproximadamente 590.000 millones de pesos al año, lo que representa una participación del 26% del mercado total, valor similar al porcentaje de participación del grupo de las empresas líderes; Es debido a esto, que a pesar de su mediano poder económico, este grupo se ha caracterizado por entender la situación actual del país y por buscar día a día, estrategias de bajos costos, buen servicio y sobre todo haciendo que sus clientes se sientan satisfechos con lo que compran, haciéndoles sentir que sus ingresos resultan atractivos para efectuar sus compras en los almacenes. Este grupo estratégico, a su vez ha aprovechado sus canales de distribución para atender diferentes niveles económicos pues en esta industria no hay cliente de estratos, sino por el contrario existe un cliente global, con un enfoque de atención de todos los posibles mercados existentes. El poder de este grupo, alcanza proporciones considerables, ya que su segmento de mercado esta dirigido no solamente a los hogares sino también a otros establecimientos comerciales que sirven a su vez de intermediarios ó distribuidores directos del producto.

Cuadro 10. Participación de la Compañía Avícola Pollosan S.A.

Participación en el mercado colombiano frente a las 63 compañías líderes del sector avícola en 2005 Colombia.	
Ventas Pollosan	55,843
Ventas 63 Empresas Líderes	2255,984
Participación en el mercado	2,48
Fuente: Informe 5000 Empresas, Revista Dinero Junio 10/2005	

Como se observa en el cuadro 10 y en el ranking general, la empresa se encuentra en una posición de equilibrio frente a sus principales competidores, ocupando el puesto número 12 del total del ranking realizado con las empresas más fuertes y reconocidas del sector avícola del país, pues su crecimiento ha sido muy acelerado durante los últimos cinco años, casi semejante a la empresa líder Avidesa Mac Pollo con una tasa de crecimiento de 30% anual, lo que indica que a pesar de no llevar muchos años en la industria, si ha demostrado escalar a pasos gigantesco, mejores posiciones, pues para el año pasado ocupaba el puesto numero 18, y para este año 2005 ya ha escalado 6 posiciones, logrando una mayor participación en el mercado, capturando el 2.48% de éste, lo que representa un valor significativo, dentro del renglón avícola del país. A su vez, la ubicación geográfica le ha permitido abarcar segmentos de mercado de clientes donde atienden sus competidores y en otros en donde aun éstos no han llegado. Ofreciendo el producto a consumidores de distintos estratos económicos y a su vez brindando un servicio eficiente. Sin embargo su estrategia de precios debe ser revisada constantemente pues en algunas épocas sus productos están en el mercado a precios muy por encima o por debajo de los que mantiene a sus clientes, la competencia. Generando de ésta manera una continua guerra de precios entre los jugadores mas importantes del negocio, con el único fin de conquistar cada vez más clientes y ganar mayor participación en el mercado, que en general lo único que ocasiona es un

estancamiento en las ventas y un leve crecimiento de la utilidad neta conjunta de estas compañías.

Es importante comprender que así como en otros países se manejan escalas gigantescas, los productores Colombianos no sólo tienen un tamaño pequeño en comparación, sino que sus cadenas encuentran dificultades aparte de la inversión necesaria para lograr una integración hacia atrás. Es debido a esta situación que la respuesta en Colombia ha sido avanzar en esquemas de integración a lo largo de la cadena productiva como es el caso de Incubacol, quien ya se muestra como una empresa sólida al integrarse con Concentrados S.A., que elabora el alimento balanceado; Así mismo pactó alianzas con Carioca y Pimpollo del caribe, los cuales se encargan del engorde y posterior comercialización, buscando la forma de producir con mayores escalas, con una capacidad de encacetamiento superior a millón y medio de pollos al mes y produciendo alrededor de 3000 toneladas mensualmente, mientras que pollosan sacrifica en promedio un millón de pollos y 2800 toneladas al mes, cabe resaltar que pollosan no cuenta actualmente con ninguna alianza estratégica, lo que refleja que es una compañía organizada con una producción altamente competente. Otros productores avícolas son conscientes hoy en día, de que su única salida está en incrementar competitividad en toda la cadena, desde los concentrados hasta la venta del producto al cliente final, es por esto, que Pollos el Bucanero en el Valle, al igual que la empresa líder Mac Pollo, ha optado por unir sus procesos para abarcar desde el manejo de los granos y el concentrado, hasta la Comercialización del producto final, llevándolo a posicionarse como una empresa poderosa en el sector, entrando a formar parte de los principales jugadores en la producción y comercialización de pollo. (Por problemas legales, no emitieron datos financieros, motivo por el cual no aparecen dentro del ranking publicado por la revista dinero para el presente año, pero según la información emitida un año inmediatamente anterior, la Compañía presentaba unas ventas por 47.052 millones de pesos con una proyección de crecimiento sostenido de 21.5 % anual, ocupando el doceavo lugar dentro del ranking avícola, motivo por el cual aún es considerada como un adversario clave dentro del grupo estratégico de la compañía).

Otro aspecto clave que aun no ha sido analizado, es con referencia a las plantas de beneficio de pollo certificadas por el INVIMA, lo que representa una debilidad de la empresa al no contar con esta certificación HACCP, siglas en ingles de del sistema de análisis de peligros y puntos críticos de Control, adoptado como el estándar internacional para seguridad de los alimentos, sin embargo se encuentra adelantando los procedimientos y buenas practicas de manufactura para la consecución de éste. Entre las empresas que cuentan con la plantas de sacrificio certificadas son: Intercarnes y Pollo Fiesta (Bogotá), Distraves (Bucaramanga), Inversiones el Dorado (Duitama, Boyacá), Pollos Bucanero (Cali), Súper Pollo Paisa (Medellín) y Avites (Montería), las cuales se acogieron al proyecto de certificación que diseñó en 1999 la federación Nacional de Avicultores de Colombia, FENAVI, por conducto del programa nacional de Pollo, con recursos del Fondo Nacional Avícola, FONAV. El propósito de este proyecto ha sido facilitarle a la industria del pollo la posibilidad de mejorar la competitividad a través de la adopción de procesos tecnológicos que le aseguren al consumidor un producto inocuo, con miras a enfrentar la competencia extranjera y salir a los mercados internacionales.

Es importante mencionar que entre las distintas estrategias implementadas por los directos competidores, se encuentran las estrategias de tipo marketing como publicidad radial y autoservicio para los clientes, como es el caso de Avinal, en Antioquia, que además de haberse tecnificado , ha logrado un sorprendente desarrollo de marca con empaques innovadores y un muy buen servicio al cliente , lo cual se refleja en un verdadero valor agregado para su consumidor final , logrando en él, una fuerte recordación de marca que lo lleve alcanzar la fidelidad de éste frente a la marca del producto. Al igual que Avinal, es el caso de Mac Pollo, la actual compañía líder del sector quien se ha distinguido por ser innovadora y creativa con sus estrategias de mercadeo, hecho que lo respalda a habérsele otorgado el merito por innovación entre los premios nominados por el periódico de negocios “El PORTAFOLIO” en el año 2004.

Como en cualquier industria las empresas reaccionan frente a las estrategias de la competencia; Sin embargo, Pollosan es una empresa que hoy se encuentra posesionada en el mercado de pollo, Utilizando distintas estrategias de mercadeo

como promociones, descuentos, atención personalizada y servicios a domicilio para sus clientes, además cuenta con parqueadero propios frente a sus principales puntos de venta, en donde suele mantener durante el transcurso de la semana algunas promociones y precios especiales en distintos productos, aprovechando las distintas necesidades de sus clientes. Igualmente, se concluye que las estrategias de la empresa van encaminadas a liderazgo en costos bajos, productos de excelente calidad y un servicio altamente eficiente.

Según lo indagado y estudiado en el grupo estratégico a través de investigaciones e inspecciones, se llegó a la conclusión que Pollosan mantiene un empate técnico frente a la mayoría de sus rivales, pues se ha sabido proyectar como una empresa sólida dentro del sector, pues la participación de Pollosan en la industria avícola, la coloca como un ejemplo de empresa familiar que a logrado traspasar la recesión del 1998 con difíciles pruebas pero con el entusiasmo que caracteriza a las empresas de la región, Sin embargo, como toda empresa también presenta falencias dentro su organización, entre ellas se ha observado que no es una compañía 100% proactiva, pues en la mayoría de ocasiones, no es quien lidera la estrategias dentro de su grupo estratégico; motivo por el cual se hace necesario, el reforzar las estrategias de mercadeo, no solamente para impulsar las ventas, sino para lograr una recordación de marca en la mente de los consumidores, logrando de esta forma, su fidelidad para con la marca de nuestro producto. Una acción clave para conseguir esto, seria revisar las instalaciones con las que cuenta actualmente la compañía, de forma tal que puedan ser mejor aprovechadas.

Para la compañía también es importante examinar los niveles de servicio de la competencia, antes de fijar los suyos. Por lo general, querrá ofrecer al menos el mismo nivel que los demás. De aquí la importancia de realizar un análisis de dos variables a nivel comercial, la **variable X** que representa la cantidad de canales de distribución con referencia al patrón de diferencia existente entre las diversas compañías, como puede observarse con mayor detalle en la tabla 7 y la **variable Y** que representa el poder en ventas en la figura 7 identificando de esta forma, como es la posición de la compañía frente a la empresas rivales, en relación a los canales de distribución que son la fuerza vendedora de las empresas, brindando a los

productos los beneficios del lugar y tiempo al consumidor, llevando el producto cerca de forma tal que éste no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo, satisfaciendo así su necesidad, siendo su repercusión finalmente, tanto económica como social.

Figura 7. Análisis de Variables

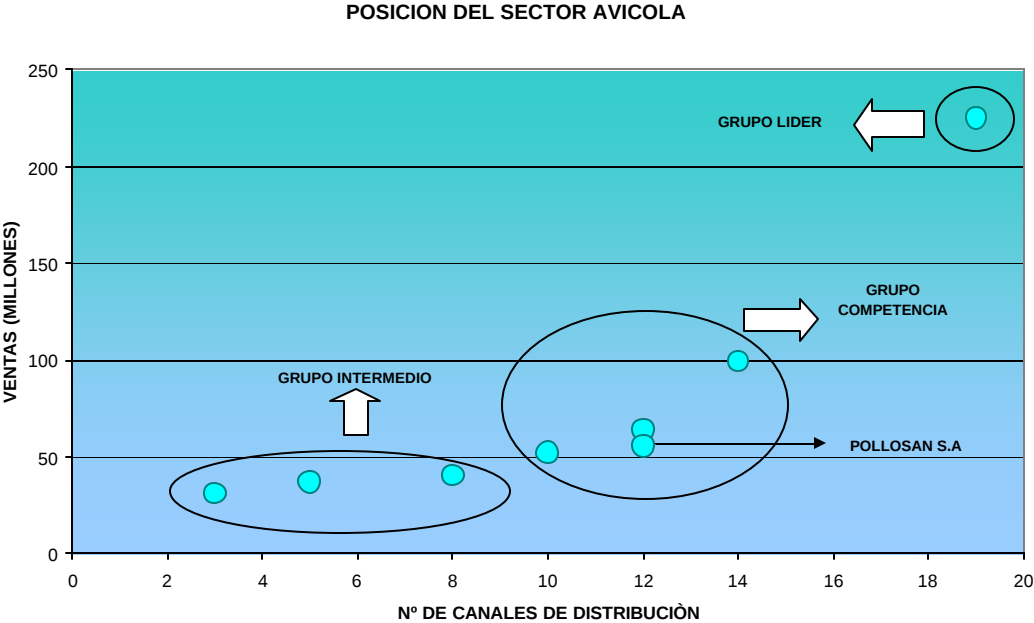


Tabla 7. Canales de distribución y ventas en millones de Pesos

EMPRESAS	NUMERO DE CANALES DE DISTRIBUCION	VENTAS (MILLONES)
MAC POLLO	19	225,221
DISTRAVES	14	99,425
CAMPOLLO	12	64,225
POLLOSAN	12	55,843
PIMPOLLO	10	52,197
INDUPOLLO	5	37,292
AVICAMPO	3	31,431
COLORIN	8	40,581

Al analizar esta gráfica, se observa que entre las compañías con mayor volumen en canales de distribución en el mercado nacional, Pollosan ocupa una posición privilegiada pues es de las compañías que cuenta con las más amplias redes de distribución, contando con varios puntos de venta en las principales ciudades del país, con lo que se ha visto reflejado en un crecimiento enorme en sus ventas; Debido a esto se cree pertinente que la empresa permanezca en su grupo, sin embargo es una buena opción, el mejorar la posición dentro del grupo estratégico, ya que con algunas inversiones y movidas estratégicas, podría obtenerse una mayor participación de mercado, hasta llegar a posicionarse entre las compañías líderes y de esta forma lograr capturar algunos clientes que estén siendo actualmente atendidos por su competencia.

Finalmente se elaboró la matriz de perfil competitivo (MPC) con base a la metodología de Fred R. David²⁵, mediante la cual se identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Cabe resaltar que los pesos y los totales ponderados de una MPC o una matriz de evaluación de factores externos (EFE) tiene el mismo significado, su diferencia radica en primer término, los factores críticos para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e permiten concentrarse en las cuestiones internas. (Ver Tabla 8).

²⁵ DAVID, Fred R., Conceptos de Administración estratégica. Quinta edición. Santa fe de Bogota: Pearson educación, 1997. p. 145

Tabla 8. Matriz de Perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO									
Factores Determinantes para el Éxito	PESO	POLLOSAN S.A		MAC POLLO		DISTRAVES		CAMPOLLO	
		CALIFICACIÓN	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Participación de mercado relativa	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8	2	0,4
Canales de distribución, agencias y puntos de ventas a nivel nacional.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Calidad de Servicio Cliente	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Posición Financiera	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Calidad de Producto	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Lealtad del cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Participación Publicitaria	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Sistemas integrados de Calidad-HACCP	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6	2	0,3
TOTAL	1		2,8		3,9		3,6		2,4

Ya identificados los principales competidores de la empresa se encontraron sus fortalezas y debilidades particulares con esto podemos evaluar la información de manera que nos pueda corregir posibles errores en la empresa para poder obtener una ventaja competitiva frente a nuestros competidores esto no quiere decir que la compañía POLLOSAN S.A., es mejor que Mac Pollo, Distraves, y Campollo, pues está matriz nos permite tener una visión de la competencia según nuestro criterio de evaluación.

La relación entre las empresas analizadas nos muestra que se encuentra en una posición muy parecida a la de Campollo y se encuentra como seguidor de las compañías líderes dentro de la industria con un puntaje inferior pero mejor que la media.

Asimilando esta información debemos concluir que Pollosan debe reforzar sus factores críticos para el éxito, para con ello ubicarse en una mejor posición frente a la competencia ya que sus competidores no poseen fortalezas ampliamente diferenciadores que logren beneficiarlos en la industria con excepción de la alta inversión publicitaria.

El análisis de esta matriz nos permite descubrir que el grupo de competidores al que pertenece la compañía esta inmerso en guerras de precios.

4.3 AUDITORIA INTERNA

Posterior al análisis externo se procedió a evaluar la situación presente de la empresa, en donde fue analizado cada uno de los procedimientos que garantizan el desempeño esperado de la compañía, identificando principalmente los vacíos entre éste y las metas propuestas, pues en un mundo donde la preferencia de los consumidores es tan cambiante, la identidad de los clientes es voluble y tanto las tecnologías como los sistemas para satisfacer las necesidades de los clientes están siempre evolucionando; Una orientación enfocada únicamente hacia el exterior que se encuentra en continuo movimiento, no proporciona un fundamento seguro para formular un plan estratégico a largo plazo dentro de una organización; es aquí donde surge la importancia de la auditoria interna, la cual permite identificar y evaluar tanto las fuerzas como las debilidades en cada una de las áreas funcionales de la compañía, conociendo los recursos y las capacidades propias de la empresa, siendo una base mas estable para definir su propia identidad.

La evidencia es la base de juicio del auditor, de ahí radica la importancia de recolectar la información suficiente y adecuada, mediante la realización y evaluación de las auditorias que se consideren necesarias, con el objeto de obtener una base de juicio razonable sobre las áreas funcionales de la Compañía para poder expresar una opinión y tener una visión sistémica de la misma. La metodología empleada para recolectar la información fue mediante inspección ocular, análisis de documentos de soporte de las diversas operaciones, realización de encuestas de carácter formal y a través del contacto personal con los distintos responsables y empleados de la Compañía, entre ellos, gerentes y empleados representativos de la empresa de forma tal que la información sobre las distintas operaciones pudo ser recopilada y analizada, determinando los factores claves de éxito.

El diagnóstico comprende en primer lugar la ejecución de encuestas (Ver anexo A) y entrevistas informales tanto a los gerentes, como a los coordinadores de cada uno de los departamentos que conforman la empresa, tal y como lo muestra el organigrama de la compañía en la gráfica 1. Con el diagnóstico se busca principalmente conocer la percepción de las personas que conforman la organización acerca del entorno en el que se desenvuelven, y de igual forma aprovechar la experiencia y conocimiento que éstos tienen en su trabajo.

4.3.1 Departamento de sistemas.

❖ Situación Actual:

El departamento de sistemas se encuentra conformado por un jefe de sistemas y 3 auxiliares de sistemas

Según la encuesta realizada al jefe de éste departamento (Ver anexo A), quien es la persona responsable ante la gerencia, se observó que actualmente el departamento de sistemas esta mejorando de manera considerable en todo lo relacionado con los sistemas de auditoria. Así mismo se está trabajando en un esquema de desarrollo mas completo, en el cual, el estándar de calidad para todos los procesos, sea el mas alto.

Actualmente se esta llevando a cabo una unificación en la codificación de todos los almacenes, una contabilización directa tanto de los gastos como de los ingresos y una comunicación vía Internet entre todos los centros de costos. A su vez se están diseñando programas estadísticos y de producción

Entre las principales funciones de este departamento, se destacan:

❖ Funciones:

- o Planear y aplicar los sistemas electrónicos
- o Seleccionar los programas de la transmisión diaria
- o Vigilar y supervisar su difusión
- o Recopilar los datos mas sobresalientes de cada programación diaria

- o Revisar fallas técnicas en los sistemas electrónicos
- o Demás funciones que le asigne su jefe inmediato
- o Orientar y asistir al personal en la ejecución de los trabajos
- o Vigilar la seguridad industrial
- o Supervisar constantemente los equipos en el proceso
- o Solucionar situaciones imprevistas en los procesos industriales
- o Reducir al máximo los desperdicios en los procesos

❖ **Puntos positivos:**

- o Todos los gerentes de la empresa usan el mismo sistema de información para tomar decisiones, aunque existen reportes que se modifican y son mejorados en tablas de Excel.
- o La empresa cuenta con programas de tecnología avanzada como son los sistemas de conexión a Internet DSL y CI enlace entre los puntos de Bucaramanga y Girón, a través del INTERLIAN.
- o El jefe del departamento de sistema tiene conocimiento sobre las herramientas con las que están trabajando las empresas rivales en cuanto a su desarrollo.
- o Siempre se busca estar mejorando tanto el contenido como el procedimiento para uso del sistema de información de la empresa, recibiendo sugerencias y realizando arreglos, permanentemente.
- o Ahorro en costos de comunicación.

❖ **Puntos por mejorar:**

- o Aunque se ha logrado optimizar el manejo de claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa en un 80%, aun se hace necesario, el mejorar éste aspecto.
- o Los sistemas de información con los que cuenta la empresa, en general no son de fácil uso, ya que los implementados en el área comercial (CONSOU, programa que guarda la información relacionada con las ventas de todos y cada uno de los centros de costos) fueron creados con un lenguaje avanzado, que impide a los usuarios una generación fácil de reportes cuando se presenta la necesidad.

- o Insuficiencia en capacitación con lo relacionado a los sistemas de información.
- o La compañía cuenta con sistemas que aunque funcionan, no permiten ser más repotenciados, limitando la capacidad de desarrollo de la empresa.
- o Falta motor base de datos y servidor.
- o Funcionalidad y ergonomía de los equipos.

4.3.2 Departamento de contabilidad

❖ Situación Actual:

El departamento de contabilidad lo conforman 5 miembros entre ellos un contador, quien es el responsable ante la gerencia en lo relacionado a esta área funcional, También cuenta con 3 auxiliares de contabilidad, un tesorero y un auxiliar de tesorería.

Actualmente en el departamento contable se presenta una rotación forzosa de personal, al igual que un programa vacacional.

Cabe mencionar que la jefe del departamento contable ingreso recientemente a la compañía, por lo cual aun desconoce ciertos procedimientos del área.

También se evidenció un ajuste del equipo de trabajo a un nuevo esquema de información validada en tiempos mas reducidos, una implementación de sistema de costeo con balance y un mejor acondicionamiento y distribución del área contable que proporciona al equipo de trabajo una mejor ergonomía en sus puestos de trabajo.

Algunas de las principales funciones del departamento son:

❖ Funciones:

- o Revisar los movimientos contables que se le presenten.
- o Supervisar y controlar todas las operaciones contables de la organización.
- o Presentar la parte tributaria (IVA, retención, etc.).

- o Mantener informada a la empresa con todo lo que respecta a los requisitos gubernamentales.
- o Registrar la información de la empresa en los libros contables.
- o Digitar en el sistema todas las operaciones contables realizadas a nivel nacional, de todas y cada una de las agencias.
- o Generar información contable para la toma de decisiones.
- o Elaborar el cronograma de pagos en coordinación con el departamento de cartera.
- o Verificar la conciliación diaria de la caja.
- o Elaborar cheques.
- o Recibir facturas de proveedores.

A través de la encuesta llevada a cabo en el área contable (Ver anexo A) se pudo observar las siguientes falencias y aspectos positivos dentro del departamento.

❖ **Puntos Positivos:**

- o Son razonables las políticas para pagar dividendos. Éstos han sido capitalizados durante los últimos cinco años en pro del bienestar de la compañía.
- o Los jefes contables tiene gran experiencia en su área funcional.
- o Hay buena rotación de proveedores

❖ **Puntos por mejorar:**

- o No son eficientes los procedimientos para presupuestar el capital.
- o Debe reducirse el margen de error en general, evitando así, futuros inconvenientes en el balance general, flujos de resultados, entre otros.
- o Ausencia de Indicadores de gestión en ésta área funcional de la organización

4.3.3 Departamento de cartera

❖ Situación Actual:

El departamento de cartera se encuentra conformado por un jefe de cartera y 1 auxiliar de cartera.

A través del análisis de documentos de soporte del área y de los informes emitidos a la gerencia, se pudo realizar un análisis sobre los principales personajes que componen la cartera con su respectiva participación sobre el total. (Ver tabla 9).

Tabla 9. Composición de deudores a agosto de 2005

(EN MILES DE PESOS)	AGOSTO 31/2005	%
CLIENTES COMERCIALES	1,442,780	40,3%
CTAS. CTES. COMERCIALES	116,797	3,26%
CUENTAS POR COBRAR SOCIOS	65,291	1,82%
ANTICIPOS Y AVANCES	424,429	11,85%
DEPOSITOS	343,823	9,60%
PROMESAS DE COMPRAVENTAS	0	0%
ANTICIPO IMPUESTOS	853,908	23,85%
RECLAMACIONES	2,353	0,07%
CTAS POR COBRAR EMPLEADOS	20,977	0,59%
PRESTAMOS A PARTICULARES	160,926	4,49%
DEUDORES VARIOS	0	0%
DEUDAS DE DIFICIL COBRO	149,184	4,17%
TOTAL CARTERA	3,580,468	100%
(-) PROVISION DEUDAS MALAS	397,717	11,11%
DEUDORES NETOS	3,182,751	

Con base a la mas reciente información (Agosto 31) emitida por el departamento de cartera para la alta dirección se observa que el total que maneja la cartera es por un valor de \$3.580.468.000 pesos con una rotación de aproximadamente 33 días.

También se está trabajando en un proceso de acople para concesiones de crédito para antiguos clientes y el tener comités de cartera con una mayor frecuencia, con el propósito de tomar mejores decisiones en pro de la organización.

A continuación se nombrarán las principales funciones a desempeñar dentro del departamento de cartera:

❖ **Funciones:**

- o Estudiar y otorgar los créditos.
- o Gestionar y controlar la parte de cartera (ingresos).
- o Analizar los indicadores económicos y la variación de la cartera.
- o Revisar incongruencias tanto en la facturación como en el recaudo.
- o Atender clientes y todo lo que se refiere a servicio al cliente.

❖ **Puntos Positivos:**

- o Número reducido de clientes morosos, la mayoría de ventas son a partir de clientes que pagan de contado
- o Excelente control sobre las cuentas por cobrar
- o Personal con espíritu de compromiso y responsabilidad

❖ **Puntos por mejorar:**

- o Créditos sin políticas, ni procedimientos bien definidos
- o Escasos cupos para crédito
- o Comunicación insuficiente con área comercial.

4.3.4 Departamento de talento humano

❖ **Situación Actual:**

Esta área está conformada por una jefe de talento humano, y tres asistentes, entre ellos la encargada de liquidar nómina y un practicante Sena. Esta área es la encargada de las obligaciones con el personal con respecto a salarios y contratos, manteniendo un equilibrio emocional dentro de las actividades de la empresa.

Es un área clave para el desempeño de la empresa, actualmente se preocupa por coordinar diferentes actividades y reuniones en las distintas instalaciones de la organización, creando un ambiente familiar en el cual cada empleado se sienta acogido y parte de la empresa y por lo tanto este a gusto y se desempeñe de una forma eficiente, de forma tal que le pueda brindar no solamente satisfacción a la empresa, sino al cliente.

Recientemente, los sistemas de evaluación se están dando a conocer a todos los empleados, para que reciban información y retroalimentación sobre su propio desempeño. Así mismo la empresa cuenta con programas de prevención, en donde todo el personal de la compañía al ser ingresado, es afiliado a una ARP y se le hace entrega de los elementos de seguridad industrial, protección personal y dotación correspondientes a su cargo.

En cuanto al clima laboral, la empresa se preocupa por hacer de éste, el más adecuado, para esto, se encuentra capacitando al personal directivo y de altos mandos en las diversas dependencias a través de seminarios de actitud, semanalmente, los días jueves, creando espíritu de liderazgo y compromiso para con la empresa y su demás equipo de trabajo. A su vez realiza actividades de esparcimiento como el participar en torneos de microfútbol interempresas de comfenalco, integrando un equipo con personal de la planta de incubación y de concentrados, fomentando así una mejor integración que permita alcanzar mejores resultados.

Cabe mencionar que la compañía tiene un alto grado de responsabilidad social, no solo para personas vinculadas directamente e indirectamente con la organización, sino también con personas con problemas y necesidades económicas, brindándoles donaciones y servicio.

❖ **Funciones:**

- o Selección de personal.
- o Nombramiento y posesión de cargos.
- o Manejo de nomina.

- o Gestión y pago de prestaciones sociales.
- o Afiliación y pago de aportes al sistema de seguridad social integral.
- o Desarrollo del talento humano en el personal de la Compañía.
- o Planificación del proceso de inducción y capacitación de empleados nuevos.
- o Realizar llamados de atención, descargos y sanciones disciplinarias.

❖ **Puntos Positivos:**

- o Se toma muy en cuenta la opinión y el sentir de sus empleados.
- o La empresa busca brindar a sus empleados ratos de esparcimiento y recreación que motiva a todas las personas a sentirse parte esencial de la empresa y por ende con mayor sentimiento de gratitud hacia esta.
- o Inexistencia de conflictos legales.
- o La Compañía cuenta con personal creativo y con deseo de desarrollo, permitiendo día a día el progreso organizacional.
- o La empresa no cuenta con ningún tipo de sindicato, las relaciones obrero patronales son las mejores.
- o Excelente clima laboral con agradables condiciones de trabajo.
- o El desempeño laboral de la mayoría de los empleados es evaluados con el fin de incentivarlos o hacerles recomendaciones con el único propósito de mejorar.
- o Se concede al personal la oportunidad de ascender y hacer carrera dentro de la empresa.
- o Estructura salarial baja, en pro de los gastos laborales de la organización.
- o Conocimiento pleno de sus empleados

❖ **Puntos por mejorar:**

- o Selección de personal calificado que cumpla con el perfil solicitado de acuerdo a las exigencias actuales de la empresa.
- o Ausencia de manuales de funciones y procedimientos bien definidos.
- o Ausencia de indicadores de gestión humana.
- o Se cuenta con un estudio de salarios desactualizado.
- o Falta criterio de selección de líderes de grupos.
- o Alta rotación en los distintos cargos laborales.

- o Baja escala salarial con un programa de incentivo poco atractivo para los empleados.
- o Falta mejor planeación para el pago de vacaciones y compensatorios.
- o Política de preaviso de contratos

4.3.5 Departamento administrativo y financiero

❖ Situación Actual:

En general Pollosan S.A. tiene presupuestado, cierto tipo de actividades las cuales van encaminadas hacia la planificación, desarrollo y cumplimiento de los objetivos que tiene la empresa para un futuro. Gracias a la estructura organizacional de esta empresa, se permite la integración de las áreas tales como: contabilidad, ventas, producción, etc. Debido a que todos están encaminados hacia los mismos objetivos generales de la empresa. Es importante resaltar que aunque cada uno es independiente del otro, todos están dentro de una secuencia que permite alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa.

El proceso de toma de decisiones, en general implica que cualquier decisión o mediada por mas sencilla o menos importante que sea debe ser avisada y contar con la debida autorización de la gerencia para ser determinada y dársele el sucesivo transcurso. Así mismo es importante resaltar que entre las políticas del área, se considera importante que para ocupar algún cargo administrativo, se exige un personal lo suficientemente capacitado y con experiencia en cargos afines para desempeñar las labores correspondientes, ya que estas implican manejo de personal y alta responsabilidad.

❖ Funciones:

- o Analizar, aprobar y avalar con su firma los estados financieros.
- o Realizar y analizar los informes de estados financieros de la empresa.
- o Representar a la empresa en las transacciones comerciales y financieras.
- o La empresa tiene un buen manejo de créditos, con cómodas tasas de interés.

- o Analizar y evaluar alternativas o escenarios de proveedores para elaborar plan mensual de compras.
- o Orientar al equipo de empleados hacia el logro de la Misión y Visión de la empresa.

❖ Puntos Positivos:

- o Personal comprometido con la organización.
- o La empresa tiene excelentes relaciones tanto con los inversionistas como con los accionistas.
- o La Compañía maneja excelentes relaciones con el sector financiero.
- o Poseen personal ágil, dinámico y capacitado para el manejo administrativo de las diferentes áreas de la empresa.
- o En el análisis de razones financieras, se observa que la empresa es fuerte en lo relacionado a la rotación de cartera.
- o La empresa tiene la capacidad para reunir el capital que necesita a corto plazo, es decir maneja un flujo de caja suficiente.
- o Notable reducción de los gastos financieros.
- o Presenta un clima laboral tipo colaborador y participativo, permitiendo con esto que las distintas personas que lo integran vinculen sus ideas y estrategias para conseguir los objetivos de la empresa.
- o Existen reuniones periódicas con la gerencia general con el fin de tener un mayor control y direccionamiento de la misma.
- o Adecuada velocidad de respuesta a los cambios que se presentan en el exterior y que requieren un cambio interno para continuar atendiendo a los clientes de forma oportuna.

❖ Puntos por mejorar:

- o Rotación en cargos claves
- o Ausencia de manuales de funciones bien definidos que demarquen un claro sobre el cargo.
- o Las líneas de comunicación y el flujo de información no está claramente definido, presentándose ciertas distorsiones y en ocasiones serios inconvenientes.

- o En el análisis de razones financieras, se observa que la empresa es débil en lo relacionado con capital de trabajo, en activos corrientes y en el nivel de endeudamiento, impidiendo de esta forma una sólida estructura operativa y un liderazgo en los proyectos de inversión.
- o Ausencia de manuales de procedimientos bien definidos, denotando los parámetros a seguirse en las distintas circunstancias que se lleguen a presentar
- o Inoportunidad e incredibilidad en informes financieros.
- o Adecuación planta física.
- o Revisión cargas laborales

4.3.6 Gerencia general

❖ Situación Actual:

En estos momentos, La empresa cuenta con un gerente general quien lleva tan solo año y medio a cargo de la Compañía, pero es una persona con una amplia experiencia en el sector avícola ya que ha ocupado cargos similares en Distraves, una de las compañías avícolas fuertemente posicionada en el mercado.

