

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA KABOD CARNES FRÍAS DE
LA CIUDAD DE POPAYÁN



FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA
DE POPAYÁN

JHOAN ESTEBAN MUÑOZ SÁNCHEZ
RICARDO ANDRES CALVACHE MARTINEZ

OSCAR EDUARDO TORRES

Tutor

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
POPAYÁN - CAUCA

2019

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA KABOD CARNES FRÍAS DE
LA CIUDAD DE POPAYÁN

JHOAN ESTEBAN MUÑOZ SÁNCHEZ
RICARDO ANDRES CALVACHE MARTINEZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OSCAR EDUARDO TORRES

Tutor

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
POPAYÁN - CAUCA

2019

Contenido

	Pág.
Resumen	11
Introducción.....	12
1 Definición del problema.....	14
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.2 Pregunta problema	16
2 Justificación	17
2.1 Justificación práctica.....	17
2.2 Justificación teórica.	18
2.3 Justificación metodológica.....	19
3 Objetivos	20
3.1 Objetivo general.....	20
3.2 Objetivo específico	20
4 Marco de referencia	21
4.1 Antecedentes de la investigación	21
4.2 Marco teórico	24
4.2.1 Planeación estratégica	24
4.2.2 Matriz DOFA	29
4.2.3 Competitividad (Modelo de las cinco fuerzas de Porter).....	31
4.2.4 Amenaza de la entrada de nuevos competidores.....	33
4.2.5 Amenaza de posibles productos sustitutos	33
4.2.6 Poder de negociación de los proveedores	33
4.2.7 Poder de negociación de los clientes.....	34

4.2.8	Rivalidad entre los competidores existentes	34
4.2.9	Gestión	35
4.2.10	Mercadeo	35
4.2.11	Ventaja competitiva.....	35
4.3	Marco legal	36
4.3.1	Normas de manipulación y producción de alimentos	38
4.3.2	Normatividad para sacar el registro INVIMA.....	42
5	Metodología.....	44
5.1	Método de Recolección de la información	45
5.1.1	Fuentes primarias	45
5.1.2	Fuentes secundarias.....	45
5.2	Población y muestra.....	46
5.3	Ficha técnica de las encuestas.....	47
5.4	Instrumentos de recolección de información	48
5.5	Alcance	48
5.6	Tiempo	48
6	Realizar un diagnóstico estratégico sobre la organización.....	49
6.1	Caracterización	49
6.1.1	Nombre de la empresa.....	49
6.1.2	Identificación tributaria.....	49
6.1.3	Macro localización y micro localización	49
6.2	Marco geográfico	50
6.2.1	Reseña histórica.....	51
6.3	Fundamentos de la organización.....	51

6.3.1	Actividad principal	51
6.3.2	Portafolio de productos	51
6.3.3	Servicios destacados.....	61
6.3.4	Formular la plataforma filosófica de la organización	61
6.3.5	Misión.....	61
6.3.6	Visión	61
6.3.7	Valores corporativos	62
6.3.8	Estrategia social.....	63
6.3.9	Segmentación del mercado.....	63
	CLIENTES INDIFERENTES:	65
	CLIENTES POTENCIALMENTE DESERTORES:	66
	CLIENTES AGRESIVOS:	66
	CLIENTES IMPACIENTES:	66
	CLIENTES INDECISOS:.....	66
6.3.10	Infraestructura KABOD	68
6.4	División político administrativa.....	68
7	Diagnóstico organizacional.....	70
7.1	Descripción de la situación actual de los departamentos o áreas de la organización ..	70
7.1.1	Gerencia	70
7.1.2	Dirección Administrativa	70
7.1.3	Área contable.....	71
7.1.4	Área comercial y mercadeo	71
7.1.5	Área de producción	72
7.2	Stakeholders (grupos de interés).....	73

7.2.1	Stakeholders internos	73
7.2.2	Stakeholders externos.....	73
8	Mapa de procesos	75
9	Matriz DOFA.....	78
9.1	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) de la empresa kabod	80
9.2	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) de la empresa kabod	81
9.3	Matriz competitiva.....	83
9.4	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	84
	Tabla 10. Matriz PEYEA.....	87
9.5	Indicadores de seguimiento a la Estrategia 3: Atraer clientes con un sistema de acumulación de pedidos al tener una cantidad de cinco pedidos dar un valor agregado como rebajas de precios o productos gratis	89
	Atraer clientes con un sistema de acumulación de pedidos al tener una cantidad de cinco pedidos dar un valor agregado como rebajas de precios o productos gratis.....	90
9.6	Plan de mejora	90
10.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	91
9.1	Rivalidad entre los competidores existentes.....	91
9.2	Amenazas de los nuevos competidores.....	92
9.3	Productos sustitutos	93
9.3.1	Poder de negociación de los clientes.....	93
9.4	Poder de negociación con los proveedores	94
9.5	Formulación de estrategias	95
9.6	Plan de acción	97
10	Conclusiones	99

11 Recomendaciones100
Bibliografía101
Anexos103

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Proceso de planeación estratégica.....	27
Tabla 2. Marco legal del manejo de cárnicos y carnes frías en Colombia.....	36
Tabla 3. Ficha técnica de la encuesta clientes internos.....	47
Tabla 4. Ficha técnica de la encuesta usuarios.....	47
Tabla 5. Matriz DOFA.....	78
Tabla 6. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) de la empresa kabod.....	80
Tabla 7. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) de la empresa kabod.....	81
Tabla 8. Matriz competitiva.....	83
Tabla 9. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	84
Tabla 10. Matriz PEYEA.....	87
Tabla 11. Estrategias cruzadas.....	95

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Esquema de las fases del Plan Estratégico.....	29
Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	32
Figura 3. Ciclo metodológico del proyecto	44
Figura 4. Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra de población finita.....	46
Figura 5. Mapa de carnes frías KABOD	50
Figura 6 Modelo cinco fuerzas de Porter	91

Lista de anexos

	Pág.
Anexo 1. Trabajo de campo	103
Anexo 2. Análisis e interpretación de resultados encuesta clientes internos	104
Anexo 3. Análisis e interpretación de resultados encuestas clientes externos	109

Resumen

La planeación estratégica juega un papel importante en las empresas, debido a que se encuentran en mercados competitivos; es una herramienta que les permite desarrollar estrategias para poder sobrevivir en el mercado, aprovechando al máximo sus fortalezas y oportunidades del entorno tanto interno como externo.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene este tema el proyecto se lleva a cabo en la empresa carnes frías KABOD, ubicada en el municipio de Popayán, donde se ve la necesidad de estructurar e implementar las estrategias de competitividad para adaptarse y poder sobrevivir en el mercado.

A la vez que busca fortalecer la empresa mediante estrategias administrativas y de Marketing, una vez aplicadas las matrices correspondientes que son los instrumentos que permiten tomar decisiones a los directivos de la empresa carnes frías KABOD de Popayán identificando la posición competitiva en la que se ubica la empresa para poder desarrollar las estrategias más adecuadas que se adapten a su perfil, logrando finalmente desarrollar el plan de acción y los indicadores de gestión que le permite a la empresa ejercer seguimiento al cumplimiento de las estrategias y objetivos planteados para la organización.

Introducción

El plan estratégico es el eje fundamental para todas las empresas, debido a que sirve como mecanismo para la revisión de políticas, estrategias y el cumplimiento de los objetivos empresariales, en ellos se plasman las pautas que quieren darle a la microempresa, las cuales les permitirán cumplir a cabalidad los objetivos y metas trazados en la Misión y la Visión.

Posteriormente estos son transmitidos a todos los funcionarios de la organización, con el fin de cumplirlos y así lograr posicionarse en el mercado local, haciendo que la empresa sea altamente competitiva. La planeación también permite identificar las oportunidades para incursionar con nuevos productos y servicios

En el desarrollo del plan estratégico se hace necesaria la inclusión de las áreas de la empresa; estos deben estar acordes con las políticas organizacionales y encaminadas al cumplimiento de los objetivos propuestos por la compañía con el fin de obtener posicionamiento en el mercado y un aumento de la productividad.

En el presente documento se ven reflejados los pasos que se siguieron para la elaboración del plan estratégico a implementar en la empresa carnes frías KABOD de Popayán, para ello, se han considerado cuatro etapas en las que se incluyen los conceptos a definir:

La correcta ejecución de estas etapas permiten tener un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Etapa 1: Se analizó la situación del momento de carnes frías KABOD de Popayán. Dicho estudio se aplicó a nivel externo e interno.

Etapa 2: Una vez obtenidos los datos producto de la aplicación del item inmediatamente anterior, se definieron los puntos más críticos y que es lo que se debe someter a modificación de cara al mejoramiento de la empresa.

En esta etapa, por medio de la matriz DOFA, se realizó un análisis que permite identificar como se encuentra la empresa carnes frías KABOD de Popayán, en cuanto a sus debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades.

Etapa3: se realiza un mapa de procesos identificando las áreas de la empresa.

Etapa 4: Gracias al diseño de las estrategias corporativas, la empresa carnes frías KABOD de Popayán, estableció una serie de estrategias encaminadas al mejoramiento interno y externo que le permitirían ser más competitiva.

Etapa 5: Se definieron los planes de acción y sus objetivos y se recomendaron sus respectivas conclusiones y recomendaciones, proponiendo las sugerencias pertinentes para que los dueños de la empresa carnes frías KABOD apliquen como herramienta de mejoramiento organizacional.

1 Definición del problema

1.1 Planteamiento del problema

La empresa KABOD de Popayán, dedicada al comercio de carnes frías para eventos, actualmente maneja un sistema administrativo empírico, el cual presenta fallas en sus estrategias debido a que no cuenta con una plataforma filosófica con misión, visión y objetivos, que pretendan alcanzar a corto, mediano y largo plazo, esto lleva a que la empresa requiera de un plan estratégico, que ayude a mejorar y a crear la información que necesita.

La organización presenta las siguientes dificultades:

En el manejo contable no realizan un seguimiento continuo o riguroso de los ingresos y egresos que obtiene la empresa en su día a día.

Falta de herramientas en la distribución, como el manejo de Apps que sirvan para el servicio de pedidos y personal capacitado para la entrega de productos.

Mejoramiento en el manejo de marketing, difundir información de la empresa por medio de redes sociales, medios de comunicación como la radio y utilización de volantes.

Kabod actualmente solo cuenta con dos cartas de presentación de productos en la que se da a conocer una variedad de platos con sus respectivos precios y las diferentes presentaciones, otra publicidad con las que cuenta es una tarjeta de presentación la cual sirve para realizar pedidos o domicilios.

Presenta fallas en el almacenamiento de los productos debido a que no cuentan con los congeladores suficientes para la conservación de los alimentos, esto se ve reflejado para las fechas especiales del año, una de ellas es diciembre donde se incrementa la producción de alimentos ya que se pueden llegar a vender en la semana una cantidad de 250 pollos rellenos.

Carnes frías KABOD pasa por un momento en el que la empresa es muy apetecida por el cliente payanes por que cuenta con productos de alta calidad, precios cómodos al público y su producto estrella es el pollo relleno que se ofrece en diferentes tipos de carnes, los cuales se venden en mayor cantidad en fechas especiales como por ejemplo, el día de la madre, grados, semana santa y diciembre, en donde sus ventas se incrementan por semana en un total de 250 pollos semanales que equivalen a un ingreso de \$ 11.250.000 en temporadas especiales.

La organización carece de una estructura administrativa y procesos formales, entre esos el contable, debido a que su manejo ha sido siempre empírico y no puede mejorar fácilmente las falencias que se encuentran, su propietaria manifiesta el interés de que su empresa incremente sus ingresos y se posicione en el mercado, teniendo en cuenta que proyecta expandirse con un nuevo local en lugares estratégicos de la ciudad como la zona Norte.

De esta manera surge la necesidad de realizar un plan estratégico donde los directivos de la empresa puedan visualizar de una forma más clara y precisa, lo que quieren lograr a corto, mediano y largo plazo haciéndose más fuerte en el mercado, para lograr competir con empresas de mayor tamaño y posicionamiento, como por ejemplo LA BLANCA, que entra a ser un competidor directo quien por su antigüedad y buen servicio, es reconocida en la ciudad de Popayán.

Estos aspectos organizacionales son decisivos, puesto que esto les permite establecer su visión a futuro, a la vez que les permita cumplir a cabalidad con su misión y visión; de igual forma, les permitirá conocer el mercado en Popayán, estableciendo los estándares de calidad, identificando las necesidades de los clientes y para establecer indicadores de satisfacción, retroalimentar la percepción del cliente, diseñar estrategias de promoción y comprometer a los propietarios y demás empleados en el mejoramiento de las áreas y del servicio, todo esto en favor del crecimiento de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la necesidad de realizar la propuesta de direccionamiento estratégico que lleve a la empresa, a lograr una sostenibilidad en el mercado, es por esto que se pretenderá establecer una misión, visión, objetivos y estrategias que le permitirán a la propietaria conocer hacia dónde dirigir los destinos de su empresa.

Con base en los planteamientos anteriores, se plantea la siguiente interrogante

1.2 Pregunta problema

¿Cuáles son las estrategias que requiere la empresa KABOD, para mejorar su posicionamiento de marca y lograr mayor competitividad en el mercado de carnes frías de Popayán para el año 2022?

2 Justificación

2.1 Justificación práctica

Es importante realizar un plan estratégico para la empresa KABOD de Popayán, porque permite identificar el estado actual de la organización, las metas y objetivos que quiere lograr la empresa en un determinado tiempo y sus respectivas estrategias para los diferentes servicios que ofrece en la ciudad; con el fin de direccionar de forma concreta y directa su propósito comercial puesto que la finalidad de toda entidad es ser competitiva y obtener una alta rentabilidad a través de los bienes o servicios ofertados en el mercado.

El plan estratégico ayudará también a que la empresa desarrolle al máximo su potencial, este estará diseñado para tener una durabilidad de 5 años. A través de esta herramienta se podrá minimizar el riesgo de la empresa, garantizar el crecimiento de la organización y lograr la sincronización de los procesos involucrando los clientes internos logrando así cumplir con los objetivos y estrategias propuestos.

El desarrollo y formulación de este trabajo permite poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera, que fueron de suma importancia para la toma de decisiones y acciones pertinentes en el momento del desarrollo del plan estratégico para la empresa carnes frías KABOD de Popayán, ofreciéndole las herramientas pertinentes que les permita identificar ventajas y desventajas que se presentan en la actualidad, con el fin de ser mejoradas y convertir sus objetivos en acciones.

Para la Fundación Universitaria de Popayán es importante que sus estudiantes realicen un plan estratégico para una empresa de la ciudad, debido a que les brindó los conocimientos necesarios para el desarrollo del trabajo, esto genera reconocimiento para la universidad porque forma

profesionales capaces de realizar tareas de investigación para el crecimiento de grandes, medianas y pequeñas empresas.

2.2 Justificación teórica.

Para este trabajo de planeación estratégica se escogieron diferentes autores siendo uno de ellos Michael Porter, quien es reconocido internacionalmente y escribió modelos teóricos como las cinco fuerzas de Porter, las ventajas competitivas y creador de estrategias genéricas para que las empresas compita entre sí. Henry Mintzberg, porque él pertenece a la escuela de Michael Porter y es un autor destacado de varias publicaciones sobre negocios y estrategias empresariales. Humberto Serna Gómez, quien es conocedor de las problemáticas de la empresa colombiana, autor del libro Gerencia Estratégica donde proporciona pautas para el fortalecimiento de la empresa. Daniel Martínez y Artemio Milla, quienes elaboraron el libro **la elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral** ¿cuál es la clave del éxito o del fracaso de las organizaciones empresariales? Este libro permite comprobar que aquellas empresas que dirigen su rumbo hacia un objetivo claro y definido tienen muchas oportunidades de alcanzar el éxito. José Ángel Hernández Pérez ingeniero industrial graduado de la universidad “camilo Cienfuegos”, en el año 2006 realizó estudios de posgrados cursando la maestría en administración de empresas, realiza un análisis del entorno empresarial utilizando el modelo de competitividad propuestas por Michael Porter, mostrando como las fuerzas que lo componen inciden directamente en el funcionamiento interno de las empresas. Michael Ferrell es el autor del libro Estrategia de Marketing, el manuscrito dirige su enfoque al análisis, planteamiento, implementación y control de las estrategias del marketing dentro de una empresa. Hill Charles, autor de renombre quien escribió el libro Administración estratégica, Marketing, Introducción al análisis Microeconómico entre otros. Esmeralda Victoria Nieto habla sobre la

teoría de la competitividad y estrategias competitivas basadas en el modelo teórico de Michael Porter las cinco fuerzas competitivas. La creación de cada uno de las obras, libros y teorías Estos autores fueron la base para la formulación de la planeación estratégica de este trabajo, debido a que se abordaron durante el transcurso de la carrera y ayudaron a la estructuración de este escrito.

2.3 Justificación metodológica.

La investigación mixta permitió estudiar el mismo fenómeno de forma distinta, utilizando la observación directa, realizando cuestionarios y entrevistas con los directivos. Estos métodos de recolección de datos que se aplicaron, fue porque era mucho más fácil la consecución de información acertada para luego desarrollar el resto del estudio y así crear una investigación única y concreta.

