



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA GENERAR SOSTENIBILIDAD Y
COMPETITIVIDAD EN LA DISTRIBUIDORA DE CÁRNICOS BICENTENARIO
EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.**

Por:

**RAFAEL BETTS MARRUGO
CARLOS GOMEZ ROMERO
NESTOR MARTINEZ AVENDAÑO
JACKELINE PUELLO BARBOZA**

**UNIVERSIDAD DEL SINÚ
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2019

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA GENERAR SOSTENIBILIDAD Y
COMPETITIVIDAD EN LA DISTRIBUIDORA DE CÁRNICOS BICENTENARIO
EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.**

Por:

**RAFAEL BETTS MARRUGO
CARLOS GOMEZ ROMERO
NESTOR MARTINEZ AVENDAÑO
JACKELINE PUELLO BARBOZA**

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

**Asesor disciplinar
CIELO MARRIAGA**

**Asesor metodológico
MARIA MERCEDEZ SUAREZ SANCHEZ**

**UNIVERSIDAD DEL SINÚ
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2019

Contenido

Título del Proyecto	8
Resumen Del Proyecto	8
1. Problema.....	9
1.2 Pregunta de investigación.....	23
2. Justificación.....	24
3. Revisión Literaria	26
4. Objetivos.....	32
5. Metodología.....	33
6. Solución de objetivos propuestos.....	35
6.1 Objetivo 1:	35
6.2.2Análisis Matriz MCPE.....	48
6.3 Objetivo 3: formular el plan estratégico para distribuidora cárnicos bicentenario para contribuir a la competitividad y sostenibilidad de la organización.	48
6.3.1 Planeación estratégica administrativa propuesta.....	49
6.3.2 Declaración de directrices organizacionales.....	49
6.3.3 Misión.....	49
6.3.4 Visión.....	50
6.3.5 Valores corporativos.....	50
6.3.6 Estructura administrativa propuesta.....	52
6.3.7 Estrategias propuestas.....	53
6.3.8 Estrategia de Servicio al Cliente.....	54
Tabla 17. Plan de acción.....	57
6.4.2 Políticas para la recuperación de cartera	59
6.4.3.Plantilla para el control de carteras vencidas.....	60
6.4.4 Acciones para estrategia de mercadeo.....	62



6.5 Objetivo 5: Analizar el impacto financiero de la incorporación del plan estratégico en la organización mediante la elaboración del estado de resultado.....	77
6.5.1 Proyección de ventas	78
6.5.2 Viabilidad financiera	80
6.5.3 Evaluación financiera	81
7. Conclusiones.....	83
8. Bibliografía.....	85
Anexos	88



Lista de Figuras

Figura 1. Flujo grama Distribuidora de cárnicos Bicentenario	11
Figura 2. Porcentaje de clientes por barrios	12
Figura 3. Ventas por producto tercer trimestre año 2018-2019.....	14
Figura 4. Análisis Pareto con la media de productos vendidos año 2018-2019.....	14
Figura 5. Encuesta de satisfacción realizada a los clientes de la distribuidora Cárnicos Bicentenario.....	19
Figura 6. Porcentaje de satisfacción de los clientes.....	19
Figura 7. Diagrama Ishikawa para análisis del problema.....	21
Figura 8. Organigrama actual.	52
Figura 9. Organigrama Propuesto.....	53
Figura 10. Diagrama de Gantt.	58
Figura 11. Plantilla para recuperación de cartera vencida.....	61
Figura 12. Flujograma del proceso propuesto.	75



Lista de Tablas

Tabla 1. Comparativo de ventas año 2018- 2019	13
Tabla 2. Número de clientes que acceden a las diferentes modalidades de pago.....	15
Tabla 3. Porcentajes de clientes en las diferentes modalidades de pago	16
Tabla 4. Rotación de cartera en los últimos meses.....	16
Tabla 5. Pérdida por evasión de pago de clientes.....	17
Tabla 6. Utilidad neta generada en los últimos dos años.....	17
Tabla 7. Encuesta de medición satisfacción del cliente.....	18
Tabla 8. Planeación estratégica en algunas empresas.....	30
Tabla 9. Análisis PCI.....	37
Tabla 10. Matriz DOFA CRUZADA.	40
Tabla 11. Matriz EFE.	42
Tabla 12. Matriz EFI	44
Tabla 13. Componentes de la misión.....	49
Tabla 14. Componentes de la visión.....	50
Tabla 15. Matriz Axiológica.....	51
Tabla 16. Estrategias recuperación de cartera	54
Tabla 17. Plan de acción.....	57
Tabla 18. Análisis costo beneficio estrategia financiera.	62
Tabla 19. Costo de producción mensual.....	64
Tabla 20. Promedio de ventas mensual.	65
Tabla 21. Análisis costo beneficio estrategias de mercadeo	67