Permanentemente se programan reuniones con los distintos departamentos de la compañía abarcando todas y cada una de las actividades, con el fin de llevar un control y dirección de las mismas, asegurando el correcto cumplimiento de los distintos lineamientos y tomando las medidas necesarias para obtener los resultados deseados, buscando estrategias efectivas que permitan aumentar la rentabilidad, competitividad y los niveles de productividad en la empresa.

❖ Funciones:

- o Dirigir, controlar y gestionar las actividades generales de la empresa.
- o Velar por el cumplimiento de las normas establecidas incentivando el trabajo en equipo para toda la organización.
- o Mantener el correcto funcionamiento de la empresa.

- o Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros.
- o Dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa.
- o Coordinar la programación de actividades y estrategias necesarias para lograr cumplir las metas organizacionales.
- o Ejecutar y dirigir las juntas directivas
- o Dirigir la consecución de recursos para la empresa.
- o Decidir los castigos y correctivos para los empleados que cometen errores.
- o Legalizar documentos de patentes en la empresa.

❖ **Puntos Positivos:**

- o Velocidad en la toma de decisiones.
- o Se trata por medio del área gerencial que la empresa se vea como una familia en la cual cada uno de sus integrantes se sienta a gusto y por lo tanto se desempeñe bien en el momento de cumplir con sus deberes, y a su vez se refleje esto en la atención al cliente.
- o Creatividad e Invención de Productos
- o Contacto Permanente con Clientes y Proveedores
- o Alto Grado de Conocimiento y experiencia

❖ **Puntos por mejorar:**

- o Falta confianza en sus empleados para delegarles autonomía.
- o Ausencia de manuales de funciones y procedimientos
- o Políticas de disciplina con fuertes llamados de atención y con copia a la hoja de vida.
- o Ausencia de indicadores de gestión
- o Carencia de herramientas de planeación estratégica para el direccionamiento organizacional.

4.3.7 Departamento de producción

❖ **Situación Actual:**

Este departamento se encuentra en la planta de sacrificio ubicada en Lebrija;

actualmente la compañía se encuentra adelantando varios proyectos de inversión que sin lugar a dudas, redundará en beneficios para la Empresa en sí, consolidándose como organización; A nivel de producción se ha ampliado la capacidad instalada de galpones en áreas sanitariamente aptas tanto para gallinas reproductoras en la granja Caciquito, como para pollo de engorde en la Granja Santa Lucía, sitios donde se ha construido una infraestructura muy completa que ha permitido garantizar resultados de campo favorables. Igualmente, en la planta de beneficio, se esta desarrollando el proyecto del túnel de congelación, el cual permitirá entregar a los consumidores un producto en condiciones optimas de calidad, además que reducirá de manera significativa las mermas de la Empresa; éste proyecto incluye el cerramiento y aislamiento del área de despachos. Igualmente se ha adelantado las tareas de puesta en marcha del equipo de congelación individual IQF. De esta manera se espera cumplir con el cronograma de proyectos de inversión de modo tal que éstos puedan estar finalizados para diciembre del presente año; Por ultimo no menos importante, en el campo ambiental también se espera quede terminada para finales de octubre la nueva planta de tratamiento de aguas residuales de la planta de beneficio.

Cabe mencionar que este departamento a su vez, se encuentra comprendido por varios subdepartamentos, entre ellos: el departamento de transporte, facturación, calidad, desprese, despachos y de almacenamiento, los cuales serán descritos y analizados a continuación desde una perspectiva global.

❖ **TRANSPORTE:**

En ocasiones la empresa subcontrata servicio de TRC (Transporte Refrigerado de Colombia) ó Redefrio, pero con una frecuencia casi esporádica, es decir unas tres veces al mes, ya que la empresa cuenta con contratistas independientes para servicios de transporte, así mismo la compañía tiene bajo su propiedad:

1 carro 600 con capacidad de 10 toneladas

1 carro Turbo con capacidad de 4.5 toneladas

1 carro Hyundai Porter con capacidad de 1800 kilos. (Útil para repartos cortos)

Estos son conducidos por tres empleados de la Compañía. Es importante mencionar

que aparte de los vehículos propios con los que cuenta la empresa ; esta ultima mantiene otros vehículos con contratistas independientes que trabajan para la compañía cumpliendo los requisitos previamente establecidos, entre ellos que tengan flotilla de refrigeración, piso estibado, buen termo, llaves de desagüe y cortinas para mantener el frío entre otras, para un total de 6 carro 600, 7 carros turbo, 1 carro Porter y una NKR, perteneciente a un cliente de Aguachica, a quien se le despacha aproximadamente 3 toneladas en producto con una frecuencia periódica, facilitando para la compañía el transporte y por ende la distribución final del producto.

➤ **Puntos Positivos:**

- o Amplia red de distribución
- o La empresa esta afiliada a un frente de seguridad (Comunicación por carretera vía avantal)
- o Excelente seguimiento sobre el producto, debido a que se lleva un buen control sobre los vehículos y productos despachados
- o La empresa cuenta con vehículos propios para la distribución final del producto, motivo por el cual no requiere de una subcontratación fija de servicios de transporte.
- o El gremio de transportadores desea pertenecer a la compañía, debido al buen reconocimiento de éste en el mercado, como una empresa de excelente cumplimiento en los pagos a personal a diferencia de otras avícolas que suelen pagar los fletes un mes después.
- o Se cuenta con carros en perfectas condiciones para transportar el producto.
- o Cuenta con conductores responsables y de experiencia (se les exige pasado judicial).

➤ **Puntos por mejorar:**

- o Falta de una planeación adecuada en los despachos de producto.
- o Mermas del producto durante el trayecto de la planta hacia las bodegas de las agencias de la Compañía.

- o Altos costos en fletes por kilos transportados, debido a que en la mayoría de ocasiones se envía el producto en carros que salen sin llenar los cupos mínimos requeridos en relación a la capacidad de estos.
- o Debido a una ausencia de planeación de pedidos, los vehículos permanecen durante largos periodos de tiempo parqueados en planta

❖ **DESPACHOS:**

Este departamento es clave para área comercial debido a que es el área responsable de distribuir la producción de acuerdo a las requisiciones de cada una de las agencias y rúters, basándose tanto en los inventarios diarios con que amanece la planta, así como en el sacrificio y planideros para el día.

Este departamento se encuentra conformado en total por 28 personas distribuidas en cargadores, cuarteros, transportadores de pollo, planideros y despachadores.

➤ **Puntos Positivos:**

- o Personal de gran experiencia
- o El jefe de despachos posee criterio para impulsar el despacho de algún producto que llegue a presentar baja rotación.
- o Buen clima laboral.
- o Se impulsa y promueve la gestión de venta en cada una de las agencias de la compañía.
- o Se lleva un control diario sobre el producto despachado.
- o Cada pedido es despachado con un sello de seguridad y con un manifiesto de carga.
- o Se llevan registros y formatos de control en cada uno de los cuartos fríos

➤ **Puntos por mejorar:**

- o Algunos despachos se ven afectados por la capacidad real de algunas de las agencias de la compañía
- o Se presentan demoras en algunas bodegas al momento de descargar el producto.

- o Falta mayor coordinación y una programación organizada de pedidos.
- o El proceso de marinado (mermas).
- o Escasez de canastas.
- o Se presentan demoras al momento de cargar el producto desde planta por falta de personal.

❖ **DESPRESE:**

En este departamento el pollo entero es acomodado en una banda de conos, en donde se procede a realizar los cortes correspondientes (pernil corriente, pernil mixto, pierna, ala mixta, ala jumbo y muslo) según la programación de pedidos.

Las presas son dirigidas al cuarto de congelación, en donde se producen las siguientes determinaciones:

- Los paquetes de presa reciben un choque de frío por dos horas a una temperatura de -15° C, para luego ser dirigidas a un cuarto de conservación.
- Las bandejas reciben una congelación completa y luego son dirigidas a un cuarto de conservación.
- Las presas a granel reciben un choque de frío por dos horas, para luego ser dirigidas a un cuarto de refrigeración.
- Una vez terminado el proceso de IQF, las presas ya congeladas individualmente se empacan en bolsa de polietileno de acuerdo a las unidades de comercialización.
- Los paquetes de presa IQF son empacados en sacos de acuerdo a los paquetes de comercialización.
- Los sacos de producto IQF son almacenados en un cuarto de conservación.

➤ **Puntos Positivos:**

- o Personal ágil y con amplia experiencia.
- o Parte del proceso es sistematizado.
- o Producto de excelente calidad

➤ **Puntos por mejorar:**

- o Desperdicio en empaques y bolsas capuchonas.
- o Escasez en canastas para la movilización del producto a los cuartos fríos.
- o En ocasiones se ve presionados a despresar mayor cantidad de producto de manera improvisada, debido a la falta de planeación y programación de pedidos.
- o Problemas de mermas en el producto marinado.

❖ **FACTURACION:**

A continuación se enunciarán las principales funciones que se desempeñan dentro del departamento, el cual se encuentra integrado por una facturadora y dos auxiliares de facturación.

➤ **Funciones:**

- o Facturar todo pedido que sea despachado de planta
- o Consolidar diariamente la información en unidades y kilos en relación a la producción y al desprese.
- o Actualizar el inventario de productos en la planta
- o Remisionar el producto enviado hacia las diversas bodegas de la compañía.
- o Facturar a clientes que son atendidos por algunas agencias del país pero a los cuales se les despacha producto desde la planta.
- o Realizar notas créditos en los casos necesarios.
- o Registrar tanto mermas como devoluciones
- o Dar tanto entradas como salidas a las canastas empleadas para cada despacho.

➤ **Puntos Positivos:**

- o Cuenta con un sistema que brinda reportes de apoyo.
- o El personal de este departamento se desenvuelve en un clima laboral calido.
- o Se mantiene un control sobre los carros despachados, productos y canastas.

- o La facturación de los despachos es nuevamente revisada por la auxiliar de facturación, al despachar cada carro con la mercancía de forma tal que coincida con el listado de producto de la remisión.

➤ **Puntos por mejorar:**

- o En caso de presentarse descuadre en el inventario de planta hacen responsables al personal de facturación de manera económica, descontándoles estas diferencias en nomina.
- o Debido a que no hay una lista de precios única en el sistema, es necesario digitar uno a uno cada precio al facturar los pedidos a los clientes, incrementando el porcentaje de error.
- o Se presentan demoras para hacer llegar las planillas de desprese y producción al departamento de facturación.

❖ **CALIDAD:**

Partiendo de la necesidad de fortalecer el conocimiento del personal manipulador en los temas relacionados con las buenas practicas de manufactura (BPM) y el análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP), surge la importancia de este departamento, encargado de fortalecer tanto los conocimientos del personal en el proceso de implementación del sistema y de llevar un control sobre todas las operaciones de forma tal que se pueda facilitar el proceso de gestión del sistema de inocuidad.

➤ **Puntos Positivos:**

- o Cuenta con personal comprometido e involucrado en el proceso de implementación.
- o Se están adelantando nuevos proyectos que permitan mejorar la operación productiva y a la vez localidad misma del producto.
- o Se implementó un procedimiento para la limpieza y desinfección en los cuartos fríos bajo la coordinación del jefe de despachos

- o Los resultados microbiológicos del producto se mejoraron considerablemente en lo que respecta al pollo entero, presas y menudencias comparados con los históricos, debido a la nueva dosificación de desinfectante en el chiller.
- o Excelentes relaciones con proveedores de desinfectantes, químicos, desengrasantes, etc.; Siendo la empresa reconocida como una entidad de excelente cumplimiento en sus pagos.

➤ **Puntos por mejorar:**

- o El producto llega en ocasiones, muy congelado a los almacenes, con hielo dentro de los paquetes, motivo por el cual hay que dejar que el producto descongele para poderlo vender, incrementando las mermas.
- o Falta un estudio e implementación de mejoras en el marinado del producto, pues en la mayoría de ocasiones, el producto sale muy fresco de planta, escurriendo sanguaza y por ende incurriendo en más mermas.
- o Se requiere una fuerte inversión en infraestructura, para cumplir con las instalaciones físicas requeridas para obtener la certificación HACCP.

❖ **SUMINISTROS:**

Esta área no es un departamento como tal, solo hay una persona responsable que debe llevar un control sobre la materia prima de planta como lo son los desinfectantes, papelería y bolsas entre otros, registrando diariamente salidas por consumo o por devolución, manteniendo siempre un adecuado stock de inventario de forma tal que se pueda proveer el insumo que sea requerido.

4.4 ANALISIS DEL AREA COMERCIAL:

El principal fin que se esconde tras llevar a acabo una planeación estratégica para el área comercial es lograr construir un plan de acción a seguirse con el fin de lograr el éxito de la organización y el cumplimiento de los objetivos organizacionales de esta misma, de ahí que surja la importancia de conocer efectivamente las capacidades, fortalezas que posee la empresa en el área comercial, y aquellas otras que debe

conseguir, conociendo las realidades del entorno, las posibilidades reales de la empresa, el recurso humano con el que cuenta y la potencialidad de sus productos y servicios dentro de su ámbito de acción, pues debe recordarse esa famosa frase que al respecto dice: “ Quien no planifica, planifica para el desastre “

Este departamento será estudiado desde tres perspectivas, comenzando por un análisis sobre cada uno de las agencias de la compañía, el cual se llevo a cabo a través de lo trabajado durante la Convención Nacional de Ventas durante los días 3, 4 y 5 de abril del presente año, mediante una lluvia de ideas y diferentes actividades, que fomentaron una continua participación y retroalimentación de los representantes de todas y cada una de las agencias de la compañía, conociendo su modo de operación, su organigrama, reconociendo todos aquellos posibles factores de éxito o fracaso con fines adoptar posteriores estrategias comerciales que conformen un plan estratégico para el área comercial; Así mismo se estudiará a la Jefatura Nacional de Ventas al igual que las principales funciones que se llevan a cabo dentro de la misma, pues su papel los viene representando como intermediarios y directos responsables de la gestión comercial de la compañía. Por ultimo no menos importante se evaluará al personal del área comercial con el fin de desarrollar y fortalecer las competencias básicas. Todo esto con el propósito de identificar oportunidades de mejoramiento y a la vez aplicar las respectivas correctivas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos que posteriormente se fijaran para todas las agencias en general.

❖ **Situación Actual:**

El año 2004 culminó con unos resultados a todas luces mucho mejores que los presentados durante el primer semestre del mismo, gracias a que en el segundo semestre del año se presento una significativa reducción en los costos de producción por la disminución en el precio de las materias primas y a la reducción en el cambio del dólar, esto sumado a que los precios de venta de los productos de la Compañía reaccionaron y junto con el volumen de ventas logrado por la Organización hizo que el cierre del año fuera satisfactorio, cerrando con unas

ventas de 10.332.429 millones de pollo cifra que represento un crecimiento del 27.45%.

Estas cifras llevan a pensar que el desempeño de la organización ha sido interesante, pero a la vez es importante para la Empresa consolidar su crecimiento y posición dentro del mercado nacional, ya que día a día la competencia esta luchando por tener una participación mayor en el mercado actual y de antemano se conocen los retos que se avecinan frente al Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, haciendo del futuro algo incierto.

Es por esto la importancia de lograr una reestructuración del área comercial, a través de una planeación estratégica, teniendo muy claro que solamente el trabajo eficiente del grupo de colaboradores de la Compañía, enfocado a conseguir los objetivos organizacionales será el aspecto fundamental de la Empresa, para continuar generando beneficios a través de su actividad económica. No basta solo trabajar, es necesario desarrollar estrategias y metodologías de trabajo que permitan desarrollar una mayor competitividad, sin estancarse en el trabajo del día a día, sino por el contrario agregando valor en el actuar de forma tal que se llegue a los resultados esperados.

Debido a todo lo anterior se determinó para el año 2.005 reunir a todos los colaboradores del área comercial en una Convención nacional de ventas, durante los días 3, 4 y 5 del mes de abril, en la cual se dedicaron tiempo completo a revisar conceptos de liderazgo y trabajo en equipo y a mirar estrategias para lograr optimizar la gestión comercial, de allí que el lema de la Compañía escogido para la convención fue "USTED ES LA CLAVE DE NUESTRO CAMBIO" por que se considera necesario un cambio de actitud, un cambio en las relaciones laborales, un cambio en la orientación y en la forma de realizar las funciones laborales, revisando de manera sincera e interna el actuar de los funcionarios administrativos de todas las agencias y el de la organización misma de forma tal que se pueda planificar metas y planes de acción ,estratégicamente para conseguir su permanencia en el mercado.

4.4.1 Convención nacional de ventas. Durante la convención se llevó a cabo una actividad conocida como “POR” en donde cada sigla representa problemas, oportunidades y retos, esta se trabajó mediante el formato que se encuentra como Anexo B, el cual fue diligenciado por cada equipo de ventas de cada una de las agencias de la compañía, mediante el cual dejaron ver sus principales falencias y fortalezas, al igual que las principales oportunidades que se presentan, bajo el esquema de que acciones implementarían para cada una de las diferentes situaciones y cuales serían los recursos y herramientas de apoyo que necesitarían.

De ahí la importancia, de esta actividad, la cual fue fundamental para todo el personal del área comercial, permitiendo que cada uno reconozca sus propias limitaciones, oportunidades, capacidades, y sus comportamientos habituales ante determinadas circunstancias. Reconociendo a tiempo las falencias o debilidades en cada uno de sus agencias, de esta forma, no sólo se podrán evitar errores a la hora de tomar decisiones, sino además actuar de manera tal de poder sobrellevar los momentos difíciles que en todo negocio se presentan. Así mismo con esta actividad se analizará la importancia de la eficiencia desde una perspectiva diferente a la habitual, centrándose en las percepciones de las personas respecto a la capacidad de análisis y sinceridad a la hora de indagar en su propio comportamiento y en la situación actual bajo la cual se encuentra su puesto de trabajo, permitiendo dar a conocer su punto de vista a la compañía y reflejar a la vez, una percepción sobre la capacidad de enfrentar los principales problemas que aquejan a su negocio en particular, proponiendo medidas, acciones y el requerimiento básico de apoyo para implementar dichas estrategias, con el fin de lograr una mayor competitividad en beneficio de la Empresa.

La información recolectada a través de esta actividad desarrollada durante la convención nacional de ventas fue organizada por agencias, adjuntando sus estructuras organizacionales y puntos de venta. (Ver anexo C)

4.4.2 Jefatura nacional de ventas

❖ **Situación Actual:**

El departamento en el momento esta conformado por 2 jefes nacionales de Ventas con amplia experiencia en el sector, lo que genera solidez y confianza en el departamento, al igual que les proporciona la capacidad y habilidad de liderar el departamento en conjunto con el gerente.

Actualmente se encuentran distribuidas en igual cantidad y responsabilidad en ventas tanto las agencias como clientes entre ambas jefes nacionales con el fin de tener un mayor control y dar prontas soluciones a cualquier problema o inquietud que llegue a presentarse de parte de éstos, ya que en ellas se delegan tanto el desarrollo como implementación de nuevos proyectos, ajustes y estrategias comerciales de la organización mediante la administración eficiente del equipo de ventas y la permanente gestión ejecutiva en aras de mantener e incrementar el posicionamiento de la compañía.

Algunas de las principales funciones del departamento son:

❖ **Funciones:**

- o Promover e impulsar los productos y servicios que ofrece la empresa, pero especialmente propender por el incremento del número de clientes y el mantenimiento de los mismos.
- o Investigar las causas de los retiros de los clientes y proponer estrategias de solución.
- o Controlar la cartera por ventas, velando por su oportuno recaudo.
- o Atender diariamente las solicitudes de los representantes de ventas y/o de la gerencia, garantizando una adecuada gestión comercial.
- o Atender reclamos de los clientes, asesorar y orientar en el manejo y uso de los productos.
- o implementación de políticas de precio
- o Realizar presupuestos cada comienzo de mes, tanto en kilos como pesos para cada una de las agencias de la compañía.
- o Autorizar los costos y gastos de las agencias comerciales de la empresa.

❖ **Puntos Positivos:**

- o Adecuado tiempo de respuesta para dar soluciones ante las diferentes inquietudes y problemas de las diversas agencias.
- o Constantemente realizan promociones y conceden precios especiales, los cuales benefician tanto a las ventas de las agencias, como a los mismos clientes
- o Se cuenta con varios puntos de servicio al cliente.
- o Personas lideres con amplia experiencia.

❖ **Puntos por mejorar:**

- o Carencia de estudios y propuestas de estrategias a la Gerencia que busquen ampliar la cobertura de los productos y servicios ofrecidos.
- o No existe como tal un departamento de publicidad y mercadeo que permita el fortalecimiento de marca.
- o Falta mejorar los procesos de inducción y capacitación al personal del área comercial.
- o No se cuenta con indicadores para medir la eficiencia en ventas.
- o No se cuenta con un programa de incentivos atractivo para los empleados.
- o No se cuenta con mecanismos para permitir la lealtad del cliente a largo plazo con la compañía.
- o Comunicación y relaciones entre la jefatura y administradores de agencias.

4.4.3 Personal del área comercial. Como se mencionó anteriormente, la auditoria interna fue llevada a cabo desde tres perspectivas entre ellas, el evaluar la actitud del personal del área comercial, ya que hoy en día la gestión de ventas en las empresas debe estar estructurada de forma tal que cada una de las personas que hagan parte de ella, estén suficientemente preparadas tanto a nivel personal como laboral, para lograr el máximo de efectividad en la búsqueda de los objetivos corporativos.

La metodología aplicada para recolectar esta información fue mediante un muestreo no probabilístico, es decir sin aplicar ninguna formula estadística que permitiera

determinar el tamaño de la muestra, pues para conveniencia de la empresa, con fines de facilitar la obtención de la información de manera rápida y sin acarrear mayores costos, se tomo una muestra de 38 personas, equivalente al número de almacenes con los que cuenta actualmente la empresa tal y como se muestra en la tabla 10, de forma tal que fuese resuelta cada una de las encuestas por la persona responsable de transmitir la opinión de su equipo de ventas de dicho almacén. Cabe mencionar que las encuestas fueron revisadas previamente considerando los atributos más importantes para el estudio, con el fin de evitar inconvenientes en la aplicación del cuestionario, el cual fue enviado y recolectado por vía fax para cada punto de venta.

Tabla 10. Puntos de Venta por Agencia

AGENCIA	ALMACENES
Bucaramanga	14
Cúcuta	2
Valledupar	1
Cartagena	2
Sogamoso	1
Tunja	1
Pereira	1
Barranquilla	6
Barranca	4
Bogotá	4
Ibagué	1
La Dorada	1
TOTAL	38

Este cuestionario cuya secuencia se ve expuesta en el anexo D, permitió involucrar al recurso humano de la compañía en su proceso de mejora continua, buscando desarrollar las habilidades básicas para la adecuada gestión del personal de ventas, con miras a lograr un perfeccionamiento integral del mismo.

La información recolectada y procesada se presenta en el anexo E.

A continuación se dará a conocer las conclusiones obtenidas a partir de la información recolectada.

Conclusiones:

1. Aunque el 64% del personal dice que conoce los objetivos comerciales, existe diferentes definiciones de los objetivos comerciales; es decir, no tienen una visión compartida y unificada de los mismos.
2. El 50% de los encuestados dice conocer el mercado objetivo pero también no hay claridad en el mercado objetivo de Pollosan.
3. Los colaboradores opinan que se debe fortalecer: Los planes de mercadeo y promoción del producto, las técnicas de ventas y de servicio al cliente y los procesos de producción para mejorar la calidad del producto.
4. Las debilidades más relevantes de servicio al cliente son: Disponibilidad de producto, falsas promesas, demora en la entrega y falta de programas de incentivos que permitan lograr la fidelidad del cliente.
5. Las fortalezas enunciadas son: Precio, descuentos, créditos, sabor del pollo, buen trato.
6. El 74% de los encuestados opina que no tiene los argumentos de ventas necesarios para lograr capturar y mantener clientes: falta capacitación, innovación y mejoramiento de los argumentos de ventas en lo relacionado al no cumplimiento del producto requerido por el cliente.
7. Las herramientas de ventas que consideran que se deben aplicar para capturar nuevos mercados son: Sondeos de precios, estímulos para el cliente, mejoramiento en la entrega de pedidos, proceso de pollo.
8. Los temas que solicitan los encuestados en los cuales requieren actualización son:
 - Calidad.
 - Gestión y técnicas de ventas.
 - Técnicas de servicio al cliente.
 - Informática.
 - Mejoramiento de actitud para la venta

CONCLUSIONES DE LA AUDITORIA INTERNA

Un paso resumido para realizar una auditoria interna de la administración estratégica consiste en construir una matriz EFI.²⁶ Este instrumento para formular estrategias permite resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (Ver Tabla 11)

Tabla 11. Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
Factores Críticos para el Éxito			TOTAL PONDERADO
FUERZAS	PESO	CALIFICACIÓN	
1. Diversidad en proveedores	0,030	3	0,09
2. Integración Vertical	0,060	4	0,24
3. Amplia Red de Distribución a nivel nacional	0,065	4	0,26
4. Tecnología avanzada	0,045	2	0,09
5. Productos de Excelente Calidad	0,075	3	0,225
6. Reconocimiento y buenas relaciones con el sector financiero	0,015	3	0,045
7. Tradición y experiencia en el negocio	0,050	3	0,15
8. Amplia gama de productos por línea	0,055	3	0,165
9. Buen manejo de información empresarial para dominio de procesos	0,045	2	0,09
10. Responsabilidad por la eficiencia	0,060	3	0,18
DEBILIDADES			
1. Falta de certificación HACCP	0,055	1	0,055
2. Escasa presencia en grandes superficies	0,050	2	0,1
3. Ausencia de Manuales para los diferentes procesos de la organización	0,060	2	0,12
4. Baja eficiencia en zonificación local de los clientes	0,020	2	0,04
5. No existen los departamento de mercadeo e investigación y desarrollo	0,055	2	0,11
6. Sistema logístico de abastecimiento deficiente	0,050	2	0,1
7. Ausencia de indicadores de gestión	0,055	2	0,11
8. Bajo nivel de capacitación en el talento humano de la organización.	0,045	3	0,135
9. Falta de un sistema para el direccionamiento estratégico.	0,065	2	0,13
10. Baja inversión en planes de mercadeo, publicitarios y comerciales.	0,045	2	0,09
TOTAL	1,000		2,53

A partir de la matriz de evaluación de factores internos, se observa que la compañía Pollosan S.A. esta dentro del desempeño de las organizaciones promedio contando

²⁶ DAVID, Fred R., Conceptos de Administración estratégica. Quinta edición. Santa fe de Bogota: Pearson educación, 1997. p. 184

con un equilibrio interno y externo. Sin embargo al analizar esta matriz se encuentra que la empresa debe fortalecer sus capacidades internas y revisar sus debilidades para aspirar a un mejor desempeño que el actual. Aunque cabe resaltar la fuerza sobresaliente que es la calidad de productos y la integración vertical y la amplia red de distribución ya que estas fuerzas son el motor para su desempeño se encontraron a la vez otras fuerzas como son la diversidad en proveedores, el reconocimiento del sector financiero, la tradición y experiencia en el negocio, la amplia gama de productos por línea, el buen manejo de información empresarial y la responsabilidad por la eficiencia. Estas fuerzas encontradas permiten a la organización tener un desempeño promedio que debe mejorar pues se cuenta con las capacidades y el liderazgo para ello. De igual manera la empresa posee debilidades sensibles como la falta de un plan estratégico que permita guiar a la compañía en búsqueda de cumplir sus objetivos. Otra conjunto de debilidades que debe revisar la compañía son la falta de la certificación HACCP, la escasa presencia en grandes superficies, la ausencia de manuales para los procesos de la organización, no existen los departamentos de mercadeo e investigación, la falta de indicadores para medir al talento humano y la baja inversión en planes de mercadeo. Al superar este conjunto de debilidades la compañía generará un mayor desempeño, productividad y competitividad.

5. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

Antes de establecer el Plan Estratégico, fue necesario realizar una verificación al personal acerca del conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la organización, en el área comercial con el objeto de conocer si tienen claro los conceptos y están familiarizados con los planteamientos macro de la organización.

De acuerdo al análisis realizado, se estableció en primer lugar que el conocimiento sobre los tópicos de planeación estratégica del personal del área de ventas, en general era muy poco. Las personas no conocen la visión y misión organizacional. Además el departamento Comercial, no tiene definida su misión, visión, valores y objetivos. Basados en esto, se optó por comenzar a capacitar al personal comercial del área de ventas con el objeto de brindar las herramientas para que cada persona tenga la capacidad e iniciativa de participar en el planteamiento de la misión, visión, valores y objetivos de su departamento en sintonía con los de la organización.

Esta capacitación se inició en la convención Nacional de Ventas con el personal de las diversas agencias comerciales de la compañía, en aras de lograr desarrollar la definición de la organización y sus valores, ya que la formulación de una misión clara permite identificar el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado.

Otro aspecto que se logró definir durante la capacitación fue la Visión, la cual evoca imágenes sobrenaturales, al igual que una percepción simultanea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la

aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad. Cabe resaltar que esto se logró gracias a la participación de todos y cada uno de los equipos de ventas que integran las diversas agencias de la Compañía.

A continuación se enuncian la misión, visión y valores planteados actualmente por el personal de ventas para el área comercial, después de haber diligenciado los formatos de los anexos F, G y H respectivamente, durante la Convención Nacional de Ventas.

5.1.1 Misión. Mantener un crecimiento sostenible, eficiente y rentable de participación en el mercado y asegurar la lealtad de nuestros clientes a través de la calidad del producto, la innovación y la excelencia en el servicio.

5.1.2 Visión. Pollosan S.A. será reconocida en cinco años por:

- Ser una empresa líder en el mercado Nacional e Internacional.
- Mejorar continuamente el bienestar de sus empleados.
- Mantener clientes satisfechos con los productos y/o servicios recibidos.
- Mantener un equipo de trabajo comprometido con la calidad y que trabaja unido para progresar.

5.1.3 Valores. A continuación se plantean los valores que se definieron, y en los cuales se fundamenta la compañía Pollosan S.A.

- **Calidad:** Ejecutar bien el trabajo desde el principio.
- **Compromiso:** Responder a las necesidades y exigencias de las actividades acordadas con nuestros clientes y organización.
- **Esfuerzo:** Poner empeño en el logro de los resultados propuestos y compromisos adquiridos.

- **Honestidad:** Personas honestas, comprometidas con los intereses de la organización.
- **Liderazgo:** Personal emprendedor e innovador que establece la unidad de propósito y la orientación de la organización; así mismo, crea y mantiene un ambiente interno, en el cual todos los trabajadores se involucren totalmente en el logro de los objetivos propuestos.
- **Mejora continua:** Aumentar la satisfacción de nuestros clientes y demás partes interesadas.
- **Respeto:** Tratar dignamente a nuestros clientes, compañeros y demás partes interesadas, respetando sus espacios e ideas.
- **Responsabilidad:** Ejecutar los compromisos adquiridos, con conocimiento de sus implicaciones.
- **Satisfacción:** Cumplir con las necesidades y expectativas de nuestros clientes y demás partes interesadas, teniendo en cuenta la capacidad de la organización.
- **Trabajo en equipo:** Participar en las actividades de grupo propuestas por la organización, generando soluciones favorables.

5.2 MATRIZ DOFA

Hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo. Usualmente se consideran cuatro grandes categorías de factores:

- Las fortalezas: fuerzas propulsoras de la organización que facilitan el alcance de sus objetivos.
- Las debilidades: constituyen las limitaciones y fuerzas que dificultan o impiden el alcance de tales objetivos.
- Las Amenazas: factores exógenos que afectan o condicionan las actividades de la institución y pueden representar situaciones desfavorables (peligros).
- oportunidades: factores exógenos que afectan o condicionan las actividades de la institución y pueden representar situaciones favorables (beneficios) para la organización.

El análisis de la combinación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades es conocido como el método DOFA o FODA.

El propósito del análisis DOFA es identificar en el medio ambiente externo a la institución aquellos factores o variables que constituyen oportunidades o amenazas hacia el futuro y en el medio ambiente interno las fortalezas y debilidades institucionales.²⁷

Basado en el diagnóstico de la situación actual, en conjunto con la gerencia y la jefatura nacional de ventas, se identificaron las debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades a nivel externo. A continuación se presentará en la matriz DOFA generada (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), la cual es una importante herramienta de apoyo para la formulación de alternativas estratégicas. (Ver Tabla 9).