Se realizaron observaciones directas ya que tuvimos la oportunidad de estar y recorrer las instalaciones de Kabod observando la forma en la que se realiza la transformación de la materia prima en el resultado final que es el producto.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa KABOD en el año 2019, que le permita un mayor reconocimiento de marca y ser más competitiva en el mercado de carnes frías de la ciudad de Popayán.

3.2 Objetivo específico

- Realizar un diagnóstico estratégico sobre la situación actual de la empresa.
- Formular la plataforma filosófica de la organización
- Realizar un mapa de procesos para la empresa carnes frías kabod
- Formular las estrategias corporativas para la organización.
- Realizar un plan de acción con sus objetivos.

4 Marco de referencia

4.1 Antecedentes de la investigación

Se toma en cuenta a manera de antecedentes de estudios realizados, el **Plan de Mercadeo Estratégico para la empresa “Cárnicos Extra S.A.” de la ciudad de Medellín**, realizado por el estudiante JORGE IVÁN ZAPATA QUINTERO para otorgarle el título de especialista de la Universidad Abierta a Distancia UNAD. El objetivo se centró en desarrollar un plan estratégico para garantizar su sostenibilidad y competitividad, este estudio permitió realizar un análisis de la situación actual de la empresa donde se identificaron los factores críticos de éxito haciendo uso de herramientas como la matriz FODA.

- Personal capacitado en atención al cliente durante y después de la visita de este a la empresa. El personal que debe estar previamente entrenado en factores sensibles de cara a la atención y trato que se da al cliente, esto reviste especial importancia e incide de forma directa en el presente y futuro de cualquier compañía toda vez que es el consumidor quien finalmente genera los recursos para la empresa por medio de la compra de los productos y servicios; un cliente satisfecho y que se siente atendido con las mejores condiciones, seguramente regresara varias veces y posicionara la marca en el primer lugar dentro de sus procesos de recordación al momento de saciar sus necesidades y/o deseos.
- Instalaciones limpias, acogedoras y organizadas, espacios donde la temperatura y la iluminación sean “amables” con el desempeño de clientes internos y externos; en una palabra instalaciones indicadas para la razón de ser de la compañía.

Las empresas del siglo XXI deben contribuir a la comodidad del empleado y de sus clientes, la seguridad y la comodidad no son más un lujo y se han transmutado en una demanda de cara a la competitividad de las organizaciones de vanguardia; cuando una

compañía destina recursos para edificar una planta física acorde a sus requerimientos de producción y con el objetivo en mente de satisfacer las necesidades de comodidad de sus clientes, esta se asegura un buen “recorrer” dentro del competido mercado comercial del mundo entero.

- Incrementar ingresos. Este es un factor que en sí mismo se convierte en el principal objetivo de las empresas, pues al final de cuentas lo que se busca como empresarios y/o emprendedores es generar ingresos para conquistar la mayor parte de la torta de mercado.
- Implementación matriz DOFA. Como resultante de la aplicación de esta herramienta de análisis, se obtuvieron los siguientes resultados:

Las estrategias resultantes de la matriz DOFA fueron:

- ✓ Mejorar los ingresos en la microempresa para incrementar la rentabilidad.
- ✓ Realizar alianzas estratégicas e ingresar e nuevos mercados.
- ✓ Tener una gran variedad de productos para ofrecer una carta mucho más amplia a sus clientes.
- ✓ Mejorar ostensiblemente la relación con los clientes.
- ✓ Implementar un plan de incentivos para los empleados.

El “**Plan Estratégico para la Granja Agropecuaria el Llanito**” para optar al título Magister en Administración de la Universidad del Valle, es también otra referencia de documentos universitarios. Su objetivo principal fue diseñar un plan estratégico para el periodo 2014-2018, a saber:

Capacitar al personal en competencias estratégicas.

Desarrollar herramientas informáticas para mejorar las relaciones comerciales con los clientes y optimizar las relaciones entre el personal directo y operativo.

Lo anterior, tomando como base la definición por parte de la junta directiva acerca del negocio de la compañía estableciendo su misión, la cual será el punto de partida de la organización para comenzar a tomar decisiones sobre el rumbo que debe seguir, establecer campañas informativas sobre las condiciones nutricionales y calidad del producto, determinar los tipos de empaque y presentación que satisfagan la demanda del consumidor final; lo anterior con miras a incorporar los valores agregados en los productos tradicionales de la carne e implementar el desarrollo de tecnologías.

El siguiente documento se extrae de: (Trochez, Andrés, 2018)

En el año 2018 se realiza en la ciudad de Popayán el estudio “Planeación Estratégica: Análisis a partir de una Organización Familiar y Producción en Sociedad en la Piscicultura “Los Corrales Silvia- Cauca,” por Andrés Troches Realpe, estudiante de la facultad de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD; en este proyecto se realizó una investigación a partir del análisis de una organización familiar con el fin de impulsar con mejoras técnicas y la implementación de un plan estratégico, el proceso productivo y el perfeccionamiento de los procesos organizativos de productividad y competitividad.

El objetivo general consistió en diseñar una propuesta de planeación estratégica para la piscicultura Los Corrales para el periodo 2018- 2020. Lo que se pretendía era describir el proceso para evaluar las diferentes falencias y poder ayudar mediante el diseño del plan estratégico a esta empresa.

Los hallazgos de la investigación determinaron como la ausencia de planificación, no cuentan con una buena organización, no tiene capital para la inversión en más productos, no poseen una infraestructura adecuada para el proceso de empaque, falta de personal capacitado ya que solo cuentan con los conocimientos empíricos, no cuentan con el personal específico en el

área administrativa ni productiva ya que todo se realiza por los mismos integrantes de la familia, comprobando que la piscicultura se maneja de una manera empírica, basados en un saber ancestral y tomando decisiones a medida que se presenten las necesidades (Troches, 2018).

Por medio del plan estratégico, se propone dar valor al sector rural del municipio de Silvia, salvaguardando las creencias y ayudando a mejorar la concepción de una estructura organizacional para el mejoramiento de su Estación Piscícola. Enfatizando en la importancia del establecimiento del área de mercadeo, en el mejoramiento de los procedimientos, en la producción y en el posicionamiento de la marca.

4.2 Marco teórico

En primera instancia para la estructuración del siguiente documento, se tuvo en cuenta un modelo teórico de Plan Estratégico a partir de la influencia que han alcanzado algunos autores en las dinámicas administrativas y de mercados, que permitieron focalizar las acciones a emprender para saber exactamente que es un plan estratégico y cómo le puede ayudar a la empresa a mejorar, lo cual es la razón de ser de este proyecto.

4.2.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta que se ha venido desarrollando en las empresas con el objetivo de dar direccionamiento de cara a las falencias que se presentan y sus posibles correctivos para alcanzar mejores resultados en sus actividades comerciales. Incluye el diseño de actividades que reclaman el total compromiso de las directivas para la consecución de resultados. A continuación, desplegaremos algunos términos importantes para la comprensión y aprensión adecuadas del texto aquí relacionado:

Competidores Directos: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.

Clientes: Compradores de los bienes y servicios.

Proveedores: Suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que generen y ofrezcan sus servicios.

Productos Sustitutos: Aquellos que pueden cubrir las mismas necesidades que satisfacen mis productos.

Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter, 1982, p.62).

De acuerdo con Mintzberg (1990), las premisas que fundan los modos de planeación *sistémica, táctica y prospectiva* son:

El proceso debe ser un proceso de pensamiento conscientemente controlado por el gerente general.

El modelo debe ser simple.

Las estrategias producidas deben ser únicas, explícitas y simples y deben aparecer completamente formuladas antes de ser implementadas.

Ahora bien, existen otros autores, entre ellos Mintzberg, que han aportado de forma invaluable a la construcción de conceptos inherentes a este trabajo, a saber:

Mintzberg (2002) define la estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”, la estrategia más que los planes, es la acción, lo que se lleva a cabo. Entonces, las estrategias hacen parte de la rutina de la empresa, pueden surgir de manera espontánea ante una situación sin que se considere parte de un plan; de acuerdo a esto, las estrategias emergentes son exitosas y pueden ser más.

Por su parte, (Ferrel , 2006). Cita a Peter Drucker, quien a su vez define la planeación estratégica como un “proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro,

considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados”

“La planeación estratégica es una herramienta indispensable para toda empresa ya que esta fija los objetivos, las metas, y luego debe planear cómo cumplirlos, que hacer para lograrlos, eso es básicamente la planeación estratégica” (Ferrel , 2006). En sí, la importancia de la planeación estratégica consiste en utilizar adecuada y efectivamente los recursos de la empresa (material, humano y financiero); identificando oportunidades y amenazas del mercado, potencializando fortalezas y mejorando las debilidades de dichos recursos; en ese sentido, se pretende generar una comunicación integradora que permita la creación de objetivos, políticas y estrategias que determinen el futuro de la empresa.

Tabla 1. Proceso de planeación estratégica

Establecer objetivos	Consiste en conocer la misión y visión de la organización; incluye saber qué negocios evitar y a cuáles dedicarse.
Reunir y analizar información	Identificar las fuentes de información importantes de rápido acceso e información confiable para ayudar a evaluar la factibilidad de los objetivos.
Evaluar el entorno	El entorno incluye factores como: la competencia, avances tecnológicos, influencias sociológicas y políticas. La competencia es de especial importancia para las empresas comerciales, incluye la identificación de los competidores de la compañía, su número, características e importancia.
Auditoría de recursos de la empresa	Las predicciones de factores internos y externos así como el análisis de los recursos de la organización constituyen una base de datos con los cuales la administración analiza las oportunidades y riesgos.
Establecer alternativas	Consiste en desarrollar y evaluar estrategias alternativas y seleccionar un conjunto de éstos que sea compatible en cada nivel y que permita que la organización pueda obtener la mejor ventaja de sus recursos y de las oportunidades existentes en el ambiente.
	Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos

Evaluar y seleccionar estrategias

implicados. Otro aspecto a evaluar es la oportunidad; incluso el mejor producto podría representar un fracaso si se introduce al mercado en un momento inapropiado. La estrategia seleccionada debe ser consistente con la misión y objetivos de la organización.

Fuente: Introducción a los negocios (Ferrel , 2006)

Las principales características de la planeación estratégica, que se deben tener en cuenta en los modelos orientados por los autores son las siguientes:

- Contempla el exterior de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.
- Permite observar el interior de la organización para contemplar debilidades y puntos fuertes.
- Incluye el panorama a largo plazo.
- Tiende a ser una responsabilidad de la alta gerencia, pero refleja una mentalidad que es útil en todos los niveles.

Teniendo en cuenta lo anterior se toma en consideración la Elaboración del Plan Estratégico, establecido por Daniel Martínez y Artemio Milla (1999) en la figura 1 :

Figura 1. Esquema de las fases del Plan Estratégico



Fuente: La Elaboración Del Plan Estratégico”, Daniel Martínez y Artemio Milla p 19.

Un aspecto integral de la planeación estratégica es el análisis DOFA, el cual es considerado como un plan que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Hacer un análisis DOFA ayuda a centrar la atención en áreas donde la empresa es más fuerte y en donde residen las mayores oportunidades; este ejercicio es de obligatorio cumplimiento para todas las organizaciones ya que ayuda a saber en qué estado se encuentra y que factores externos la afectan al tiempo que Permite resolver dos preguntas: ¿qué tiene la empresa? y ¿En dónde está la empresa?

4.2.2 Matriz DOFA

Una de las principales herramientas que comprenden el análisis organizacional, es la matriz DOFA, por medio de esta se logran identificar factores más determinantes del análisis del

entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una empresa (Administración estratégica, 2009, pág. Charles Hill).

A su vez esta matriz pone en evidencia las falencias de la organización de manera que se identifiquen y transformen las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. El objetivo primordial del análisis situacional es brindar las pautas a la organización para determinar la estrategia que permita aprovechar al máximo las oportunidades del entorno y que aminore las amenazas del contexto que la rodea apoyada en las fortalezas y suprimiendo las debilidades de la organización:

- Oportunidades: Influencias del ambiente externo que pudieran beneficiar significativamente la situación competitiva si las aprovechamos apropiadamente.
- Amenazas: Influencia del ambiente externo que pudieran afectar negativamente la posición competitiva si no se toman acciones para contrarrestarlas.
- Fortalezas: Características internas de la organización que representan “activos” que potencialmente pueden contribuir de manera significativa en la ejecución de la estrategia.
- Debilidades: Características internas de la organización que representan aspectos críticos que de no resolverse pueden afectar de forma negativa la ejecución de la estrategia.

En síntesis, la matriz DOFA muestra claramente: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, aspectos que al tenerlos claros ofrecen una visión completa de la verdadera situación de la organización.

El objetivo del análisis por medio de la matriz DOFA es crear un modelo de negocio que intensifique, adecue, y combine mejor los recursos y capacidades con las demandas del entorno en que desenvuelve (Hill, 2009).

En este orden de ideas y en consonancia con lo anterior, podemos deducir que el análisis DOFA constituye una herramienta de amalgama entre el investigador y el ambiente donde se desenvuelve la organización que ha sometido bajo análisis. Para lo antes expresado, hemos tomado el siguiente párrafo:

“El análisis DOFA está diseñado a ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, las capacidades internas, las fortalezas y debilidades de la empresa” (Serna Gómez, 2006. Pag, 77)

4.2.3 Competitividad (Modelo de las cinco fuerzas de Porter)

Se entiende por competitividad a la capacidad de una empresa para mantener sistemáticamente ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una marcada posición en el entorno del mercado.

La incorporación de principios de competitividad en el desarrollo de funciones, actividades y operaciones de la organización permite aumentar los niveles de competitividad; en ese punto la efectividad de la aplicación de los principios determinara el grado de competitividad que la empresa este alcanzado, o bien el nivel en que se encuentre (Nieto, 2001).

Michael Porter, establece el modelo de las cinco fuerzas, en donde se diseña un marco para analizar el nivel de competencia al interior de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocio.

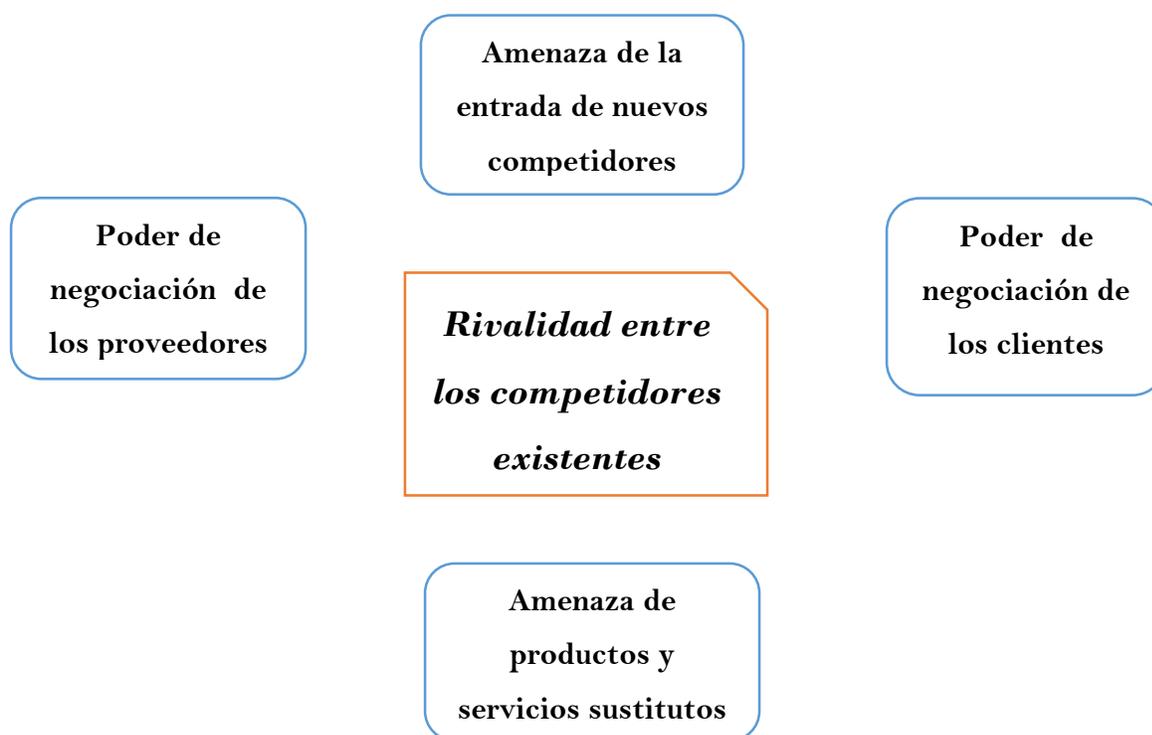
Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto lo atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad (Porter, 1982).

Cada una de las fuerzas establecidas por Porter, influyen en la capacidad de la organización para competir en un mercado específico, estas establecen la rentabilidad potencial de un sector determinado ya que las actúan constantemente en contra de la rentabilidad del sector.

Las cinco fuerzas que componen el modelo son las siguientes (Figura 2):

- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de productos y servicios sustitutos
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre los competidores existentes

Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Estrategia competitiva (Porter, 1982)

4.2.4 Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, el arribo de empresas interesadas en participar del mismo es inminente pues buscan aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es lógico, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y en consecuencia disminuyendo la rentabilidad del sector (Hernandez, 2011).