Tabla 22. Herramientas propuestas	76
Tabla 23. Análisis costo beneficio Estrategias de operaciones	77
Tabla 24. Herramientas y equipos propuestos.....	78
Tabla 25. Estado de resultados Distribuidora cárnicos bicentenarios.	79
Tabla 26. Flujo de caja proyectado a 5 años.....	81
Tabla 27. Evaluación de indicadores financieros.	82
Tabla 28. Principales motivos de evasión de pagos 2017	88
Tabla 29. Principales motivos de evasión de pagos 2018	88



Título del Proyecto

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA GENERAR LA SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA DISTRIBUIDORA CÁRNICOS BICENTENARIO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.

Resumen Del Proyecto

En este proyecto se realizó una propuesta de planeación estratégica a una microempresa en proceso de formalización dedicada a la comercialización de productos cárnicos, todo con base al diagnóstico de las capacidades internas de la compañía y algunos factores externos presentes en el entorno de la misma. Para este proyecto se emplearon algunas herramientas de análisis como PCI y PESTEL, las cuales sirvieron de base para la posterior utilización de la herramienta DOFA. Seguido a lo anterior se definieron los elementos de un plan estratégico como lo son, la misión, visión, valores corporativos y los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la compañía, además de delimitar las estrategias y actividades para mantener la sostenibilidad de la empresa y mejorar sus características competitivas.



1. Problema

1.1 Planteamiento del Problema

La industria cárnica es aquella que se dedica a la producción, procesamiento y empaqueo de carne de res, de aves, de cerdo y otros animales comestibles. Es una de las industrias más importantes del país, teniendo en cuenta que la ganadería actualmente es la actividad que más aporta al producto interno bruto, ubicándose por arriba del sector cafetero, bananero y la floricultura, además, generando 810.000 empleos directos que representan el 6% del empleo nacional (Lafaurie, 2017).

En Colombia durante los últimos años, el consumo de carne de res ha experimentado una tendencia a la baja frente a los demás productos cárnicos de la canasta familiar al pasar de 20,76 kilogramos por persona en 2012 a 18,1 kilos en 2017 (Riaño, 2018). En el mercado local, la tendencia es parecida al resto del país, sobre todo, debido al aumento de los precios de la carne de res, lo que ha permitido que otros productos ganen participación en las compras de las familias Cartageneras. En esta ciudad la presencia de MiPymes y Pymes ocupan un lugar un lugar fundamental dentro de la industria cárnica, ocupando más de la mitad del sector con un porcentaje del 27,4% y 19,7% (Dane, 2018), respectivamente, sin embargo muchas de ellas bajo la modalidad de informalidad, presentan múltiples señalamientos por no contar con una gestión administrativa eficiente y eficaz que les permita cumplir con las exigencias del mercado, uno de esos señalamientos están relacionados con la aplicación de normas de sanidad y técnicas de manipulación de alimentos, lo que lleva a los clientes al no consumo, generando que estas pequeñas empresas sean absorbidas por la competencia.