²⁷ BANGUERO, Harold. Prospectiva y planeamiento estratégico: un enfoque aplicado. p. 57

Tabla 9. Matriz DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
1.Falta certificación HACCP	1. Diversidad en Proveedores
2. Escasa presencia en grandes superficies	2. Integración Vertical
3. Ausencia de Manuales para los diferentes procesos de la organización	3. Amplia Red de Distribución a nivel Nacional
4. Baja eficiencia en zonificación local de clientes	4. Tecnología avanzada
5. No existe Dpto. de mercadeo y Dpto. de I+D	5. Productos de excelente calidad
6. Sistema Logístico de abastecimiento deficiente	6. Reconocimiento y buenas relaciones con Sector Financiero
7. Ausencia de Indicadores de Gestión	7. Tradición y experiencia en el negocio
8. Bajo nivel de capacitación en el talento Humano de la Organización	8. Amplia gama de productos por línea
9. Falta de un sistema para el direccionamiento estratégico	9. Buen manejo de Inform.empresarial para dominio de procesos
10. Baja inversión en planes de mercadeo, publicitarios y comerciales	10 .Responsabilidad por la eficiencia
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Amplio dinamismo en la demanda de pollo	1. Importación de Trozos de Pollo enmarcados en el TLC con EE.UU.
2. Fácil acceso para todo consumidor(Mercado Potencial)	2. Crisis económica Nacional
3. Posibilidad de expansión a nivel nacional	3. Invasión de marcas extranjeras a través de apertura económica.
4. Bajas tasas arancelarias para importar Insumos	4. Altos índices de desempleo
5. Posibilidades para exportación	5. Violencia Nacional
6. Posición geográfica del país	6. Problemas de Sanidad Animal (Propagación de Influenza Aviar)
7. Economías de escala	7. Estrategias ofensivas y Publicidad masiva por parte de Competencia
8. Productos genéricos altamente posicionados	8. Alianzas estratégicas entre empresas de la competencia
9. Fácil acceso a la información industrial a nivel mundial	9. Preferencia astronómica hacia productos sustitutos
10.Valor agregado para el cliente	10. Mercado Nacional Atomizado que impide políticas de precios estables

5.3 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS.

Comparando o enfrentando los factores internos y externos de la matriz DOFA como se muestra en el cuadro 11, se obtiene el desarrollo de cuatro tipos de estrategias²⁸.

- **Estrategias FO.** Se basa en el uso de las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias que se obtienen de esta comparación pueden denominarse ofensivas.
- **Estrategias DO.** Se basa en tratar de mejorar las debilidades internas, a través de las oportunidades del ambiente. Las estrategias que se obtienen de esta comparación pueden denominarse adaptativas o de reorientación.
- **Estrategias FA.** Se basa en utilizar las fortalezas internas para reducir o evitar la incidencia de las amenazas externas. Las estrategias que se obtienen de esta comparación pueden denominarse defensivas.
- **Estrategias DA.** Se basa en derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Las estrategias que se obtienen de esta comparación pueden denominarse de supervivencia.

²⁸ DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Santa fe de Bogotá: LEGIS Editores S.A. 1988. p.195.

Cuadro 11. Matriz de alternativas estratégicas

	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
	1.Diversidad en proveedores 2. Integración Vertical 3. Amplia Red de Distribución a nivel nacional 4. Tecnología avanzada 5. Productos de Excelente Calidad 6. Reconocimiento y buenas relaciones con el sector financiero 7. Tradición y experiencia en el negocio 8. Amplia gama de productos por línea 9. Buen manejo de información empresarial para dominio de procesos 10. Responsabilidad por la eficiencia	1. Falta de certificación HACCP 2. Escasa presencia en grandes superficies 3. Ausencia de Manuales para los diferentes procesos de la organización 4. Baja eficiencia en zonificación local de los clientes 5. No existen los departamento de mercadeo e investigación y desarrollo 6. Sistema logístico de abastecimiento deficiente 7. Ausencia de indicadores de gestión 8. Bajo nivel de capacitación en el talento humano de la organización. 9. Falta de un sistema para el direccionamiento estratégico. 10. Baja inversión en planes de mercadeo, publicitarios y comerciales.
Lista de Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Amplio dinamismo en la demanda de pollo 2. Fácil acceso para todo consumidor(Mercado Potencial) 3. Posibilidad de expansión a nivel nacional 4. Bajas tasas arancelarias para importar insumos 5. Posibilidades para la exportación de productos 6. Posición geográfica del país. 7. Economías de escala 8. Productos genéricos altamente posicionados 9. Fácil acceso a la información industrial a nivel mundial 10. Valor agregado para el cliente.	Desarrollo de Mercados (F3,F5,F7,O1,O2,O3) Alianzas estratégicas con proveedores nacionales e internacionales(F1,F2,O4) Diversificación de conglomerado(F6, O7) Desarrollo de Mercados (F3,F5,F7,O1,O2,O3)	Desarrollar productos bajo estándares certificados HACCP(D1,O3,O5,O10) Desarrollo de direccionamiento estratégicos para el área comercial y estandarización de los procesos. ((D3,D6,D7,D9,O7,O9) Desarrollo de nuevos productos que generen valor al cliente(D2,O1,O3,O10)
Lista de Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Importación de trozos de pollo enmarcados en el TLC con los Estados Unidos. 2. Crisis económica nacional 3. Apertura económica de los sectores agrícolas e industriales del país con el TLC. 4. Altos índices de desempleo a nivel nacional 5. Violencia Nacional 6. Problemas de Sanidad Ambiental (Propagación de Influenza Aviar) 7. Estrategias ofensivas y publicidad masiva por parte de la competencia 8. Alianzas estratégicas entre empresas de la competencia. 9. Preferencias gastronómicas hacia el consumo de productos sustitutos (carne de res, pescado) 10. Mercado nacional atomizado que impide políticas de precios estables.	Desarrollar paquetes promocionales y campañas publicitarias a nivel nacional(F5,F8,A1,A2,A7,A9) Desarrollo de programas de aseguramiento de inocuidad en granjas ,planta y puntos de ventas(F4,F7,F10,A6)	Gestión Comercial (D4,D5,D10,A7,A8) Gestión de Recursos Humanos(D3,D8,D9,D10,A7)

Las estrategias identificadas fueron clasificadas según las tres categorías de estrategias existentes.²⁷

- 1. Estrategia corporativa o de negocio.** Se refiere a las estrategias macro del negocio, se da en el nivel directivo, y el objeto de estas es plantear como va a obtener la compañía una posición competitiva en el largo plazo.
- 2. Estrategia táctica o funcional.** Se refiere a las estrategias funcionales o planes de acción que va a adoptar la compañía en cada área funcional para alcanzar las estrategias de negocio o corporativas. Estas estrategias son planteadas por los jefes de las áreas o departamentos y son generalmente de mediano plazo.
- 3. Estrategia operativa.** Se refiere a las estrategias que va a adoptar la organización en las operaciones específicas del negocio como compra de materiales, diseño, producción, entre otras, para lograr las estrategias funcionales o tácticas y las corporativas o de negocio. Estas estrategias son planteadas en cada área por sus integrantes y son generalmente de corto plazo.

A continuación se enseñaran cada una de las iniciativas estratégicas planteadas, al igual que su respectiva clasificación:

5.3.1 Estrategias Corporativas

- Estrategia Corporativa – Desarrollo de Mercados.

Crece con nuevos segmentos de clientes, teniendo una expansión geográfica respecto al mercado de origen a nivel nacional, con fines a obtener mayor volumen de ventas con nuevos clientes mediante mayores esfuerzos de comercialización.

²⁷ THOMPSON, Arthur y STRICLAND, A.J. Administración estratégica. México: McGraw Hill, 2001.p.46.

- Estrategia Corporativa – Alianzas estratégicas con proveedores nacionales e internacionales

Consolidar y ampliar las alianzas estratégicas con proveedores nacionales e internacionales para obtener los insumos de la compañía mejorando la propuesta actual, bajo la que opera la compañía.

- Estrategia Corporativa – Diversificación de conglomerado

Incursionar en nuevas líneas de productos y servicios no relacionados con su primera actividad, dirigiendo esfuerzos en desarrollar alternativas para otros sectores no relacionados con su foco de mercado como lo es el ofertar productos de la línea precocida como papa y yuca con un alto grado de calidad, aprovechando su valor de marca y la estructura competitiva.

- Estrategia Corporativa – Desarrollar paquetes promocionales y campañas publicitarias a nivel nacional

Mejorar el merchandising de la compañía y modificar las políticas de precios para hacer mas atractivos os productos, captando nuevos clientes y a la vez aumentando la frecuencia de visita y valor de comprar promedio de los clientes actuales de la organización.

- Estrategia Corporativa – Gestión Comercial

Diseñar y desarrollar un ambicioso programa de investigación de mercados, mercadeo, promoción, comercialización, canales de distribución, manejo de imagen institucional, disminución de costos de ventas y alianzas estratégicas, que permitan: estandarizar itinerarios, fortalecer la cobertura área regional y generar crecimiento y rentabilidad.

- Estrategia Corporativa – Gestión de Recursos Humanos

Diseñar y desarrollar un plan integral de gestión del Talento Humano, que incluya programas de inducción, capacitación, entrenamiento, formación en liderazgo y valores, acompañado de un plan de incentivos y de remuneración por resultados, dentro del esquema de competencia laboral.

5.3.2 Estrategias Tácticas ó Funcionales

- Estrategia Negocios – Desarrollo de programas de aseguramiento de inocuidad en granjas, planta y puntos de ventas.

Implementar programas de acciones preventivas y sistemas de verificación en toda la cadena de valor de la compañía de forma talque se logre garantizar la completa inocuidad del producto.

- Estrategia Negocio – Desarrollo de nuevos productos que generen valor al cliente

Constituir un departamento de mercadeo y de Innovación y desarrollo con el fin de conocer mejor las necesidades actuales de los clientes para de esta forma revisar los procesos internos generando producto con características especiales y excelentes servicios de atención al cliente con capacitado de forma talque se pueda ofrecer valor en el producto por el mismo precio y al vez obteniendo una diferenciación sobre la competencia.

5.3.3 Estrategias Operativas

- Estrategia Funcional – Desarrollar productos bajo estándares certificados HACCP

Iniciar un proceso de certificación HACCP con el fin de patentar productos bajo los mas altos niveles de calidad, brindando seguridad y valor al cliente, facilitando el incursionar en mercados extranjeros cumpliendo los requisitos mínimos exigidos para su comercialización.

- Estrategia Funcional – Desarrollo de direccionamiento estratégicos para el área comercial y estandarización de los procesos.

Utilizar herramientas de gestión empresarial para profesionalizar mas su gestión y equiparase a través de una excelencia operativa a las grandes empresas del sector.

5.4 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La siguiente fase es el establecimiento de la estrategia que la empresa Pollosan S.A. utilizará para lograr su visión. Estas estrategias fueron construidas a partir de la selección de las estrategias más importantes y viables, de acuerdo a la priorización obtenida mediante la metodología de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), única técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables.²⁸ En términos conceptuales, La MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores claves críticos para el éxito, internos y externos. (Ver cuadro 12)

²⁸ DAVID, Fred R., Conceptos de Administración estratégica. Quinta edición. Santa fe de Bogota: Pearson educación, 1997. p. 214

Cuadro 12. Matriz MCPE

MATRIZ Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MPCE) POLLOSAN S.A									
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS									
Factores Críticos para el Éxito	1		2		3		4		
Fuerzas	PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
1. Diversidad en proveedores	0,030	4	0,12	3	0,09	4	0,12	2	0,06
2. Integración Vertical	0,060	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06
3. Amplia Red de Distribución a nivel nacional	0,065	3	0,20	2	0,13	4	0,26	2	0,13
4. Tecnología avanzada	0,045	2	0,09	3	0,135	3	0,135	3	0,14
5. Productos de Excelente Calidad	0,075	4	0,30	3	0,225	2	0,15	3	0,23
6. Reconocimiento y buenas relaciones con el sector financiero	0,015	2	0,03	2	0,03	4	0,06	2	0,03
7. Tradición y experiencia en el negocio	0,050	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15
8. Amplia gama de productos por línea	0,055	3	0,17	2	0,11	2	0,11	2	0,11
9. Buen manejo de información empresarial para dominio de procesos	0,045	1	0,05	3	0,135	2	0,09	2	0,09
10. Responsabilidad por la eficiencia	0,060	2	0,12	1	0,06	2	0,12	0	0
DEBILIDADES									
1. Falta de certificación HACCP	0,055	3	0,17	2	0,11	4	0,22	2	0,11
2. Escasa presencia en grandes superficies	0,050	3	0,15	1	0,05	3	0,15	2	0,1
3. Ausencia de Manuales para los diferentes procesos de la organización	0,060	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12
4. Baja eficiencia en zonificación local de los clientes	0,020	2	0,04	2	0,04	3	0,06	1	0,02
5. No existen los departamento de mercadeo e investigación y desarrollo	0,055	2	0,11	3	0,165	4	0,22	4	0,22
6. Sistema logístico de abastecimiento deficiente	0,050	3	0,15	3	0,15	2	0,1	0	0
7. Ausencia de indicadores de gestión	0,055	3	0,17	3	0,165	3	0,165	2	0,11
8. Bajo nivel de capacitación en el talento humano de la organización.	0,045	3	0,14	3	0,135	2	0,09	3	0,14
9. Falta de un sistema para el direccionamiento estratégico.	0,065	3	0,20	4	0,26	2	0,13	1	0,07
10. Baja inversión en planes de mercadeo, publicitarios y comerciales.	0,045	2	0,09	2	0,09	1	0,045	2	0,09
Oportunidades									
1. Amplio dinamismo en la demanda de pollo	0,02	1	0,02	3	0,06	1	0,02	0	0
2. Fácil acceso para todo consumidor (Mercado Potencial)	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04	1	0,02
3. Posibilidad de expansión a nivel nacional	0,1	3	0,30	3	0,3	3	0,3	2	0,2
4. Bajas tasas arancelarias para importar insumos	0,01	3	0,03	2	0,02	2	0,02	2	0,02
5. Posibilidades para la exportación de productos	0,1	4	0,40	1	0,1	2	0,2	3	0,3
6. Posición geográfica del país.	0,05	4	0,20	2	0,1	2	0,1	2	0,1
7. Economías de escala	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,1	4	0,2
8. Productos genéricos altamente posicionados	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1
9. Fácil acceso a la información industrial a nivel mundial	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
10. Valor agregado para el cliente.	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	1	0,07
Amenazas									
1. Importación de trozos de pollo enmarcados en el TLC con los Estados Unidos.	0,2	2	0,40	3	0,6	2	0,4	4	0,8
2. Crisis económica nacional	0,01	3	0,03	2	0,02	3	0,03	1	0,01
3. Invasión de marcas extranjeras a través de apertura económica	0,05	2	0,10	2	0,1	1	0,05	1	0,05
4. Altos índices de desempleo a nivel nacional	0,01	1	0,01	0	0	3	0,03	0	0
5. Violencia Nacional	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09
6. Problemas de Sanidad Ambiental (Propagación de Influenza Aviar)	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	0	0
7. Estrategias ofensivas y publicidad masiva por parte de la competencia	0,1	3	0,30	2	0,2	1	0,1	2	0,2
8. Alianzas estratégicas entre empresas de la competencia.	0,01	1	0,01	1	0,01	2	0,02	0	0
9. Preferencias gastronómicas hacia el consumo de productos sustitutos (carne de res, pescado)	0,01	2	0,02	1	0,01	2	0,02	2	0,02
10. Mercado nacional atomizado que impide políticas de precios estables.	0,02	1	0,02	3	0,06	2	0,04	1	0,02
TOTAL			5,125		4,98		4,75		4,45

ESTRATEGIAS:
1. Desarrollo de mercados: Expansión geográfica a nivel nacional.
2. Desarrollo de direccionamiento estratégico para el área comercial y estandarización de los procesos.
3. Gestión de Recursos Humanos: Diseñar y desarrollar un plan integral de gestión del talento humano.
4. Alianzas estratégicas con proveedores nacionales e internacionales.

Pollosan S.A. se basará en una estrategia de dos puntas para lograr su visión organizacional. A continuación se describe cada una de las puntas que la conforman.

5.4.1 Estrategia de Crecimiento. Para penetrar el mercado nacional (todo el territorio nacional) la estrategia es atender el mercado en las cinco regiones geográficas colombianas (ver cuadro 13) dispuestas por la organización teniendo presente que estos departamentos representan mercados que aun no están siendo atendidos por la compañía. Para esto la Compañía deberá disponer de un representante de ventas por zona, un auxiliar de ventas y un domiciliario. Los equipos de ventas deben reunir un perfil competitivo y con alta agresividad comercial

Cuadro 13. Zonas dispuestas por la organización.

R. ANDINA	R. ATLANTICA	R. PACIFICA	R. ORINOQUIA	R. AMAZONIA
Caldas	Guajira	Choco	Vichada	Putumayo
Quindío	Magdalena	Valle del Cauca	Arauca	Caquetá
Risaralda	Sucre	Cauca	Casanare	Guaviare
Antioquia	Córdoba	Nariño		Amazonas
				Vaupés

Las demás zonas que no están incluidas para expansión por parte de la Organización se atenderán como hasta el momento se viene haciendo; con los actuales puntos de venta, de forma tal que se de respuesta a las solicitudes de los clientes.

5.4.2 Estrategia de Excelencia operativa. Más que una estrategia de liderazgo en costos, la empresa tiene la necesidad de ofrecer precios competitivos a los clientes a través de la excelencia operativa. El ideal no es ofrecer los precios más bajos del mercado y afectar el funcionamiento de la compañía.

La estrategia es el mejoramiento de la eficacia y eficiencia de los procesos de la compañía a través de iniciativas como la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, creación de los departamentos de investigación y desarrollo, al igual que el departamento de mercadeo, formalización del proceso comercial, la estandarización de tiempos y costos de producción, entre otros.

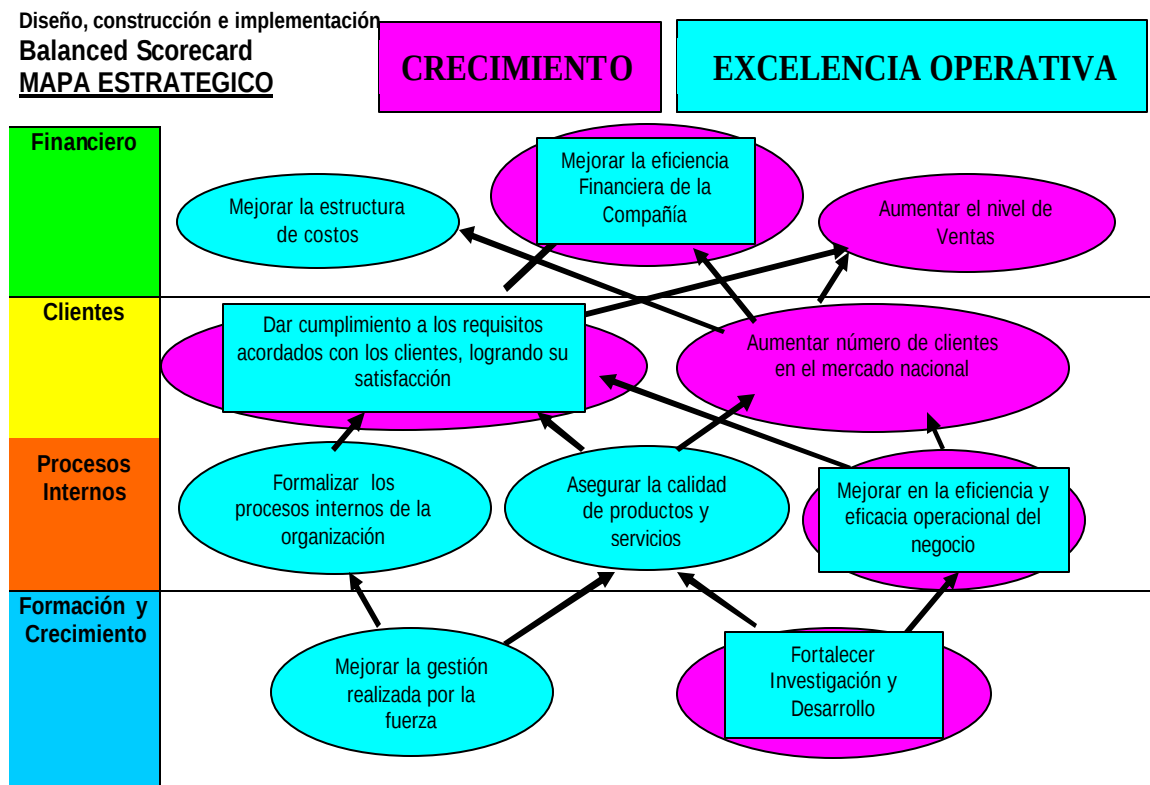
5.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y MAPA ESTRATEGICO

Una vez definidas y clasificadas cada una de las iniciativas estratégicas para la compañía Pollosan, la siguiente fase es hacer explícito cada uno de los objetivos estratégicos relacionados con dichas iniciativas mediante una arquitectura genérica como lo es el Mapa estratégico el cual permitirá a la compañía identificar y unir el proceso interno con el humano, el informativo y la organización del capital para de esta manera lograr una propuesta comercial diferente.

Es importante resaltar que en el mapa estratégico se tradujo la estrategia de acuerdo a las dos puntas planteadas; por un lado están los óvalos que contienen los objetivos estratégicos de la compañía con un fondo fucsia que muestran la relación de causa-efecto de éstos para con la estrategia de crecimiento, por otro lado están los óvalos que contienen los objetivos estratégicos de la compañía con un fondo celeste, que muestran la relación de éstos con la estrategia de excelencia operativa y por último están los óvalos estratégicos que son mixtos, con ambas coloraciones.

Así mismo el mapa estratégico de Pollosan S.A. muestra las relaciones de causa-efecto identificadas entre los objetivos. (Ver Figura 8).

Figura 8. Mapa Estratégico Pollosan S.A.



5.6 INDICADORES DE GESTIÓN

Una vez traducida la estrategia del negocio a un conjunto de objetivos estratégicos la siguiente fase es el establecimiento de los indicadores con sus respectivas metas asociadas que apalanquen con su desarrollo, el avance de los resultados esperados.

5.6.1 Indicadores. Un indicador es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que describe la situación real y las tendencias de cambio de una actividad o conjunto de actividades (procesos). Entonces, los objetivos expresan los “resultados deseados” y los indicadores muestran los “resultados reales”. Al comparar los resultados reales con los resultados deseados se pueden identificar

desviaciones sobre las cuales se pueden tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Los indicadores son el medio para medir si efectivamente se están cumpliendo los objetivos estratégicos, tácticos u operativos que la compañía se plantea. En el momento de establecer indicadores es importante tener en cuenta que en muchos casos un indicador no es suficiente para evaluar la evolución del objetivo.

5.6.2 Sensibilización con lo referente al tema de los indicadores. Con el objeto de crear un ambiente propicio para el óptimo desarrollo de una nueva cultura de monitoreo y control, fue necesario adelantar un proceso de sensibilización al tema de indicadores; ya que crear en una organización la cultura del monitoreo y control implica la concientización de todo el personal. Por una parte, de las directivas de la organización, ya que pueden utilizar la información que se genere para justificar despidos y tomar medidas drásticas. Debido a esta razón fue indispensable concientizarlos y orientarlos, en la prudencia y buen manejo con la información que se vaya a generar, de forma tal que el proceso se pueda consolidar adecuadamente. Por otra parte el personal en general, al notar posiciones radicales de parte de las directivas, puede manipular la información en pro de mantener a las directivas conformes. Por esta razón también fue necesario realizar una sensibilización a la fuerza laboral de la Compañía en lo referente al tema de los indicadores que se desean implementar en las diferentes dependencias de la Organización, buscando al máximo el compromiso de todos y cada uno de las personas que conforman la Compañía, con el fin de encaminar la organización hacia la generación productos y servicios de calidad, logrando la satisfacción del cliente y el funcionamiento competitivo de la Compañía.

Otros aspectos importantes que se tuvieron en cuenta al momento de concientizar al personal tuvieron relación con los siguientes paradigmas que existen actualmente acerca de la medición.²⁹

²⁹ BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio, Indicadores de gestión, Segunda. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1998. p.34.

1. No hay tiempo para medir. Las personas consideran que medir lo que hacen implica más trabajo y no se dan cuenta que ellos en muchos casos llevan el control, aunque de manera desorganizada y muy pocas veces efectiva.

2. Medir es difícil. Las personas consideran que medir es difícil, pero es tan difícil como se quiere que sea, y más cuando en un principio en las organizaciones haya una tendencia a tratar de medirlo todo.

3. Hay cosas imposibles de medir. Las personas se limitan cuando consideran que no es posible medir, y en muchos casos es así, pero cuando no es posible medir directamente se puede medir o dimensionar por los efectos que se generan.

4. Es más costoso medir que hacer. La medición puede resultar costosa por el hecho de considerarla como algo ajeno al trabajo, la tendencia a medirlo todo y el diseño de mediciones complicadas.

La sensibilización fue una fase importante en este proceso de cambio, ya que define los lineamientos para dar el uso adecuado a la información tanto de los directivos como del personal en general, además disminuye la posibilidad de trastornos y desviaciones al proceso.

5.6.3 Diseño del conjunto de indicadores de gestión. Aquellas empresas que puedan traspasar su estrategia a su sistema de medición son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas.

Al tener un sistema de medición, en este caso el Sistema Integral de Indicadores de Gestión, será fundamental que los indicadores identificados sean los adecuados y claves, ya que estos serán la base para el mejoramiento de la calidad de los procesos, la identificación de problemas, la administración de los recursos y por último para el logro de la visión y estrategia de negocio.

Debido a la importancia que tiene la identificación de los indicadores, el autor junto a la gerencia y la jefatura Nacional de ventas fueron los encargados de esta fase. En

primer lugar se diseñaron un conjunto de indicadores de Gestión, que permitieran monitorear y controlar el desempeño de los factores claves de éxito en la Empresa Pollosan.

Una vez establecidos los indicadores de Gestión, se plantearon las metas asociadas a cada uno de los indicadores.

Las metas se establecieron de la siguiente manera:

- En el caso de los indicadores con los que se contaba con datos históricos fue necesario recopilar, procesar y analizar la información, con el objeto de establecer tendencias o tener puntos de referencia para establecer la meta a corto y largo plazo.
- Con respecto a los indicadores con los que no se contaba con información histórica; por una parte se establecieron las metas teniendo en cuenta objetivos específicos de la organización y por otra parte se dejaron una serie de indicadores con sus metas por definir y no se plantearán hasta tanto haya información que permita tomar la decisión con criterio.

Los indicadores serán parte fundamental en el mejoramiento de la calidad, eficacia, eficiencia, efectividad y productividad de la organización, ya que son medios económicos y rápidos para la identificación de los problemas. Por lo tanto su correcta gestión y documentación (ficha técnica) es clave para obtener la información oportunamente, y además que ésta sirva de apoyo o insumo al proceso de toma de decisiones.

5.6.4 Ficha técnica de los indicadores. El establecimiento y registro de los indicadores se realizará a través de la ficha técnica, a modo de cuadro. (Ver cuadro 14), el cual contiene los datos específicos que debe tener un indicador para su correcto funcionamiento y evolución en el momento en que vaya a ser implementado.

1. **Código:** Este es el código del indicador, se codifica de la siguiente manera y la nomenclatura utilizada se muestra en el cuadro 12.
 - **Letra:** Es la letra asociada a la perspectiva del modelo de CMI. Ej.: F: Perspectiva Financiera; A: Aprendizaje (Formación y Crecimiento).
 - **Primer número:** Es el número del objetivo dentro de la perspectiva. Ej.: F.1; objetivo 1 de la perspectiva financiera.
2. **Objetivo:** Corresponde a que se quiere medir o que se busca mantener bajo control con la creación del indicador, la razón por la cual fue creado el indicador
3. **Meta:** Es el valor o rango en el que se debe encontrar el valor real del indicador para considerar que la actividad esta dando los resultados esperados.
4. **Formula:** Expresa si se trata de una proporción, razón, si son números absolutos o relativos y se define una formula si se requiere.

Cuando se trate de indicadores se debe especificar claramente su forma de cálculo, lo cual implica una identificación exacta de los factores y la manera como se relacionan.
5. **Unidad de medida:** Corresponde a las unidades en que se van a expresar los indicadores. Por ejemplo porcentaje (%), pesos (\$), tiempo (días, meses), etc. Estos varían de acuerdo a los factores que se relacionen.
6. **Frecuencia de medición:** Corresponde a la medida de cuán a menudo se requiere la información.
7. **Fuentes de información:** Corresponde a el área que suministra los datos requeridos o el formato en que se registrará la información solicitada.
8. **Responsable de la medición:** Es el cargo encargado de la toma inicial de datos y a la vez quien debe conocer la información ya que la deben utilizar como insumo para la toma de decisiones.
9. **Tipo de indicador:** Corresponde a la naturaleza o el objetivo del indicador, por ejemplo de eficacia, eficiencia, productividad o efectividad. A continuación se enuncian los utilizados en el manual de indicadores.
 - **Indicadores de calidad:** Este tipo de indicador sirve para evaluar las cualidades y características de un producto o servicio

- **Indicadores de productividad:** Este tipo de indicador tiene ver con el número de actividades realizadas por unidad de recurso existente en un periodo dado.
- **Indicadores de eficiencia:** Es la relación entre los productos o servicios realizados y los recursos invertidos.
- **Indicadores de eficacia:** Determinan si un producto o servicio cumplió con los requisitos exigidos (tiempo, capacidad, etc.). Los indicadores de eficacia además son aquellos que permiten conocer si un objetivo planteado se logro o no, sin importar los recursos empleados.
- **Indicadores de análisis de variables financieras:** Este tipo de indicador es útil para el análisis financiero con base en razones y series históricas.
- **Indicadores de análisis de desviación:** Los análisis de desviación buscan evaluar la capacidad de definir los objetivos y alcanzarlos. Son análisis de uso generalizado y se apoyan en una comparación entre lo programado o presupuestado y lo ejecutado.

Cuadro 14. Ficha Técnica de los Indicadores

N	OBJETIVO	LETRA	META	FICHA TECNICA DEL INDICADOR					
			Resultados esperados	Formula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Fuentes de información	Responsable de la medición	Tipo de Indicador
1	Aumentar el nivel de ventas de la compañía	F	Lograr que las ventas aumenten en un 16 % con respecto al año anterior. Lograr que la gestión de la fuerza de ventas aumente en un 15% con respecto al año anterior. Cumplir al 100% Incrementar el precio promedio de venta en los diversos productos en un 1 % con respecto al periodo anterior	- Venta Total del presente Año / Venta Total año anterior - Total Kilos Vendidos presente Año / Total kilos vendidos año anterior - Pesos Vendidos por persona - Kilos vendidos por persona (Total Pesos Vendidos / Presupuesto Total en Pesos) *100 (Total Kilos Vendidos / Presupuesto total en kilos) * 100 ((Precio promedio de Venta mes actual – Precio Promedio de venta mes anterior) / Precio Promedio de venta mes anterior)) * 100	Pesos Kilos Pesos Kilos (%) de Pesos (%) de Kilos (%) de incremento en precio	Mensual	Departamento de ventas	Jefe de Departamento de ventas	Financiero
2	Mejorar la estructura de costos	F	Disminuir en un 10% el costos de producción	Costo de producción del mes anterior – costo de producción de mes actual / costo de producción del mes actual	(%) de costos	Mensual	Departamento de producción	Jefe de Departamento de producción	Financiero
3	Mejorar la eficiencia financiera de la Compañía	F	Incrementar La utilidad Neta en un 10% con respecto al periodo anterior	((Utilidad Neta periodo actual – Utilidad neta periodo anterior) / Utilidad neta periodo anterior))) * 100	(%) de incremento en utilidad neta	Mensual	Estados de Resultados e informes Financieros	Gerente administrativo y Financiero	Financiero
1	Dar cumplimiento a requisitos acordados con los clientes, logrando su satisfacción	C	Lograr que al menos el 95% de los clientes aprueben como buenas la atención y el producto	# de clientes encuestados que calificarían como Buenos el servicio y el producto / # clientes encuestados	(%) de clientes	Mensual	Encuestas	Jefe de Departamento de ventas	Calidad

N	OBJETIVO	LETRA	META	FICHA TECNICA DEL INDICADOR					
			Resultados esperados	Formula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Fuentes de información	Responsable de la medición	Tipo de Indicador
2	Aumentar número de clientes en el mercado Nacional	C	Aumentar el número de clientes nuevos en un 30% con respecto al año anterior	$((\# \text{ clientes Actuales} - \# \text{ clientes Año anterior}) / (\# \text{ clientes Año anterior})) * 100$	(%) de clientes	Trimestral	Base de datos de la empresa	*Jefe Nacional de Ventas	Eficacia
1	Formalizar el Proceso de comercialización	P I	Lograr que se cumpla al 100% en un año a partir de Abril de 2005	$(\# \text{ de actividades llevadas a cabo tal cual como estaban planteadas} / \text{total de actividades planteadas para el proceso comercial}) * 100$	(%) de cumplimiento	Mensual	Encuestas y Seguimiento	Jefe de Departamento de ventas	Eficacia
2	Asegurar la calidad de productos y servicios de la compañía	P I	Aumentar en un 80% la solución a las quejas presentadas por los clientes	$\# \text{ quejas resueltas} / \# \text{ quejas presentadas}$	(%) quejas	Bimestral	Buzón de sugerencias	Jefe de Departamento de ventas	Eficacia
3	Mejorar la eficiencia y eficacia operacional del Negocio	P I	Incrementar la eficiencia de cada dependencia en un 10% con respecto al periodo anterior	$((\text{Productividad Periodo actual} - \text{Productividad Periodo anterior}) / (\text{Productividad Periodo anterior})) - 1$	(%) de Eficiencia	Anual	Estudio de tiempo y Optimización de funciones	Jefe de cada dependencia y Gerente General	Eficacia
1	Mejorar la gestión realizada por la fuerza laboral	A	Aumentar un 80% los vendedores capacitados	$\# \text{ de vendedores capacitados} / \# \text{ vendedores} * 100$	(%) de vendedores	Semestral	Base de datos de empleados	Jefe de Departamentos de ventas	Eficacia
2	Fortalecer investigación y desarrollo	A	Incrementar en un 10% la cantidad de nuevos productos desarrollados por la empresa.	$(\text{Productos antiguos} - \text{productos nuevos} / \text{productos antiguos}) * 100$	(%) de productos	Anual	Catálogo de productos y Reportes del departamento de investigación y desarrollo	Jefe de Mercadeo (Aún no existe este cargo, ni Dpto.) Se recomienda por ahora al Jefe Nacional de Ventas	Eficacia

5.7 INICIATIVAS ESTRATEGICAS

Una vez establecidos los objetivos estratégicos y el sistema integral de indicadores, se establecen las iniciativas estratégicas (planes, programas o proyectos) que permitan el apalancamiento de los logros esperados.