4.2.5 Amenaza de posibles productos sustitutos

Según Hernandez (2011), los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio, constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda; representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien.

4.2.6 Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace énfasis a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado acorde a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes; por

ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación ya que al no haber tanta oferta de insumos éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que se tiene, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, entre otros.

4.2.7 Poder de negociación de los clientes

La competencia de la industria se determina en parte por el poder de negociación que tienen los clientes de cara a los oferentes. En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación (Hernandez, 2011).

4.2.8 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas (Hernandez, 2011).

4.2.9 Gestión

Son las acciones que involucran recursos internos y externos a fin de dar cumplimiento a la misión de la empresa.

Tomado de: <https://www.monografias.com/trabajos88/redisen-estrategia-direccion-empresa/redisen-estrategia-direccion-empresa2.shtml>

4.2.10 Mercadeo

Es el proceso de planificar estratégicamente el valor, la forma de comercializar y distribuir el servicio que ofrece una empresa a fin de crear aceptación y fidelización del mercado al que se dirige. Valor agregado: Es el ingrediente que da ventaja competitiva e incrementa la satisfacción del cliente final de la empresa.

Tomado de: <https://www.monografias.com/trabajos88/redisen-estrategia-direccion-empresa/redisen-estrategia-direccion-empresa2.shtml>

4.2.11 Ventaja competitiva

Es la esencia que hace distinta y mejor a la empresa de cara a la competencia.

Tomado de: <https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>

4.3 Marco legal

Tabla 2. Marco legal del manejo de cárnicos y carnes frías en Colombia

Constitución Política de Colombia. Ley 09 de 1979 y su Artículo 120	Los vehículos, equipos de izar, bandas transportadoras y demás elementos para el manejo y transporte de materiales, se deberán mantener y operar en forma segura.
Artículo 1 del Decreto 2333 de 1982. Por medio del cual se reglamentan las condiciones sanitarias de fábricas, depósitos, transporte y expendio de alimentos.	Los productos cárnicos procesados que se elaboren, empaquen, transporten, comercialicen o consuman en el territorio nacional deberán someterse a las disposiciones del presente decreto y a las complementarias que en desarrollo del mismo o con fundamento en la Ley dicte el Ministerio de Salud y en especial a las normas del Decreto 2333 de 1982 en lo pertinente
Artículo 2 del Decreto 2333 de 1982. Por medio del cual se reglamentan las condiciones sanitarias de fábricas, depósitos, transporte y expendio de alimentos.	<p>Párrafo 9: EMBUTIDO Se entiende por embutido el producto procesado crudo o cocido ahumado o no, introducido a presión en tripas aunque en el momento de expendio o consumo carezcan de la envoltura empleada</p> <p>Párrafo 10: NO EMBUTIDO Se entiende por no embutido el producto cárnico procesado crudo o cocido ahumado o no que en su proceso de elaboración no se introduce en tripas. AHUMADO Se entiende por ahumado el proceso por medio del cual los productos cárnicos procesados adquieren la caracterización de color sabor y conservación, mediante acción del humo utilizando una relación de temperatura tiempo y humedad relativa adecuadas</p>
Artículo 3 del Decreto 2333 de 1982. Por medio del cual se reglamentan las condiciones sanitarias de fábricas, depósitos, transporte y expendio de	Para efectos de este decreto denominase Planta de Productos Procesados el establecimiento destinado a la elaboración de alimentos preparados a base de carne, grasa, vísceras y subproductos comestibles de animales de abasto que se autoricen para consumo humano

alimentos.	
Artículo 4 del Decreto 2333 de 1982. Por medio del cual se reglamentan las condiciones sanitarias de fábricas, depósitos, transporte y expendio de alimentos.	Para su funcionamiento toda planta de productos procesados deberá tener Licencia Sanitaria de Funcionamiento expedida por el Ministerio de Salud o su autoridad delegada, de acuerdo con la Ley 09 de 1979, el Decreto 2333 de 1982 y las normas que los modifiquen o adicionen
Artículo 35 del Decreto 2333 de 1982. Por medio del cual se reglamentan las condiciones sanitarias de fábricas, depósitos, transporte y expendio de alimentos.	De conformidad con el proceso a que se sometan los productos procesados se clasifican en: <ul style="list-style-type: none"> a Productos procesados cocidos b Productos procesados crudos c Productos procesados enlatados
Artículo 33 del Decreto 2380 de 2009. Por el cual se modifican los Decretos 150 de 2007 y 3075 de 1997.	Derivados cárnicos. Los establecimientos en los cuales se realicen las operaciones de preparación, transformación, fabricación, envasado, almacenamiento, distribución y comercialización de derivados cárnicos, continuarán cumpliendo lo establecido en el Decreto 3075 de 1997 o la norma que lo modifique, adicione o sustituya.
Ministerio de Salud mediante Decreto Numero 2162 de 1983	Por el cual se reglamenta parcialmente el título V de la ley 09 de 1979, en cuanto a producción, procesamiento, transporte y expendio de los productos cárnicos procesados
Artículo 48 del Decreto 2162 de 1983. Por el cual se reglamenta el título 5 de la ley 09 de 1979.	Los productos procesados, enlatados, deben conservarse en lugares secos, a temperatura ambiente y su fecha de vencimiento será no mayor a dos (2) años
Artículo 49 del Decreto 2162 de 1983. Por el cual se reglamenta el título 5 de la	El Ministerio de Salud establecerá mediante resolución, las características físico-químicas y bacteriológicas que

ley 09 de 1979.	deberán cumplir los productos procesados
Artículo 50 del Decreto 2162 de 1983. Por el cual se reglamenta el título 5 de la ley 09 de 1979.	La imposición de las medidas sanitarias de seguridad, de las preventivas y de las sanciones a quienes incurran en violación de las disposiciones del presente decreto, se regularán por lo establecido en el Decreto 2333 de 1982 y en las normas que lo modifican o complementen.

Fuente: Ministerio de Salud. Gobierno de Colombia. Constitución política.

4.3.1 Normas de manipulación y producción de alimentos

En cuanto a las normas de manipulación y producción de alimentos, la empresa se rige por medio de la Resolución 2674 de 2013.

Artículo 1°. Objeto. La presente resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

Artículo 2°. Ámbito de aplicación. Las disposiciones contenidas en la presente resolución se aplicarán en todo el territorio nacional a:

- a) Las personas naturales y/o jurídicas dedicadas a todas o alguna de las siguientes actividades: fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos.
- b) Al personal manipulador de alimentos.

c) A las personas naturales y/o jurídicas que fabriquen, envasen, procesen, exporten, importen y comercialicen materias primas e insumos.

d) A las autoridades sanitarias en el ejercicio de las actividades de inspección, vigilancia y control que ejerzan sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos para el consumo humano y materias primas para alimentos.

Artículo 8°. Condiciones generales. Los equipos y utensilios utilizados en el procesamiento, fabricación, preparación, envasado y expendio de alimentos dependen del tipo del alimento, materia prima o insumo, de la tecnología a emplear y de la máxima capacidad de producción prevista. Todos ellos deben estar diseñados, contruidos, instalados y mantenidos de manera que se evite la contaminación del alimento, facilite la limpieza y desinfección de sus superficies y permitan desempeñar adecuadamente el uso previsto.

Artículo 9°. Condiciones específicas. Los equipos y utensilios utilizados deben cumplir con las siguientes condiciones específicas: 1. Los equipos y utensilios empleados en el manejo de alimentos deben estar fabricados con materiales resistentes al uso y a la corrosión, así como a la utilización frecuente de los agentes de limpieza y desinfección. 2. Todas las superficies de contacto con el alimento deben cumplir con las resoluciones 683, 4142 y 4143 de 2012 o las normas que las modifiquen, adicionen o sustituyan. 3. Todas las superficies de contacto directo con el alimento deben poseer un acabado liso, no poroso, no absorbente y estar libres de defectos, grietas, intersticios u otras irregularidades que puedan atrapar partículas de alimentos o microorganismos que afectan la inocuidad de los alimentos. Podrán emplearse otras superficies cuando exista una justificación tecnológica y sanitaria específica, cumpliendo con la reglamentación expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social.

Artículo 11. Estado de salud. El personal manipulador de alimentos debe cumplir con los siguientes requisitos: 1. Contar con una certificación médica en la cual conste la aptitud o no para la manipulación de alimentos. La empresa debe tomar las medidas correspondientes para que al personal manipulador de alimentos se le practique un reconocimiento médico, por lo menos una

vez al año. 2. Debe efectuarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de una ausencia del trabajo motivada por una infección que pudiera dejar secuelas capaces de provocar contaminación de los alimentos que se manipulen. Dependiendo de la valoración efectuada por el médico, se deben realizar las pruebas de laboratorio clínico u otras que resulten necesarias, registrando las medidas correctivas y preventivas tomadas con el fin de mitigar la posible contaminación del alimento que pueda generarse por el estado de salud del personal manipulador. 3. En todos los casos, como resultado de la valoración médica se debe expedir un certificado en el cual conste la aptitud o no para la manipulación de alimentos. 4. La empresa debe garantizar el cumplimiento y seguimiento a los tratamientos ordenados por el médico. Una vez finalizado el tratamiento, el médico debe expedir un certificado en el cual conste la aptitud o no para la manipulación de alimentos. 5. La empresa es responsable de tomar las medidas necesarias para que no se permita contaminar los alimentos directa o indirectamente por una persona que se sepa o sospeche que padezca de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o que sea portadora de una enfermedad semejante, o que presente heridas infectadas, irritaciones cutáneas infectadas o diarrea. Todo manipulador de alimentos que represente un riesgo de este tipo debe comunicarlo a la empresa.

Artículo 12. Educación y capacitación. Todas las personas que realizan actividades de manipulación de alimentos deben tener formación en educación sanitaria, principios básicos de Buenas Prácticas de Manufactura y prácticas higiénicas en manipulación de alimentos. Igualmente, deben estar capacitados para llevar a cabo las tareas que se les asignen o desempeñen, con el fin de que se encuentren en capacidad de adoptar las precauciones y medidas preventivas necesarias para evitar la contaminación o deterioro de los alimentos.

Artículo 14. Prácticas higiénicas y medidas de protección. Todo manipulador de alimentos debe adoptar las prácticas higiénicas y medidas de protección que a continuación se establecen: 1. Mantener una estricta limpieza e higiene personal y aplicar buenas prácticas higiénicas en sus labores, de manera que se evite la contaminación del alimento y de las superficies de contacto con este. 2. Usar vestimenta de trabajo que cumpla los siguientes requisitos: De color claro que permita visualizar fácilmente su limpieza; con cierres o cremalleras y/o broches en lugar de botones u otros accesorios que puedan caer en el alimento; sin bolsillos ubicados por encima de

la cintura; cuando se utiliza delantal, este debe permanecer atado al cuerpo en forma segura para evitar la contaminación del alimento y accidentes de trabajo. La empresa será responsable de una dotación de vestimenta de trabajo en número suficiente para el personal manipulador, con el propósito de facilitar el cambio de indumentaria el cual será consistente con el tipo de trabajo que desarrolla. En ningún caso se podrán aceptar colores grises o aquellos que impidan evidenciar su limpieza, en la dotación de los manipuladores de alimentos. 3. El manipulador de alimentos no podrá salir e ingresar al establecimiento con la vestimenta de trabajo. 4. Lavarse las manos con agua y jabón desinfectante, antes de comenzar su trabajo, cada vez que salga y regrese al área asignada y después de manipular cualquier material u objeto que pudiese representar un riesgo de contaminación para el alimento. Será obligatorio realizar la desinfección de las manos cuando los riesgos asociados con la etapa del proceso así lo justifiquen. 5. Mantener el cabello recogido y cubierto totalmente mediante malla, gorro u otro medio efectivo y en caso de llevar barba, bigote o patillas se debe usar cubiertas para estas. No se permite el uso de maquillaje. 6. Dependiendo del riesgo de contaminación asociado con el proceso o preparación, será obligatorio el uso de tapabocas desechables cubriendo nariz y boca mientras se manipula el alimento. Es necesario evaluar sobre todo el riesgo asociado a un alimento de mayor y riesgo medio en salud pública en las etapas finales de elaboración o manipulación del mismo, cuando este se encuentra listo para el consumo y puede estar expuesto a posible contaminación.

Artículo 15. Condiciones generales. Todas las materias primas e insumos para la fabricación, así como las actividades de fabricación, preparación, procesamiento, envasado y almacenamiento deben cumplir con los requisitos descritos en este capítulo para garantizar la inocuidad del alimento. Artículo 16. Materias primas e insumos. Las materias primas e insumos para las actividades de fabricación, preparación, procesamiento, envase y almacenamiento de alimentos deben cumplir con los siguientes requisitos: 1. La recepción de materias primas debe realizarse en condiciones que eviten su contaminación, alteración y daños físicos y deben estar debidamente identificadas de conformidad con la Resolución 5109 de 2005 o las normas que la modifiquen, adicionen o sustituyan, y para el caso de los insumos, deben cumplir con las resoluciones 1506 de 2011 y/o la 683 de 2012, según corresponda, o las normas que las modifiquen, adicionen o sustituyan. 2. Toda materia prima debe poseer una ficha técnica la cual debe estar a disposición de la autoridad sanitaria competente cuando esta lo requiera.

4.3.2 Normatividad para sacar el registro INVIMA.

Tomado de: <https://www.invima.gov.co/8-pasos-para-obtener-su-registro-sanitario-de-alimentos>
Inscripción de su fábrica según lo dispuesto en el Artículo 126 del Decreto – Ley 019 de 2012.

Identificar la categoría del riesgo según Anexo 1 de la Resolución 719 de 2015. Si tiene una duda sobre la clasificación consúltelo en ventanilla en la Oficina de Atención al ciudadano, Call Center 57-(1) 2948700 grupo de Registros Sanitarios de Alimentos de la Dirección de Alimentos.

Una vez identificada la clasificación del riesgo, si corresponde a riesgo alto requiere (RSA), riesgo medio requiere (PSA) o riesgo bajo requiere (NSA), según el Artículo 37 de la Resolución 2674 de 2013 y Resolución 3168 de 2015.

Amparar alimentos bajo un mismo Registro, Permiso o Notificación Sanitaria en los casos establecidos en el artículo 42 de la Resolución 2674 de 2013.

Si se trata de un alimento de riesgo alto o medio verifique los requisitos para la obtención de RSA o PSA establecidos en el Artículo 38 de la Resolución 2674 de 2013. Si se trata de un alimento de bajo riesgo, verifique los requisitos establecidos en el Artículo 40 de la misma Resolución para solicitar una NSA.

Diligenciar los formularios tanto de información básica, como de solicitud de Registro, Permiso o Notificación Sanitaria, según sea el caso, los cuales se encuentran en el archivo Excel “Formato único de Alimentos registros Sanitarios o Permiso Sanitario o Notificación Sanitaria y tramites asociados (Resolución 2674 de 2013, Resolución 3168 de 2015)”.

Verificar la tarifa que debe cancelar según el trámite requerido en el manual tarifario, y realice el pago en cualquier oficina de Davivienda en la cuenta No. 00286999868-8.

Presentar o enviar dicha documentación en carpeta blanca foliada en la Oficina de Atención al Ciudadano ubicada en la sede central del Invima, dirección Carrera 10 N° 64–28, primer piso – Bogotá D.C. Si sus productos corresponden a alimentos dirigidos a poblaciones especiales (p.ej. deportistas, pacientes con alguna enfermedad), surta el trámite de consulta a la Sala Especializada de Alimentos y Bebidas – SEAB, antes de solicitar la Notificación Sanitaria — NSA, el Permiso Sanitario — PSA o el Registro Sanitario.

El instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos (Invima) realiza visitas anuales donde los funcionarios observan cómo se encuentra organizada las instalaciones de la empresa, si cumple con los estándares de limpieza y de seguridad, si cuenta con los permisos de la transformación de los productos.

Estas visitas anuales se realizan entre los meses de enero, febrero y marzo.

5 Metodología

En la elaboración de este proyecto se adelantó una investigación de tipo mixta, este es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de los procesos sin afectarlos por medio de investigación de tipo teórico, exploratorio e inductivo.

La investigación se realizó en la empresa carnes frías kabod de Popayán. A través de este tipo de investigación se logró seleccionar toda la información pertinente al investigador con el fin de ser analizada posteriormente, abordando todas las áreas funcionales de la empresa logrando así identificar las variables que conllevan a la problemática.

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio de investigación para responder preguntas de un planteamiento del problema.

La investigación permitió evaluar y realizar el reconocimiento de las posibles falencias y por ende las oportunidades de mejora en la implementación del plan estratégico

Teniendo como referencia el desarrollo de las etapas y los conceptos definidos en el marco conceptual, el plan estratégico abarcó en cada una de los siguientes aspectos metodológicos:

Figura 3. Ciclo metodológico del proyecto



5.1 Método de Recolección de la información

Para llevar a cabo la investigación del plan estratégico para la pymes KABOD se utilizaron diferentes metodologías de recolección de datos que ayudaron a estructurar los cuestionamientos e interrogantes presentados; los métodos que se utilizaron fueron observaciones directas que ayudaron analizar las problemáticas que tienen dentro de la organización, para recolectar más información se utilizó la entrevista directa con la propietaria y sus trabajadores que fueron proporcionando las observaciones pertinentes.

Las encuestas a trabajadores y clientes ayudaron a descubrir cuáles son las preferencias, problemas y a diseñar estrategias.

5.1.1 Fuentes primarias

Para tener una mayor perspectiva de las variables que se estudiaron y analizaron, se tomaran como fuentes primarias a su propietaria, trabajadores y clientes quienes dieron la información correspondiente para realizar un cuestionario que ayudo al mejoramiento de la empresa.

5.1.2 Fuentes secundarias

Se tomarán referentes al tema de investigación en Páginas de internet que contienen trabajos de investigación en pdf. tales como un plan de mercadeo estratégico para la empresa cárnicos extra S.A de la ciudad de Medellín y otro referente como una propuesta de planeación estratégica para empresa de carnes frías Santa Mónica la buena S.A.S en Bogotá.

De igual forma, basamos en el plan estratégico que lleva un análisis a partir de una organización familiar y producción en sociedad en la piscicultura los corrales Silvia Cauca ya que carnes frías KABOD es una empresa familiar.

5.2 Población y muestra

Los clientes externos de la empresa carnes frías KABOD de Popayán, se prospectan en una cantidad de 1000 para el año 2017.

La fórmula utilizada para sacar esta muestra es la finita puesto que se conoce la cantidad de población objeto de estudio

Figura 4. Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra de población finita

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Fuente: Datakey

N: número de elementos de la población. (1000)

Z: valor estimado. Nivel de confianza valor estándar 95%. = 1.96

P: proporción de elementos de la población con una característica, 50 % valor más desfavorable y utilizado.

+e= error estadístico o precisión en + - 5%

N= cantidad de personas a encuestar 1000

Aplicando la fórmula con los siguientes datos:

N: 1000

Z: 1.96

P: 0.5

+e= 0.05

N= cantidad de usuarios a encuestar da una cantidad de # usuarios para encuestar.

5.3 Ficha técnica de las encuestas

Tabla 3. Ficha técnica de la encuesta clientes internos

Título de la Investigación	PLAN ESTRATÉGICO PARA DE LA EMPRESA CARNES FRIAS KABOD DE POPAYÁN AÑO 2018
Período	Abril- Agosto de 2017
Responsables de la Investigación	Jhoan Esteban Muñoz Sánchez Ricardo Andrés Calvache Martínez
Inicio de Actividades	Abril 2018
Finalización	Julio 2018
Técnica de Recolección de datos	Encuesta a los empleados
Población Universal	5
Población muestra	5
Número de Encuestas	5
Número de preguntas de la Encuesta	8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Ficha técnica de la encuesta usuarios

Título de la Investigación	PLAN ESTRATÉGICO PARA DE LA EMPRESA CARNES FRIAS KABOD DE POPAYÁN AÑO 2018
Período	Abril - Agosto de 2017
Responsable de la Investigación	Jhoan Esteban Muñoz Sánchez Ricardo Andrés Calvache Martínez
Inicio de Actividades	Abril 2018
Finalización	Julio 2018
Técnica de Recolección de datos	Encuesta a clientes
Población Universal	1000
Población muestra	278
Margen de error calculado	5%

Nivel de confianza	95%
Alcance	278
Tipo de muestreo	Probabilístico (aleatorio)
Número de Encuestas	Una (1)
Número de preguntas de la Encuesta	8

Fuente: Elaboración propia

5.4 Instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo del diseño del plan estratégico se han tomado las muestras por medio de la observación directa, entrevistas, apuntes y cuestionario diseñado para los clientes externos e internos.

5.5 Alcance

La cobertura geográfica del estudio abarca toda la comunidad del área urbana del municipio de Popayán que asciende a un total poblacional de 265.702 habitantes según censo realizado por el departamento administrativo nacional de estadística (DANE).

5.6 Tiempo

El proceso de recolección y procesamiento de la información se realizará desde abril y hasta septiembre del 2019.

6 Realizar un diagnóstico estratégico sobre la organización

6.1 Caracterización

La empresa se caracteriza por ser una pymes reconocida en el mercado payanes gracias a su larga trayectoria en la producción de carnes frías para eventos y pasa bocas de res, pollo y cerdo. Esta empresa se localiza en el barrio Valencia y lleva más de 10 años en el mercado satisfaciendo a sus clientes y cumpliendo con la promesa de venta; se trata de una micro empresa familiar y cuenta con sus recetas elaboradas por sus propietaria ALVA MARIA VIDAL que es la encargada de verificar el total de la producción.

6.1.1 Nombre de la empresa

Carnes frías KABOD

6.1.2 Identificación tributaria

NIT: 34.524.144-5 Régimen Simplificado

6.1.3 Macro localización y micro localización

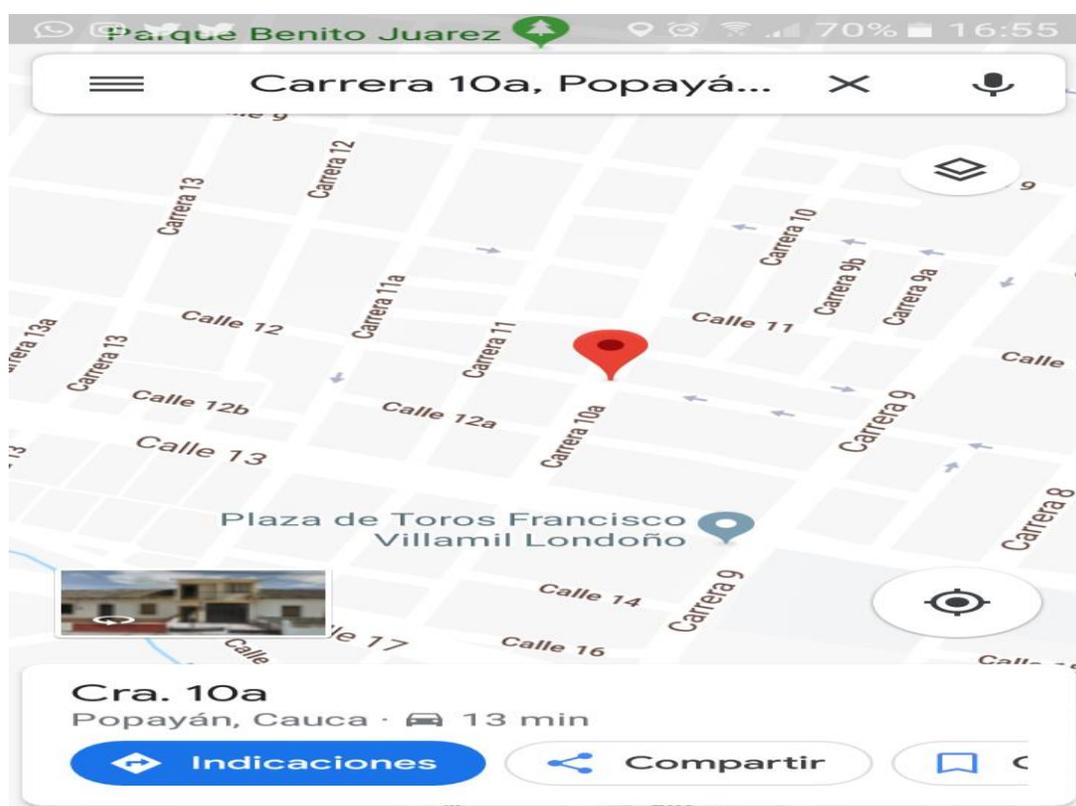
La empresa carnes frías KABOD de Popayán, se ubica en el municipio de Popayán, capital del Departamento del Cauca al sur de Colombia, y también se localiza en el valle de Pubenza entre la Cordillera Occidental y Central al occidente del país, en las coordenadas 2°26'39"N 76°37'17"O. Tiene 265.702 habitantes, de acuerdo al censo del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) elaborado en el año 2016. Su extensión territorial es de

512 km², su altitud media es de 1760 m sobre el nivel del mar, su precipitación media anual de 1.941 mm, su temperatura promedio de 14/19 °C y dista aproximadamente 600 km de Bogotá.

Dirección: Calle 12 # 10 a-17

6.2 Marco geográfico

Figura 5. Mapa de carnes frías KABOD



Fuente: Google Maps.

Gerente

ALBA MARÍA VIDAL ALEGRÍA

6.2.1 Reseña histórica

Kabod es una empresa creada empíricamente por su propietaria quien se capacitó en un curso programado en el salón comunal de barrio Valencia, para posteriormente fundar Kabod carnes frías de la ciudad de Popayán. Este producto llega a ser de tan alta calidad que rápidamente amplió su rango de clientes y paso de ser consumido solamente por vecinos del barrio a diferentes sectores de la ciudad posicionándose en el mercado gracias a su reconocida calidad y agradable sabor, resultados de una trayectoria de más de 10 años de conocimiento en el sector.

6.3 Fundamentos de la organización**6.3.1 Actividad principal**

Venta y comercialización de carnes frías para eventos.

6.3.2 Portafolio de productos

- Pollo Relleno mixto por libra para 5 personas

Fuente de la fotografía carnes frías kabod



- Muslitos de pollo porción 100 personas

Fuente de la fotografía carnes frías kabod



- Bolitas de carne porción 100 personas
- Fuente de la fotografía carnes frías kabod



- Hawallanos porción 100 personas
- Fuente de la fotografía carnes frías kabod



- Pinchos de carne y pollo porción 100 personas

Fuente de la fotografía carnes frías kabod



- Empanadas de hojaldre porción 100 personas

Fuente de la fotografía carnes frías kabod



- Pollo relleno de pechuga para 5 personas

Fuente fotografía carnes frías kabod



- **Muchacho relleno** para 5 personas

Fuente fotografía carnes frías kabod



- Sobre barriga rellena para 5 personas

Fuente fotografía carnes frías kabod



- Pernil de cerdo para 5 personas

Fuente fotografía carnes frías kabod



- Ensalada de frutas para 100 personas

Fuente fotografía carnes frías kabod



- Ensalada de pastas para 100 personas

Fuente fotografía carnes frías kabod



- Ensalada de piña y cuajada para 100 personas

Fuente fotografía carnes frías kabod



- Ensalada de verduras para 100 personas

Fuente fotografía carnes frías kabod



- Carta de platos carnes frías KABOD

GARNES FRÍAS
KABOD

ALBA ALEGRIA

Calle 12 N° 10A-17 Tel. 5221660 Popayán
Cels.: 313 6054440 / 313 6661574

Pollos Rellenos *
Pavos Rellenos *
Carnes Variadas *
Ensaladas *
Pasabocas *
Servicio de Meseros *
Alquiler de Loza *

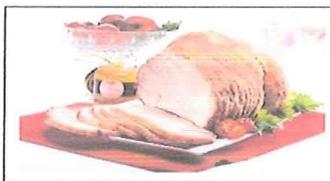
- **PLATO No. 1**

- Pollo en pechuga
- Lomo Acaramelado
- Ensalada de Piña
- Ensalada de Verduras



- **PLATO No. 2**

- Pollo Mixto
- Pernil de Cerdo
- Ensalada de Caracol
- Ensalada de Frutas



- **PLATO No. 3**

- Lomo de cerdo relleno
- Fricase de Pollo
- Moldiado de Melocotón



- **PLATO No. 4**

- Carne Moldiada
- Pollo en Pechuga
- Ensalada de Fruta
- Ensalada de Papa



- **PLATO No. 5**

- Sobrebarrigarellena
- Arroz Verde
- Ensalada de Piña

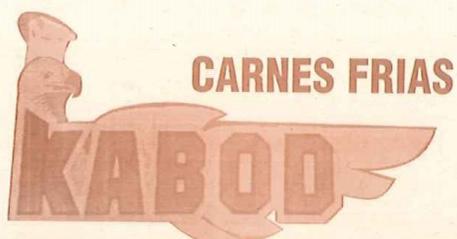


- **PLATO No. 6**

- Muchacho Relleno
- Fricase de Pollo
- Ensalada de Verduras



- Carta de cantidad y precios carnes frías KABOD.



Alba Maria Alegria

Nit: 34. 524.144 - 5

CALIDAD, SERIEDAD y CUMPLIMIENTO
Calle 12 N° 10 A - 17 B/ Las Américas - Popayán
Tel: 8221660 Cel:313 666 15 74

COTIZACIÓN

CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR	VALOR TOTAL
1	POLLO RELLENO EN PECHUGA 20 PERSONAS	\$50.000	
1	POLLO RELLENO MIXTO 20 PERSONAS	\$50.000	
1	POLLO RELLENO DE CERDO 20 PERSONAS	\$50.000	
1	PAVO RELLENO MIXTO 35 PERSONAS	\$200.000	
1	PAVO RELLENO EN PECHUGA 35 PERSONAS	\$200.000	
1	CARNE EN ROLLO 6 PERSONAS	\$20.000	
1 Libra	LOMO RELLENO 6 PERSONAS	\$25.000	
1 Libra	SOBREBARRIGA RELLENA 6 PERSONAS	\$25.000	
1 Libra	MUCHACHO RELLENO 6 PERSONAS	\$25.000	
1 Libra	LOMO DE CERDO EN AGRIDULCE DE PIÑA 6 PERSONAS	\$25.000	
1 Libra	PERNIL DE CERDO CON HIGOS 6 PERSONAS	\$25.000	
1 Libra	LENGUA EN SALSA 6 PERSONAS	\$25.000	
1 Porción	ENSALADA DE FRUTAS 50 PERSONAS	\$70.000	
1 Porción	ENSALADA DE PIÑA Y CUAJADA 50 PERSONAS	\$70.000	
1 Porción	MOLDEADO DE MELOCOTÓN Ú OTRO 50 PERSONAS	\$70.000	
1 Porción	ENSALADA DE PAPA 50 PERSONAS	\$70.000	
1 Porción	ENSALADA DE VERDURAS 50 PERSONAS	\$70.000	
1 Porción	ENSALADA DE PASTAS 50 PERSONAS	\$70.000	
100	PASABOCAS MUSLOS	\$50.000	
100	PASABOCAS BOLITAS DE CARNE	\$50.000	
100	PASABOCAS EMPANADITAS	\$50.000	
100	PASABOCAS HAWAIANOS	\$50.000	
100	PASABOCAS PINCHOS DE CARNE Y POLLO	\$50.000	
	PASABOCAS / OTRAS VARIEDADES		

6.3.3 Servicios destacados

- Catering. (Servicio de venta de productos alimenticios en eventos sociales (fiestas, reuniones sociales y fechas especiales del año))

6.3.4 Formular la plataforma filosófica de la organización

- La empresa actualmente no cuenta con una misión y una visión sin embargo como aporte de los estudiantes se formula estos dos elementos los cuales fueron desarrollados en diálogos con las directivas de la empresa por lo cual se realizan esta misión y visión

6.3.5 Misión

- Carnes Frías Kabod es una pymes encargada de distribuir carnes frías para diferentes tipos de eventos satisfaciendo las necesidades de los clientes por medio de una gran variedad de productos logrando satisfacer a la ciudad de Popayán y cumpliendo metas y objetivos que queremos realizar ofreciendo alimentos de calidad, excelente sabor, y con su toque familiar gracias al compromiso que tienen sus familiares con la satisfacción de que la empresa crezca cada día vez más.

6.3.6 Visión

- KABOD será en el 2021 una distribuidora y organizadora de eventos de carnes frías reconocida entre sus clientes en la ciudad de Popayán por su sabor, calidad y

frescura y la excelencia de sus materias primas logrando constituirse como una empresa fuerte y líder en el mercado de carnes frías de calidad.

6.3.7 Valores corporativos

La empresa cuenta con sus valores propuestos fueron hablados y preguntados por los estudiantes de administración de empresa para así poder realizarlos en el manu escrito que se realizó.

- **Equidad:** Ser justo dándole a las personas lo que se merecen y que se sientan que reciben lo justo por su entrega.
- **Competitividad:** Obtener rentabilidad para así dar confianza y mantener la tendencia de crecimiento en el mercado.
- **Calidad:** Destacarse por los procesos de alto nivel que aplica la organización a los productos que fabrica.
- **Enseñar:** Capacitar a la comunidad sobre la fabricación de estos productos.
- **Ecología:** Aplicar la normatividad concerniente a la RESO.
- **Trabajo en Equipo:** Compromiso tanto de la organización como de los colaboradores creando un ambiente de calidad sano.
- **Fe**
- La empresa fue creada con mucha devoción a la fe de cristo y KABOD quiere compartir esto con sus clientes y empleados.
- **Respeto**
- Al trabajador, al cliente y al proveedor dándoles el apoyo y calidad al estar dentro de la empresa.

- **Compromiso**
- Tener la capacidad y el tiempo disponible para la entrega de productos.

- **Justo a tiempo**
- Respeto de parte de los proveedores y clientes comprometidos a cumplir con las entregas “just in time” de la organización.

- **Innovación**
- Cumplir con el estándar de innovación que requiere la organización para así llegar a su éxito.