Las iniciativas estratégicas son acciones, programas o proyectos en los que se va a centrar la organización, por lo tanto cada iniciativa debe relacionarse con el apalancamiento de los logros esperados, para así evitar el desperdicio de esfuerzos en actividades que no agregan valor a la estrategia.

Esta fase fue desarrollada por el autor en conjunto con la gerencia general y la Jefatura Nacional de ventas, teniendo en cuenta las alternativas estratégicas que se generaron de la matriz DOFA.

Una vez establecidas las iniciativas se definieron los responsables de cada una, así como los recursos necesarios para llevar a cabo la iniciativa con éxito. Es importante la definición de los responsables y los recursos para obtener el buen desarrollo de la iniciativa.

El planteamiento de los recursos además permite conocer el compromiso de los directivos en el proceso, porque se define hasta que punto están dispuestos a comprometer sus recursos.

A continuación se presentarán las iniciativas estratégicas.

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE	RECURSOS
PERSPECTIVA FINANCIERA	Mejorar la eficiencia Financiera de la Compañía	Desarrollo de estructura financiera por medio de un software avanzado	Gerente General	Dpto. de Sistemas y Asesor de programación financiera
	Mejorar la Estructura de costos	Creación del centro de costos con enfoque al cliente	Gerente General	Departamento de Sistemas, asesor financiero y presupuesto del programa
	Aumentar el nivel de Ventas	Desarrollo de investigación de mercados para conocer las preferencias en pollo a nivel nacional	Gerente General y administradores de agencias	Contratación
		Plan de Mercadeo a nivel nacional	Director de Mercadeo	Departamento de mercadeo
		Programa de publicidad, promociones y posicionamiento de marca	Director de Mercadeo	Departamento de mercadeo, Presupuesto del programa
	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE	RECURSOS
PERSPECTIVA CLIENTES	Dar cumplimiento a los requisitos acordados con los clientes	Desarrollar un plan integral para documentar, e implementar estandarización de procesos, calidad y direccionamiento estratégico	Gerente General	Presupuesto del plan para certificación NTC. ISO 9000:2000 y direccionamiento estratégico. Todo el personal de la organización y Practicantes
		Plan de Certificación HACCP, Programa de Mantenimiento preventivo, Mejorar la programación de la producción	Jefe de Producción	Presupuesto del plan para certificación HACCP, departamento de producción, calidad, asesor y practicante en ingeniería industrial o alimentos.
	Aumentar el número de clientes en el mercado nacional	Programa de publicidad, promociones y posicionamiento de marca	Director de Mercadeo	Departamento de mercadeo y presupuesto del programa.
		Plan de Expansión Geográfica a nivel Nacional y nuevas agencias	Gerente General	Presupuesto de Expansión.
		Plan de incentivos para las agencias	Gerente General	Presupuesto del programa y departamento de mercadeo
	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE	RECURSOS

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE	RECURSOS
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Formalizar el proceso de Comercialización	Programas de diseño e implementación para la estandarización de procesos	Gerente General y Jefes de cada dependencia	Presupuesto del programa, Practicante
	Asegurar la calidad de productos y servicios de la Compañía	Programa para el diseño, documentación e implementación de un SGC según NTC ISO:9001:200	Gerente General	Presupuesto del plan de certificación, consultor Interno y personal de toda la organización
		Programa para el diseño, e implementación de normas HACCP	Director del departamento de calidad	Presupuesto para programa de inocuidad y mantenimiento, Director del departamento de Calidad y Producción
	Mejorar en la eficiencia y eficacia operacional del negocio	Diseño y documentación de un sistema integrado de gestión de la calidad y Procesos	Gerente General	Presupuesto para certificación, Jefes de cada dependencia y Practicantes
	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE	RECURSOS
PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO	Mejorar la gestión realizada por la fuerza Laboral	Programa para el diseño del manual de funciones por competencia	Jefe del departamento de Talento Humano	Practicante
		Programa de Salud Ocupacional	Jefe del departamento de Talento Humano	Practicante
		Programa de apoyo educativo	Gerente Financiero y Administrativo	Presupuesto de programa y alianzas con entidades educativas
		Programa de incentivos y Capacitaciones	Gerente Financiero y Administrativo	Presupuesto del programa
	Fortalecer Investigación y Desarrollo	Plan de Investigación y Desarrollo de Productos avícolas	Gerente General, Director de Producción, Director del departamento de Calidad	Presupuesto para montaje de un centro de Investigación y desarrollo, Apoyo de instituciones Gubernamentales

5.8 PLAN ESTRATÉGICO

En el anexo L se muestran los resultados del proceso de planeación estratégica, en el se incluye la visión, misión, valores y filosofía organizacional, la estrategia planteada por la compañía, el mapa estratégico y el CMI diseñado para la organización, con un enfoque de direccionamiento gerencial para el área comercial de la compañía.

Al finalizar el plan estratégico, se anexo un plan de trabajo diseñado por el autor, como herramienta modelo para la gestión, en cada una de las agencias comerciales de la compañía.

5.9 SOCIALIZACION DEL PLAN ESTRATÉGICO

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Motivo por el cual, se inició un proceso de socialización interna y externa del Plan Estratégico formulado para el personal del área de ventas de la compañía durante el período 2005-2008

La socialización interna se realizó a finales del mes de julio mediante talleres con todos los empleados de las diferentes dependencias de la compañía , quienes tuvieron la oportunidad de comprender y analizar cada uno de los objetivos trazados y sus respectivas estrategias. Igualmente, se dieron a conocer los resultados obtenidos del diagnóstico, y se hizo participe al equipo de ventas de cada agencia acerca de las estrategias que se implementarían desde el presente año en el área Comercial de la Compañía Avícola Pollosan S.A.; tomando nota acerca de las observaciones dadas con el fin de realizar posteriormente, algunos ajustes en la formulación del plan estratégico. Ver figura 9 y 10.

Figura 9. Fotografía de algunos empleados que fueron partícipes en los talleres de socialización desarrollados



Figura 10. Fotografía tomada al personal durante los talleres de socialización desarrollados en la Compañía.



Esta socialización se hizo con el objetivo de contar con el respaldo y la aprobación de los equipos de ventas de cada agencia comercial, lo que desencadenaría una fuerte expectativa dentro de la compañía y por tanto un mayor compromiso, tanto de las directivas como del personal del área de ventas para apoyar y aprobar el Plan Estratégico.

5.10 FORMALIZACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL

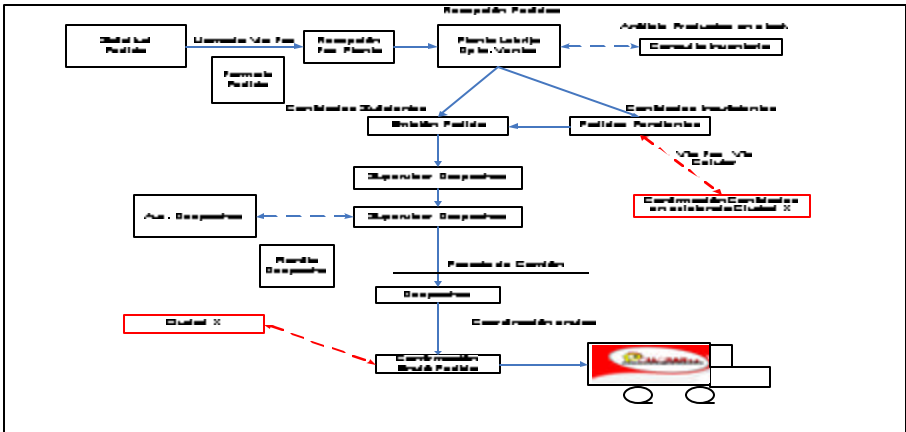
A raíz de que la mayoría de debilidades presentes en el área comercial de la compañía surgen por falta de una planeación en el requerimiento de pedidos de las

diversas agencias hacia la planta de sacrificio, surge la necesidad de mejorar y formalizar el proceso de comercialización, optimizando el aprovechamiento de los recursos humanos, tecnológicos y de capital con los que cuenta la empresa. De igual forma, las observaciones anteriormente descritas como causas raíz de los diferentes problemas encontrados, así como las debilidades presentes en los subprocesos de la comercialización y requerimientos de pedidos, permitieron la creación de propuestas de mejoramiento.

De aquí la importancia de la gestión logística, la cual esta adquiriendo día a día mayor importancia en las organizaciones, e incluye funciones tales como la planificación, organización, control y ejecución de los materiales desde el inicio de una actividad hasta su entrega, a la vez que busca la máxima satisfacción tanto de los clientes internos como externos de la organización, al menor coste posible.

A continuación se dará a conocer el procedimiento actual de requerimientos de pedido en la Compañía Pollosan S.A., al igual que la definición del conjunto de actividades realizadas por cada persona.

5.10.1 Procedimiento actual de pedidos



y abastecimiento equitativo entre las bodegas. Una vez aceptada la solicitud de pedido se generará una emisión oficial de éste al supervisor de Despachos, quien asignará a los auxiliares para la debida selección de productos, llenado de la planilla y el cargue al camión. Una vez este listo el camión, se le factura y revisa lo facturado, para que de esta se le autorice la salida y se le envíe vía fax la planilla que se lleno en le proceso de selección de pedido a su respectiva agencia.

Es posible que no existan las cantidades suficientes de producto específico, por cualquier tipo de factor, en un determinado momento. Dado este tipo de situaciones, un pedido queda como pendiente, elaborándose así un documento a mano, en el cual se indican las cantidades disponibles que serán despachadas y por medio de una llamada a larga distancia, será enviado un fax para informar que no existen las cantidades requeridas al administrador de la bodega, y de igual manera se confirmaran tanto los productos como las cantidades, posteriormente el pedido seguirá el curso normal del proceso de trámite.

5.10.2 Restricciones del proceso. Un pedido se establece en el momento en que hay un tope mínimo de toneladas para oficializar un viaje ya sea por parte de una bodega de cualquier ciudad ó una Ruta, esto se debe a que los camiones tienen una capacidad máxima de toneladas a transportar. A partir de este momento empieza la coordinación de un carro para transportar los productos, teniendo conocimiento por medio del Jefe de Ventas de la totalidad de toneladas a ser transportadas desde el día de la aprobación del pedido, generalmente el día anterior al viaje.

El proceso de coordinación de un camión con determinada capacidad es un tanto complicado ya que no siempre hay disponible un carro con la capacidad que se requiere. Debido a esto, existen ocasiones en las cuales la capacidad de toneladas a enviar supera la capacidad máxima del camión y en estos casos se bajan toneladas cuando los pedidos ya han sido aprobados por la Jefatura Nacional de Ventas y esta procede a proponer nuevos productos a las ciudades para completar la capacidad de transporte del camión.

6. PRUEBA PILOTO

Esta etapa consistió en probar una parte de los indicadores diseñados por el autor, con el objetivo de corregir fallas que puedan presentarse y realizar los cambios que permitan un Sistema de Medición Integral que apoye el control de gestión.

El desarrollo de esta prueba además, permitió evaluar de forma sencilla el sistema de control de gestión, determinando hasta que punto el Sistema Integral de Indicadores de Gestión llegaría a llenar las expectativas de los usuarios, cumpliendo con las funciones para las cuales fue diseñado.

Los indicadores escogidos para la prueba piloto son los asociados al primero de los objetivos estratégicos que es el más relacionado con el área comercial de la compañía.

6.1 AREA SELECCIONADA PARA LA PRUEBA PILOTO

Como se mencionaba anteriormente la prueba piloto se realizará a los indicadores asociados al primero de los objetivos estratégicos planteados en el capítulo 4, debido a como se mencionó anteriormente, es el más relacionado con el departamento comercial y su respectiva fuerza laboral. Dicho objetivo a ser medido es el aumentar los niveles de las ventas de la compañía.

El área seleccionada para la prueba es de gran importancia teniendo en cuenta que evaluará tanto la estrategia, como la gestión que la compañía avícola Pollosan S.A., desea implementar en cada una de sus Agencias Comerciales, ubicadas en las principales ciudades del país, con el fin de obtener un direccionamiento estratégico que le permita encaminar a la organización hacia el éxito y cumplimiento de todos los resultados esperados. Cabe mencionar que las agencias de ventas de la Compañía se encuentran ubicadas en: Bucaramanga, Bogotá, Pereira, Ibagué, Tunja, Cartagena, Barranquilla, Valledupar, Dorada, Barranca, Cúcuta y Sogamoso, es decir son 12 agencias en total, en donde será llevada a cabo la prueba piloto.

6.2 INDICADORES A EVALUAR

A continuación se enuncia el objetivo estratégico, junto a sus indicadores asociados con el fin de ser posteriormente evaluados en cada una de las agencias comerciales de la compañía avícola Pollosan S.A.

6.2.1 Aumentar el nivel de Ventas de la Compañía. Los indicadores asociados a este objetivo estratégico, tienen como finalidad medir las ventas generadas por cada una de las agencias comerciales de la compañía en un periodo de tiempo. (Para el caso específico de la prueba piloto, el periodo de tiempo establecido será de un mes).

A continuación se presentaran los indicadores empleados junto a su finalidad

❖ **Variación del mes actual frente al mes inmediatamente anterior:**

Este indicador tiene como fin mostrar el tipo de variación que se ha presentado en las ventas tanto en pesos como en kilos de un mes a otro, siendo éste una herramienta de aviso para tomar las medidas necesarias en caso de presentar algún signo negativo en dicha variación.

o ***Variación de la venta en pesos del mes actual frente al mes inmediatamente anterior:***

Formula:
$$\frac{(\text{Venta del Mes Actual} - \text{Venta del Mes anterior})}{\text{Venta del Mes anterior}} * 100 \%$$

o ***Variación de la venta en kilos del mes actual frente al mes inmediatamente anterior:***

Formula:
$$\frac{(\text{Kls vendidos de Mes Actual} - \text{Kls vendidos del mes anterior})}{\text{Kls vendidos del mes anterior}} * 100 \%$$

❖ **Cumplimiento de Presupuesto para el mes:**

Este indicador tiene como fin mostrar en que porcentaje se han logrado los resultados esperados por la compañía en la venta tanto en kilos como en pesos en las tres subclasificaciones que tiene el producto, las cuales son: pollo entero, presa y menudencia (W) de acuerdo al presupuesto establecido para el mes.

o **Cumplimiento de Presupuesto en Pesos:**

Formula:
$$\frac{(\text{Total ventas de pollo entero en pesos en el mes})}{\text{Total ventas de pollo en pesos presupuestadas para el mes}} * 100 \%$$

Formula:
$$\frac{(\text{Total ventas de presa en pesos en el mes})}{\text{Total ventas en pesos de presa presupuestadas para el mes}} * 100 \%$$

Formula:
$$\frac{(\text{Total ventas de W en pesos en el mes})}{\text{Total ventas en pesos de W presupuestadas para el mes}} * 100 \%$$

Nota: La menudencia tiene simbología dentro del sector avícola como “W”

o **Cumplimiento de Presupuesto en kilos:**

Formula:
$$\frac{(\text{Total ventas de pollo entero en kilos en el mes})}{\text{Total ventas de pollo en kilos presupuestadas para el mes}} * 100 \%$$

Formula:
$$\frac{(\text{Total ventas de presa en kilos en el mes})}{\text{Total ventas en kilos de presa presupuestadas para el mes}} * 100 \%$$

Formula:
$$\frac{(\text{Total ventas de W en kilos en el mes})}{\text{Total ventas en kilos de W presupuestadas para el mes}} * 100 \%$$

Nota: La menudencia tiene connotación científica dentro del sector avícola como “W”

❖ **Inventario Diario de Pollo:**

Para este indicador se diseñó una tabla de registro en Excel, con el fin de poder alimentar diariamente la base de datos en este formato, de forma tal que se pudiese llevar un mayor control sobre las unidades despachadas hacia cada una de las agencias comerciales de la compañía, teniendo en cuentas otras variables de impacto las cuales serán descritas a continuación, con el fin de facilitar una mayor comprensión de la tabla de registro empleada .Ver **anexo J**

Variables de la Tabla de Registro:

1. *Inventario Inicial:* Esta variable se encuentra a mano izquierda en el tercer renglón de la esquina superior, y hace referencia al total de unidades de pollo con que amanece la compañía en su planta de sacrificio; esta información proviene de la planta de sacrificio.
2. *Beneficio Real:* Alude al sacrificio real del día, el cual debe ser confirmado al día siguiente, sufriendo alguna modificación o quedando intacto, en caso de que al verificar dicha cifra, no se haya presentado variación alguna. Este puede ser mayor o inferior al proyectado.
3. *Beneficio Proyectado:* Esta variable refleja las unidades proyectadas diariamente según lo programado por el Jefe de Producción, quien envía la información al comienzo de cada semana con las unidades a sacrificar en esos siete días, pues los días domingos no se sacrifican unidades en planta, ya que los operarios se encuentran en su día de descanso.
4. *Disponible del día:* Es la cantidad total de unidades disponibles en planta, este valor se obtiene al totalizar las unidades del inventario inicial con las que comienza ese día, si como las unidades reales a sacrificar.
5. *Desprese:* En esta casilla se registran las unidades totales de pollo que fueron despresadas, también debe verificarse al día siguiente, con la información suministrada de la planta de sacrificio.
6. *Presupuesto:* Es la segunda columna y hace referencia al total de unidades a despachar según lo presupuestado para el mes.

7. *Total Despachado*: Es la suma de la cantidad total de unidades despachadas a todas las agencias.
8. *Saldo Final*: Es el resultado obtenido después de restarle a la casilla de disponible del día, la casilla de desprese y la casilla de total despachado. Este permite observar cuanto es el saldo final en unidades de pollo para el día siguiente.
9. *Maltratado, ahogado, Individual, Congelación y Fresco*: Estas casillas no tienen efecto sobre las demás, únicamente son para tener mayor información, debido a que especifican tanto el total de unidades como las características físicas del producto en dicho día.
10. *Acumulado*: Permite calcular el acumulado de todas las variables mencionadas anteriormente, obteniendo un total a fin de mes.
11. *Porcentaje*: Esta casilla se encuentra en la penúltima columna, Esta variable brinda una información de gran importancia y a la vez muy útil para la compañía, pues permite conocer la diferencia en unidades entre el sacrificio real y el presupuestado, percatándose del nivel de cumplimiento de la producción según lo programado.
12. *Días*: esta casilla permite ubicar a su usuario en que día del mes se encuentra.
13. *Mes*: esta casilla denota el total de días hábiles en el mes, es importante mencionar que en el sector avícola existe los días hábiles los cuales denotan días donde hay sacrificio, es decir que al total de días del mes es necesario restarle los domingos y festivos, los cuales equivalen a medio día perdido es decir que tienen un valor de 0.5.
14. *Diferencia*: esta última columna presenta la diferencia entre el total de unidades reales despachadas y el total de unidades presupuestadas a despachar.

❖ **Gestión realizada por la fuerza de Ventas:**

Este indicador tiene como fin mostrar el desempeño del personal de cada agencia, permitiendo realizar comparaciones entre ellos, de manera tal que se pueda observar el nivel de agresividad comercial desarrollado para llevar a cabo su gestión

comercial, siendo medidos por su capacidad de ventas tanto en pesos como en kilos, al igual que por el número total de empleado que conforman dicha agencia.

Formula:
$$\frac{\text{(Total de pesos vendidos en el mes)}}{\text{Número total de empleados}}$$

Formula:
$$\frac{\text{(Total de kilos vendidos en el mes)}}{\text{Número total de empleados}}$$

❖ **Precio Promedio de Venta:**

Este indicador tiene como fin mostrar el nivel de negociación y gestión comercial de las diversas agencias, ya que permite conocer el corte de precio promedio de venta de los diversos productos de la compañía a fin de mes, realizando así una posterior comparación con los del mes anterior para ver si el corte de precio general de la compañía ha aumentado ó para caso contrario y de preaviso ha decrecido, siendo necesario tomar decisiones al respecto.

o **Precio Promedio de Pollo:**

Formula:
$$\frac{\text{(Total pesos de pollo vendidos en el mes)}}{\text{Total kilos de pollo vendidos en el mes}}$$

o **Precio Promedio de Presa:**

Formula:
$$\frac{\text{(Total pesos de presa vendidos en el mes)}}{\text{Total kilos de presa vendidos en el mes}}$$

o **Precio Promedio de Menudencia:**

Formula:
$$\frac{\text{(Total pesos de W vendidos en el mes)}}{\text{Total kilos de W vendidos en el mes}}$$

o ***Precio Promedio total de cada Agencia***

Formula:
$$\frac{(\text{Total pesos vendidos en el mes})}{\text{Total kilos vendidos en el mes}}$$

o ***Precio Promedio total de toda la Compañía***

Formula:
$$\frac{(\text{Sumat. del total de pesos vendidos en cada agencia durante el mes})}{\text{Sumatoria del total de kilos vendidos en cada agencia durante el mes}}$$

o ***Variación en el precio promedio con base al mes anterior***

Formula:
$$\frac{(\text{Precio Prom. del Mes actual} - \text{Precio Prom. del Mes anterior})}{\text{Precio Prom. del Mes anterior}} * 100\%$$

6.3 DISEÑO DE LOS MECANISMOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

En esta fase se diseñaron los mecanismos adecuados para recopilar la información de los indicadores seleccionados como claves para ser implementados en las distintas agencias de la Compañía, los cuales fueron enviados vía fax a cada una de las Agencias de ventas para ser devueltas del mismo a la Jefatura Nacional de Ventas a fin de mes, en donde fue finalmente condensada toda la información. Algunos de los formatos y tabla de registro en Excel empleados para la recopilación de la información se observan en los anexos I y J.

6.4 REALIZACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO

La prueba piloto se realizó durante el mes de Agosto de 2005, fue necesario recopilar y organizar los datos en tablas de registro en Excel, ya que algunos indicadores fueron aplicados diariamente durante todo el mes para llegar a resultados acumulados.

Para la realización de la prueba piloto se contó con el apoyo de los administradores

de cada una de las Agencias Nacionales, ya que ellos son los encargados de recopilar los datos y presentar la información al Departamento de Ventas, por lo tanto es fundamental tener en cuenta sus aportes en la implementación de éstos indicadores.

6.5 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis e interpretación de datos se realizará independientemente a cada uno de los indicadores asociados al objetivo estratégico de aumentar el nivel de ventas de la Compañía.

Se presentarán a continuación uno por uno, los indicadores asociados y el análisis e interpretación realizado por el autor del libro de acuerdo a los resultados obtenidos.

Análisis e interpretación de los indicadores asociados al objetivo de Aumentar los niveles de ventas de la Compañía

❖ Variación del mes actual frente al mes inmediatamente anterior:

La variación de la venta totales pesos, en la transición del mes de julio a agosto, presentó una variación positiva, es decir que las ventas tuvieron un incremento total del 3.65%; Sin embargo es importante resaltar que a pesar de que las ventas totales de la Compañía hayan aumentado, esto no significa que la venta de todas las agencias también haya tenido el mismo comportamiento, (Ver tabla 12) por ejemplo algunas ciudades como Dorada, Ibagué, Cartagena, Sogamoso, Tunja, Valledupar y Bucaramanga tuvieron un decrecimiento en su venta con base al mes anterior, lo cual requiere algunos cuestionamientos por parte de la gerencia para ver que factores tuvieron influencia sobre éste.

Así mismo, La variación de la venta total en kilos, en la transición del mes de julio a agosto, presentó una variación positiva, es decir que las ventas tuvieron un incremento total del 4.28%, lo cual muestra congruencia ya que en caso de que las ventas en pesos hubiesen aumentado pero el kilaje no, solamente podría pasar en

caso de que se estuviera presentando una de las siguientes tres situaciones ; La primera de ellas sería, venta del producto a mayores precios la segunda sería que se están dando de baja muchas unidades, lo cual requiere atención inmediata, y por último sería porcentajes de mermas demasiado altas para la Compañía, lo cual también sería de mucho cuidado.

Al igual que en la variación de venta total en pesos, es importante resaltar, que algunas agencias tuvieron decrecimiento en la venta total de kilos, algunas de ellas fueron: Dorada, Ibagué, Sogamoso, Cartagena y Bucaramanga, coinciden con las mismas agencias que presentaron decrecimiento en sus ventas, excepto la agencia de Tunja que a pesar de haber decrecido en sus ventas, no disminuyó su venta en kilos, esto se debió a la baja de precios otorgada para esta agencia debido a la fuerte guerra de precios con la competencia en dicha ciudad.(Ver Tabla 13)

Tabla 12. Variación de la venta en pesos del mes actual frente al mes inmediatamente anterior:

CENTRO DE COSTOS	VENTA TOTAL MES	VENTA TOTAL MES	% DE VARIAC.
CRA 17	\$41.987.294,00	\$39.817.217,00	-5,17%
GUARIN	\$33.265.562,00	\$36.898.635,00	10,92%
LAGOS II	\$35.246.534,00	\$35.442.150,00	0,55%
PIEDRECUESTA	\$61.295.189,00	\$49.547.335,00	-19,17%
LEBRIJA	\$38.531.413,00	\$39.603.596,00	2,78%
CALLE 33	\$53.535.462,00	\$56.540.000,00	5,61%
SATELITE	\$19.952.469,00	\$19.972.940,00	0,10%
SANPIO	\$38.629.379,00	\$42.853.519,00	10,94%
DIAMANTE	\$30.967.430,00	\$32.706.033,00	5,61%
CAMPOHERMOSO	\$39.537.420,00	\$33.338.166,00	-15,68%
SAN FRANCISCO	\$37.373.418,00	\$38.995.541,00	4,34%
CAÑAVERAL	\$29.363.320,00	\$27.418.416,00	-6,62%
CONC. LEY ACROPO	\$14.911.725,00	\$14.723.920,00	-1,26%
CONC. LEY CAÑAVER	\$13.847.276,00	\$13.696.300,00	-1,09%
BODEGA 17	\$341.171.651,00	\$304.421.568,00	-10,77%
TOTAL BUCARAMANGA	\$829.615.542,00	\$785.975.336,00	-5,26%
CUCUTA BODEGA	\$232.185.945,00	\$248.458.726,00	7,01%
CUCUTA ALMACEN	\$66.709.182,00	\$78.560.609,00	17,77%
CENABASTOS CUCUT	\$251.958.040,00	\$256.574.860,00	1,83%
TOTAL CUCUTA	\$550.837.767,00	\$583.594.195,00	5,95%
TOTAL VALLEDUPAR	\$383.790.007,00	\$364.110.424,00	-5,13%
BODEGA CARTAGEN	\$123.426.633,00	\$113.233.717,00	-8,26%
BAZURTO ALMACEN	\$123.324.091,00	\$116.752.615,00	-5,33%
SANTA RITA	\$19.756.091,00	\$18.133.972,00	-8,21%
TOTAL CARTAGENA	\$266.506.815,00	\$248.120.304,00	-6,90%
SOGAMOSO	\$63.067.115,00	\$55.451.729,00	-12,08%
BODEGA TUNJA	\$60.928.924,00	\$63.995.132,00	5,03%
ALMACEN TUNJA	\$30.085.403,00	\$23.213.892,00	-22,84%
TOTAL TUNJA	\$91.014.327,00	\$87.209.024,00	-4,18%
PEREIRA	\$107.505.878,00	\$118.984.771,00	10,68%
BODEGA BARRANQU	\$93.402.497,00	\$98.083.917,00	5,01%
CRA 28 REBOLO	\$42.858.975,00	\$40.487.230,00	-5,53%
CRA 44 BOSTON	\$38.860.160,00	\$32.964.049,00	-15,17%
CORDIALIDAD	\$35.187.357,00	\$43.150.457,00	22,63%
MERCADO PUBLICO	\$57.890.284,00	\$63.037.165,00	8,89%
LAS AMERICAS *	\$39.612.900,00	\$43.876.203,00	10,76%
CIUDADELA	\$35.771.123,00	\$33.317.300,00	-6,86%
TOTAL BARRANQUIL	\$343.583.296,00	\$354.916.321,00	3,30%

BODEGA BARRANCA	\$198.732.607,00	\$217.560.925,00	9,47%
TORCOROMA 1	\$48.696.346,00	\$40.738.358,00	-16,34%
TORCOROMA 2	\$48.367.106,00	\$45.012.482,00	-6,94%
LA QUINTA 1	\$17.617.618,00	\$16.775.121,00	-4,78%
LA QUINTA 2	\$25.085.731,00	\$26.608.967,00	6,07%
SAN PABLO	\$113.865.205,00	\$114.703.905,00	0,74%
TOTAL BARRANCA	\$338.499.408,00	\$461.399.758,00	36,31%
BODEGA CORABASTO	\$690.756.533	\$715.542.204	3,59%
ALMACEN CORABASTO	\$50.473.077	\$58.162.450	15,23%
RIONEGRO	\$36.886.181	\$43.418.090	17,71%
7 DE AGOSTO	\$41.544.900	\$52.762.560	27,00%
PALOQUEMAO	\$80.067.049	\$108.025.600	34,92%
TOTAL BOGOTA	\$899.727.740,00	\$977.910.904,00	8,69%
IBAGUE	\$142.368.439,00	\$134.543.255,00	-5,50%
LA DORADA	\$60.845.495,00	\$53.981.211,00	-11,28%
TOTAL	\$4.077.361.829,00	\$4.226.197.232,00	3,65%

Tabla 13. Variación de la venta en kilos del mes actual frente al mes inmediatamente anterior:

CENTRO DE COSTOS	VENTA TOTAL JULIO	VENTA TOTAL AGOS	% DE VARIAC.
CRA 17	11.577	10.732	-7,30%
GUARIN	7.908	8.773	10,94%
LAGOS II	8.251	9.841	19,27%
PIEDRECUESTA	16.516	12.839	-22,27%
LEBRIJA	11.350	11.288	-0,55%
CALLE 33	15.030	14.380	-4,32%
SATELITE	4.969	5.157	3,78%
SANPIO	8.669	9.367	8,05%
DIAMANTE	7.018	7.608	8,41%
CAMPOHERMOSO	9.675	8.112	-16,16%
SAN FRANCISCO	10.330	14.726	42,56%
CAÑAVERAL	6.955	5.990	-13,87%
CONC. LEY ACROPOLIS	3.470	2.435	-29,83%
CONC. LEY CAÑAVERAL	2.914	2.143	-26,46%
BODEGA 17	82.533	73.924	-10,43%
TOTAL BUCARAMANA	207.165	197.315	-4,75%
CUCUTA BODEGA	65.632	71.390	8,77%
CUCUTA ALMACEN	17.923	21.039	17,39%
CENABASTOS CUCUTA	72.368	72.149	-0,30%
TOTAL CUCUTA	155.923	164.576	5,55%
TOTAL VALLEDUPAR	97.553	128.531	31,75%