6.3.8 Estrategia social

De cara a la estrategia social, KABOD carnes frías pretende conformar un resumen normativo de carácter interno que constituya el “paso a paso” puntual y definido que guíe el actuar de todo el equipo humano que compone la empresa con miras a conseguir el cumplimiento de todos los objetivos no solo como organización familiar, sino también como actor social.

6.3.9 Segmentación del mercado

KABOD es una empresa que maneja el mercado de las carnes frías para eventos en la ciudad de Popayán el cual se encuentra ubicado en el barrio las américas y su mercado va dirigido a familias, empresas, universidades, fiestas especiales y en general todo tipo de eventos como el día de la madre, día del padre día de la mujer, día del trabajador, aniversarios, grados, comidas para semana santa, comidas navideñas. Como veíamos anteriormente la celebración de eventos se realiza para diferentes tipos de personas que puedan comprar el producto y estaría definido en personas entre 18 y 75 años con familias compuestas y que ganen más de un smlv

en la ciudad de Popayán quienes son los clientes que adquieren los productos de carnes frías KABOD. el cliente que puede llegar a adquirir el producto son personas las cuales son trabajadores, empresarios y comerciantes los cuales tienen ingresos por más de un SMLVM y debido a que estas personas tienen más relaciones sociales y tienen más poder adquisitivo, estos clientes objetos pueden aportar mayor valor al sistema de la empresa y activar mayor cantidad de servicios.

Tipos de clientes

Los clientes empresariales:

Buscan relaciones a largo plazo. La mayoría de las empresas requiere proveedores estables, pues es un desgaste administrativo estar cambiando permanentemente. Este es un muy buen argumento de venta, siempre y cuando sea cierto y pueda ser corroborado mediante un adecuado nivel de servicio postventa. Nunca permita que un cliente piense que la relación con su empresa puede ser efímera.

Cientes familiares:

Estos son los clientes que influyen en el consumo de amigos y familiares, a partir de sus propias experiencias y conocimientos.

Cientes casuales: Son aquellas personas que ocasionalmente comprar o adquiere el producto de la empresa ya que no es tan constante su consumo

Cientes internos:

Los clientes internos son aquellos que intervienen en el desarrollo de los productos que realiza la empresa, entre ellos podemos encontrar a empleados, colaboradores, proveedores.

Ciente externo:

Son aquellas personas que pagan por obtener los productos o servicios de la organización. A la hora de clasificarlos podemos dividirlos en distintos perfiles de clientes externos.

Cientes apóstoles o *evangelists*:

Son aquellos que manifiestan el más alto nivel de compromiso con la marca, los productos y el negocio en general. También suelen conocerse como embajadores de buena voluntad, pues en sus círculos de acción son verdaderos líderes cuando se trata de difundir el mensaje de nuestra empresa.

Cientes fieles o leales:

Los leales son clientes que nunca nos fallan, aunque no manifiestan de forma tan abierta su compromiso con la marca como los clientes apóstoles. Personaliza tu marca para motivar tus compradores con un valor añadido para que elijan la marca por encima de la competencia.

Cientes indiferentes:

Este grupo de consumidores se caracteriza por tener una actitud neutral hacia un producto. No sienten ni atracción ni rechazo hacia lo que les ofrecemos. Son de los más difíciles de captar, pues implica un doble esfuerzo: el de sacarlos de su esquema y el de seducirlos con nuestra propuesta. Aun así, pocos acaban por sumarse a una determinada marca.

Cientes rehenes:

La característica principal de estos clientes es que, aun cuando no están del todo contentos con la marca, permanecen ligados a ella. Es decir, no se atreven a romper completamente el vínculo. Esto se debe a factores como el monopolio de una empresa en ciertos sectores comerciales o la falta de mejores alternativas. No se recomienda mantener un cliente en estas condiciones, pues en cuanto aparezca una oferta que le seduzca y suponga mejores garantías, no dudará un segundo en mudarse de compañía.

Cientes mercenarios:

Son los que no priorizan la calidad del producto ni sus características, sino más bien las condiciones en las que éste se ofrece. Por ejemplo, no dudan en cambiar de marca si les ofrecen un precio más bajo. No tienen preferencia por alguna oferta en concreto ni demuestran niveles de fidelidad.

Cientes potencialmente desertores:

La relación de estos clientes hacia el producto generalmente está atravesada por situaciones negativas o insatisfactorias. Esto ha hecho, con toda razón, que su nivel de compromiso hacia la marca disminuya y que, en el peor de los casos, se conviertan en pregoneros de la mala experiencia. Son esos clientes que aún no se han ido, pero que seguramente no tardarán en hacerlo.

Cientes agresivos:

Es el cliente fácilmente irritable y que siempre quiere que le den la razón, aun cuando no la tenga. Tiene un carácter fuerte, difícil, y para seducirlo o ganarse su confianza es necesario emplear todos nuestros recursos. Al menor error o fallo, es posible que se dé de baja de nuestro servicio. Sin embargo, también es posible que su actitud sólo sea una manera de exigir un buen servicio y que no efectúe su plan de marcharse a otra compañía.

Cientes impacientes:

A este cliente no lo mueven los detalles ni las explicaciones; lo que realmente le importan son las soluciones a su problema. Se quedará con la marca que sepa atender con mayor rapidez sus solicitudes.

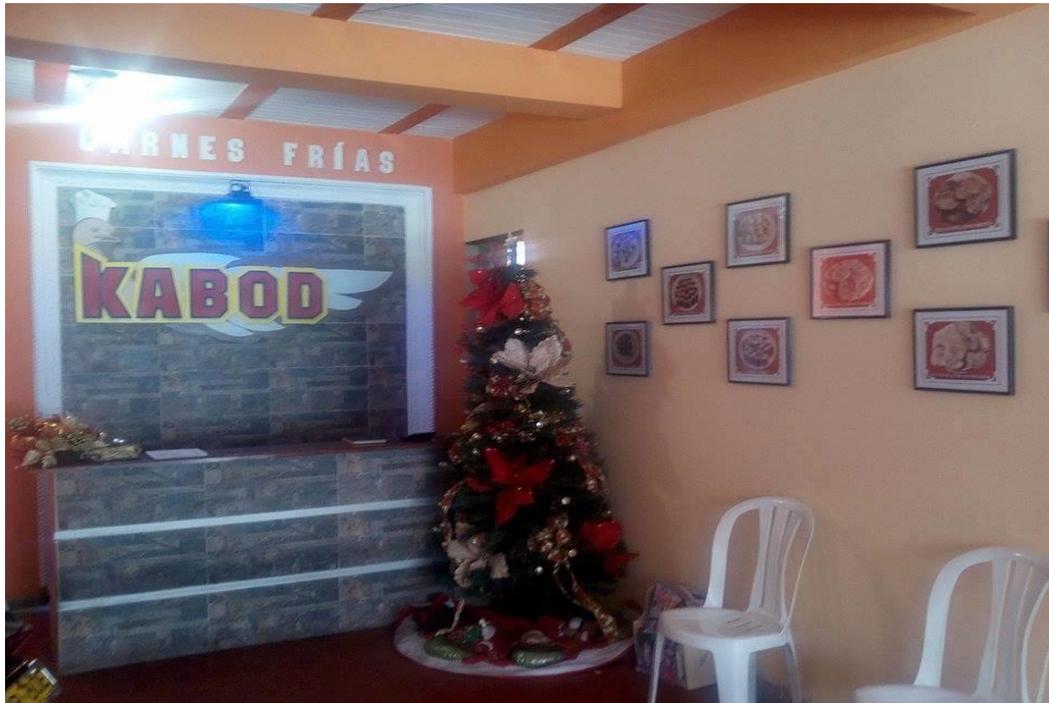
Cientes indecisos:

Se ubican en el mismo espectro que los clientes indiferentes, pero a diferencia de éstos sí que demuestran algún interés por lo que se le ofrece. El asunto no es que presten atención; el tema pasa por seducirlos para que realicen una buena elección. Les cuesta decidir, generalmente entre dos o más opciones, y por ello la mejor manera de captarlos es a través de un discurso breve, eficaz y directo

Cientes objetivo:

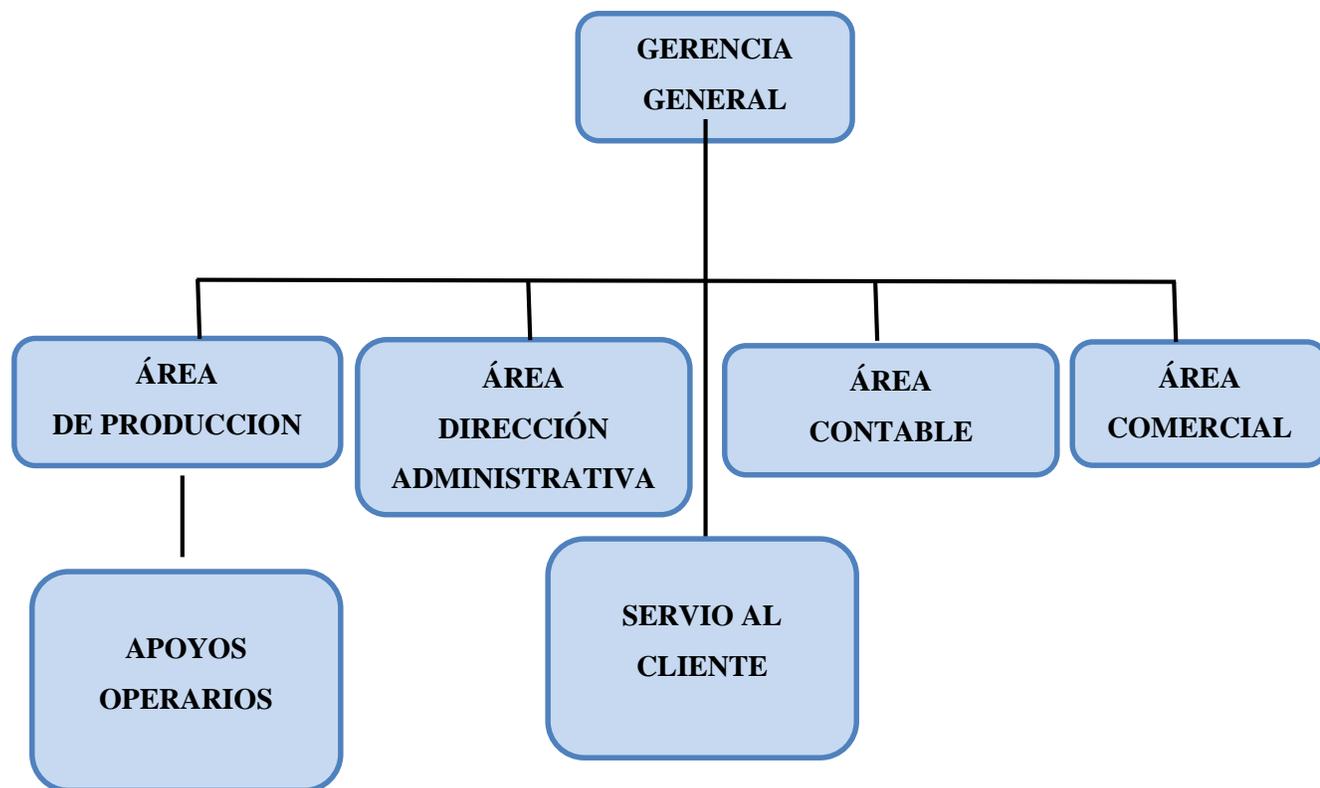
El carisma, la simpatía y la facilidad de palabra no convencen a este cliente, al menos de entrada, pues su prioridad es valorar si lo que le ofrecen supone un verdadero beneficio para sus necesidades. No es agresivo, pero no se implica como quisiéramos en la situación; la clave para convencerlos es suministrarle información, datos, cifras y otros elementos de juicio.

6.3.10 Infraestructura KABOD



6.4 División político administrativa

- La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida sin embargo los estudiantes como parte del trabajo se realiza una estructura organizacional teniendo en cuenta las particularidades de la empresa y construida en diálogos con las directivas y propietarios de la empresa.



Fuente: Elaboración propia propuesta de organigrama para la empresa KABOD carnes frías de la ciudad de Popayán.

7 Diagnóstico organizacional

7.1 Descripción de la situación actual de los departamentos o áreas de la organización

7.1.1 Gerencia

La gerencia tiene un conocimiento empírico se traza sus propias metas las cuales muchas veces no las comunica con los empleados de la empresa no se formulan estrategias de manera formal, la gerencia es manejada por los mismos dueños de la empresa que quieren el cumplir los objetivos y metas propuestas en el plan estratégico que ayudaran a alcanzar las oportunidades de negocio, sus objetivos económicos y sociales creando y estableciendo la estructura del clima organizacional y apropiado y motivando la implementación de estrategias en las áreas de mercadeo, producción, financiación y apoyo administrativo para así lograr el objetivo de negocio cumpliendo y mejorar las funciones principales de la empresa tanto internas como externas para crecer y desarrollarse rentablemente. Es necesario que así como se invierte en equipos e instalaciones se invierta en recursos humanos.

7.1.2 Dirección Administrativa

- La dirección administrativa en la empresa carnes frías kabod es la encargada de asesorar a la gerencia para llevar acabo la formulación de políticas, estrategias, recursos humanos, mercadotecnia, tecnología y desarrollo de negocios la empresa actualmente maneja un personal de recursos estables debido a que su contratación de personal son para los meses más fuertes del año, kabod cuenta con una su tecnología necesaria para así poder realizar y comercializar los productos, cuenta con algunas falencias como el plan de desarrollo de

negocios ya que sus conocimientos son empíricos y esto les impide ser más organizados para así cumplir con sus objetivos.

7.1.3 Área contable

- Se observan falencias en la parte financiera y contable debido a que el área de cartera no maneja un sistema el cual les arroje la información de entradas, salidas, ganancias y pérdidas que puede llegar a tener en el transcurso del ejercicio se manejan libros de anotaciones contables de manera empírica.

7.1.4 Área comercial y mercadeo

- En esta área observamos que la empresa no maneja un sistema de posicionamiento comercial y esto se convierte en un inconveniente para poder alcanzar los objetivos económicos y afrontar con éxito los cambios constantes en el mercado en que se desenvuelve. La empresa cuenta con un sistema de marketing de voz a voz que ayuda a que la pymes sea más reconocida por el mercado payanes, se maneja carta de pedidos y tarjetas con los números respectivos, se recomienda utilizar más redes sociales y una app.
- Maneja un diseño innovador como es la extensión de horarios del servicio al cliente para tomar y entregar pedidos, la empresa participa en eventos masivos de la ciudad *la noche de museos o el festival gastronómico*, esto ayuda al reconocimiento de la empresa en regiones aledañas como los departamentos del valle del cauca, Nariño y Huila.

7.1.5 Área de producción

- El área de producción que tiene como función principal la transformación de materias primas, se observan algunas incomodidades con respecto al espacio de trabajo a pesar de que la empresa fue modificada estructuralmente por su propietaria; podemos decir que el espacio no alcanza para la producción de los diferentes tipos de pedidos que se hacen en el transcurso del año, la incomodidad de espacio se ve más para épocas especiales como diciembre, periodo en que la demanda semanal de pedidos asciende hasta 500 unidades. Lo anterior lleva a que los enfriadores que posee la empresa no alcancen a cubrir la cantidad de producción demandada generando incluso pérdidas del producto, en cuanto a su tecnología para la realización de los productos cárnicos es necesario implementar diferentes tipos de máquinas que ayuden a que la realización de los productos sea más rápida y efectiva para su comercialización.

Servicio al cliente:

Se pudo observar que en el momento de entrega del producto se hace con el debido proceso para que el cliente se sienta cómodo y satisfecho a la hora de llevar el producto, llegando así a expandir los horarios para la comodidad del cliente. Se observan algunas falencias como la falta de implementación de servicio a domicilio o empaque del producto.

7.2 Stakeholders (grupos de interés)

7.2.1 Stakeholders internos

- **Propietaria:** La representante legal de la empresa es su propietaria y fundadora y está invirtiendo todos sus esfuerzos para en el año 2018 ser reconocida como la empresa que re defina la industria en el país gracias a un plato típico colombiano.
- **Trabajadores:** Son la parte más importante de la empresa ya que esta pymes funciona con un promedio de cuatro (4) a cinco (5) trabajadores que logran sacar la producción correspondiente a cada compromiso adquirido con los clientes.