❖ **Cumplimiento de Presupuesto para el mes:**

Para dar a conocer implementar este indicador primero se tuvo en cuenta las metas establecidas para cada Agencia tanto en pesos como en kilos de pollo, presa y menudencia en el presupuesto del mes de Agosto. (Ver Anexo L)

A continuación se presentaran los resultados obtenidos mediante la implementación de este indicador. (Ver Tabla 14 y Tabla 15)

o **Cumplimiento de Presupuesto en Pesos:**

Tabla 14. Cumplimiento en pesos de pollo, presa y W

CENTRO	POLLO		CUMP
	VTA	META	%
BUCARAMANGA	\$268.467.216	\$334.480.000	80,3%
BOGOTA	\$737.950.455	\$742.216.300	99,4%
BARRANQUILLA	\$161.232.850	\$168.000.000	96,0%
BARRANCA	\$61.054.006	\$91.390.000	66,8%
VALLEDUPAR	\$151.316.069	\$142.380.000	106,3%
CUCUTA	\$338.880.999	\$336.600.000	100,7%
CARTAGENA	\$140.844.404	\$145.550.000	96,8%
SOGAMOSO	\$20.574.598	\$32.870.000	62,6%
TUNJA	\$55.461.949	\$64.005.000	86,7%
PEREIRA	\$86.809.075	\$77.000.000	112,7%
IBAGUE	\$93.311.013	\$98.800.000	94,4%
DORADA	\$30.127.819	\$36.290.000	83,0%
CENTRO	PRESA		CUMP
	VTA	META	%
BUCARAMANGA	\$492.222.944	\$444.168.500	110,8%
BOGOTA	\$223.271.556	\$226.464.000	98,6%
BARRANQUILLA	\$211.823.629	\$169.141.000	125,2%
BARRANCA	\$254.252.309	\$176.601.750	144,0%
VALLEDUPAR	\$185.851.195	\$176.601.750	105,2%
CUCUTA	\$232.569.179	\$190.087.500	122,3%
CARTAGENA	\$81.305.736	\$100.800.000	80,7%
SOGAMOSO	\$31.390.229	\$28.800.000	109,0%
TUNJA	\$35.340.937	\$34.679.500	101,9%
PEREIRA	\$25.708.786	\$34.220.000	75,1%
IBAGUE	\$40.096.236	\$38.407.750	104,4%
DORADA	\$21.153.042	\$19.586.000	108,0%

CENTRO	VISCERA		CUMP
	VTA	META	%
BUCARAMANGA	\$9.662.479	\$11.288.000	85,6%
BOGOTA	\$6.848.656	\$4.752.000	144,1%
BARRANQUILLA	\$14.049.797	\$20.880.000	67,3%
BARRANCA	\$13.365.685	\$25.687.500	52,0%
VALLEDUPAR	\$26.943.160	\$36.610.000	73,6%
CUCUTA	\$13.080.112	\$19.908.000	65,7%
CARTAGENA	\$23.858.320	\$27.936.000	85,4%
SOGAMOSO	\$2.614.500	\$3.531.000	74,0%
TUNJA	\$2.513.300	\$2.892.000	86,9%
PEREIRA	\$6.212.550	\$5.272.500	117,8%
IBAGUE	\$620.298	\$1.026.750	60,4%
DORADA	\$2.629.850	\$2.313.500	113,7%
CENTRO	TOTAL		CUMP
	VTA	META	%
BUCARAMANGA	\$760.690.160	\$789.936.500	96,3%
BOGOTA	\$961.222.011	\$973.432.300	98,7%
BARRANQUILLA	\$373.056.479	\$358.021.000	104,2%
BARRANCA	\$315.306.315	\$437.177.500	72,1%
VALLEDUPAR	\$337.167.264	\$355.591.750	94,8%
CUCUTA	\$571.450.178	\$546.595.500	104,5%
CARTAGENA	\$222.150.140	\$274.286.000	81,0%
SOGAMOSO	\$51.964.827	\$65.201.000	79,7%
TUNJA	\$90.802.886	\$101.576.500	89,4%
PEREIRA	\$112.517.861	\$116.492.500	96,6%
IBAGUE	\$133.407.249	\$138.234.500	96,5%
DORADA	\$51.280.861	\$58.188.500	88,1%

Análisis e Interpretación:

Las únicas agencias que cumplieron su presupuesto total en pesos al 100% fueron: Cúcuta y Barranquilla, lo que denota un verdadera esfuerzo y compromiso por parte del personal de dichas agencias para lograr los resultados deseados por la Compañía, esto se debe a que ambas agencias tienen excelente ventas en presa que es la subclasificación de producto que trae consigo mayores ingresos para la compañía debido a los precios de las mismas.

Para el caso contrario, es necesario darle importancia a la agencia de Barranca, la cual presenta un porcentaje de cumplimiento muy bajo a la meta presupuestada para el mes de Agosto, después de un profundo análisis se llegó la conclusión que la causa principal que influyó a que las ventas en el mes de Agosto decrecieran, fue

el hecho de haber perdido el plazo para pasar la licitación a ECOPETROL, ofreciendo los principales servicios y productos de la compañía, contrato que reportaba ventas significativas para esta agencia.

o **Cumplimiento de Presupuesto en Kilos:**

Tabla 15. Cumplimiento en kilos de pollo, presa y W

CENTRO	POLLO		PRESA		VISCERA		TOTAL	
	VTA	META	VTA	META	VTA	META	VTA	META
B/GA	71678,44	90400	111824,7	103295	6243,62	6640	189746,8	200335
	%	79,29	%	108,26	%	94,03	%	94,71
BOGOTA	192808,5	200599	52925,03	53920	6220,6	4320	251954,1	258839
	%	96,12	%	98,15	%	144	%	97,34
B/LLA	45784,5	48000	50003,9	46340	14532,4	20880	110320,8	115220
	%	95,38	%	107,91	%	69,6	%	95,748
BARRANCA	16152,8	24700	62385,14	80025	11147,2	20550	89685,2	125275
	%	65,40	%	77,96	%	54,24	%	71,59
VALLEDUPAR	41450,9	39550	59214,85	59865	27865	36610	128530,7	136025
	%	104,81	%	98,91	%	76,11	%	94,49
CUCUTA	93027,4	93500	62174,66	51375	9373,46	14220	164575,5	159095
	%	99,49	%	121,02	%	65,92	%	103,44
CARTAGENA	39856	41000	25497,45	32000	25389,4	31040	90742,86	104040
	%	97,21	%	79,68	%	81,80	%	87,22
SOGAMOSO	5435,6	8650	8597,45	8000	2531,95	3210	16564,95	19860
	%	62,84	%	107,47	%	78,88	%	83,41
TUNJA	14802,1	17000	8197,118	8065	2179,8	2410	25178,98	27475
	%	87,07	%	101,64	%	90,45	%	91,64
PEREIRA	24378,8	22000	6527,59	8555	2804,25	2850	33710,68	33405
	%	110,81	%	76,30	%	98,39	%	100,92
IBAGUE	24541,3	26000	11414,15	11465	358,3	555	36313,7	38020
	%	94,39	%	99,56	%	64,56	%	95,51
DORADA	7930,98	9550	5918,2	5596	2234,03	1850	16083,22	16996
	%	83,05	%	105,76	%	120,76	%	94,63

Análisis e Interpretación:

Al igual que en el cumplimiento del presupuesto en pesos, se ve que la agencia de Cúcuta cumple a su vez la meta en kilos, pero la agencia de Barranquilla, la cual cumple su presupuesto en pesos, no lo logró en kilos, después de un análisis se llegó a la conclusión que esto se debió básicamente a que la agencia de Barranquilla empleo como estrategia para cumplir presupuesto el vender el producto no precisamente en grandes volúmenes sino a muy buenos precios, sacando provecho de esto.

Igualmente, la Agencia de Barranca sigue presentando el nivel de cumplimiento mas bajo entre todas las agencias comerciales de la compañía, ya que no cumplió en ninguna subclasificación de producto, la meta propuesta en kilaje, esto en parte se debió a la insuficiente capacidad del cuarto frío de la bodega de la agencia de Barranca, lo cual confirma la necesidad de tomar decisiones al respecto de forma tal que se lleguen a implementar acciones correctivas que permitan cumplir con los objetivos estratégicos en pro del mejoramiento continuo de la compañía.

❖ **Inventario Diario de Pollo:**

A continuación se presentará la tabla de registro en Excel empleada diariamente con el fin de llevar un mayor control sobre las unidades de pollo despachadas realmente a cada una de las agencias de la compañía versus lo presupuestado por la Jefatura Nacional de Ventas y la Gerencia para el mes de Agosto. Las columnas de los días del 6 al 25 de agosto fueron ocultas de modo tal que se pudieran observar los resultados a fin de mes (Ver Tabla 16)

Tabla 16. Inventario Diario de Pollo

AGOSTO	Ag01	Ag02	Ag03	Ag04	Ag05	Ag26	Ag27	Ag29	Ag30	Ag31	Acumul	Porcent		
AGOSTO	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	viernes	sábado	lunes	martes	Miérco				
ivent.Inicial	14138	18781	20487	14437	9515	14320	9743	6927	15762	22536				
eneficio real	39024	34740	32478	29522	32213	30842	28905	35404	34011	33717	922517	100,0%		
eneficio proy.	38900	33900	32670	31180	33700	33680	30780	35360	35050	34440	917780	4.737	Diferencia	
isponible día	53162	53521	52965	43959	41728	45162	38648	42331	49773	56253			Días	
Desprese	19286	17202	18155	14301	13905	14692	15486	14153	11575	20296	441441	47,85%	Mes: 29	
DESPACH	Presup.										Despachad	Presupue	Diferencia	
Barranca	17.034	900	1003	600		1495	1030		300	600	833	15362	16740	-1.378
Barranquilla	32.000			3006	2100		1980	2400			2000	32051	31448	603
Bogotá	147.499	5000	5000	5500	5800	5500	5180	7660		4000		142260	144956	-2.696
Cartagena	27.333	2200		3520					2200	2700	3040	30160	26862	3.298
ra 17 B/man	72.320	1800	2010	3000	2702	1940	2451	2458	1680	1600	2463	58220	71073	-12.853
Cucuta	66.786	4100	3900		3100	3000	2080		2600	2300	4860	71360	65635	5.725
Alm. Ibaque	18.841			2400			2500		2300			17800	18516	-716
Alm. Dorada	6.920					500	800					3685	6801	-3.116
Alm. Pereira	15.172					2500	2000				1700	16460	14910	1.550
lm. Valledup	24.719	800	1600	2000		600	600	1000	1000	1000	1000	28500	24293	4.207
lm. Sogamos	6.407		1100						1200			4700	6297	-1.597
Tunja	11.565		400		1500		1100		800			9800	11366	-1.566
gd. medio.H	120											0	118	-118
ta Costa 1(fu	2.283	189			210				270			2608	2244	364
Ruta costa 2	6.051											263	5947	-5.684
Neiva	38.406				3800			2300		2340	2260	29380	37744	-8.364
uachica Bay	399	225		492	40		60	222			212	3357	392	2.965
El Banco	655			460								960	644	316
La Sierra	3.929				453							1977	3861	-1.884
Socorro-Sang	3.677		210				550			325		3105	3614	-509
Codazzi	1.733	300										1900	1703	197
Plato	500				400							980	491	489
iente Maniza	5.000											0	4914	-4.914
Cliente pereir	5.000											0	4914	-4.914
ientes Mede	5.862											0	5761	-5.761
tal Despacha	520.211	15514	15223	20978	20105	15535	20331	16040	12350	14865	18368	474888	511242	-36.354
Saldo Final		18362	21096	13832	9553	12288	10139	7122	15828	23333	17589	474888		
Maltratado		425	2820		1138					1020			0,00	
Ahogado		232		211					135	54			0,00	
Individual		1010	470			259				510			0,00	
Congelacion		3200	3690	3400	1360	2800	2200	3020	4000	4300	3000			
Fresco		7745	5580	5731	1960	3230	2840	200	7236	11662				

Análisis e Interpretación:

Se observó que agencias como Barranquilla, Cartagena, Pereira, Valledupar, y ambas Rutas de Costa 1 y Costa 2, cumplieron con las unidades a despachar presupuestadas para su agencia durante el mes de agosto; Sin embargo gracias a la implementación de otros indicadores en la prueba piloto, se evidencia que algunas agencias no cumplieron con las ventas en kilos de pollo presupuestadas a excepción de las agencias de Valledupar y Barranquilla quienes como se evidencia en la tabla de registro se excedieron en unidades despachadas, esto denota claramente una falta de planificación en el requerimiento de pedidos, al igual que en su posterior distribución y abastecimiento para las agencias, pues mientras algunas

agencias sobrepasan las unidades despachadas, excediendo su capacidad , otras se ven con escasez de producto. De aquí la importancia de llegar a cumplir a total cabalidad el modelo de planeación estratégico diseñado por el autor para lograr un direccionamiento gerencial del área comercial de la compañía avícola Pollosan S.A.

Igualmente al observar la tabla de registro, se evidencia que el total de unidades despachadas no cumplió con lo presupuestado, esto refleja que pese a la inadecuada distribución de producto entre las agencias, hubo una notable escasez en lo referente a unidades de pollo , en parte esto pudo deberse al porcentaje de unidades de pollo que tuvieron que ser despresadas, con un porcentaje equivalente al 47.85% ; Debido a esta falta de producto, la compañía no pudo atender a clientes grandes ubicados en Manizales, Pereira y Medellín, pues para Pollosan es mas importante abastecer sus puntos de venta, que vender a estos clientes mayoristas, pues como su nombre lo indica, estos compran el producto al por mayor a precios especiales, mientras que los puntos de ventas son los canales de distribución directos para llegar al consumidor final , ofreciendo el producto a precios favorables para los ingresos de la compañía.

Cabe mencionar que entre la información obtenida a partir de la implementación de este indicador a modo de tabla registro, se verificó el cumplimiento del sacrificio programado con el sacrificio real; Específicamente para el mes de agosto se observó un cumplimiento de aproximadamente 99.48% , cifra que confirma el haber realizado un pronostico muy cercano al real.

❖ Gestión realizada por la fuerza de Ventas:

En lo referente a la gestión comercial realizada por el personal de ventas de la compañía durante el mes de agosto, se puede ver un desempeño adecuado ya que la mayoría de agencias se mantuvo o superó el promedio que debía vender por cada empleado tanto en pesos como en kilos, cuyos valores son \$32.509.209 y 9.254 kilos respectivamente.

Es importante mencionar que el número de empleados por agencia es proporcional al número de puntos de venta, Sin embargo para el caso de la Agencia de Valledupar se observa una sobrecarga laboral a pesar de contar con un único punto de venta, ya que están vendiendo tanto en pesos como en kilaje el triple de lo normal. Por esto mismo, se recomendó a la gerencia contratar mínimo dos empleados mas, ya que no vendría siendo un gasto para la compañía, sino por el contrario una gran inversión que se reflejaría en mayores ganancias para la empresa. (Ver Tabla 17 y tabla 18)

Tabla 17. Control de Pesos Vendidos por Persona

CENTRO DE COSTOS	VENTA TOTAL MES	N° PERSONAS	KLS VENDIDOS POR PERSONA
CRA 17	\$39.817.217,00	2	19.908.609
GUARIN	\$36.898.635,00	2	18.449.318
LAGOS II	\$35.442.150,00	2	17.721.075
PIEDRECUESTA	\$49.547.335,00	2	24.773.668
LEBRIJA	\$39.603.596,00	2	19.801.798
CALLE 33	\$56.540.000,00	2	28.270.000
SATELITE	\$19.972.940,00	3	6.657.647
SANPIO	\$42.853.519,00	3	14.284.506
DIAMANTE	\$32.706.033,00	2	16.353.017
CAMPOHERMOSO	\$33.338.166,00	2	16.669.083
SAN FRANCISCO	\$38.995.541,00	2	19.497.771
CAÑAVERAL	\$27.418.416,00	2	13.709.208
CONC. LEY ACROPOLIS	\$14.723.920,00	2	7.361.960
CONC. LEY CAÑAVERAL	\$13.696.300,00	2	6.848.150
BODEGA 17	\$304.421.568,00	14	21.744.398
TOTAL BUCARAMANGA	\$785.975.336,00	44	17.863.076

CUCUTA BODEGA	\$248.458.726,00	3	\$82.819.575,33
CUCUTA ALMACEN	\$78.560.609,00	4	\$19.640.152,25
CENABASTOS CUCUTA	\$256.574.860,00	4	\$64.143.715,00
TOTAL CUCUTA	\$583.594.195,00	11	\$53.054.017,73
TOTAL VALLEDUPAR	\$364.110.424,00	4	\$91.027.606,00
BODEGA CARTAGENA	\$113.233.717,00	5	\$22.646.743,40
BAZURTO ALMACEN	\$116.752.615,00	3	\$38.917.538,33
SANTA RITA	\$18.133.972,00	1	\$18.133.972,00
TOTAL CARTAGENA	\$248.120.304,00	9	\$27.568.922,67
SOGAMOSO	\$55.451.729,00	3	\$18.483.909,67
BODEGA TUNJA	\$63.995.132,00	2	\$31.997.566,00
ALMACEN TUNJA	\$23.213.892,00	2	\$11.606.946,00
TOTAL TUNJA	\$87.209.024,00	4	\$21.802.256,00
PEREIRA	\$118.984.771,00	3	\$39.661.590,33
BODEGA BARRANQUILLA	\$98.083.917,00	4	\$24.520.979,25
CRA 28 REBOLO	\$40.487.230,00	1,5	\$26.991.486,67
CRA 44 BOSTON	\$32.964.049,00	1,5	\$21.976.032,67
CORDIALIDAD	\$43.150.457,00	1,5	\$28.766.971,33
MERCADO PUBLICO	\$63.037.165,00	1,5	\$42.024.776,67
LAS AMERICAS *	\$43.876.203,00	2	\$21.938.101,50
CIUDELA	\$33.317.300,00	1,5	\$22.211.533,33
TOTAL BARRANQUILLA	\$354.916.321,00	14	\$25.351.165,79
BODEGA BARRANCA	\$217.560.925,00	13	\$16.735.455,77
TORCOROMA 1	\$40.738.358,00	2	\$20.369.179,00
TORCOROMA 2	\$45.012.482,00	2	\$22.506.241,00
LA QUINTA 1	\$16.775.121,00	1	\$16.775.121,00
LA QUINTA 2	\$26.608.967,00	2	\$13.304.483,50
SAN PABLO	\$114.703.905,00	1	\$114.703.905,00
TOTAL BARRANCA	\$461.399.758,00	21	\$21.971.417,05
BODEGA CORABASTOS	\$715.542.204	3	\$238.514.068,00
ALMACEN CORABASTOS	\$58.162.450	2	\$29.081.225,00
RIONEGRO	\$43.418.090	3	\$14.472.696,67
7 DE AGOSTO	\$52.762.560	2	\$26.381.280,00
PALOQUEMAO	\$108.025.600	3	\$36.008.533,33
TOTAL BOGOTA	\$977.910.904,00	13	\$75.223.915,69
IBAGUE	\$134.543.255,00	4	\$33.635.813,75
LA DORADA	\$53.981.211,00	3	\$17.993.737,00
TOTAL	\$4.226.197.232,00	130	\$32.509.209,48

Tabla 18. Control de Kilos Vendidos por Persona

CENTRO DE COSTOS	VENTA TOTAL MES	N° PERSONAS	KLS VENDIDOS POR PERSONA
CRA 17	10.732	2	5.366
GUARIN	8.773	2	4.387
LAGOS II	9.841	2	4.921
PIEDRECUESTA	12.839	2	6.419
LEBRIJA	11.288	2	5.644
CALLE 33	14.380	2	7.190
SATELITE	5.157	3	1.719
SANPIO	9.367	3	3.122
DIAMANTE	7.608	2	3.804
CAMPOHERMOSO	8.112	2	4.056
SAN FRANCISCO	14.726	2	7.363
CAÑAVERAL	5.990	2	2.995
CONC. LEY ACROPOLIS	2.435	2	1.218
CONC. LEY CAÑAVERAL	2.143	2	1.072
BODEGA 17	73.924	14	5.280
TOTAL BUCARAMANGA	197.315	44	4.484
CUCUTA BODEGA	71.390	3	23.797
CUCUTA ALMACEN	21.039	4	5.260
CENABASTOS CUCUTA	72.149	4	18.037
TOTAL CUCUTA	164.576	11	14.961
TOTAL VALLEDUPAR	128.531	4	32.133
BODEGA CARTAGENA	47.550	5	9.510
BAZURTO ALMACEN	38.643	3	12.881
SANTA RITA	5.776	1	5.776
TOTAL CARTAGENA	91.969	9	10.219
SOGAMOSO	16.764	3	5.588
BODEGA TUNJA	17.027	2	8.513
ALMACEN TUNJA	8.141	2	4.071
TOTAL TUNJA	25.168	4	6.292
PEREIRA	33.712	3	11.237
BODEGA BARRANQUILLA	32.633	4	8.158
CRA 28 REBOLO	13.171	1,5	8.781
CRA 44 BOSTON	11.469	1,5	7.646
CORDIALIDAD	11.911	1,5	7.941
MERCADO PUBLICO	19.734	1,5	13.156
LAS AMERICAS *	11.757	2	5.879
CIUDEDELA	9.369	1,5	6.246
TOTAL BARRANQUILLA	110.044	14	7.860
BODEGA BARRANCA	59.082	13	4.545
TORCOROMA 1	11.730	2	5.865
TORCOROMA 2	12.235	2	6.118
LA QUINTA 1	3.746	1	3.746
LA QUINTA 2	5.893	2	2.947
SAN PABLO	36.443	1	36.443
TOTAL BARRANCA	129.129	21	6.149
BODEGA CORABASTOS	189.629	3	63.210
ALMACEN CORABASTOS	15.504	2	7.752
RIONEGRO	9.249	3	3.083
7 DE AGOSTO	12.255	2	6.128
PALOOUEMAO	26.709	3	8.903
TOTAL BOGOTA	253.346	13	19.488
IBAGUE	36.321	4	9.080
LA DORADA	16.107	3	5.369
TOTAL	1.202.981	130	9.254

❖ **Precio Promedio de Venta:**

- o ***Precio Promedio de las agencias en cada subclasificación del producto durante el mes de agosto:***

Este indicador demostró ser una herramienta estratégica para el direccionamiento gerencial del departamento comercial pues permitió observar por zonas geográficas, las agencias que ofrecen el producto a los mejores precios en cada una de sus diferentes presentación, por ejemplo para el caso del pollo entero se observó que las tres agencias que tienen el mejor precio de venta son: Dorada, Ibagué y Bogotá y para el caso contrario, las tres agencias que ofrecen el pollo a los mas bajos precios son: Pereira, Tunja y Barranquilla. Así mismo para el caso específico de la presa, se encontró que las tres agencias con mejores precios de venta para la compañía son: Bucaramanga, Cartagena y Sogamoso y las que mas bajo lo tienen son: Valledupar, Tunja y la Dorada. Igualmente para el caso de la menudencia, las agencias que venden éste producto al mejor precio son: Bucaramanga, Pereira e Ibagué Bogotá y para el caso contrario, las tres agencias que ofrecen la menudencia a los mas bajos precios son: Sogamoso, Valledupar y Tunja. (Ver Tabla 19)

Este indicador puede ser una herramienta útil en la distribución y despacho de producto hacia las agencias, ya que permite identificar por cada subclasificación de producto cuales son las agencias que ofrecen mejores precios de venta y cuales no en dicha subclasificación; marcando así, prioridades entre las diversas agencias al momento de abastecer y tener que cumplir con las ordenes de pedido de las mismas, trayendo mejores beneficios para la Compañía y a la vez permitiendo una distribución mas ecuánime y organizada entre las agencias comerciales, trayendo consigo un corte de precio de venta promedio organizacional mas elevado.

Así mismo se presentará una comparación del precio promedio total de las agencias con base a los precios promedios calculados por el autor del libro para el

último trimestre del mismo año (2005) mostrando el nivel de variación obtenido. (Ver Tabla 20)

Tabla 19. Corte de Precio Promedio de las agencias en cada subclasificación de producto:

CENTRO DE COSTO	LINEAS	KILOS	TOTAL	PROM
BUCARAMANGA	POLLO	70043,633	262400717	3746,247
	PRESA	108837,071	473916954	4383,487
	W	5504,598	7823185	1421,209
	TOTAL	184385,302	744140856	4035,7927
BOGOTA	POLLO	186192,52	712702171	3827,77
	PRESA	51482,763	216753223	4211,484
	W	5317,966	6025096	1132,97
	TOTAL	242993,249	935480490	3849,82091
BARRANQUILLA	POLLO	45506,791	161445680	3547,727
	PRESA	50122,047	177588505	3541,982
	W	14412,208	14258055	989,304
	TOTAL	110041,046	353292240	3210,54963
BARRANCA	POLLO	15757,234	59506158	3776,434
	PRESA	61913,309	251365569	4211,114
	W	10429,653	11346995	1087,955
	TOTAL	88100,196	322218722	3657,41209
VALLEDUPAR	POLLO	41450,85	151316069	3650,494
	PRESA	59223,35	185874995	3130,254
	W	27856,5	26919360	966,358
	TOTAL	128530,7	364110424	2832,86735
CUCUTA	POLLO	92538,89	337102049	3642,815
	PRESA	62115,162	232310729	3728,097
	W	9328,467	13027612	1396,544
	TOTAL	163982,519	582440390	3551,84439
TUNJA	POLLO	39855,98	140844404	3533,834
	PRESA	26280,195	83473936	3226,726
	W	24594,191	21654320	880,465
	TOTAL	90730,366	245972660	2711,02907
SOGAMOSO	POLLO	5435,551	20574598	3785,191
	PRESA	8686,688	31627729	4303,098
	W	2442,716	2377000	973,097
	TOTAL	16564,955	54579327	3294,86721
CARTAGENA	POLLO	14774,1	55356949	3746,891
	PRESA	8234,373	35243637	4905,254
	W	2036,298	2195700	1078,28
	TOTAL	25044,771	92796286	3705,21599
PEREIRA	POLLO	24378,831	86809075	3560,838
	PRESA	8939,646	31236786	4275,701
	W	392,204	684550	1745,393
	TOTAL	33710,681	118730411	3522,04131
IBAGUE	POLLO	24541,33	93311013	3802,199
	PRESA	11476,295	40270436	3508,872
	W	296,15	446098	1506,324
	TOTAL	36313,775	134027547	3690,81835
DORADA	POLLO	7930,98	30127819	3798,751
	PRESA	5988,758	21312242	2965,529
	W	2163,48	2470650	1141,98
	TOTAL	16083,218	53910711	3351,98534

Tabla 20. Corte de Precio Promedio total de las agencias en el último trimestre

CENTRO DE COSTO	JUNIO		JULIO		AGOSTO	
	Precio Prom.	% Variac	Precio Prom.	% Variac	Precio Prom.	% Variac
Bucaramanga	\$ 3.999	-0,60%	\$ 3.990	-0,2%	\$ 4.036	1,1%
Bogota	\$ 3.741	-1,60%	\$ 3.727	-0,4%	\$ 3.850	3,2%
Barranquilla	\$ 3.132	0,90%	\$ 3.271	4,4%	\$ 3.211	-1,9%
Barranca	\$ 3.628	8,20%	\$ 3.749	3,3%	\$ 3.657	-2,5%
Valledupar	\$ 2.783	0,30%	\$ 2.694	-3,2%	\$ 2.833	4,9%
Cúcuta	\$ 3.571	-2,40%	\$ 3.529	-1,2%	\$ 3.552	0,6%
Cartagena	\$ 2.559	3,50%	\$ 2.593	1,3%	\$ 2.711	4,4%
Sogamoso	\$ 3.278	-0,90%	\$ 3.301	0,7%	\$ 3.295	-0,2%
Tunja	\$ 3.751	-0,30%	\$ 3.748	-0,1%	\$ 3.705	-1,2%
Pereira	\$ 3.365	-3,90%	\$ 3.378	0,4%	\$ 3.522	4,1%
Ibagué	\$ 3.664	-0,80%	\$ 3.645	-0,5%	\$ 3.691	1,2%
Dorada	\$ 3.322	1,20%	\$ 3.405	2,5%	\$ 3.352	-1,6%
Planta Beneficio	\$ 3.360	30,50%	\$ 3.346	-0,4%	\$ 2.726	-22,7%
Rutas	\$ 2.821	0,90%	\$ 2.738	-2,9%	\$ 3.449	20,6%
TOTAL	\$ 3.324	-1%	\$ 3.330	0,2%	\$ 3.363	1,0%

Tal y como se observa en la tabla 20, la compañía viene presentando durante el último trimestre un leve crecimiento en el corte de precio promedio de venta general a excepción del mes de junio, esto se debe en parte a que agencias como Bucaramanga, Bogota y Cartagena mantienen excelentes precios de venta en los productos ofrecidos por la compañía, pero a su vez agencias como Tunja , Valledupar y Barranquilla, impiden que el crecimiento sea acelerado, ya que en éstas últimas tres agencias el corte de precio promedio de venta es muy bajo, influyendo de manera negativa en el corte de precio promedio general de la compañía.

o ***Precio Promedio total de toda la Compañía durante el último trimestre.***

Como se mencionaba anteriormente, el corte de precio promedio general de la Compañía también fue calculado por el autor del libro, para cada subclasificación de producto .Este se obtuvo de la sumatoria de cada uno de los precios promedio de las agencias incluyendo las rutas costa 1 y costa 2, al igual que los precios promedios de venta de la planta pues desde ese centro de operación también se

factura a algunos clientes mayoristas, así como a operarios de la planta. (Ver Tabla 21).

Tabla 21. Comparativo de Precio Promedio de la Compañía por cada subclasificación de producto

CENTRO DE COSTO	JUNIO		JULIO		AGOSTO	
	Precio Prom.	% Variac	Precio Prom.	% Variac	Precio Prom.	% Variac
POLLO ENTERO	\$ 3.658	-1,60%	\$ 3.642	-0,4%	\$ 3.693	1,4%
PRESA	\$ 3.719	-0,60%	\$ 3.719	0,0%	\$ 3.785	1,7%
BANDEJA	\$ 3.657	-0,80%	\$ 3.584	-2,0%	\$ 3.628	1,2%
TOTAL POLLO	\$ 3.680	-1,10%	\$ 3.665	-0,4%	\$ 3.719	1,5%
MENUDENCIA	\$ 1.080	-0,50%	\$ 1.039	-3,8%	\$ 952	-9,1%
TOTAL POLLO MAS VISCERA	\$ 3.324	-0,60%	\$ 3.333	0,3%	\$ 3.363	0,9%

Cabe mencionar que la compañía durante el ultimo trimestre ha aumentando el corte de precio promedio general a excepción de la transición de mayo a junio, como se había mencionado anteriormente. Sin embargo en la tabla 20 se evidencia una caída de precio en la menudencia, esto se debió a que durante el mes de agosto mucha de las patas de pollo presentaban hongos por una enfermedad viral, motivo por el cual la empresa tuvo que darlas de baja y las menos infectadas venderlas a precio de desecho, las cuales al formar parte de la línea de menudencia repercutieron en una tendencia a la baja en su corte de precio promedio general.

6.6 RETROALIMENTACIÓN

El desarrollo de la prueba piloto, permitió evaluar la gestión que la compañía Pollosan S.A. ha iniciado con respecto a su estrategia de crecimiento, fortalecimiento y diferenciación en su área comercial, determinando si las acciones planteadas se están llevando a cabo y si están generando los efectos esperados. Además permitió conocer si los indicadores diseñados son los adecuados para evaluar la gestión o deben realizarse cambios que permitan mejorar la eficacia del sistema de medición.

La prueba piloto además crea un escenario modelo para la aplicación de los indicadores asociados a los factores claves de éxito así como a los objetivos estratégicos previamente definidos en la planeación estratégica planteada, logrando servir de ejemplo para la recopilación, análisis e interpretación de la información generada.