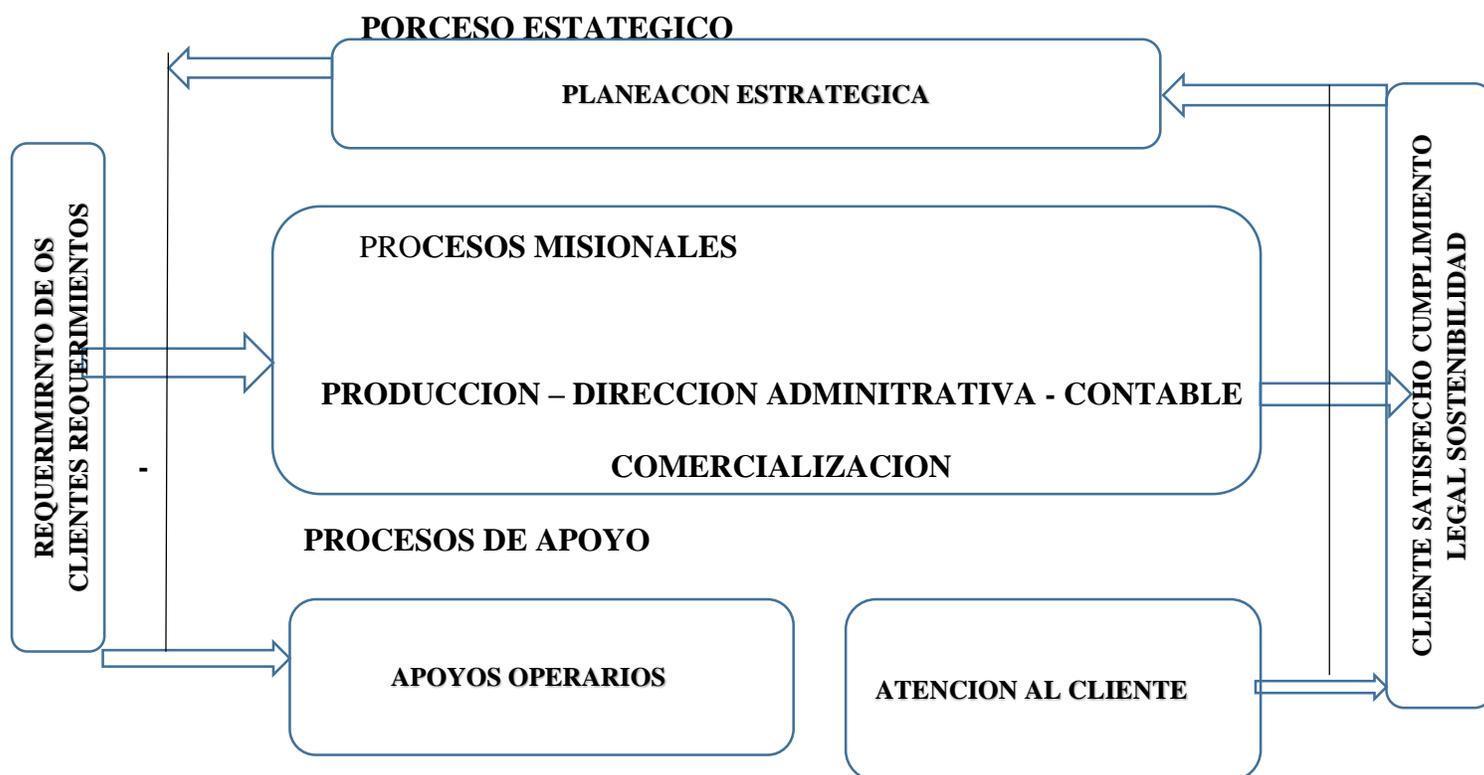
7.2.2 Stakeholders externos

- **Grupos Financieros:** Estas entidades aportaron para que KABOD llegara hacer competencia en el mercado gracias a que se pudo modificar su estructura para una mejor producción de alimentos cárnicos y llegar a un alto nivel de ventas que llevaron a saldar sus compromisos crediticios.
- **Gobierno:** la Dian, cámara y comercio, alcaldía de Popayán.
- **Tributación:** Para carnes frías KABOD es importante cumplir con el pago de tributos al Estado.
- **Proveedores:** Encargados de surtir los insumos para la elaboración de los productos que KABOD comercializa. Pollo conquistador es el proveedor más confiable ya que ha trabajado con KABOD por más de 10 años llevando productos de calidad
- **Clientes:** habitantes de la ciudad de Popayán que adquieren los productos para diferentes clases de eventos sociales.

- **Comunidad:** las personas que rodean carnes frías kabod como lo son sus vecinos son personas que conoces a la empresa desde hace muchos años sabes de la calidad del producto y reconoces a la empresa como una de las más grandes distribuidoras de carnes frías para eventos de la ciudad debido a que abarcar una cantidad extensa en la ciudad.
- **Plaza de mercado:** Principal proveedor de insumos.
- **Competencia:** como competidor primordial y directo se tiene a el restaurante la blanca, a cadenas de súper mercado que sacan estos productos cuando llegan las fechas especiales en el año y tenemos a los diferentes restaurantes de la ciudad de gama alta ya que también atienden a clientes de la marca kabod.

8 Mapa de procesos

El mapa de procesos de kabod es una propuesta de los estudiantes en dialogo con los propietarios, se realizó con un proceso de observación del funcionamiento de la compañía, se revisaron los documentos legales.



FUENTE ELABORACION PROPIA

Planeación estratégica: Diseñar líneas innovadoras que ayuden al mejoramiento de la empresa implementando planes de acción que permitan cumplir los objetivos y metas que quiere la organización, logrando así un mejor posicionamiento en el mercado.

Control de calidad: Son los controles de calidad que se hacen sobre la materia prima, producto en proceso y terminado. Aquí se puede identificar si el producto está en óptimas condiciones para su consumo. Se realizan pruebas para detectar si el producto está en buen estado para el consumidor.

Producción: Se realiza la transformación de materias primas en los diferentes productos cárnicos que ofrece la empresa, se incluye el empaclado y refrigerado.

Comercial: En este proceso se realiza la comercialización por pedidos y venta directa.

Mantenimiento: El mantenimiento preventivo que se hace cada mes a cada uno de los refrigeradores y máquinas para evitar riesgos que paralicen la producción.

Contable Y financiero: En este proceso se realizan los registros contables, análisis financiero y declaraciones de impuestos.

Dirección administrativa: Aquí se realizan los procesos del ciclo del talento humano, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, seguridad y salud en el trabajo, evaluación de desempeño y liquidación.

Logística y apoyo operarios: El proceso de selección de proveedores, de las materias primas, gestión de los inventarios y almacenamiento de las materias primas y el producto terminado.

Servicio al cliente: es una de las funciones más importantes de la empresa debido a que tienen contacto directo con el cliente y es el primero que se lleva una buena impresión de la empresa, es el encargado de recibir y entregar pedidos y reclamos.

9 Matriz DOFA

Tabla 5. Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • F1: Se promueve cultura del servicio al cliente y extensión de horario. • F2: Reconocido ante sus clientes actuales por su competitividad en el mercado de carnes frías para eventos en las diferentes etapas del año como el día de la madre, grados, navidad, semana santa. • F3: Buena relaciones entre la empresa clientes, proveedores y convenio con algunas organizaciones. • F4: Los conocimientos del personal de producción son empíricos, las fórmulas que se han venido perfeccionando con los años a partir del ensayo y el error. • F5: KABOD tiene una infraestructura adecuada para el proceso de producción, con la maquinaria suficiente para lograr un producto de calidad. • F6: La planta cumple con las exigencias sanitarias y de infraestructura que exige el Invima. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1: No se cuenta con un direccionamiento estratégico para saber los objetivos y metas que quiere cumplir la empresa. • D2: No ha adquirido un software contable para kabod • D3: En temporada alta, no se cuenta con equipos de refrigeración suficiente, para los volúmenes de producción que requiere el mercado. • D4: Kabod no cuenta con el personal suficiente para poder sacar la producción en temporada alta y esto hace que existan retrasos en la entrega de pedidos. • D5: No tiene una estrategia publicitaria definida teniendo en cuenta que no está actualizada la página web como Facebook, aunque si cuenta con tarjetas de presentación y cartas con sus variedades, además no cuenta con un empaque con su respectivo logo.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • O1: Incremento de clientes por reconocimiento en el sector debido a su larga trayectoria en la producción de carnes frías para eventos. • O2: La competencia no tiene una gran variedad en su portafolio de servicios para los clientes. • O3: Existe una gran variedad de proveedores, quienes están en capacidad de proveer los productos a la empresa lo que permite tener la seguridad de que no falten las materias primas para la realización de los productos. • O4: Existen vecinos con buenas relaciones con la empresa ya que conocen la empresa y son cercanos a ella debido a que la empresa lleva muchos años en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1: Las cadenas de supermercado y la salsamentaría la blanca se convierten en un fuerte competidor debida a sus campañas de publicidad cuentan con diferentes sedes en la ciudad. • A2: Existen productos sustitutos los cuales se adquieren al instante como las comidas chinas comidas rápidas pollos asados, pollos fritos. • A3: Restaurantes reconocidos de la ciudad de Popayán dedicados a elaboración de eventos como la Cosecha Parrillada, Corrales y Peroles, Carantanta, el quijote. • A4: Cambios en los gustos del consumidor como las comidas veganas. • A5: Debido a la posición geográfica de la ciudad y al conflicto interno del país y el departamento el medio ambiente se puede convertir en una amenaza. Los paros o cierres de las vías de la ciudad son un problema que no se puede resolver fácilmente y pueden incrementar los precio los proveedores.

Fuente: Elaboración propia.

9.1 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) de la empresa kabod

Tabla 6. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) de la empresa kabod

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS)			
Factor interno clave	Peso	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS	50%		
Cultura de servicio al cliente	0,15	4	0,6
Reconocimiento de marca	0,10	4	0,4
Relaciones comerciales con proveedores	0,06	4	0,24
Amplio portafolio de productos	0,10	4	0,4
Infraestructura	0,05	3	0,15
Exigencias sanitarias	0,05	4	0,2
DEBILIDADES	50%		
No se cuenta con un direccionamiento estratégico	0,08	2	0,16
No presentan software contable	0,06	2	0,12
En temporada alta, no se cuenta con equipos de refrigeración suficiente, para los volúmenes de producción que requiere el mercado	0,10	2	0,2
Falta de personal	0,08	2	0,16
Retraso en pedidos	0,10	2	0,2
No se tiene estrategia publicitaria	0,07	3	0,21
Calificar entre 1 y 4		1 2 3 4	Debilidad menor Debilidad mayor Fortaleza menor Fortaleza mayor

En relación a los resultados que ofrece la matriz evaluación de los factores internos (EFI), indica que el total ponderado entre las fortalezas y debilidades es de 3,04. En ese sentido las fuerzas internas de la empresa son favorables, respecto a las debilidades, con un peso ponderado total de 1.99 contra 1,05 de las debilidades.

9.2 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) de la empresa kabod

Tabla 7. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) de la empresa kabod

MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS)			
Factor externo clave	Peso	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
Incremento de clientes debido a la larga trayectoria en la producción de carnes frías	0,20	4	0,8
La competencia no tiene una gran variedad de portafolio de productos para los clientes	0,15	4	0,6
Se tiene la seguridad de que no falten las materias primas para la realización de los productos, debido a la gran de cantidad de proveedores	0,15	4	0,6
Buenas relaciones con los establecimientos comerciales	0,10	3	0,3
AMENAZAS			
Las cadenas de supermercado y la salsamentaría la blanca se convierten en un fuerte competidor debida a sus campañas de publicidad cuentan con diferentes sedes	0,15	4	0,6
			2,3

en la ciudad.			
Productos sustitutos como las comidas chinas comidas rápidas pollos asados, pollos fritos.	0,15	3	0,45
Restaurantes reconocidos de la ciudad de Popayán dedicados a elaboración de eventos.	0,10	3	0,3
Cambios en los gustos del consumidor como las comidas veganas.	0,05	2	0,1
TOTAL	1		3,7

Calificar entre 1 y 4	1	Debilidad menor
	2	Debilidad mayor
	3	Fortaleza menor
	4	Fortaleza mayor

En relación a los resultados que ofrece la matriz evaluación de los factores externos (EFE) de la empresa Kabod, indica que el total ponderado entre las oportunidades y amenazas es de 3,7. En ese sentido las oportunidades de la empresa son favorables, respecto a las amenazas con un peso ponderado total de 2,3 contra 1,4 de las amenazas. Lo cual establece que un medio favorable para la organización.

9.3 Matriz competitiva

Tabla 8. Matriz competitiva

		La Blanca		Olímpica		El éxito		El vecino		Jumbo	
Factores claves del éxito	Peso	Valor	Peso Pond.	Valor	Peso Pond.	Valor	Peso Pond.	Valor	Peso Pond.	Valor	Peso Pond.
Posicionamiento de la marca	0.26	4	1,04	4	1,04	4	1,04	3	0,78	3	0,78
Variedad de productos	0.20	3	0,60	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Calidad	0.20	4	0,80	2	0,40	1	0,20	2	0,40	2	0,40
Distribución	0.10	2	0,20	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Precios	0.15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	1	0,15	1	0,15
Ingredientes	0.09	2	0,18	1	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18
Total	1		3,27		2,88		2,68		2,32		2,41

9.4 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Tabla 9. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Factores clave		Estrategia 1 Revisar y actualizar el direccionamiento estratégico al menos cada año verificando el cumplimiento de los planes operativos.		Estrategia 2 Contratación de un community manager para que se encargue del márketing digital de la empresa.		Estrategia 3 Atraer clientes con un sistema de acumulación de pedidos al tener una cantidad de cinco pedidos dar un valor agregado como rebajas de precios o productos gratis.		Estrategia 4 Implementar un sistema de contratación por prestación de servicios que cuente con un número de personas entre 4 y 5 con la gente del sector		Estrategia 5 Brindar un servicio en entrega de pedidos vía app	
		C	p.p	C	p.p	C	p.p	C	p.p	C	p.p
Factores externos	Peso	C	p.p	C	p.p	C	p.p	C	p.p	C	p.p
Económicos	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Sociales	0,10	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Competitivos	0,10	2	0,2	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Tecnológicos	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Factores internos											
Servicio al cliente	0,20	2	0,4	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Marketing	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Operacional	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6

Administrativo	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Total	1		2,8		3,2		3,6		3,4		3,1

Teniendo en cuenta los resultados de la Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), la Estrategia 3: Atraer clientes con un sistema de acumulación de pedidos al tener una cantidad de cinco pedidos dar un valor agregado como rebajas de precios o productos gratis. Es la que mayor calificación obtuvo dentro de la matriz, definiendo, la estrategia con mayor valoración.

La matriz competitiva ayuda a identificar las principales competencias empresariales, así como sus fuerzas y debilidades. En ese sentido la tabla 8 representa un modelo de una matriz del perfil competitivo observando una serie de porcentajes, a saber: 3.7% que maneja la empresa LA BLANCA de la ciudad de Popayán, lo indica que es una empresa líder en el mercado de carnes frías para eventos siendo una de las más fuertes en la población existente, con referencia a la calidad y a la lealtad de consumir el producto también es líder con unos porcentajes del 0.80 para lealtad y 0.20 en calidad con respecto a otras empresas se puede analizar que el precio más bajo que tiene un porcentaje del 0.70 lo manejan algunas cadenas de supermercados ya que ellos manejan otros mercados y tipos de exportaciones que hacen que el producto sea menos costoso pero de menor calidad.

Se analiza que una de las empresas que ofrecen estos productos para eventos maneja un menor porcentaje de competencia que es del 2.32% esto no quiere decir que solo porque una empresa tenga una calificación del 3.27 y otra del 2.32, no quiere decir que la primera empresa que maneja este tipo de mercados sea 20% mejor que la última, la matriz refleja una fuerza relativa que puede cambiar constantemente y no se maneja tal precisión, el propósito es obtener y evaluar información de manera que ayude a tomar decisiones para el mejoramiento de la empresa.

Frente a esos resultados y teniendo en cuenta Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) de la empresa kabod, donde el resultado de la empresa es de 3,7; se establece como una empresa con factores idóneos para ser la líder dentro del negocio de las carnes frías en la ciudad de Popayán; teniendo la capacidad de hacer frente a la competencia en cualquier momento del año.

Tabla 10. Matriz PEYEA

CALIFICACIÓN	0	1	2	3	4	5	6	Promedio
a. Estabilidad del ambiente								
Sociales					X			
Económicas			X					
Políticas				X				
Culturales						X		
Tecnológicas					X			
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL SECTOR			2	3	8	5		3.6
b. Fuerza de la industria	0	1	2	3	4	5	6	Promedio
Crecimiento del sector							X	
Perspectivas del mercado				X				
Competidores directos			X					
Fuerza de competidores				X				
Fuerza de compradores						X		
Fuerza de Proveedores					X			
Fuerza de productos sustitutos					X			
Fuerza de nuevas empresas			X					
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL SECTOR			4	6	8	5	6	3.6

CALIFICACIÓN	0	1	2	3	4	5	6	Promedio
c. Ventaja competitiva								
Participación en el mercado					X			
Portafolio de productos					X			
Calidad del producto							X	
Canales de distribución				X				
Imagen corporativa				X				
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL SECTOR				6	8		6	4
d. Fuerza financiera	0	1	2	3	4	5	6	Promedio
Gestión de recursos				X				
Liquidez						X		
Endeudamiento					X			
Rentabilidad						X		
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL SECTOR				3	4	10		4

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla 10, los valores para marcar la gráfica son los siguientes:

$$\text{Eje Vertical} = \text{FF} - \text{EA} = 4 - 3.6 = 0.4$$

$$\text{Eje Horizontal} = \text{FI} - \text{VC} = 3.6 - 4 = -0.4$$



La ubicación del gráfico, establece una posición conservadora en cuanto a estrategias para la empresa Kabod, lo que implica permanecer cerca de la competencia de la empresa como son las empresas la blanca, Olímpica y el éxito, las cuales han sido las empresas que han obtenido una mayor calificación ponderada en la matriz competitiva. Esto implica que la empresa no debe correr demasiados riesgos en cuanto inversión, puesto que su posicionamiento en el mercado es estable y presenta buen dinamismo de clientes.

En este caso se recomienda aumentar el nivel de clientes con un sistema de acumulación de pedidos al tener una cantidad de cinco pedidos da un valor agregado como rebajas de precios o productos gratis. A su vez se recomienda actualizar la diversidad de productos, puesto que esto otorga mayor variedad de elección en el cliente. Esta estrategia incluye la penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

9.5 Indicadores de seguimiento a la Estrategia 3: Atraer clientes con un sistema de acumulación de pedidos al tener una cantidad de cinco pedidos dar un valor agregado como rebajas de precios o productos gratis

Los indicadores de seguimiento se aplican durante el proceso de venta, en donde por cada cinco pedidos, se le otorgara un descuento del 5% por ciento sobre la venta; esta estrategia estará a cargo del administrador, este descuento se aplica en todos los productos de la empresa. Este tipo de información es la fuente principal a la hora de realizar el descuento, la cual mejora la satisfacción de los compradores y se convierte en un producto agregado.

Los indicadores de seguimiento son:

- Número de compras realizadas por los clientes en el mostrador
- Número de pedidos vía telefónica
- Numero de facturas

El sistema de recolección de la información estará a cargo del administrador, quien realizara el seguimiento a la estrategia, teniendo en cuenta los indicadores. La evaluación se realizara de manera cuantitativa, a partir del número de pedidos. El sistema de acumulación de pedidos se considera dentro de la empresa como un proceso productivo, identificando el incremento de la demanda de los productos que vende Kabod.

9

ESTRATEGIA	CONTROL	SEGUIMIENTO	PRESUPUESTO
<p>Atraer clientes con un sistema de acumulación de pedidos al tener una cantidad de cinco pedidos dar un valor agregado como rebajas de precios o productos gratis.</p> <p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar un sistema de acumulación, recepción y trámite de pedidos. - Informar y asesorar al cliente sobre los pedidos, y las ofertas disponibles. - Coordinar la entrega de los pedidos, en relación con las promociones que se ofrecen. - Realizar las entregas con la promoción ofrecida, haciendo los descuentos disponibles. 	<p>El control será realizado por el gerente de la empresa Kabod</p>	<p>El seguimiento será realizado por el gerente de la empresa Kabod, a través de los siguientes aspectos:</p> <p>Número de compras realizadas por los clientes en el mostrador.</p> <p>Número de pedidos vía telefónica.</p> <p>Numero de facturas.</p>	<p>\$ 1.000.000</p> <ul style="list-style-type: none"> - Computador - Papelería - Equipos de oficina - Teléfono

10. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un análisis estratégico sistemático para determinar la rentabilidad de un sector en específico con el fin de revisar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. El modelo se basa en los siguientes 5 elementos:

Figura 6 Modelo cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración por Michael Porter

9.1 Rivalidad entre los competidores existentes.

En la industria de la carnes frías se compite con calidad resaltando que cada competidor tiene factores diferenciadores en su producto, por ejemplo Kabod compite con calidad diferenciándose

por su sabor ya que el producto que entrega Kabod cuenta con la materia prima fresca y el toque secreto que le da un sabor único a las carnes.

9.2 Amenazas de los nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es de nivel medio ya que existen barreras de entrada, necesitan conocimientos, permisos para realización de productos, porque la ley sanitaria en Colombia es muy fuerte, adicional a eso se requiere una alta inversión en infraestructura ya que hay que comprar las materias primas, las maquinaria de refrigeración, utensilios de cocina como moldes, ollas, platos para alquiler. Es importante precisar que periódicamente surgen diferentes tipos de empresas que quieren entrar a competir en el sector empresarial con diferentes productos, se considera una amenaza a empresas emergentes en el mercado y que se especialicen en la categoría en la cual está participando el producto que ofrece KABOD. Para la entrada de nuevos competidores en este mercado tienen que tener una confiabilidad en los productos que se requieren para fabricar las carnes frías para eventos porque tienen un control y un manejo especial lo que indica la ley para tal producción y para llevar a cabo lo que se requiere, por lo que la amenaza de nuevos competidores puede ser variable debido a que las materias primas se consiguen en varios puntos de la ciudad y es fácil adquirirlas esto hace que puedan entrar nuevas marcas y nuevos competidores al mercado.

9.3 Productos sustitutos

Es un riesgo latente que los clientes, tomen la decisión de adquirir productos diferentes o sustitutos que se ofrecen en el mercado payanes como las comidas típicas tamales, empanadas, arroz con pollo, pollos rellenos que se pueden encontrar en los supermercados de diferentes marcas y precios, las comidas rápidas que ofrecen en cada esquina, empresas con productos similares que ostenta un alto nivel gastronómico que ofrecen los diferentes tipos de restaurante que existen en la ciudad de Popayán . Los clientes frecuentan restaurantes reconocidos como la cosecha parrillada, Carantanta, el quijote, corrales y peroles y la blanca, esto hace que el consumidor pruebe diferentes tipos de platos finos y a la carta para el consumo diario y de manera inmediata sin la necesidad de asistir a algún evento especial; KABOD compite con calidad debido a que su producto se diferencia por ese sabor especial, por su sabor secreto y su frescura

9.3.1 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es mínimo ya que kabod cuenta con una gran cantidad de clientes que permite que su mercado sea extenso debido a que maneja diferentes grupos sociales que buscan calidad, productos frescos y un excelente sabor dejando a un lado el precio ya que los productos que ofrece kabod son de alta calidad, esto permite que el cliente sea fiel al producto que ofrece carnes frías kabod.

9.4 Poder de negociación con los proveedores

En cuestión de los proveedores, estos podrían manejar un bajo nivel de negociación dependiendo de cuál sea la estrategia que maneja la empresa; en este caso KABOD carnes frías de la ciudad de Popayán accede a varios mercados porque puede conseguir su materia prima en diferentes puntos de la ciudad de Popayán teniendo así la capacidad de manejar varios proveedores en la zona evitando que cualquiera de estos adquiera forma de imprescindible. Por lo anterior los proveedores tendrían un limitado poder de negociación y ofrecer una gama más alta a los clientes y tengamos en cuenta que la materia prima para producir carnes frías se encuentra en varios lugares de la ciudad de Popayán como los son las plazas de mercado, entre otras.

9.5 Formulación de estrategias

- **Formulación de estrategias corporativas**

Tabla 11. Estrategias cruzadas

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ul style="list-style-type: none"> • F1O1: Realizar campañas por las redes sociales como Facebook donde se publicaran imágenes y videos de los eventos a los cuales se les surtirán los productos, en Instagram se va a publicar el portafolio con las imágenes de los productos, en twitter se van a dar recetas e información de la empresa. Esto se realizará cada semana. Incluir mensajes que hablen de la calidad, sabor, frescura e ingredientes naturales y se haga reconocer como empresa familiar logrando entrar fácilmente al mercado Premium de la ciudad y así generar algunos ingresos para la empresa. • F3O2: Implementar convenios con los aliados como empresas colegios, universidades para cubrir necesidades como eventos sociales días especiales y aniversarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1O1: Revisar y actualizar el direccionamiento estratégico al menos cada año verificando el cumplimiento de los planes operativos. • D2O2: Se recomienda comprar un sistema contable para el control de inventarios y facturación de los productos. • D3O3: Implementar un cuarto frío para el almacenamiento de materias primas ya que se pueden presentar problemas como la escases de materia prima para la producción por los cierres de vías • D4O4: Implementar un sistema de contratación por prestación de servicios que cuente con un número de personas entre 4 y 5 con la gente del sector debido a que ya conocen la empresa y el producto.

ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • F1A1: Dar a conocer los diferentes horarios que maneja carnes frías kabod debido a que el horario que maneja es de 6:00am a 10:00pm. Los horarios se darán a conocer por las páginas web como Facebook, la app. y el voz a voz. • F2A2: Atraer clientes con un sistema de acumulación de pedidos y al tener una cantidad de cinco pedidos dar un valor agregado como rebajas de precios o productos gratis. • F3A4: Contratación de un community manager para que se encargue del márketing digital de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • D5A3: Desarrollar un empaque con un diseño atractivo e información relevante que contenga los siguientes aspectos: nutrición de producto, fecha de vencimiento y de fabricación, número de lote, sus compuestos orgánicos y la información de la empresa. • D2A4: Brindar un servicio en entrega de pedidos vía app • D2A3: Crear un sistema de PQRS implementando un buzón de sugerencias en el establecimiento y crear cuestionarios de aceptación y quejas en las redes sociales.

Fuente: Elaboración propia

9.6 Plan de acción

Objetivo1: Aumentar la participa en el mercado anualmente para abrir nuevas franquicias.

ESTRATEGIA	Diseñar un plan de mercado				
ACTIVIDAD	Investigación de mercado a clientes, necesidades, gustos.	Implementar convenios con los aliados como empresas colegios, universidades , para aumentar recursos financieros.	Desarrollar un empaque con un diseño atractivo e información para que la gente se sienta más atraída al producto.	Realizar campañas por las redes sociales que ayuden al reconocimient o de la empresa y al crecimiento de la misma.	Revisar y actualizar el direccionamient o estratégico al menos cada año verificando el cumplimiento de los planes operativos y metas.
RESPONSABLE	Propietaria e investigadores	Propietaria y familiares	Propietaria, familiares y diseñador	Propietaria y familiares	Propietaria, familiares y un administrador
APOYO	Administrativo y mercadeo				
CRONOGRAMA	Septiembre 2018 a abril de 2019	Junio del 2019 a 2024	De junio del 2019 a 2024	Junio 2019 a 2024	De junio del 2019 a 2020
RECURSOS	Humanos	Humanos	Humanos y tecnológicos	Humanos y tecnológicos	Humanos y tecnológicos
PRESUPUESTO	10000		5000.000		
INDICADOR	Nuevos competidores y nuevos mercados y crecimiento en un 30 % anualmente				

Objetivo2: Realizar nuevos segmentos para tener un crecimiento anual

ESTRATEGIA	Realizar una investigación de mercado y segmentar el mercado actual, para identificar cuáles son las necesidades similares en los que la empresa no ha entrado			
ACTIVIDAD	Planeación de recolección y análisis de la información	Clasificación del mercado actual por servicios y sectores		
RESPONSABLE	Propietaria y familiares			
APOYO	Área comercial y administrativa			
CRONOGRAMA	crecimiento anual del 10%			
RECURSOS				
PRESUPUESTO				
INDICADOR	Nuevos segmentos	Numero de segmentos analizados		Total de segmentos por analizar

Objetivo3: Aumentar las ventas de productos

ESTRATEGIAS	Aumentar la presencia en sitios claves como festival gastronómicos y noches de museo	Encuesta de satisfacción de clientes		
ACTIVIDAD	Alquiler y adecuación de un local	Contratar personal potencial de ventas	Realizar cuestionarios y buzón de sugerencias	
RESPONSABLE	Propietaria y familiares			
APOYO	Área administrativa		Área comercial	
CRONOGRAMA	Abril del 2019 hasta el 2024 cada que hayan festivales gastronómicos	Cada día 30 de cada mes		Trimestral desde el 2019
RECURSOS	Humano, técnico y físico		Humanos y comunicaciones rea comercial	
PRESUPUESTO	1000.000		10000	
INDICADOR	Crecimiento de las ventas en un 15% cada dos meses		Numero de llamas clientes activos	

10 Conclusiones

- El trabajo de grado permitió a través de diagnóstico estratégico saber en qué situación se encontraba la empresa y a qué mercado iba dirigido, se logró determinar que la empresa es reconocida por sus clientes en la ciudad de Popayán por su calidad, lo cual permite el aprovechamiento de entrar a competir en el mercado con productos.
- Mediante la implementación de su misión, visión, objetivos y organigrama se puede observar las falencias que existen dentro de la organización.
- La formulación de las estrategias permitió plantear un plan estratégico basándonos en innovación como tecnología, sistemas de PQRS que ayuden a saber que necesita la empresa.
- El desarrollo de este trabajo fue muy beneficioso debido a que se puso en práctica los conocimientos adquiridos por la escuela llegando a crear su plataforma filosófica, su sistema organizacional y creando estrategias que mantengan la empresa en el mercado.

11 Recomendaciones

- Realizar estudios de mercado que permita entrar en otras localidades.
- Es importante implementar la misión y la visión para lograr los objetivos y metas propuestas.
- Se pudo observar que la empresa necesita un mejoramiento de procesos como actualización de páginas web, software contables y tecnología
- Realizar certificados de las normativas como la ISO 9001, ISO 22000, orientados a producir alimentos seguros y de calidad.
- Es importante que se realicen los procesos de contratación del personal bajo la ley establecida sea por prestación de servicios, contrato a término fijo y a término indefinido.
- Es necesario que para la implementación del plan estratégico sea dirigido por una persona calificada y profesional en administración de empresas esto con el fin de que se ajuste a las necesidades de la empresa y sea bien implementado.
- Se recomienda vincular otros estudiantes en calidad de pasantes, para que contribuyan con sus conocimientos al mejoramiento continuo de la organización.

Bibliografía

- Troches, A. (2018). *Planeación estratégica: análisis a partir de una organización familiar y producción en sociedad en la piscicultura los corrales Silvia- Cauca*. Universidad Abierta y a Distancia, Popayan.
- Altair consultores. (1999). *La elaboracion del plan estrategico*. Economia 3.
- Bedoya , N., & Zuluaga , J. (2015). *planeación estratégica para la empresa Alberto Rendón Castrillón/ lavasalud&dist*. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira.
- Betancourt, B. (2011). Entorno Organizacional: Análisis y Diagnóstico. *Programa Editorial*, 57.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. Mexico: McGraw-Hill.
- Ferrel , H. (2006). *Introduccion a los negocios*. Mexico: Cuarta edicion.
- Hernandez, J. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Universidad de Cienfuegos. La Habana: Estudios de gerencia.
- Hill, C. (2009). *Administración estratégica*. (O. Edición, Ed.) Mc Graw Hill.
- Mendoza, L. (2014). *Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramírez*. Universidad de Cartagena, Cartagena.
- Ministerio de salud. (1983). *Decreto Numero 2162 de 1983*. Bogota, Colombia: Constitucion Política.
- Mintzberg, H. (2002). *El Proceso Estratégico*. Madrid, España: Prentice Hall Iberia.
- Nieto, E. (6 de 10 de 2001). *Teorias de la competitividad*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-competitividad-y-estrategias-competitivas/>
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. . Mexico: Edición I. Compañía Editorial S.A. .

Rendón , L., & Russi , L. (2016). *Formulación del plan estratégico para el hospital del rosario de Ginebra Valle del Cauca para el periodo 2016 a 2020*. Universidad del Valle, Tulua.

Trochez, Andrés. (2018). *PLANEACION ESTRATEGICA: ANALISIS A PARTIR DE UNA ORGANIZACIÓN*. Opción de grado, Popayán. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de <http://hdl.handle.net/10596/17897>

<https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/18126/1/98602774.pdf>

<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10044/1/CB-0516275.pdf>

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9273/tesis358.pdf;sequence=1>

<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>

Anexos

Anexo 1. Trabajo de campo

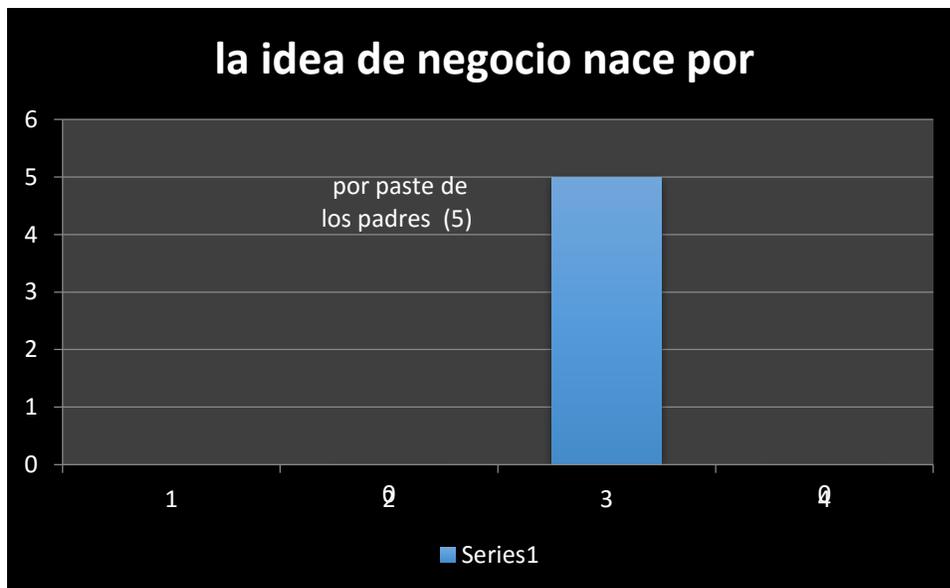
Aplicación de la encuestas a clientes internos y externos de la empresa carnes frías KABOD

La aplicación de la encuesta en los dos tipos de clientes que maneja la empresa carnes frías

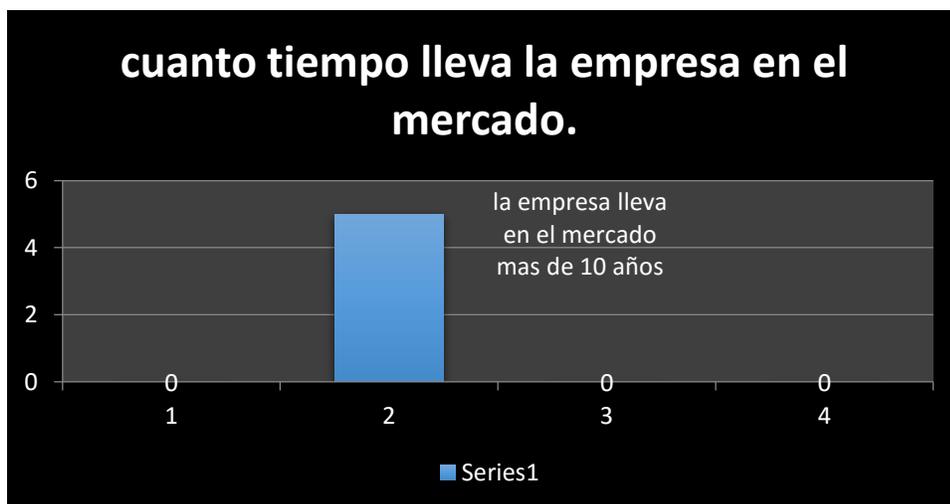
KABOD de Popayán es de suma importancia para los directivos debido a que a través de ella se puede conocer el nivel de satisfacción y motivación de sus clientes, con el fin de poder hacer las correcciones y mejoras pertinentes a continuación observaremos los resultados realizados por los estudiantes.