7. CONCLUSIONES

La gerencia de la Compañía por medio del desarrollo de este proyecto de grado, reafirmó la importancia y los beneficios que le aportan a la empresa la puesta en marcha de herramientas administrativas como los planes estratégicos, el diseño de objetivos y metas, diseño e implementación de indicadores de gestión como guía para aumentar la productividad y competitividad empresarial.

La sensibilización fue una fase importante en este proceso de cambio, ya que define los lineamientos para dar el uso adecuado a la información tanto de los directivos como del personal en general, además disminuye la posibilidad de trastornos y desviaciones en este proceso.

A través de este trabajo se logra comprender que el camino hacia el mejoramiento es largo y requiere del compromiso sincero por parte del personal involucrado para que a un mediano plazo se puedan reflejar resultados que generen la credibilidad frente al cambio.

La utilización de la metodología del CMI fue fundamental para este proyecto ya que en él se incluyen todas las características que debe tener un sistema de control de gestión adecuado. Por una parte plantea una forma sistemática de traducir la estrategia de negocio a un conjunto de objetivos estratégicos, con sus respectivas iniciativas o estrategias para lograrlos, permitiendo a su vez, el establecimiento de un sistema de medición integral que evalúe el desempeño de los factores clave de éxito.

En los momentos actuales de alta competitividad es importante para la empresa Pollosan S.A. aumentar la satisfacción de sus clientes. Por tal razón es importante cambiar la estrategia estática de esperar las solicitudes de los clientes a una estrategia más agresiva que le permita penetrar el mercado con una mayor

contundencia, satisfaciendo las necesidades de los clientes, con un equipo de ventas con perfil de vendedores de soluciones y creadores de necesidades

Las condiciones actuales del mercado no permiten a Pollosan S.A. darse el lujo de desperdiciar sus recursos en ineficiencias, ya que le resta competitividad y no le permite crecimiento. Por lo tanto para la empresa es indispensable ser excelentes operativamente mediante la implementación de iniciativas (calidad total, SGC, certificación HACCP, estandarización de tiempos de producción, reingeniería, entre otros) que le permitan mejorar la eficacia y eficiencia de sus procesos internos y ofrecer precios competitivos y productos de excelente calidad.

Uno de los resultados más importantes de este proyecto es el Plan Estratégico a tres años para la empresa Pollosan S.A. En él se incluye la visión, misión, valores y su estrategia de negocios. Una vez planteada la estrategia, esta se tradujo según el modelo de CMI. El CMI es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de unos objetivos claramente encadenados entre sí (mapa estratégico), medidos con los indicadores de gestión, sujetos al logro de unos compromisos determinados (metas) y respaldados por un conjunto de iniciativas, planes, programas o proyectos.

El Sistema de Medición Integral también será una importante herramienta para el mejoramiento de la calidad, eficiencia, eficacia y productividad, ya que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

Tanto el diagnostico del área comercial como la implementación de la prueba piloto, reflejaron la urgente necesidad de tomar acciones correctivas que permitan mejorar la cadena logística de reabastecimiento de las agencias comerciales de la compañía, con el objetivo de cumplir con las expectativas de ventas de la organización, ya que este es un punto crítico al cual la compañía debe brindar especial atención para lograr una excelencia operativa que le permita verse como una empresa sólida y fuertemente posicionada en todo el territorio Nacional, en caso

de que el TLC llegue a firmarse y traiga consigo una apertura económica, que permita la importación de productos avícolas de otros países a precios muy bajos.

Finalmente, desde el punto de vista de Ingeniería Industrial, se considera que el presente es un proyecto de gran valor, que no sólo responde y se ajusta a las necesidades y características particulares de una organización, sino que deja ver el aporte que se realiza a partir del conocimiento y teorías aplicados a una realidad empresarial.

8. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia general de la compañía Pollosan tener en cuenta la creación del departamento de mercadeo al igual que el de Desarrollo e Investigación antes de finalizar el año 2005 como medio para mantener una innovación constante en sus diseños y de esta manera favorecer a la consolidación y posicionamiento de los productos Pollosan S.A. como una marca diferenciadora en el mercado, generándole identidad a los productos de la compañía por medio de publicidad y nuevas aplicaciones.

Se le sugiere tanto a la gerencia como a los responsables de cada una de las áreas funcionales de la empresa, supervisar mensualmente que se estén implementando con éxito cada una de las acciones propuestas en el modelo de planeación estratégico planteado en el presente proyecto, a fines de lograr de manera adecuada el apalancamiento de cada uno de los logros esperados, brindando seguridad y confianza a los demás empleados para que los sigan en este proceso, para poder alcanzar las metas deseadas.

Es imprescindible que la alta dirección de la compañía conciba el control como una forma de retroalimentarse y mejorar, más allá de ser una actividad para tomar decisiones drásticas sobre las personas. El control debe hacerse principalmente sobre los procedimientos y no sobre las personas (se trata de encontrar errores no culpables). Si el control es percibido como un aspecto negativo para los trabajadores este se puede manipular y perder su norte, truncándose por lo tanto el nuevo proceso.

Se le recomienda a la empresa contratar practicantes de ingeniería industrial a fin de lograr un levantamiento de todos y cada uno de los procesos que garantizan el funcionamiento organizacional, obteniendo así manuales de procedimientos, cargos y funciones en cada uno de sus áreas funcionales, ya que estos representan los

elementos mas eficaces para la toma de decisiones en la administración, facilitando el aprendizaje, proporcionando una orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, ya que son una herramienta indispensable para toda empresa, por que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla

Se recomienda reunir mensualmente a los administradores de las agencias y puntos de ventas con el fin de escuchar sus opiniones y sugerencias para mejorar la gestión comercial de la compañía. Ya que son ellos quienes interactúan directamente con los clientes, pudiendo contribuir con ideas viables y novedosas para ser implementadas en cada uno de los almacenes.

Se recomienda a la Jefatura Nacional de Ventas realizar encuestas, estudios e investigaciones convenientes a través de medios telefónicos y de la página Web, para identificar las necesidades, gustos, preferencias, quejas, reclamos y expectativas de los clientes, y así poder obtener mayores índices de rotación y por ende mayor incremento en las ventas. Igualmente se recomienda realizar un estudio de mercados de manera trimestral, con el fin de determinar cual es la imagen que tiene la empresa frente a la competencia, el mercado y el cliente y que posición tienen sus productos frente a los mismos

Es fundamental que la empresa continúe con la cultura de medición, haciendo revisiones periódicas de sus objetivos y estrategias, soportada en procedimientos actuales, establecidos y documentados, a fines de controlar y monitorear que las actividades están siendo llevadas a cabo según lo planificado.

Desplegar las iniciativas estratégicas planteadas en el CMI a cada uno de los departamentos y personas de la organización, estableciendo los objetivos necesarios en el nivel funcional y operativo para que éstas se lleven a cabo

Por medio del Sistema Integral de Indicadores de Gestión, se recomienda realizar un seguimiento continuo a la planeación estratégica para mantener un

mejoramiento continuo, tanto de las estrategias como de los objetivos establecidos, actualizando las metas de acuerdo a las condiciones cambiantes del entorno.

Se recomienda a la presidencia continuar con la observación del entorno interno y externo para crear una cultura a nivel Organizacional de retroalimentación permanente que permita tomar decisiones de acuerdo a acontecimientos reales.

Hoy en día la coordinación y administración de la cadena de suministro, se presenta como la fuente potencial de ventajas competitivas en las organizaciones. En respuesta a lo anterior, y con el ánimo de mejorar y aprovechar estas oportunidades potenciales, es recomendable que Pollosan S.A., lleve a cabo todas las acciones estratégicas con fines a estandarizar los procesos internos de la compañía mejorando los niveles de eficacia y eficiencia operacional del negocio.

A manera puntual se recomienda hacer un análisis más profundo de la carga laboral que tiene cada cargo pues es claro que así como existen puestos sobrecargados, hay otros subvalorados que pueden aportar más a los objetivos estratégicos de cada área, como es el caso particular del personal de la agencia de Valledupar frente al personal de las demás agencias, ya que con un número inferior de empleados obtienen ventas muy superiores a las de otras agencias, para realizar la misma gestión comercial.

Para obtener calidad de la información es importante que para la implementación del Sistema Integral de Indicadores de Gestión se acompañe durante los primeros cuatro meses y se brinde capacitación a los responsables de la toma de datos y a los usuarios de la información.

La retroalimentación no debe ser únicamente de la actuación operativa a corto plazo, solo analizando indicadores financieros, la retroalimentación también debe ser de los resultados estratégicos. Las organizaciones dedican muy poco tiempo o

nada en examinar la implantación y éxito de la estrategia. Por lo tanto es importante que se lleve a cabo una reunión trimestral para analizar la evolución de la estrategia.

LOGRO DE OBJETIVOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS	LOGROS
1. Efectuar un diagnostico de la situación actual del área comercial de Pollosan que permita detectar debilidades y áreas de oportunidad.	Se realizó un análisis del microentorno, ver numeral 4.1, en el cual se profundizó acerca de los factores del entorno que tienen impacto sobre la empresa. Se realizó un análisis del microentorno, ver numeral 4.2 en el cual se recolectó información relacionada con las características dominantes de la industria avícola, ver numeral 4.2.1, un análisis sobre las 5 fuerzas de la industria según el modelo de Michael Porter, ver numeral 4.2.2 y un análisis general de los competidores, ver numeral 4.2.3 Se realizó una auditoria interna al interior del área comercial en el numeral 4.4, la cual se llevo a cabo a través de 3 perspectivas, entre ellas, un análisis de la situación actual de cada una de las agencias comerciales de la compañía a través de las actividades desarrolladas en la Convención Nacional de Ventas, ver numeral 4.4.1, un análisis del Dpto. de ventas como tal, ver numeral 4.4.2 y por último un análisis al personal del área comercial, ver numeral 4.4.3.
2. Identificar los factores claves de éxito ó temas estratégicos del área comercial de la empresa Pollosan.	Con base a la metodología planteada por Fred R: David, se elaboró la matriz de evaluación de los factores críticos ó determinantes para el éxito, identificados a partir del proceso de la auditoria externa, ver página 139 y a partir del proceso de auditoria interna, ver pagina 183, las cuales se encuentran resumidos y plasmados en la matriz DOFA, ver numeral 5.2.
3. Diseñar un sistema de indicadores de gestión que traduzcan la estrategia a corto plazo en un grupo integrado de indicadores que permitan medir el logro y evaluar tanto la eficiencia como la eficacia de la gestión realizada por el área comercial de la compañía Pollosan.	Se estableció un sistema de indicadores de gestión con sus respectivas metas asociadas, que apalanquen con su desarrollo el avance de los resultados esperados en el numeral 5.6.3, por medio de un adecuado registro y documentación realizado a través de una ficha técnica a modo de cuadro, ver numeral 5.6.4 asegurando su correcto funcionamiento y evolución en el momento que vayan a ser implementados.
4. Realizar una prueba piloto de los indicadores generados por el sistema diseñado para cada una de las agencias de ventas de la empresa.	Se realizó una prueba piloto con algunos de los indicadores diseñados por el autor, seleccionando aquellos relacionados con el área comercial, siendo implementados en cada una de las agencias comerciales de la compañía, ver capítulo 6. Se realizó un análisis e interpretación de los resultados obtenidos de los indicadores implementados, de manera independiente, ver numeral 6.5.
5. Capacitar al personal de venta de la compañía en los tópicos necesarios para el establecimiento de un conjunto de indicadores de gestión.	Se realizó una sensibilización a todo el personal de la compañía en lo referente al tema de los indicadores ver el numeral 5.6.2, capacitándolos igualmente en lo referente al correcto manejo y entendimiento de las variables empleadas en el cuadro ficha técnica del sistema de indicadores explicados en el numeral 5.6.4. Se realizó una sensibilización interna del plan estratégico a todo el personal de la organización, logrando el compromiso explícito tanto de la gerencia como de la fuerza laboral de la compañía, en función de los objetivos definidos, ver numeral 5.9. Se llevaron a cabo jornadas de capacitación por parte del autor en donde se hicieron presentaciones teóricas en lo referente a los fundamentos teóricos del proyecto, presentados en el capítulo 2. Se brindó una retroalimentación del desarrollo de la prueba piloto, evaluando la gestión realizada, determinando si las acciones planteadas se están llevando cabo y si están generando los efectos esperados.

LOGROS ADICIONALES
Se realizó un diagnostico que permitió identificar tanto las fuerzas como las debilidades de la compañía, en cada una de sus áreas funcionales, conociendo los recursos y las capacidades propias de la empresa siendo una base mas estable para definir su propia identidad, ver numeral 4.3.
Se capacitó al personal del área comercial en lo referente a la cultura organizacional, logrando hacerlos participes en el planteamiento de la visión, misión y valores de su departamento en sintonía, con los de la Compañía, ver numeral 5.1.
Se establecieron 2 estrategias de punta a nivel organizacional que permitirán a la empresa Pollosan lograr su visión en un mediano plazo; estas son: Crecimiento y Excelencia Operativa.
Se planteó un esquema que fijara las bases para lograr la formalización del proceso Comercial, ver numeral 5.10, definiendo el procedimiento actual de pedido y las restricciones claves a tener en cuenta en el proceso.
Se diseñó una tabla de registro en Excel para la compañía, llamada “Inventario diario de pollo”, con el fin de facilitar la alimentación y control de información relacionada con las unidades despachadas hacia cada una de las agencias comerciales, teniendo en cuenta otras variables de peso para la organización como presupuesto en unidades para cada agencia, las unidades de pollo disponibles en la planta, la proyección de sacrificio diario entre otros; ver anexo J, facilitando la toma de decisiones por parte de la Jefatura Nacional de Ventas.
Se estructuró un cuadro de mando integral que facilitara la comprensión de los objetivos estratégicos planteados para la organización y las iniciativas que han de utilizarse para alcanzarlos, mediante un sistema de medición integral en el cual se incluye 4 perspectivas, en las que se considera la organización debe desplegar sus esfuerzos; estas son Financiera, Clientes, Procesos internos y Formación y crecimiento, ver página 304, 305, 306 y 307.

BIBLIOGRAFÍA

ABAD Arango, Darío. Control de gestión. Santa fe de Bogotá: Impreandes, 1999.

BELTRAN Jaramillo, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Segunda. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1998.

BANGUERO, Harold. Prospectiva y Planeamiento estratégico un enfoque aplicado. Universidad del Valle.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Colombia: McGraw Hill Interamericana.

DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Santa fe de Bogotá: LEGIS Editores S.A. 1988.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración estratégica. Quinta edición. Santa fe de Bogotá: Pearson educación, 1997.

FRANCO Y CIA LTDA, Manual desarrollo organizacional: Sistema de gestión integral. 1999.

GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William, Planeación estratégica aplicada. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1998.

GUZMAN, Claudia M. Gerente General de Pollosan S.A. Entrevista sobre el diagnostico general de la Compañía. Bucaramanga, Mayo 2005

HARRINGTON, H.J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santa Fe de Bogotá. McGraw Hill, 1994.

KAPLAN S, Robert y NORTON P, David. Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000 S.A. 2002.

PLATA, Alberto. Establecimiento de un plan estratégico y diseño de un sistema integral de indicadores de gestión para el monitoreo y control de los factores clave de éxito en la empresa Metalteco Ltda., basado en la metodología del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), 2004, 352.p. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingeniería Industrial.

STEWART, Jim. La gerencia para el cambio. Bogotá: Legis, 1992.

THOMPSON, Arthur y STRICLAND, A.J. Administración estratégica. México: McGraw Hill, 2001

WEBGRAFIAS

<http://www.pollosan.com.co>

<http://www.tablero-decomando.com/11articulos/index.html>

<http://www.tablero-decomando.com/tesis/>

<http://www.cuadrodemando.unizar.es>

<http://www.dane.gov.co>

----- [En línea] < <http://www.5campus.com/leccion/cmi/inicio.html>.

. Recuperado el 10 de junio de 2005

----- [En línea] < URL http://www.dane.gov.co/inf_est/inf_est.htm. Recuperado el 15 de Agosto de 2005

----- [En línea] <URL <http://www.banrep.gov.co/prensa/comuni4.htm> Recuperado 15 de Agosto 2005

----- [En línea] <URL <http://www.banrep.gov.co/economia/seminar-jota-situac-actual-perpect-economic4.htm>. Recuperado 15 de Agosto 2005

----- [En línea] <URL <http://enter.terra.com.co/entesecc/enteactu/noticias/articulo.web1001940-1933811.html>. Recuperado 19 de Agosto 2005

----- [En línea] < URL <http://www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=21226>. Recuperado el 5 de Agosto 2005

<URL http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/tlc/opi_tlc/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-1747160.html. Recuperado el 18 de Agosto 2005

ANEXOS

Anexo A Encuestas empleadas para realizar la auditoria Interna



POLLOSAN S.A

AUDITORIA INTERNA DEPARTAMENTO VENTAS

ESTA ENCUESTA ES CON EL FIN DE DETERMINAR FORTALEZAS Y FALENCIAS EN SU AREA FUNCIONAL.

1. Estan los mercados eficazmente segmentados?

2. Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?

3. Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?

4. Son confiables los canales presentes de distribución y tiene costos efectivos?

5. Cuenta la empresa con una organización eficaz para promociones y publicidad?

6. Realiza la empresa investigaciones de mercado?

7. Son buenos la calidad del producto y el servicio a clientes? La empresa hace uso de indicadores de gestión para medir los resultados?

8. Tienen los productos y los servicios precios juntos?

9. Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?

10. Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing?

11. Es adecuada la experiencia y capacitación de la jefatura de ventas de la Empresa?

12. Agradecemos sus comentarios adicionales.



POLLOSAN S.A

AUDITORIA INTERNA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
Y FINANCIERO

ESTA ENCUESTA ES CON EL FIN DE DETERMINAR FORTALEZAS Y FALENCIAS EN SU AREA FUNCIONAL.

1, Usa la empresa conceptos de administración estratégica? Como cuales?

2, Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?

3. Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?

4. Delegan los gerentes correctamente su autoridad?

5. Es la estructura de la organización la apropiada?

6. Son claras las descripciones del cargo y las especificaciones del trabajo?

7. La empresa hace uso de indicadores de gestión para medir los resultados?

8. La estructura y estilo gerencial permiten la participación e iniciativa del personal?

9. Estan claramente definidos las líneas de comunicación y el flujo de información?

10. Como es el clima laboral de la empresa?

11. Esta claramente definida la estructura de autoridad en la Compañía?

12, Agradecemos sus comentarios adicionales.



POLLOSAN S.A

AUDITORIA INTERNA DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

ESTA ENCUESTA ES CON EL FIN DE DETERMINAR FORTALEZAS Y FALENCIAS EN SU AREA FUNCIONAL.

1, La calidad del talento humano corresponde a las necesidades y exigencias de los planes actuales de la empresa?

2, Cuenta el personal con habilidades especiales?Corresponden a las funciones y tareas claves? _____

3. A su parecer,el personal es considerado como un recurso, un problema o un costo?

4. Como son las tasas de rotación y ausentismo?

5. Las condiciones de trabajo son agradables y saludables?

6. El ambiente de trabajo evita los accidentes y enfermedades profesionales?

7. Se realiza una adecuada inducción al puesto de trabajo?

8.Se tienen programas de capacitación internos ?

9, El desempeño laboral es evaluado con el fin de incentivarlo o recomendar mejoras?

10, Se reestructura la valoración de cargos?

11,Se le da al personal la oportunidad de ascender y hacer carrera dentro de la misma?

12, Agradecemos sus comentarios adicionales.



POLLOSAN S.A

AUDITORIA INTERNA DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

ESTA ENCUESTA ES CON EL FIN DE DETERMINAR FORTALEZAS Y FALENCIAS EN SU AREA FUNCIONAL.

1, En que puntos a su parecer indican que la empresa es fuerte o débil en relación al departamento de sistemas ?

2. Usan todos los gerentes de la empresa el mismo sistema de información para tomar decisiones?

3. Se actualizan constantemente programas o sistemas con los que cuenta la empresa? Con que frecuencia?

4. Cuenta la empresa con programas y sistemas de tecnología avanzada? Como cuales?

5, Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?

6. Usted como responsable de su departamento conoce los sistemas con los que trabajan sus empresas rivales?

7. Cuales de los sistemas con los que cuenta la empresa no son de fácil uso?

8. Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?

9, Que debilidades y fortalezas encuentra en su área funcional?

10, Agradecemos sus comentarios adicionales.



POLLOSAN S.A

AUDITORIA INTERNA DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

ESTA ENCUESTA ES CON EL FIN DE DETERMINAR FORTALEZAS Y FALENCIAS EN SU AREA FUNCIONAL.

1, En que puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en terminos financieros?

2, Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?

3, Puede la empresa reunir por medio pasivo/capital contable, el capitalque necesita a a largo plazo?

4, Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente? Por que?

5, Son eficaceslos procedimientos para presupuesta el capital?Por que?

6, Son razonables las políticas para pagar dividendos? Por que?

7, Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?

8, Tienen experiencia los gerentes financieros y jefes contables en sus áreas funcionales?

9, Que debilidades y fortalezas encuentra en su área funcional? nuevos mercados?

10, Agradecemos sus comentarios adicionales.

Anexo B. Formato empleado durante la convención para realizar la actividad de POR

**CONVENCION NACIONAL DE VENTAS
PLANEACION COMERCIAL 2005**

RESPONSABLES: _____

REGION: _____

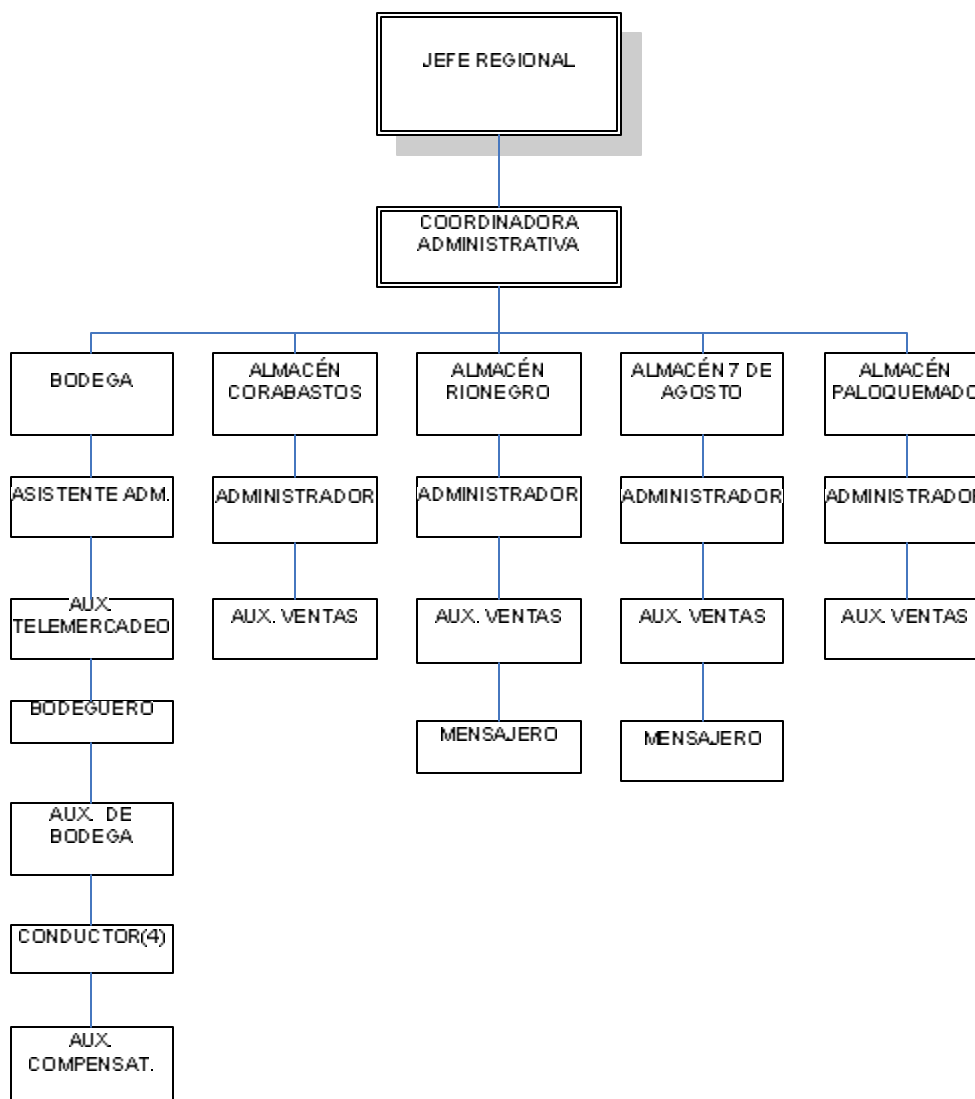
	POR	ESTRATEGIA	ACCIONES	REQUERIMIENTO BASICO DE APOYO
P				
O				
R				

Anexo C. Información recolectada y organizada por Agencias mediante la Actividad “POR “realizada durante la Convención Nacional de Ventas

❖ **AGENCIA DE BOGOTA:**

La agencia de Bogotá cuenta con la Bodega principal Corabastos, a su vez cuenta con cuatro almacenes entre ellos Ríonegro, Paloquemado, Corabastos y el del 7 de Agosto.

Su estructura organizacional esta formada por:



Después de un análisis de las respuestas obtenidas a través de la actividad se llego a la conclusión de que el principal problema que aqueja a la agencia es la notable falta de producto, lo cual refleja la falta de una eficaz planeación de ambas partes tanto de la administración de la agencia como de la planta de sacrificio, para que a partir de esa comunicación se logre prevenir nuevamente esta situación , manteniendo un buen stock de inventario y a la vez logrando un buen cumplimiento en los despachos realizados, manteniendo una retroalimentación oportuna .

Asimismo se observo que la agencia de la ciudad de Bogota cuenta con la oportunidad de captar nuevos clientes para la venta de presa, que es el producto que brinda mayores beneficios lucrativos para la Compañía; de acuerdo al punto de vista del personal perteneciente a esta agencia sería una gran oportunidad, el realizar nuevas presentaciones de desprese, al igual que contar con herramientas como son un catalogo innovador, muestras gratis con excelente presentación y obsequios de otros productos que sirvan para crear inquietud de venta.

Este equipo de ventas coincidió en que su mayor reto es lograr la fidelización del cliente, y este solo puede lograrse a través de la prestación de un excelente servicio al igual que llegando a conocer sus necesidades para ofrecerle un producto que llene sus expectativas.

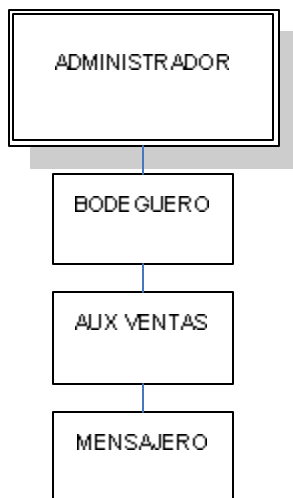
Entre las propuestas que sugiere el equipo de ventas para tener un mejor rendimiento están el visitar permanentemente al cliente, haciendo telemarketing y por otro lado propusieron el dividir a Bogotá en 2 bodegas, pues actualmente se cuenta con una sola y los almacenes Rionegro, Corabastos y el del siete de agosto; Todo esto sería con el fin de poder cumplir a los clientes con el pedido solicitado al tiempo justo, viéndose mejorado el servicio y repercutiendo en un aumento en las ventas.

❖ AGENCIA DE IBAGUE:

La agencia de Ibagué cuenta con la Bodega principal y almacén

Entre las zonas principales que cubre la agencia se encuentran: Honda, Ibagué, puerto Boyacá y Puerto Berrio.

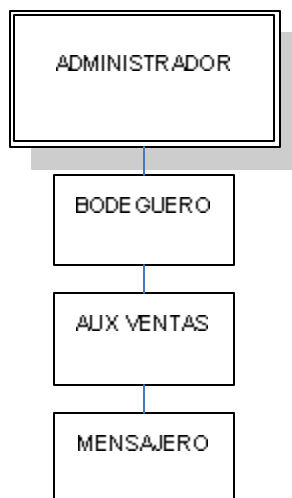
Su estructura organizacional esta formada por:



El personal de la agencia reconoció que el reto mas importante que quisieran alcanzar es el aumentar el cubrimiento y el mantener a la vez los clientes antiguos, para esto creen que lo mas recomendable seria zonificar el tipo de negocio al igual que realizar visitas y telemarketing, y contar con herramientas publicitarias como son tarjetas de presentación para lograr un nivel de recordación en los consumidores.

❖ AGENCIA LA DORADA:

La agencia de la Dorada cuenta con la Bodega principal y almacén
Su estructura organizacional esta formada por:

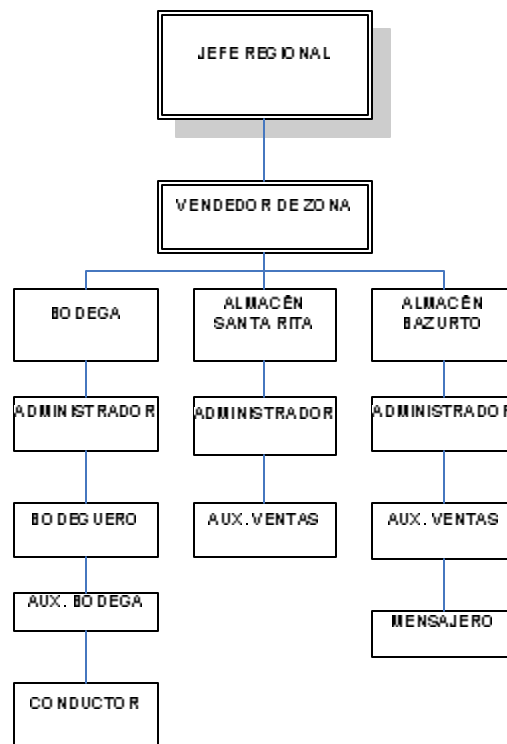


El equipo de ventas de la Dorada, da a conocer que la oportunidad que mas brilla para su agencia es la apertura de ventas en pueblos aledaños, ansiosos de consumir los productos de la compañía, para esto el personal sugirió realizar recorridos por la zona para dar a conocer el producto y poder captar nuevos mercados. Sin embargo es importante resaltar la misma recomendación sugerida por los mismo, la cual hace referencia al trabajar de una forma organizada mediante la cual se pueda elaborar una base de clientes por pueblo obteniendo sus datos personales, para posteriormente organizar un rutero que se encargue de realizar dichas ventas.

❖ **AGENCIA DE CARTAGENA:**

La agencia de Cartagena cuenta con la Bodega principal, a su vez cuenta con dos almacenes entre ellos Santa Rita ubicada en la avenida Simón Bolívar y el almacén Bazurto ubicado en el barrio Martelo.

Su estructura organizacional esta formada por:

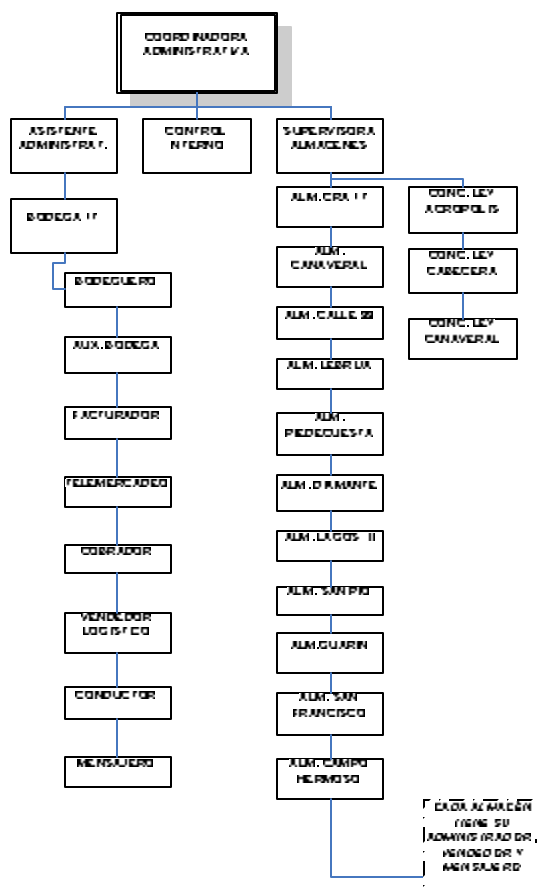


de precios y poder planificar un pedido inicial. De antemano piden la colaboración de la compañía en cuanto a la autorización de la venta y dar paso al negocio determinado las posibles formas de pago para este cliente.

Entre los mayores retos que tiene la agencia esta el de aumentar la participación en el mercado en un 5 % y para lograr éste, es recomendable visitar clientes potenciales, dar a conocer un portafolio de producto y servicios. Para lograr esto es necesario contar con herramientas de apoyo como lo es material publicitario entre otros.

❖ **AGENCIA DE BUCARAMANGA:**

La agencia de Bucaramanga cuenta con la Bodega principal de la carrera 17, la cual se encarga de despachar y surtir a los demás almacenes entre ellos: Almacén carrera 17, San Pío, Calle 33, Diamante II, Guarín, Satélite, Campo Hermoso, San Francisco, Cañaveral, Piedecuesta, Lagos II para un total de once almacenes .A su vez cuenta con tres conccionarios: Ley Cañaveral, Ley Acrópolis y Ley Cabecera. Su estructura organizacional esta formada por:



Una vez revisadas cada una de las respuestas por parte del personal de la agencia de Bucaramanga, se pudo observar que la falla mas grave que presenta la agencia, al igual que otras agencias anteriormente evaluadas, es el incumplimiento a los clientes y la falta de zonificación, para el cual sugieren el tomar un listado de los clientes de la agencia y zonificarlos de acuerdo a la cercanía de éstos a los diversos puntos de venta de la agencia ya sea en la bodega de la 17 o en los almacenes de Cañaveral, Diamante, Lagos, Lebrija, Calle 33, Satélite, Guarín, Cra 17 y piedecuesta, a través de un estudio técnico, realizado por un ingeniero de mercados.

Todo el equipo de ventas concuerda que la mayor oportunidad con que cuenta la agencia, es el poder ofertar sus productos a las múltiples instituciones de la ciudad ya sean hoteles, clubes, colegios o grandes restaurantes, con el ánimo de incrementar el volumen de ventas, para no desaprovechar esta oportunidad el

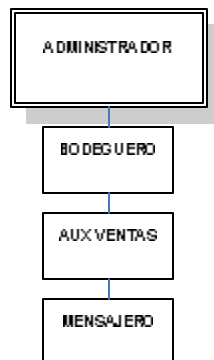
personal de ventas propone realizar visitas consecutivas a nuevos clientes institucionales dándoles a conocer el portafolio de productos y servicios con el que cuenta la empresa, para esto solicitan a la empresa crear un catalogo comercial con fines publicitarios con el cual se puedan dar a conocer todos los productos que están a la venta.

Así mismo , bajo total unanimidad se fijaron como reto el lograr la venta de pollo entero con mayor tamaño, vendiendo de 1.3 en adelante, para lograr este es necesario llegar a clientes diferentes de los que suelen comprar pollo pequeño, Así mismo solicitan colaboración por parte de la compañía en lo relacionado con una clasificación adecuada de pollo y buen choque de frío , lo cual ya vendría siendo responsabilidad de la planta, pues es el sitio en donde se lleva a cabo el proceso de choque.

❖ AGENCIA DE TUNJA:

La agencia de Tunja cuenta con la Bodega principal en la calle 24 con décima, a su vez cuenta con un almacén en la carrera 10 con calle 22.

Su estructura organizacional esta formada por:



segunda pues saben que el costo de un cuarto nuevo sería un gasto representativo que la compañía tendría que incurrir.

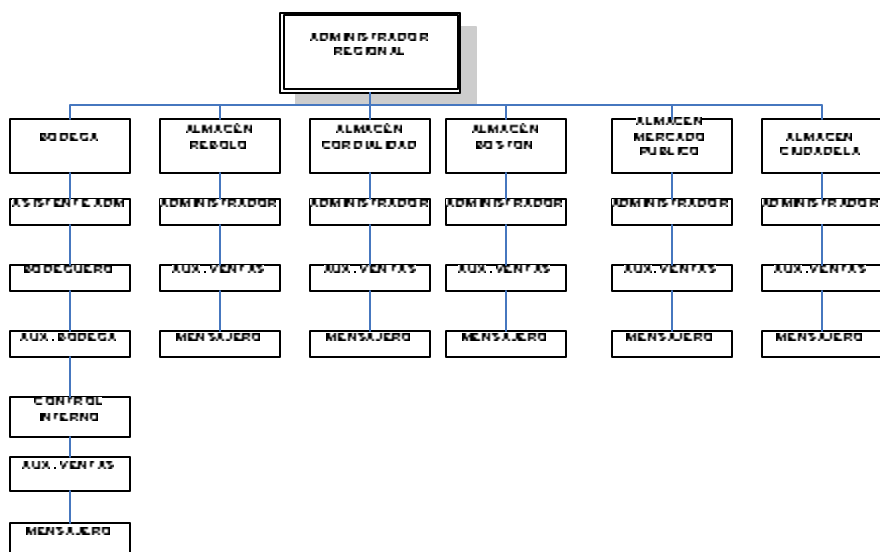
Entre las oportunidades que acechan a la agencia de Tunja , esta básicamente el mercado por el que aun falta llegar para ser explotado , entre las estrategias que propone el equipo de ventas de dicha agencia esta el abrir un nuevo almacén para tomar la zona sur y otro en Duitama, pues este sería un mercado clave para la venta de pollo; Para esto un estudio por parte de las directivas para examinar la factibilidad de adquirir estos nuevos puntos de venta y así poder aumentar las ventas, expandiéndose en el mercado.

El personal Se fijó como reto a corto plazo, el aumentar las ventas en un 8% mensual, mejorando cada vez su servicio de atención a los clientes, teniendo siempre presente la importancia de autoevaluarse pues saben que la agencia, también cuenta con este tipo de falencias de tipo administrativo , careciendo de una planeación estratégica para dar rumbo a su negocio.

❖ **AGENCIA DE BARRANQUILLA:**

La agencia de Barranquilla cuenta con la Bodega principal en el barrio las Américas, a su vez cuenta con cinco almacenes entre ellos Rebolo, Cordialidad, Boston, Mercado Público y ciudadela.

Su estructura organizacional esta formada por:

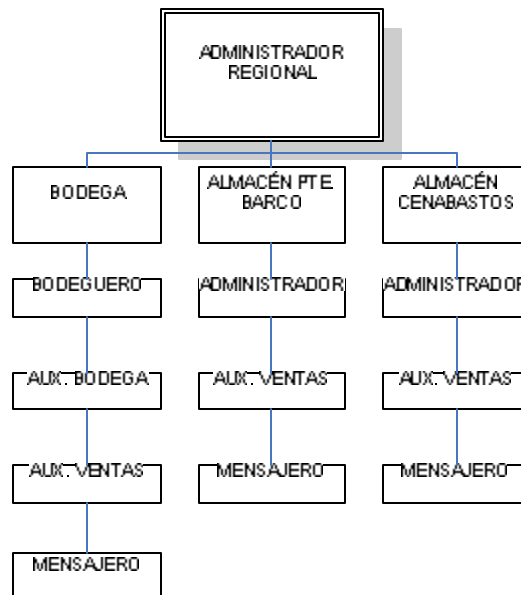


para el caso específico de Barranquilla, el equipo de ventas tiene como reto lograr un crecimiento continuo en las ventas de aproximadamente 5% mensual, motivando tanto a sus clientes actuales, como a los nuevos, promocionando las nuevas líneas de producto para lograr el incremento deseado.

❖ AGENCIA DE CUCUTA:

La agencia de Cúcuta cuenta con la Bodega principal en el barrio Puente Barco a su vez cuenta con dos almacenes entre ellos Puente Barco y Cenabastos.

Su estructura organizacional esta formada por:

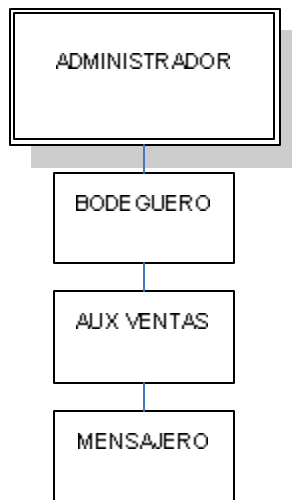


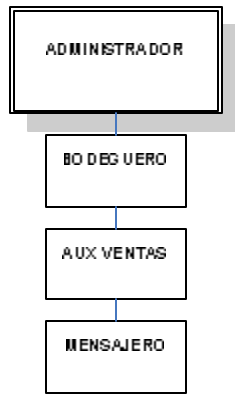
Asimismo se observó que la agencia de la ciudad de Cúcuta entre las oportunidades que se le presenta, es el poder de fidelidad de sus clientes, para sacar mejor provecho de estos ofreciéndoles mas producto , con el fin de asegurar e incrementar su volumen de compra, para esto sugieren el realizar una agenda con la base de datos personales de los mismos, de forma tal que se le s pueda seguir realizando un control y seguimiento sobre sus compras , para esto al igual que las demás propuestas y solicitudes de herramientas de apoyo por parte de la gerencia general de la compañía esta en contar con herramientas publicitarias que le permitan posicionarse en la mente de los consumidores.

Otra de las conclusiones a las que se pudo llegar, es la falta de compromiso y liderazgo del equipo de ventas de esta agencia, pues al expresar su principal reto, dejaron reflejar en su actitud un pensamiento conformista, fijándose como único reto el cumplir con el presupuesto mensual asignado por la Compañía. Esto aspecto requiere también de mucha atención pues la actitud del área comercial puede estar presentando fallas también a nivel personal, es decir no solo con las aptitudes y capacidades del personal sino referente a la actitud de los mismos, la cual debiera ser siempre optimista y positiva para que irradie esa energía a su equipo de ventas en pro de mejorar la gestión comercial de sus negocio.

❖ AGENCIA DE VALLEDUPAR:

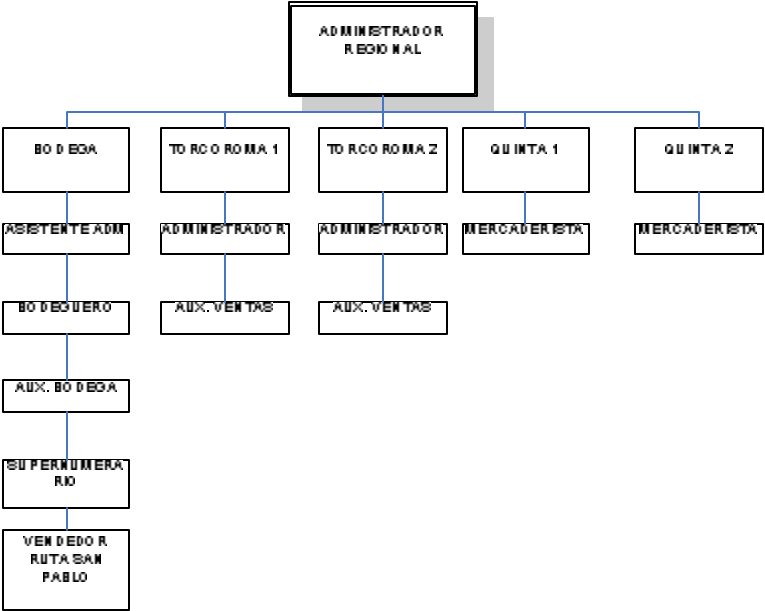
La agencia de Valledupar cuenta con la Bodega principal y almacén
Su estructura organizacional esta formada por:





La agencia de Barrancabermeja cuenta con la Bodega principal, a su vez cuenta con dos almacenes entre ellos Torcoroma1 y Torcoroma 2. Así mismo la agencia cuenta con dos consecionarios: Quinta 1 y Quinta 2.

Su estructura organizacional esta formada por:



Vicente a través de sus dos vendedores logísticos que actualmente conducen la ruta San Pablo incrementando de esta manera, los ingresos de la agencia, para esto sugieren el implementar un sistema de preventa personalizado con una previa planeación para estimar el volumen y ubicación tanto de clientes como de sus requerimientos en relación al producto, identificando con anterioridad sus necesidades, mientras se logra consolidar las rutas ya implantadas. Al igual que demás personal de las agencias, expresan la necesidad de contar con herramientas publicitarias que le permitan posicionar la imagen de la empresa y a la vez dar a conocer un mostrario con los productos actuales con los que cuenta la Compañía. El personal de la agencia se compromete a dar todo de sí, para cumplir el reto que se han impuesto el cual se basa en lograr aumentar el portafolio de clientes a nivel regional con el fin de traer mayores lucros económicos para su negocio.

❖ **COSTA 1 Y 2 (RUTAS):**

Como se había mencionado anteriormente, la agencia cuenta con dos vendedores logísticos encargados de abastecer a clientes de la zonas costeras, ambos conductores de rutas costa 1 y costa 2 también fueron invitados a participar en la convención nacional de ventas de la Compañía pues tienen un trato similar al de las agencias, ya que sus ventas representan valores similares sin tener que incurrir en mayores gastos.

Estos dos vendedores también fueron participes en la actividad de POR con el fin de escuchar también sus inquietudes y sugerencias en pro de cumplir los objetivos organizacionales. Es así como después del ejercicio llevada a cabo cada uno de ellos , se observó que la mayor dificultad por la que en la mayoría de ocasiones se ven enfrentados es a una falta de producto , lo cual concuerda con el problema principal de otras agencias, entre las sugerencias propuestas por ellos esta el tener un mejor conocimiento de los inventarios en la planta de sacrificio, de acuerdo a las necesidades de despacho para lograr un mejor funcionamiento en el cumplimiento de pedidos para los clientes de manera oportuna .

Es importante resaltar que para estas rutas , la mejor oportunidad que se presenta es la oportunidad de crear necesidades al cliente , esto solamente puede lograrse dedicándoles mayor tiempo y atención a la hora de visitarlos, de forma tal que se llegue a conocer mejor al cliente y a partir de dicho conocimiento se logre indagar acerca de nuevas oportunidades que les puedan crear frente a nuevos productos para que de esta forma se incremente la comercialización y se satisfagan las necesidades de estos.

Ambos vendedores coincidieron en que su mayor reto es realizar una introspección a nivel personal y laborar para autoanalizar su gestión con el fin de mejorar y reforzar sus debilidades para brindar un mejor servicio y por ende tener mejores rendimientos para la Compañía.

❖ NEIVA:

Es importante hacer la aclaración de que Neiva no es una agencia de la compañía, realmente viene siendo un cliente distribuidor-mayorista representativo para la empresa, al cual se le da un trato preferencial y similar al de las agencias , pues maneja volúmenes equivalentes a estas últimas .Es por esto que a este cliente Jorge Andrés Flores, se le hizo participe en la Convención Nacional de Ventas , pues al igual que el personal de las agencias, su presencia es clave para el redireccionamiento que se quiere lograr en el área comercial de la compañía. Así mismo dio a conocer su punto de vista, expresando que entre sus principales falencias, la mas importante de ellas es la falta de suministro de pechuga requerida, pues entre los productos que denotan una mayor rotación por venta para él , es la pechuga, motivo por el cual se torna en una preocupación, el incumplimiento en el suministro de ésta, Es por esto que sugiere mantener una mejor comunicación para con el , aludiendo tanto a la jefatura de ventas quienes son los encargados de tomarle su pedido , al igual que el personal correspondiente a la planta de sacrificio, quienes son los responsables de cargar y posteriormente despachar su producto.

El señor Jorge Andrés de igual manera manifestó a la gerencia que cuenta con la oportunidad de atender clientes del Huila y Caquetá, mencionando que entre los puntos claves para evitar desaprovechar esta oportunidad que se esta presentando seria, el contar con el apoyo en la distribución con equipo de transporte de la compañía, sin dejar a un lado el conocer a los clientes y sus respectivos requerimientos, al igual que su competencia directa en aquellas zonas para ofrecer un mejor servicio y ser cada día mas competitivos.

Al igual que las compañías quiso comprometerse en la consecución de una meta, siguiendo como principal reto el incrementar las ventas en un 10% mensual, atrayendo nuevos clientes, y promoviendo la venta de nuevos productos a los mismos, atacando con mayor agresividad al mercado.

Anexo D. Cuestionario empleado para evaluar las necesidades de Capacitación



DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

CARGO: _____ DEPENDENCIA: _____

Esta encuesta pretende conocer los aspectos que usted considera importantes para desarrollar eficientemente su trabajo. Por favor responda con total sinceridad.

1, Conoce usted los ultimos objetivos comerciales de la empresa?

Si: _____ NO: _____ Cuales son? _____

2, Conoce el mercado objetivo de la industria Avicola?

Si: _____ NO: _____ Cuales son? _____

3. En que aspectos considera usted que nos debemos fortalecer como grupo comercial?

4. Tiene usted claro, cuales son las expectativas de la Empresa, frente a su desempeño en el área comercial?

Si: _____ NO: _____ Cuales son? _____

5, Enumere 3 debilidades en el servicio al cliente que ofrece la empresa?

6. Enumere 3 fortalezas en el servicio al cliente que ofrece la Empresa ?

7. Cree usted que el trabajo en equipo es una fortaleza en el área Comercial?

Si: _____ NO: _____ Porque? _____

8, Cree usted que los argumentos de venta que usted tiene son suficientes para capturar y mantener clientes?

Si: _____ NO: _____

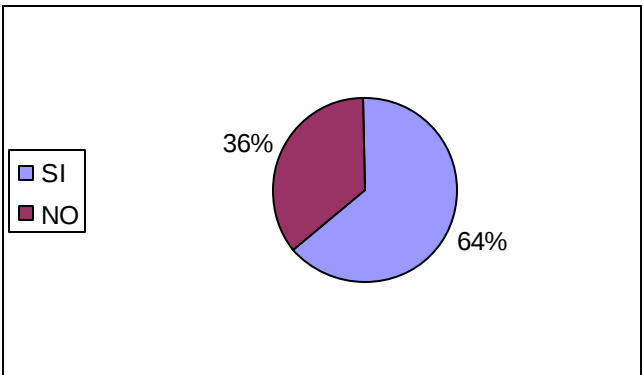
9, Que herramientas de venta cree usted que la compañía debe fortalecer para capturar nuevos mercados?

10, Mencione 3 temas en los cuales usted considera la Empresa debe capacitarlo para fortalecer su gestión comercial?

11. Agradecemos sus comentarios adicionales.

Anexo E. Información obtenida a partir del cuestionario empleado para evaluar las necesidades de Capacitación

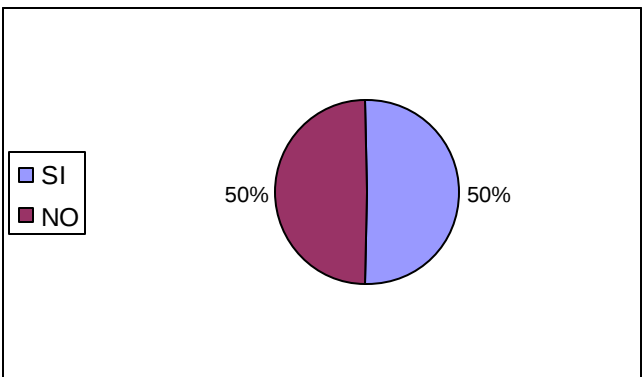
1. Conoce los objetivos comerciales?



¿Cuales?

Crecimiento Metas de Ventas y aumento de clientes, la comercialización y distribución de carnes, lograr la satisfacción del cliente, liderazgo en el mercado, impulsar la venta de productos nuevos e incrementar la competitividad frente al TLC.

2. Conoce el mercado objetivo?



¿Cuales?

Vender pollo y sus derivados a distribuidores, intermediarios, restaurantes y amas de casa, llegando a toda clase de clientes, creciendo más en presa, con miras a entrar en un mercado internacional.

3. En que aspecto considera usted que se deba fortalecer como grupo comercial?

Aumentar la publicidad y estrategia de venta, trabajo en equipo y gestión de ventas, tecnología en planta, mermas del producto, conquistar el mercado de hogares a través de campañas publicitarias, organización, coordinación y sincronización, aplicación de nuevas técnicas de ventas y servicio al cliente.

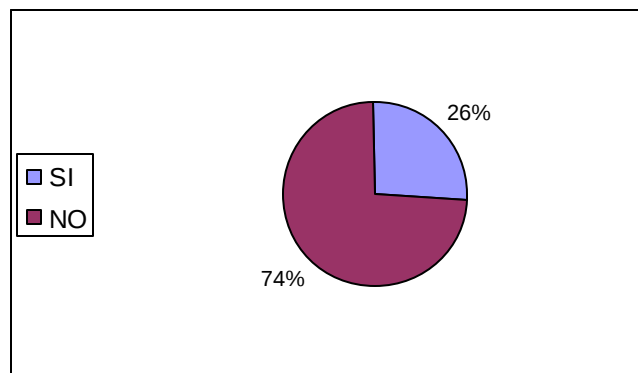
4. Enumere 3 debilidades en el servicio al cliente que presta la empresa?

Falta de producto, mal proceso de marinación, incumplimiento de pedidos por falta de productos, atención, falsas promesas, coordinación entre ventas, bodega y despacho, pocos programas de incentivos para el cliente, demora en la entrega, ausencia de entusiasmo para realizar la labor comercial.

5. Enumere 3 fortalezas en el servicio al cliente, que presta la empresa?

Precios, buena atención, descuentos, créditos, amabilidad, calidad del producto, respuestas a sugerencias, sabor del pollo, pulcritud, buen trato, responsabilidad.

6. Cree usted que los argumentos de ventas que tiene usted son suficientes para capturar y mantener clientes?



¿Cuales?

Por que no se puede cumplir al cliente según sus requerimientos, por que los argumentos de ventas deben ser innovados y mejorados, falta más capacitación para la venta del producto.

7. Que herramientas de venta cree usted que la compañía debe fortalecer para capturar nuevos mercados?

Realizar sondeos de precios, impulsar la publicidad, mas agilidad en el proceso de otorgar créditos, estímulos para el cliente, promociones, mejoramiento en la entrega de los pedidos y en los procesos de pollo.

8. Mencione 3 temas en los cuales considera usted que la empresa deba capacitarlos para fortalecer su gestión Comercial?

Calidad, ventas, servicio al cliente, conocimiento del producto, conocimiento del manejo de puntos de venta, actitud vendedora, estrategias comerciales, planes de acción, gestión de ventas, informática, visitas técnicas, psicología del cliente, información de los productos, mejoramiento de garantías y beneficios al cliente.

Anexo F. Formato para establecer la Misión del área Comercial de Pollosan S.A.

MISIÓN

Hoja de Trabajo

La MISIÓN es el propósito o razón de ser o existir, por el que la empresa, departamento o sección se distingue de las demás.

A continuación aparecerán una serie de preguntas que deberá responder correctamente para elaborar la MISIÓN del DEPARTAMENTO COMERCIAL.

Responda las siguientes preguntas:

¿Que hace? ó ¿Qué productos o servicios ofrece?

¿Quienes son nuestros clientes? ó ¿Para quién lo hace?

¿A que contribuye?

MISIÓN

Hoja de Trabajo

Redacte la MISIÓN DEL DEPARTAMENTO O SECCIÓN COMERCIAL, empleando la información obtenida de las preguntas anteriores

Contribuir a: _____

Mediante: _____

MISIÓN: _____

Anexo G. Formato para establecer la Visión del área Comercial de Pollosan S.A.

VISIÓN

Hoja de Trabajo

La VISIÓN es una imagen del futuro deseado que buscamos crear. Es lo que quiere ser la EMPRESA, DEPARTAMENTO O SECCIÓN en el futuro.

A continuación aparecerán una serie de preguntas que deberá responder correctamente para elaborar la VISIÓN COMERCIAL.

Responda las siguientes preguntas:

¿A donde quiere llegar?

▪ Posicionamiento _____

▪ Resultados _____

¿Cómo quiere verse?

▪ Empleados _____

▪ Accionistas _____

¿Cómo quiere que la vean los demás?

▪ Clientes _____

▪ Sociedad _____

▪ Competidores _____

¿Cuándo quiere llegar?

Anexo H. Formato para establecer los Valores del área Comercial de Pollosan S.A.

VALORES

Hoja de Trabajo

Los valores son los principios fundamentales, los cimientos sobre los cuales se construye la casa. La visión es lo que queremos construir y los valores son las bases.

Los valores son las creencias, actitudes, formas de pensar e ideologías que dirigen la forma de hacer nuestro trabajo y de interactuar con los demás, y que crean la “cultura corporativa”.

Los VALORES describen el modo en que nos proponemos actuar día a día.

Los valores no están en la organización, están en la gente. Los valores son los que tiene la gente son los que conforman la “CULTURA DE LA EMPRESA” y son los que imperan en el clima laboral.

Los VALORES describen el modo en que nos proponemos actuar día a día.

El mejor modo de expresar los valores radica en la conducta. Es decir “si actuamos como hablamos”.

A continuación aparecerán una serie de preguntas que deberá responder correctamente para plantear los VALORES de la EMPRESA, DEPARTAMENTO, ÁREA O SECCIÓN.

- Como tratamos a nuestros clientes

- Como tratamos a nuestros colaboradores.

- Cuales valores fundamentales nos importan más que nuestras propias ganancias.

- Como queremos tratarnos mutuamente en el trabajo.

- Como queremos que nos vea la comunidad

Hoja de Trabajo

Con su grupo, tomen cada uno de los valores esenciales que fundamentan la Visión de su organización y hagan una breve redacción de lo que significa cada valor para su empresa, departamento o sección.

VALORES	REDACCIÓN
---------	-----------

Anexo I. Formatos de indicadores para ser aplicados en el área Comercial de Pollosan S.A



POLLOSAN S.A

CONTROL PRESUPUESTO EN KILOS Y PESOS

MES: _____

AGENCIA: _____

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
DÍAS	KILOS VENDIDOS	ACUMULADO VTA EN KLS	META KILOS	DIFERENCIA ACUM. - META	% CUMPLIM.	PESOS VENDIDOS	ACUMULADO VTA EN \$	META PESOS	DIFERENCIA ACUM. - META	% CUMPLIM.
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
	A	B	3 = B * 1	5 = 3 - 4	6 = 5 / 4	C	D	9 = D * 1	10 = 9 - 8	11 = 9 / 8
META	META MES	META DIARIA								
KILOS		0 META MES# DIAS								
PESOS		META MES# DIAS								

LOS NUMEROS Y LETRAS CORRESPONDEN AL NOMBRE DE CADA COLUMNA. Y EN CADA COLUMNA SE REALIZA LA OPERACIÓN QUE SE INDICA EN EL ULTIMO RENGLO



POLLOSAN S.A.

CONTROL DE GASTOS SOBRE PESOS Y KILOS VENDIDOS

O GASTOS SOBRE PESOS VENDIDO DURANTE EL MES

GASTOS DEL MES	
VENTA DEL MES EN PESOS	
GASTOS / VENTA EN PESOS	

O GASTOS SOBRE KILOS VENDIDO DURANTE EL MES

GASTOS DEL MES	
KILOS VENDIDOS EN EL MES	
GASTOS / KILOS VENDIDOS	



POLLOSAN S.A.

CONTROL DE PESOS Y KILOS VENDIDOS POR PERSONA

0 PESOS VENDIDOS POR PERSONA

VENTAS \$ TOTAL MES		PESOS
Nº DE PERSONAS		#
TOTAL \$ POR PERSONA		VENTA TOTAL \$ / Nº PERSONAS

0 KILOS VENDIDOS POR PERSONA

VENTAS EN KLS TOTAL MES		KILOS
Nº DE PERSONAS		#
TOTAL KILOS POR PERSONA		VENTA TOTAL KLS / Nº PERSONAS

Anexo J. Tabla de Registro en Excel empleada para tener control sobre el inventario diario de Pollo en la Compañía Avícola Pollosan S.A.

AGOSTO		Ag01	Ag02	Ag03	Ag04	Ag05		Ag30	Ag31	Acumul	Porcent	
AGOSTO		lunes	martes	miércoles	jueves	viernes		martes	Miérco			
Invent.Inicial												
Beneficio real											100,0%	
Beneficio proy.											0	Diferencia
Disponible día												Días
Desprese											#DIV/0!	Mes:
DESPACHOS	Presup.									Despachad	Presupue	Diferencia
Barranca												
Barranquilla												
Bogotá												
Cartagena												
Cra 17 B/manga												
Cucuta												
Alm. Ibague												
Alm. Dorada												
Alm. Pereira												
Alm. Valledupar												
Alm. Sogamoso												
Tunja												
Magd. medio.Hond												
Ruta Costa 1(fund)												
Ruta costa 2												
Neiva												
Aguachica Bayona												
El Banco												
La Sierra												
Socorro-Sangil												
Codazzi												
Plato												
Cliente Manizales												
Cliente pereira												
Cientes Medellin												
Total Despachado												
Saldo Final												
Maltratado												
Ahogado												
Individual												
Congelacion												
Fresco												

Anexo K. Presupuesto del mes de Agosto para el área comercial de la Compañía Avícola Pollosan S.A.

POLLOSAN S.A.

PRESUPUESTO DE VENTAS CALCULADO PARA EL MES DE AGOSTO DE 2005

POLLOS	Peso	POLLO	Pollo -30%	KILOS.	-Merma	Total Kilos	W	Total Kilos	
UDDS	Promedio	en kilos	EN KILOS	Disponibles	10,00%	Pollo sin W	Kilos	Pollo+menud	
SACRIFICIO AGOSTO	925.000	1.840	1.702.000	1.191.400	1.346.282	1.211.654	249.750	1.461.404	
			Pollo.	702.759	21.000	723.759		-4,8%	0,967
			Presa	508.895	70.000	578.895	Meta Kilos	1,0%	0,990
			W	249.750	0	249.750	1.552.404	-3,5%	0,981

POLLOSAN S.A.

METAS MES DE AGOSTO DE POLLO, PRESA y MENUDENCIAS Año 2005

CENTRO DE COSTOS	UDDS POLLO	Kilos POLLO	PRECIO POLLO SIN	Valor total POLLO	Kilos Presa	PRECIO Presa	VALOR PRESA	Kilos W	PRECIO W	VALOR W	TOTAL VENTA KL	TOTAL VENTAS \$	Precio Promedio
BUCARAMANGA	72.320	90.400	\$3.700	334.480.000	103295	\$4.300	444.168.500	6640	\$1.700	11.288.000	200.335	789.936.500	\$3.943,1
CUCUTA	66.786	93.500	\$3.600	336.600.000	51375	\$3.700	190.087.500	14220	\$1.400	19.908.000	159.095	546.595.500	\$3.435,7
VALLEDUPAR	24.719	39.550	\$3.600	142.380.000	59865	\$2.950	176.601.750	36610	\$1.000	36.610.000	136.025	355.591.750	\$2.614,2
CARTAGENA	27.333	41.000	\$3.550	145.550.000	32000	\$3.150	100.800.000	31040	\$900	27.936.000	104.040	274.286.000	\$2.636,4
SOGAMOSO	6.407	8.650	\$3.800	32.870.000	8000	\$3.600	28.800.000	3210	\$1.100	3.531.000	19.860	65.201.000	\$3.283,0
TUNJA	11.565	17.000	\$3.765	64.005.000	8065	\$4.300	34.679.500	2410	\$1.200	2.892.000	27.475	101.576.500	\$3.697,1
PEREIRA	15.172	22.000	\$3.500	77.000.000	8555	\$4.000	34.220.000	2850	\$1.850	5.272.500	33.405	116.492.500	\$3.487,3
B/QUILLA	32.000	48.000	\$3.500	168.000.000	46340	\$3.650	169.141.000	20880	\$1.000	20.880.000	115.220	358.021.000	\$3.107,3
BARRANCA	17.034	24.700	\$3.700	91.390.000	80025	\$4.000	320.100.000	20550	\$1.250	25.687.500	125.275	437.177.500	\$3.489,7
BOGOTA	147.499	200.599	\$3.700	742.216.300	53920	\$4.200	226.464.000	4320	\$1.100	4.752.000	258.839	973.432.300	\$3.760,8
IBAGUE	18.841	26.000	\$3.800	98.800.000	11465	\$3.350	38.407.750	555	\$1.850	1.026.750	38.020	138.234.500	\$3.635,8
NEIVA	38.406	53.000	\$3.450	182.850.000	3020	\$3.900	11.778.000	250	\$2.700	675.000	56.270	195.303.000	\$3.470,8
LA DORADA	6.920	9.550	\$3.800	36.290.000	5596	\$3.500	19.586.000	1850	\$1.250	2.312.500	16.996	58.188.500	\$3.423,7
RUTA COSTA 1	2.283	3.150	\$3.500	11.025.000	20655	\$3.250	67.128.750	21430	\$920	19.715.600	45.235	97.869.350	\$2.163,6
RUTA COSTA 2	6.051	8.350	\$3.500	29.225.000	15620	\$3.250	50.765.000	13500	\$920	12.420.000	37.470	92.410.000	\$2.466,2
DIFICIL-PLATO	500	750	\$3.600	2.700.000	5850	\$2.700	15.795.000	2740	\$850	2.329.000	9.340	20.824.000	\$2.229,6
VELEZ.- SOCORRO	3.677	4.780	\$3.700	17.686.000	855	\$3.200	2.736.000	2750	\$800	2.200.000	8.385	22.622.000	\$2.697,9
CODAZZI	1.733	2.600	\$3.700	9.620.000	10783	\$2.994	32.284.302	6385	\$870	5.554.950	19.768	47.459.252	\$2.400,8
MAGDAL MEDIO-HO	120	180	\$3.800	684.000	118	\$3.000	354.000	0	0	0	298	1.038.000	\$3.483,2
AGUACHICA. BAYON	399	550	\$3.600	1.980.000	14110	\$2.700	38.097.000	9570	\$800	7.656.000	24.230	47.733.000	\$1.970,0
EL BANCO- ANDRES	655	950	\$3.700	3.515.000	3025	\$3.150	9.528.750	5020	\$815	4.091.300	8.995	17.135.050	\$1.905,0
VENTAS PLANTA*	15.862	23.000	\$3.800	87.400.000	20028	\$3.500	70.098.000	39030	\$750	29.272.500	82.058	186.770.500	\$2.276,1
LA SIERRA	3.929	5.500	\$3.800	20.900.000	16330	\$3.961	64.683.130	3940	\$1.100	4.334.000	25.770	89.917.130	\$3.489,2
TOTAL	520.211	723.759	3.644	2.637.166.300	578.895	\$3.708	2.146.303.932	249.750	\$1.002	250.344.600	1.552.404	5.033.814.832	\$3.242,6

Anexo L. Modelo de Planeación estratégica Pollosan S.A.