Anexo 2. Análisis e interpretación de resultados encuesta clientes internos

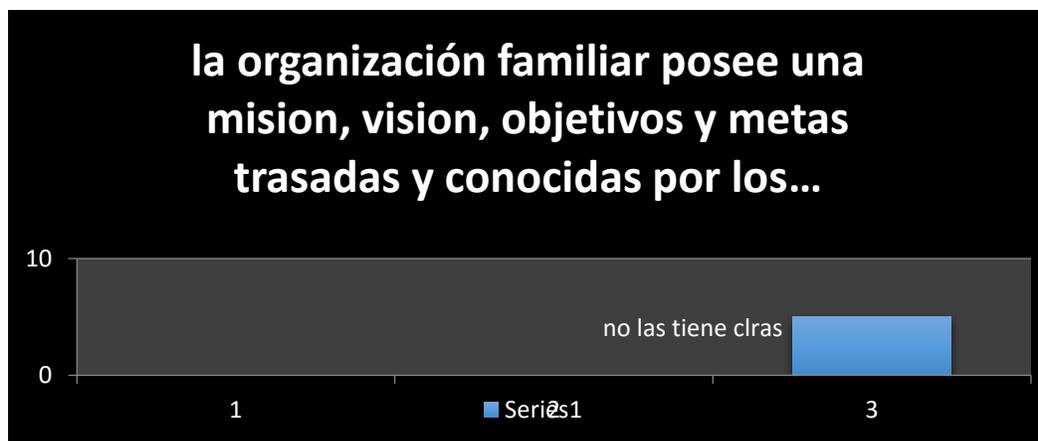
Preguntas para los clientes internos de carnes frías KABOD	Marque con una x			
1-la idea de negocio nace por.	necesidad de mercado	0	Total	<input type="text" value="5"/>
	conocimientos por parte de los padres	5		
	motivación y conocimientos de otros negocios	0		
2-cuánto tiempo lleva la empresa en el mercado.	menos de 10 años	0	Total	<input type="text" value="5"/>
	entre 10 y 20 años	5		
	hace más de 30 año	0		
	Meses	0		
3-la organización familiar posee una misión, visión, objetivos y metas trazadas y conocidas por los colaboradores.	Si		Total	<input type="text" value="5"/>
	No	5		
4-la empresa cuenta con organigrama.	Si	0		
	No	5	Total	<input type="text" value="5"/>
5-se respeta las decisiones de la propietaria al momento de tomas de decisiones	Si	4	Total	<input type="text" value="5"/>
	No	1		
6-usted es evaluado por su desempeño.	Si	4	Total	<input type="text" value="5"/>
	No	1		
7-siente motivación y agrado por su trabajo.	Si	5	Total	<input type="text" value="5"/>
	No	0		
8-los empleados cuentan con las herramientas de dotación adecuadas para su protección	Si	5	Total	<input type="text" value="5"/>
	No	0		



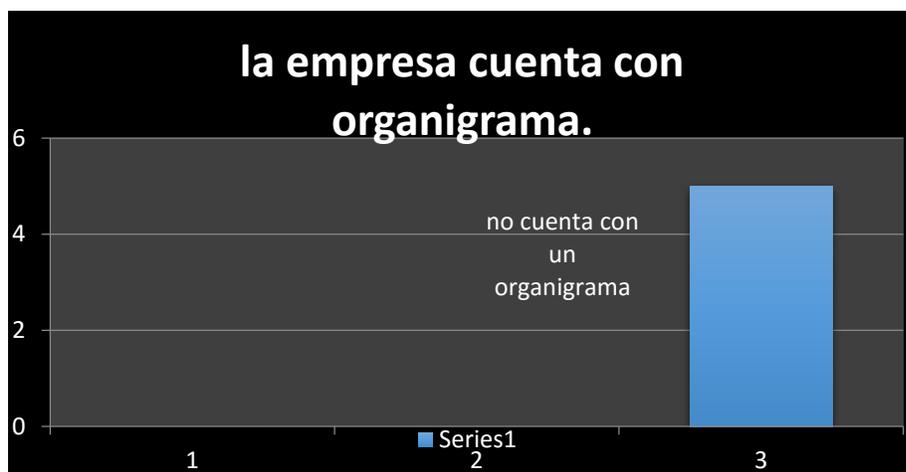
En la pregunta número uno se observa la motivación de los propietarios y el interés que tienen sobre la organización para así tener su sostenibilidad, ayudándola a crecer y a perdurar como empresa cuyo motivación es por parte de los padres que encuentran una sostenibilidad en el mercado debido a que tienen un conocimiento empírico para acceder al mercado.



La pregunta número dos puede decir la confiabilidad que tiene la empresa en el mercado debido a que llevan más de 10 años en el mercado de carnes para eventos y tienen una confiabilidad y un posicionamiento en el mercado payanes.



Con la pregunta número tres se examina especificar si la empresa cuenta con un direccionamiento estratégico para el mejoramiento de sus actividades y así planear y proyectarse en el mercado, se observó que la organización no cuentan con estos aspectos llegándola a ver con las demás empresas como una debilidad ya que no tiene sus estrategias de negocios claras y puntuales.



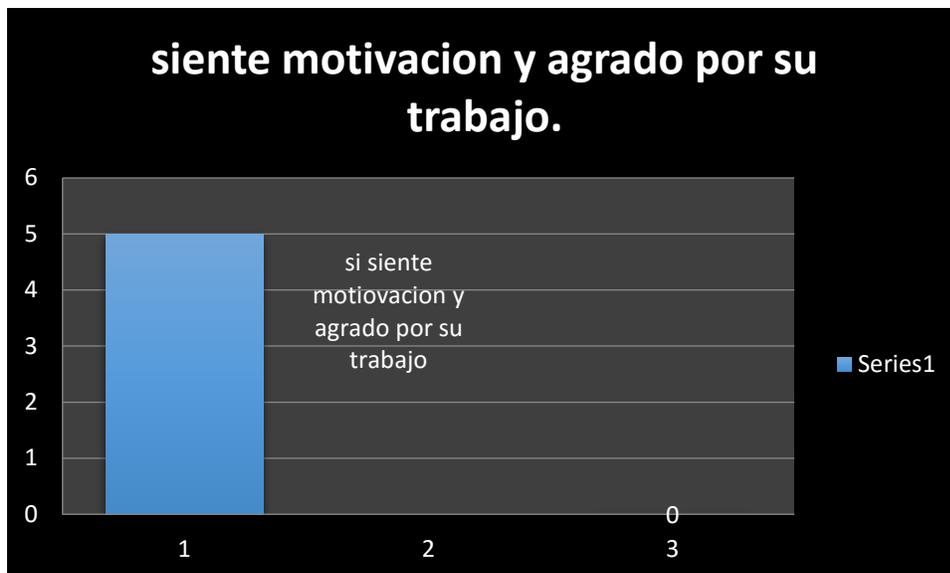
Se observa la estructura organizacional y miramos que no cuenta con organigrama definido y no se expresa a los empleados la manera correcta de cómo está la organización en estos momentos y no se realizan buenas tomas de decisiones por parte de la gerencia.



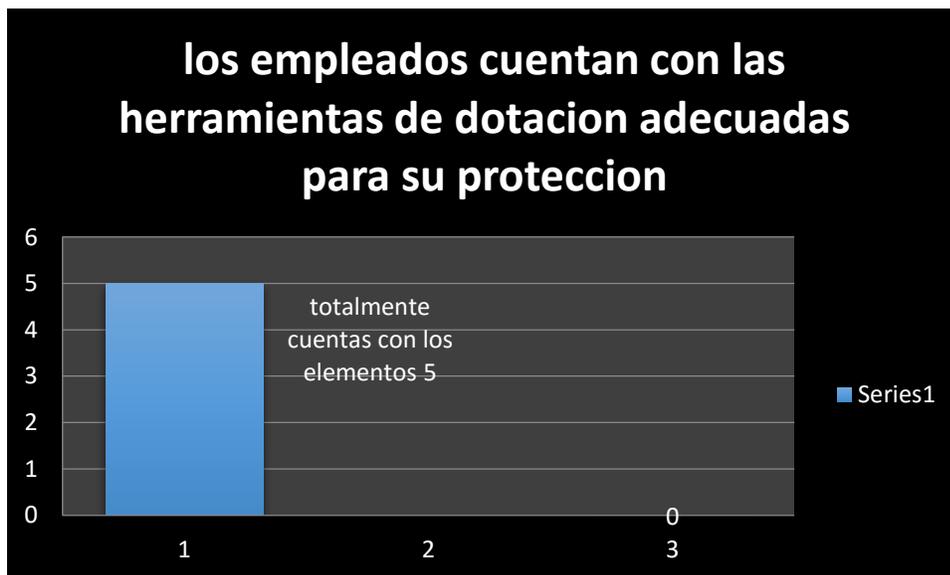
Aquí se reconoce a la propietaria o al gerente como la persona encargada de la toma de decisiones y acatan sus órdenes, se puede observar que es valida la participación para motivar la integración de quienes laboran dentro de la empresa.



No se realiza una evaluación de los trabajadores debido a que no existe un clima organizacional que diseñe planes de acción, motivación y capacitación que pueda medir el desempeño de los empleados y si están cumpliendo con los objetivos que se quieren.



Esta pregunta es muy importante ya que se midieron la motivación de los trabajadores a la realización de los productos el cual fue 100% positiva es un factor muy importante debido a que se tienen un buen desempeño y rendimiento.



Se cuentan con los elementos para la realización de los productos como lo son guantes, cuchillos, tapabocas, y ropa adecuada también cuenta con extintores para situaciones peligrosas debe establecer rutas de evacuación y poner los elementos de protección en forma ordenada.

Anexo 3. Análisis e interpretación de resultados encuestas clientes externos

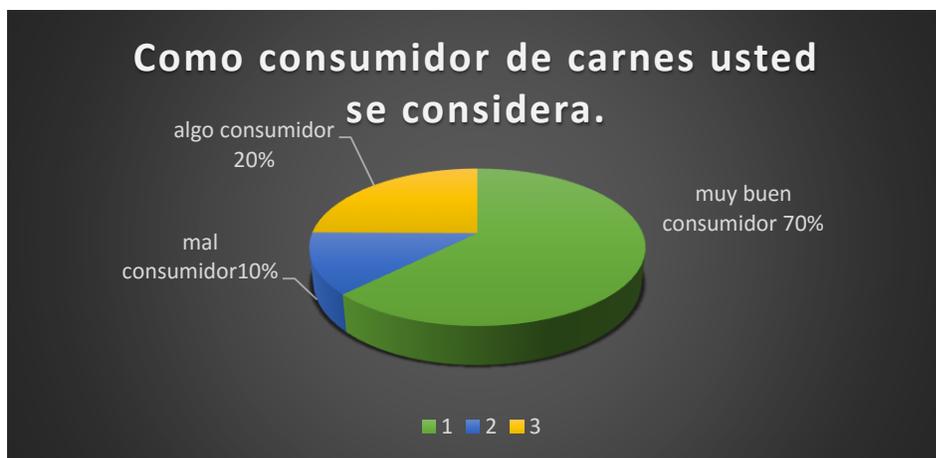
encuesta # 1 personas externas				
1-Le gustaría implementaran el servicio a domicilio ya que no existe.	Por un dispositivo app	100	Total	278
	Servicio domicilio en moto por pare de la empresa.	150		
	Servicio público taxi	28		
2-Si KABOD abre una nueva sede le gustaría que fuera.	En el norte de la ciudad	135	Total	278
	En el oriente de la ciudad	55		
	En la variante	88		
3. Porque prefiere los productos KABOD.	Es de buena calidad	103	Total	278
	Tiene buen sabor	100		
	Es económico	75		
4-Que otro producto le gustaría encontrar.	Comida vegana	53	Total	278
	Asados	145		
	Comidas típicas	80		
5-Como consumidor de carnes usted se considera.	Muy buen consumidor	174	Total	278
	Mal consumidor	35		
	Algo de consumidor	69		
6-Como califica la atención prestada de KABOD.	Mala	0	Total	278
	Buena	161		
	Excelente	117		
7-Los horarios que maneja KABOD son de su satisfacción.	Si	278	Total	278
	No	0		
8- ¿Porque Recomendaría KABOD carnes frías?	Por su reconocimiento en el mercado	43	Total	278
	Sus productos son frescos	205		
	Buen servicio al cliente	30		



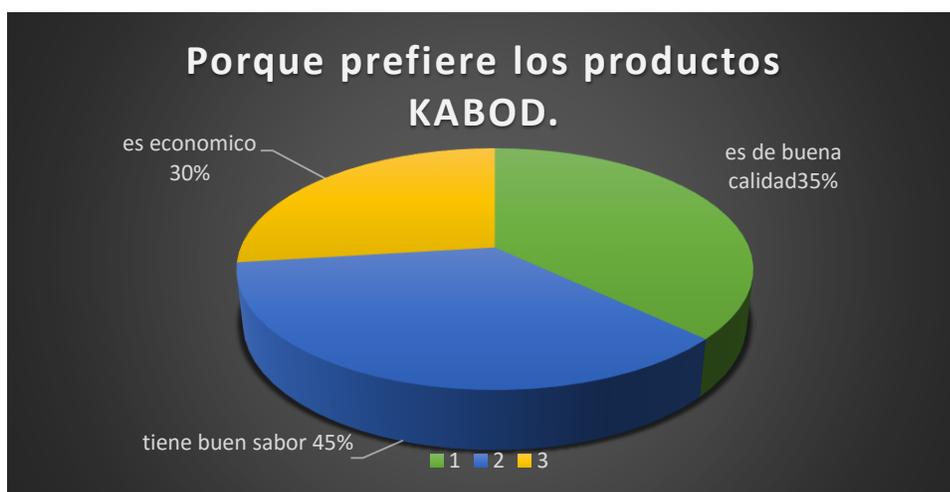
Mirando los diferentes puntos de vista de los clientes se pudo observar que si la empresa brinda un servicio a domicilio seria acogida llevando así a poder aumentar el precio en un valor mínimo por su valor agregado sin embargo no se descartaron las otras propuestas.



Carnes frías KABOD tendría una gran parte cubierta de la ciudad como lo es el norte de Popayán debido a que la gente le quedaría más cómodo el desplazamiento y sería mucho más factible adquirir los productos



Esta pregunta fue realizada tanto dentro y fuera de la empresa para observar la población de Popayán que tan buen consumidor de carne es con ello concretamos que el producto de carnes frías kabod es muy aceptable en la ciudad y alguna es vegana o poco consumidora.



En esta pregunta fue muy compartida la decisión debido a que la empresa maneja unos estándares de calidad, sabor y buen precio para poder adquirirlos y así degustar de la frescura de carnes frías KBOD



Con esta pregunta se quiere saber qué implementación o nuevos productos pueden entrar en el portafolio de la empresa se encontraron que los diferentes platos de comida son muy aceptables por la población.



La población a la que se realizó la muestra está totalmente a gusto con la atención que brinda la empresa.



Para carnes frías KABOD es importante tener las puertas abiertas por ello maneja unos horarios extensos para atender clientes y entregar pedidos que hayan realizado con anterioridad cubriendo unos horarios nocturnos hasta las 10:00 pm.



Aquí se quiso medir que tan acogido es el producto KABOD y se observa que la gente está muy apetecida por la calidad, sabor y frescura a la hora de consumir el producto se debe realizar una estrategia de reconocimiento en el mercado para ser más posicionadores en la ciudad.