PLAN ESTRATÉGICO

ELABORÓ	Silvia Carolina Fernández
REVISÓ	Gerencia General
APROBÓ	Gerencia General



MISION ORGANIZACIONAL

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en los sectores de pollo congelado y fresco, despresado, y en la comercialización de los demás productos y subproductos de la más alta calidad. Seguros e inocuos. Derivados del procesamiento del ave, pollo en pie, huevo fértil y comercial. Pollitos y pollitas. Y los servicios de sacrificio y de incubación. Utilizando materias primas, infraestructura y tecnología altamente competitivas. Para junto con un recurso humano calificado, establecer un claro liderazgo en el mercado, en un ambiente de respeto, confianza y beneficio integral de los clientes, empleados y socios de la compañía

MISION COMERCIAL

Mantener un crecimiento sostenible, eficiente y rentable de participación en el mercado y asegurar la lealtad de nuestros clientes a través de la calidad del producto, la innovación y la excelencia en el servicio.



VISION ORGANIZACIONAL

Quiere constituirse en la compañía avícola líder en la producción de la proteína de origen animal. Posicionando nuestra marca en el mercado nacional e internacional.

VISION COMERCIAL

Pollosan S.A. será reconocida en cinco años por:

- Ser una empresa líder en el mercado Nacional e Internacional.
- Mejorar continuamente el bienestar de sus empleados.
- Mantener clientes satisfechos con los productos y/o servicios recibidos.
- Mantener un equipo de trabajo comprometido con la calidad y que trabaja unido para progresar.



VALORES

Los valores en los cuales se fundamenta nuestra organización son:

- **Calidad:** Ejecutar bien el trabajo desde el principio.
- **Compromiso:** Responder a las necesidades y exigencias de las actividades acordadas con nuestros clientes y organización.
- **Esfuerzo:** Poner empeño en el logro de los resultados propuestos y compromisos adquiridos.
- **Trabajo en equipo:** Participar en las actividades de grupo propuestas por la organización, generando soluciones favorables.
- **Liderazgo:** Personal emprendedor e innovador que establece la unidad de propósito y la orientación de la organización; así mismo, crea y mantiene un ambiente interno, en el cual todos los trabajadores se involucren totalmente en el logro de los objetivos propuestos.
- **Mejora continua:** Aumentar la satisfacción de nuestros clientes y demás partes interesadas.
- **Respeto:** Tratar dignamente a nuestros clientes, compañeros y demás partes interesadas, respetando sus espacios e ideas.
- **Responsabilidad:** Ejecutar los compromisos adquiridos, con conocimiento de sus implicaciones.
- **Satisfacción:** Cumplir con las necesidades y expectativas de nuestros clientes y demás partes interesadas, teniendo en cuenta la capacidad de la organización.



FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

NUESTRO COMPROMISO CON NUESTROS CLIENTES:

- Ofrecer excelente calidad de nuestros productos.
- Darle atención y servicio de calidad.
- Ser puntuales en las entregas.
- Brindar un trato honesto.
- Suministrar información actualizada sobre nuestros productos y servicios

NUESTRO COMPROMISO CON NUESTROS EMPLEADOS:

- Impulsar el desarrollo de todo el personal a través de capacitación.
- Brindar las oportunidades de crecimiento y fomentar la honestidad, armonía, eficiencia y calidad de su desempeño y una comunicación abierta y transparente

NUESTRO COMPROMISO CON NUESTRA ORGANIZACION:

- Ser honestos.
- Ser puntuales en nuestros compromisos adquiridos.
- ser eficientes.
- mantener relaciones externas sanas.
- Elaborar información actualizada y confiable



ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Estrategia de Crecimiento

Penetrar el mercado nacional (todo el territorio nacional), para lograrlo la estrategia será atender el mercado en las cinco regiones geográficas colombianas dispuestas por la organización como se muestran en el recuadro a continuación; teniendo presente que estos departamentos representan mercados que aun no están siendo atendidos por la compañía. Para esto la compañía deberá disponer de un representante de ventas por zona, un auxiliar de ventas y un domiciliario. Los equipos de ventas. Cabe resaltar que éstos deberán reunir un perfil competitivo y con alta agresividad comercial

Zonas dispuestas por la organización.

R. ANDINA	R. ATLANTICA	R. PACIFICA	R. ORINOQUIA	R. AMAZONIA
Caldas	Guajira	Choco	Vichada	Putumayo
Quindío	Magdalena	Valle del Cauca	Arauca	Caquetá
Risaralda	Sucre	Cauca	Casanare	Guaviare
Antioquia	Córdoba	Nariño		Amazonas
				Vaupés

Las demás zonas que no están incluidas para expansión por parte de la Organización se atenderán como hasta el momento se viene haciendo; con los actuales puntos de venta, de forma tal que se de respuesta a las solicitudes de los clientes.



Estrategia de Excelencia operativa.

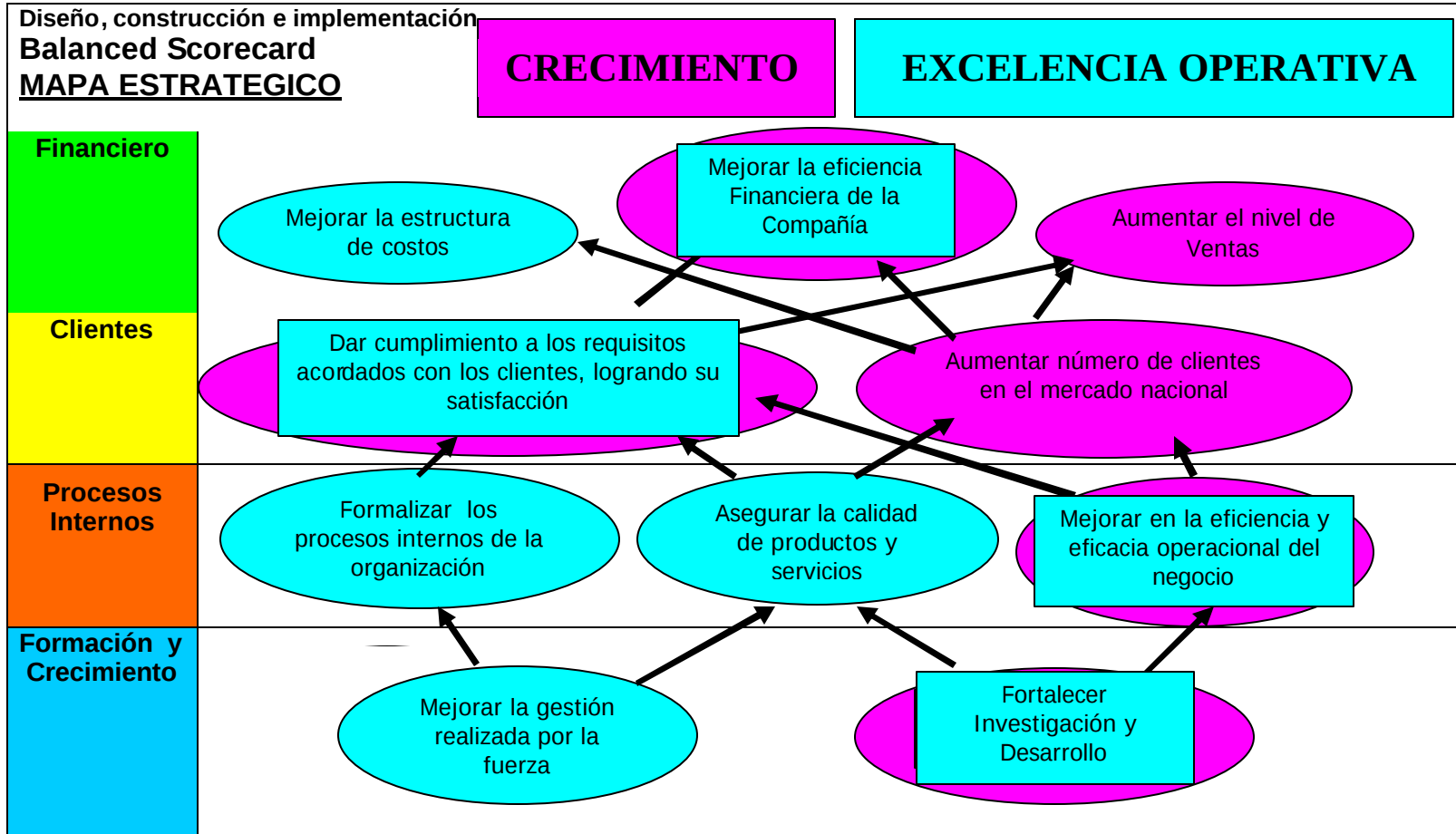
Más que una estrategia de liderazgo en costos, la empresa tiene la necesidad de ofrecer precios competitivos a los clientes a través de la excelencia operativa. El ideal no es ofrecer los precios más bajos del mercado y afectar el funcionamiento de la compañía.

La estrategia es el mejoramiento de la eficacia y eficiencia de los procesos de la compañía a través de iniciativas como la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, certificación HACCP, creación de los departamentos de investigación y desarrollo, al igual que el departamento de mercadeo, formalización del proceso comercial, la estandarización de tiempos y costos de producción, entre otros.



MAPA ESTRATÉGICO EMPRESA POLLOSAN S.A.

Diseño, construcción e implementación
Balanced Scorecard
MAPA ESTRATEGICO





SISTEMA INTEGRAL DE INDICADORES DE GESTION POLLOSAN

N	OBJETIVO	LETRA	META	FICHA TECNICA DEL INDICADOR					
			Resultados esperados	Formula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Fuentes de información	Responsable de la medición	Tipo de Indicador
1	Aumentar el nivel de Ventas de la Compañía	F	Lograr que las ventas aumenten en un 16 % con respecto al año anterior. Lograr que la gestión de la fuerza de ventas aumente en un 15% con respecto al año anterior. Cumplir al 100% Incrementar el precio promedio de venta en los diversos productos en un 1 % con respecto al periodo anterior	- Venta Total del presente Año / Venta Total año anterior - Total Kilos Vendidos presente Año / Total kilos vendidos año anterior - Pesos Vendidos por persona - Kilos vendidos por persona (Total Pesos Vendidos / Presupuesto Total en Pesos) *100 (Total Kilos Vendidos / Presupuesto total en kilos) * 100 ((Precio promedio de Venta mes actual – Precio Promedio de venta mes anterior) / Precio Promedio de venta mes anterior)) * 100	Pesos Kilos Pesos Kilos (%) de Pesos (%) de Kilos (%) de incremento en precio	Mensual	Departamento de ventas	Jefe de Departamento de ventas	Financiero

N	OBJETIVO	LETRA	META	FICHA TECNICA DEL INDICADOR					
			Resultados esperados	Formula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Fuentes de información	Responsable de la medición	Tipo de Indicador
2	Mejorar la estructura de costos	F	Disminuir en un 10% el costos de producción	Costo de producción del mes anterior – costo de producción de mes actual / costo de producción del mes actual	(%) de costos	Mensual	Departamento de producción	Jefe de Departamento de producción	Financiero
3	Mejorar la eficiencia financiera de la Compañía	F	Incrementar La utilidad Neta en un 10% con respecto al periodo anterior	$((\text{Utilidad Neta periodo actual} - \text{Utilidad neta periodo anterior}) / \text{Utilidad neta periodo anterior})) * 100$	(%) de incremento en utilidad neta	Mensual	Estados de Resultados e informes Financieros	Gerente administrativo y Financiero	Financiero
1	Dar cumplimiento a los requisitos acordados con los clientes, logrando su satisfacción	C	Lograr que al menos el 95% de los clientes aprueben como buenas la atención y el producto	# de clientes encuestados que calificarían como Buenos el servicio y el producto / # clientes encuestados	(%) de clientes	Mensual	Encuestas	Jefe de Departamento de ventas	Calidad
2	Aumentar número de clientes en el mercado Nacional	C	Aumentar el número de clientes nuevos en un 30% con respecto al año anterior	$((\# \text{ clientes Actuales} - \# \text{ clientes Año anterior}) / (\# \text{ clientes Año anterior})) * 100$	(%) de clientes	Trimestral	Base de datos de la empresa	*Jefe Nacional de Ventas	Eficacia

N	OBJETIVO	LETRA	META	FICHA TECNICA DEL INDICADOR					
			Resultados esperados	Formula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Fuentes de información	Responsable de la medición	Tipo de Indicador
1	Formalizar el Proceso de comercialización	P I	Lograr que se cumpla al 100% en un año a partir de Abril de 2005	(# de actividades llevadas a cabo tal cual como estaban planteadas / total de actividades planteadas para el proceso comercial) *100	(%) de cumplimiento	Mensual	Encuestas y Seguimiento	Jefe de Departamento de ventas	Eficacia
2	Asegurar la calidad tanto de los productos como los servicios	P I	Aumentar en un 80% la solución a las quejas presentadas por los clientes	# quejas resueltas / # quejas presentadas	(%) quejas	Bimestral	Buzón de sugerencias	Jefe de Departamento de ventas	Eficacia
3	Mejorar la eficiencia y eficacia operacional del Negocio	P I	Incrementar la eficiencia de cada dependencia en un 10% con respecto al periodo anterior	((Productividad Periodo actual - Productividad Periodo anterior) / (Productividad Periodo anterior)) - 1	(%) de Eficiencia	Anual	Estudio de tiempo y Optimización de funciones	Jefe de cada dependencia y Gerente General	Eficacia
1	Mejorar la gestión realizada por la fuerza laboral	A	Aumentar un 80% los vendedores capacitados	$\frac{\# \text{ de vendedores capacitados}}{\# \text{ vendedores}} * 100$	(%) de vendedores	Semestral	Base de datos de empleados	Jefe de Departamento de ventas	Eficacia
2	Fortalecer investigación y desarrollo	A	Incrementar en un 10% la cantidad de nuevos productos desarrollados por la empresa.	$(\text{Productos antiguos} - \text{productos nuevos} / \text{productos antiguos}) * 100$	(%) de productos	Anual	Catálogo de productos y Reportes del departamento de investigación y desarrollo	Jefe de Mercadeo (Aún no existe este cargo, ni Dpto.) Se recomienda por ahora al Jefatura de Ventas	Eficacia



INICIATIVAS ESTRATEGICAS POLLOSAN

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE	RECURSOS
PERSPECTIVA FINANCIERA	Mejorar la eficiencia Financiera de la Compañía	Desarrollo de estructura financiera por medio de un software avanzado	Gerente General	Dpto. de Sistemas y Asesor de programación financiera
	Mejorar la Estructura de costos	Creación del centro de costos con enfoque al cliente	Gerente General	Departamento de Sistemas, asesor financiero y presupuesto del programa
	Aumentar el nivel de Ventas	Desarrollo de investigación de mercados para conocer las preferencias en pollo a nivel nacional	Gerente General y administradores de agencias	Contratación
		Plan de Mercadeo a nivel nacional	Director de Mercadeo	Departamento de mercadeo
		Programa de publicidad, promociones y posicionamiento de marca	Director de Mercadeo	Departamento de mercadeo, Presupuesto del programa
	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE	RECURSOS
PERSPECTIVA CLIENTES	Dar cumplimiento a los requisitos acordados con los clientes	Desarrollar un plan integral para documentar, e implementar estandarización de procesos, calidad y direccionamiento estratégico	Gerente General	Presupuesto del plan para certificación NTC. ISO 9000:2000 y direccionamiento estratégico. Todo el personal de la organización y Practicantes
		Plan de Certificación HACCP, Programa de Mantenimiento preventivo, Mejorar la programación de la producción	Jefe de Producción	Presupuesto del plan para certificación HACCP, departamento de producción, calidad, asesor y practicante en ingeniería industrial o alimentos.
	Aumentar el número de clientes en el mercado nacional	Programa de publicidad, promociones y posicionamiento de marca	Director de Mercadeo	Departamento de mercadeo y presupuesto del programa.
		Plan de Expansión Geográfica a nivel nacional y nuevas agencias	Gerente General	Presupuesto de Expansión.
		Plan de incentivos para las agencias	Gerente General	Presupuesto del programa y departamento de mercadeo

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE	RECURSOS
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Formalizar el proceso de Comercialización	Programas de diseño e implementación para la estandarización de procesos	Gerente General y Jefes de cada dependencia	Presupuesto del programa, Practicante
	Asegurar la calidad de productos y servicios de la Compañía	Programa para el diseño, documentación e implementación de un SGC según NTC ISO:9001:200	Gerente General	Presupuesto del plan de certificación , consultor Interno y personal de toda la organización
		Programa para el diseño, e implementación de normas HACCP	Director del departamento de calidad	Presupuesto para programa de inocuidad y mantenimiento, Director del departamento de Calidad y Producción
	Mejorar en la eficiencia y eficacia operacional del negocio	Diseño y documentación de un sistema integrado de gestión de la calidad y Procesos Programa de seguimiento a CMI	Gerente General	Presupuesto para certificación y programa de seguimiento, Jefes de cada dependencia y Practicantes
	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE	RECURSOS
PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO	Mejorar la gestión realizada por la fuerza Laboral	Programa para el diseño del manual de funciones por competencia	Jefe del departamento de Talento Humano	Practicante
		Programa de Salud Ocupacional	Jefe del departamento de Talento Humano	Practicante
		Programa de apoyo educativo	Gerente Financiero y Administrativo	Presupuesto de programa y alianzas con entidades educativas
		Programa de incentivos y Capacitaciones	Gerente Financiero y Administrativo	Presupuesto del programa
	Fortalecer Investigación y Desarrollo	Plan de Investigación y Desarrollo de Productos avícolas	Gerente General, Director de Producción, Director del departamento de Calidad	Presupuesto para montaje de un centro de Investigación y desarrollo, Apoyo de instituciones. Gubernamentales

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (PERSPECTIVA FINANCIERA)

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO ESTRATEGICO	METAS	INDICADORES	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RECURSOS
1. Mejorar la eficiencia Financiera de la Compañía	Incrementar en un 10% con respecto al periodo anterior	$((\text{Utilidad neta periodo actual} - \text{Utilidad Neta periodo anterior}) / \text{Utilidad Neta periodo anterior}) * 100$	Crecimiento y Excelencia Operativa	Desarrollo de una estructura financiera por medio de un software avanzado	Depto. De Sistemas y asesor de programación financiera
2. Mejorar la Estructura de Costos	Disminuir en un 10% los costos de producción	$((\text{Costo de Producción del mes anterior} - \text{Costo de Producción de mes actual}) / \text{Costo de producción del mes actual}) * 100$	Excelencia Operativa	Desarrollo de Investigación de mercados para conocer las preferencias en pollo a nivel nacional	Depto. De Sistemas y asesor financiero y Ppto del programa
3, Aumentar el nivel de ventas de la Compañía	Lograr que las ventas aumenten en un 16 % anual	Venta Total del presente Año / Venta Total año anterior	Crecimiento	Desarrollo de Investigación de Mercados para conocer las preferencias en pollo a nivel Nacional	Contratación
		Total Kilos Vendidos presente Año / Total kilos vendidos año anterior			
	Cumplir presupuestos en un 100%	$(\text{Total Pesos Vendidos} / \text{Presupuesto Total en Pesos}) * 100$		Plan de Mercadeo a nivel Nacional	Departamento de Mercadeo
		$(\text{Total Pesos Vendidos} / \text{Presupuesto Total en Pesos}) * 100$			
	Lograr que la gestión de la fuerza de ventas aumente en un 15% anual	Pesos Vendidos por persona y Kilos vendidos por persona			
	Incrementar el precio prom. De venta en los diversos pdctos en un 1% anual	$((\text{Precio promedio de Venta mes actual} - \text{Precio Promedio de venta mes anterior}) / \text{Precio Promedio de venta mes anterior}) * 100$		Programa de publicidad, promociones y posicionamiento de marca	Departamento de mercadeo, presupuesto del programa

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (PERSPECTIVA CLIENTES)

PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVO ESTRATEGICO	METAS	INDICADORES	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RECURSOS
1, Dar cumplimiento a los requisitos acordados con los clientes, logrando su satisfacción	Lograr que al menos el 95% de los clientes aprueben como buenas la atención y el producto	# de clientes encuestados que calificarían como Buenos el servicio y el producto / # clientes encuestados	Crecimiento y Excelencia Operativa	Desarrollar un plan integral para documentar e implementar estandarización de procesos, calidad y direccionamiento estrategico	Ppto del plan para certificación NTC ISO 9000:2000 y direccionamiento estrategico. Todo el personal de la Org. Y Practicantes
				Plan de Certificación HACCP, Programa de Mantenimiento Preventivo. Mejorar la programación de la producción.	Ppto del plan para certificación HACCP, Dpto de Producción, calidad, Asesor y Practicante en Ing. Industrial ó Alimentos
2. Aumentar número de clientes en el mercado Nacional	Aumentar el número de clientes nuevos en un 30 % con respecto al año anterior	((# de clientes actuales - # clientes año anterior / # clientes año anterior))*100	Crecimiento	Programa de publicidad, promociones y posicionamiento de marca	Dpto. de mercadeo y Ppto del programa.
				Plan de expansión geográfica a nivel nacional y nuevas agencias	Ppto de expansión.
				Plan de incentivos para las agencias	Ppto del programa y Dpto de mercadeo

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS)

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO ESTRATEGICO	METAS	INDICADORES	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RECURSOS
1. Formalizar el proceso de comercialización	Lograr que se cumpla al 100% en un año a partir de Abril de 2005	(# de actividades llevadas a cabo tal cual como estaban planteadas / total de actividades planteadas para el proceso comercial) *100	Excelencia Operativa	Programas de diseño e implementación para la estandarización de Procesos	Ppto del programa y Practicante
2. Asegurar la calidad de los productos y servicios de la compañía	Aumentar en un 80% la solución a las quejas presentadas por los clientes	# quejas resueltas / # quejas presentadas	Excelencia Operativa	Programa para el diseño, documentación e implementación de un SGC según NTCISO 9000:2000	Presupuesto del plan de certificación , consultor Interno y personal de toda la organización
				Programa para el diseño e implementación de normas HACCP	Ppto para programa de inocuidad y mantenimiento, Director del Dpto de Calidad y Producción
3. Mejorar en la eficiencia y eficacia operacional del negocio	Incrementar la eficiencia de cada dependencia en un 10% con respecto al periodo anterior	((Productividad Periodo actual - Productividad Periodo anterior) / (Productividad Periodo anterior)) 1	Crecimiento y Excelencia Operativa	Diseño y documentación de un sistema integrado de gestión de la calidad y procesos.	Ppto para certificación, Jefes de cada dependencia y Practicantes

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (PERSPECTIVA FORMACION Y CRECIMIENTO)

PERSPECTIVA FORMACION Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO ESTRATEGICO	METAS	INDICADORES	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RECURSOS
1. Mejorar la gestión realizada por la fuerza laboral	Aumentar un 80% los vendedores capacitados	(# de vendedores capacitados / # vendedores totales) * 100	Excelencia Operativa	Programa para el diseño del manual de funciones por competencia	Practicante
				Programa de Salud Ocupacional	Practicante
				Programa de apoyo educativo	Ppto de programa y alianzas con entidades educativas
				Programa de incentivos y Capacitaciones	Ppto del programa
2. Fortalecer Investigación y Desarrollo	Incrementar en un 10% la cantidad de nuevos productos desarrollados por la empresa.	(Productos antiguos – productos nuevos/ productos antiguos) X 100	Crecimiento y Excelencia Operativa	Plan de Investigación y Desarrollo de Productos avícolas	Ppto para montaje de un centro de Investigación y desarrollo, Apoyo de instituciones Gubernamentales

PLAN DE TRABAJO PARA SER LLEVADO A CABO EN CADA AGENCIA COMERCIAL

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	RESPONSABLE
1. Pasar la programación de pedidos a Planta de Beneficio, para lograr cumplir al máximo con los Requerimientos exigidos por la agencia. Esta debe enviarse vía fax, los días viernes, antes del medio día.	Semanal	Administrador de Agencias
2. Disponer a primera hora del reporte de saldos de inventarios de bodega, para saber con que inventario inicia su jornada. Y conocer desde el día anterior las salidas o ventas del siguiente día para que pueda programar su pedido con mayor exactitud.	Diario	Administrador de Agencias
3. Programar el día anterior, las rutas que van a realizar las camionetas, con pedidos a clientes y puntos de venta, logrando una optimización del cupo del vehículo y oportunidad en la entrega.	Diario	Administrador de Agencias
4. Surtir los puntos de ventas en horas de la tarde, para disponer de las camionetas en la mañana en entrega de pedidos a clientes; y para lograr una mejor atención y mejor surtido de los almacenes en la mañana, cuando la venta es mayor.	Diario	Equipo de Ventas
5. Realizar su gestión comercial de visitas a clientes y telemercadeo en las mañanas, de forma tal que a las 5 de la tarde se entreguen pedidos a bodega y se pueda programar la entrega del día siguiente, por rutas, de acuerdo a la ubicación de cada uno.	Semanal	Equipo de Ventas
6. Conocer la disponibilidad de los vehículos y de las motos de los mensajeros, para evitar demoras en las entregas, así como las condiciones mecánicas y funcionales de los mismos. Constatando que los vehículos se encuentren en condiciones óptimas (incluye parrilla y canasta instalada) para transportar la cantidad de kilos solicitados y de entregas programadas.	Diario	Administrador de Agencias
7. Revisar en la bodega, que las condiciones del producto marinado que les esta llegando sean las adecuadas, para evitar contratiempos con los clientes, es decir, que el producto tenga un buen choque de frío que no permita un escurrido permanente de sanguaza, evitando la presencia de mermas en el kilaje.	Diario	Equipo de Ventas
8. Realizar gestiones comerciales efectivas y concretas que lleven a realizar negocios adecuados para la compañía, tanto en precios como en formas de pago. Buscando nuevos mercados y nuevas rutas que permitan ampliar la zona de atención de la agencia, para lo cual se debe disponer de todo el equipo de ventas, que mediante un sistema de telemercadeo, y de visitas a los clientes, se logre captar una mayor participación en el mercado.	Semanal	Equipo de Ventas
9. Programar visitas a los clientes actuales, dándole otras opciones de compra, ofreciéndoles productos en promoción, que se tiene por altos inventarios.	Quincenal	Equipo de Ventas
10. Controlar las ventas por kilos de las diferentes rutas, verificando el cumplimiento de presupuestos fijados a cada uno.	Semanal	Administrador de Agencias
11. Realizar los sondeos de precios (lunes), que permitan nivelar los precios con el mercado, evitando de esta forma el desplazamiento de clientes hacia la competencia.	Semanal	Administrador de Agencias

12. Comercializar productos que normalmente no son solicitados por su agencia, pero que se tienen con gran disponibilidad en la planta de beneficio, evitando así la mala rotación de ciertos productos.	Quincenal	Administrador de Agencias
13. Mayor ofrecimiento de los productos con valor agregado que produce la Empresa, como son La Carne Molida de pollo, bandejas de Pinchos y de Filetes ahumados.	Diario	Equipo de Ventas
14 Presentar a las Jefes Nacionales de Ventas, un registro con los negocios especiales conseguidos durante este periodo, con información completa del cliente, nombre, dirección y teléfono, periodicidad de compra, y productos específicos.	Mensual	Administrador de Agencias
15. Realizar una reunión con el equipo de ventas, que se desarrollara con el siguiente temario: Análisis de cumplimiento de presupuesto, acciones a seguir para mejorar este cumplimiento, revisión y análisis de las necesidades e inquietudes que se presenten en cada punto de venta; desarrollar un tema de interés personal o laboral en dicha reunión, como parte de motivación.	Semanal	Administrador de Agencias
16. Transmitir a su personal de ventas, de manera clara, los planes de incentivos que programe la empresa, de tal forma que los motive a cumplir dichas metas.	Eventual	Administrador de Agencias
17. Verificar y controlar que los puntos de venta mantengan la imagen institucional en cada almacén, en cuanto a colores de paredes y techos, presentación de los avisos, actualización de listas de precios; aseo general de pisos, ventanas, puertas, paredes y baño; verificar que los almacenes estén bien dotados en cuanto a elementos de papelería, aseo y empaque (bolsas de todas las presentaciones); realizar las reparaciones locativas y eléctricas que requiera el almacén, al igual que hacer los mantenimientos preventivos de equipos de refrigeración, congelación, básculas electrónicas, y equipos de computo.	Semanal	Administrador de Agencias
18. Mejorar la exhibición e identificación de productos en las vitrinas, de tal forma que logre llamar la atención de los clientes, acomodar el producto en bandejas forradas con vitafil, organizándole la piel que las cubre, para evitar que se queme.	Diario	Equipo de Ventas
19. Controlar y verificar que el personal permanezca durante su jornada laboral con la dotación que se le ha dado para realizar la labor, utilizando los elementos de protección personal, como gorra, bata, tapabocas y botas, en perfecto estado de aseo e higiene.	Diario	Administrador de Agencias
20. Colocar en las carteleras los afiches ó elementos que sean enviados desde las oficinas de ventas, al igual que complementar con avisos promocionales en los tableros organizacionales de material acrílico, alusivos a las promociones que se están ofreciendo. Estos deben elaborarse con letra ordenada, legible y con <u>marcador expografo de tinta borrrable</u> .	Eventual	Equipo de Ventas
21. Lograr que las promociones que la empresa organice logren su objetivo de disminuir o rotar los inventarios tanto en planta como en las bodega, haciendo <u>participes a todos nuestros clientes de estos precios promocionales</u>	Eventual	Equipo de Ventas
22. Analizar la información contenida en su base de datos. Identificando las características básicas de sus clientes, familiarícese con ellas. De esa manera sabrá como ofertar sus productos y servicios, y en que momentos efectuar promociones. Igualmente sabrá como anticiparse a las necesidades de los mismos y de que manera satisfacerlas. Utilice la información contenida en su base de datos, visualícela en términos de rentabilidad para su negocio. Ella es un activo <u>altamente valioso</u> .	Semanal	Equipo de Ventas
23. Construir un master de clientes con la base de datos, de todos los clientes actuales y potenciales de la agencia, realizando una clasificación por tipo de cliente, ya que se deben desarrollar estrategias especiales para llegar a cada uno. La base de datos debe contener la información necesaria que nos permita <u>identificar cada cliente</u>	Quincenal	Equipo de Ventas
24. Motivar al equipo de trabajo de su agencia para que participe activamente en los concursos que organice la Empresa, realizando un control de los parámetros que se van a evaluar para obtener buenos resultados.	Eventual	Administrador de Agencias
25. Fidelizar clientes mediante una buena atención del personal hacia los mismos, una entrega oportuna de los pedidos, un excelente servicio en cuanto a despachar los pedidos cumplimiento exactamente con los requerimientos del cliente, utilizando técnicas de ventas, como son el saludo, la cortesía, la sonrisa, etc.	Diario	Equipo de Ventas