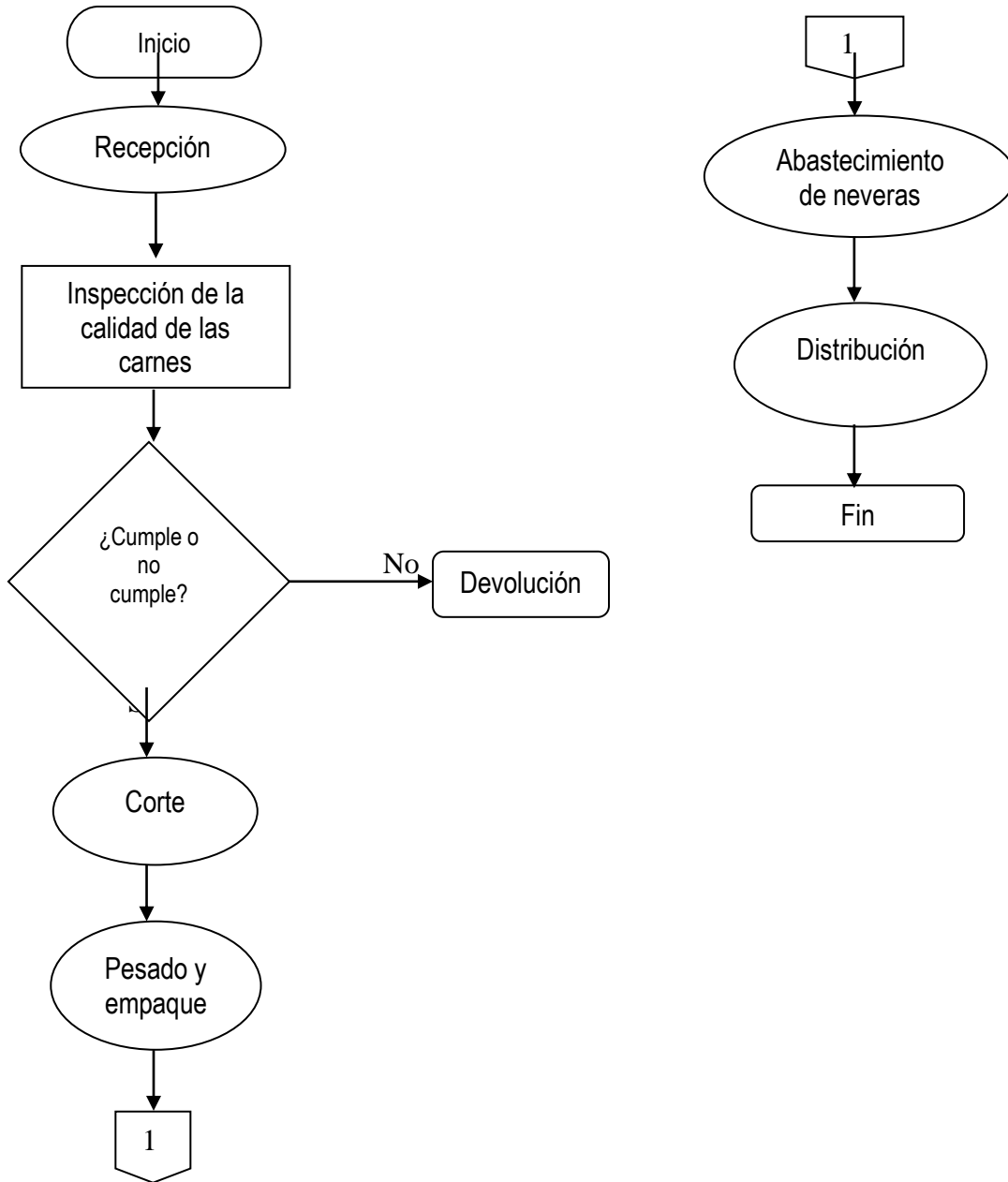
Dentro de las pymes anteriormente mencionadas se encuentra la Distribuidora Cárnicos Bicentenario, microempresa dedicada a la compra y distribución de productos cárnicos con más de 5 años de funcionamiento, ubicada en la segunda localidad con mayor número de pobladores de la ciudad. Su proceso de abastecimiento inicia con la solicitud de la materia prima a sus principales proveedores (IMPROCAR Y ATLANTIC), una vez llegue el producto a las instalaciones de la empresa, se hace la recepción y verificación de la materia prima para



validar que se reciben las cantidades (peso) y referencias de acuerdo a lo solicitado, si el producto no cumple con las cualidades ya antes mencionadas se hace devoluciones a los proveedores y si cumple continua la etapa de corte y pesado, para una etapa posterior de empaque. La etapa siguiente es la conservación en las neveras térmicas, las cuales tienen como principal función mantener la cadena de frío de cada uno de sus productos. Por último, pero no menos importante se encuentra la etapa de distribución a los clientes finales la cual se lleva a cabo por medio de carretillas con plataforma. Dicho proceso se presenta en la figura 1.



Figura 1. Flujo grama Distribuidora de cárnicos Bicentenario



Elaboración Propia

Distribuidora cárnico bicentenario, a pesar de ubicarse en la segunda localidad con mayores de pobladores solo atiende comercialmente a 5 barrios de los 53 que conforma la localidad



(Romero, 2013): Villas Aranjuez, Flor Del Campo, Bicentenario, Torres De Bicentenario y Colombiaton. Es decir que solo acoge al 9% de la población (Ver figura 2).

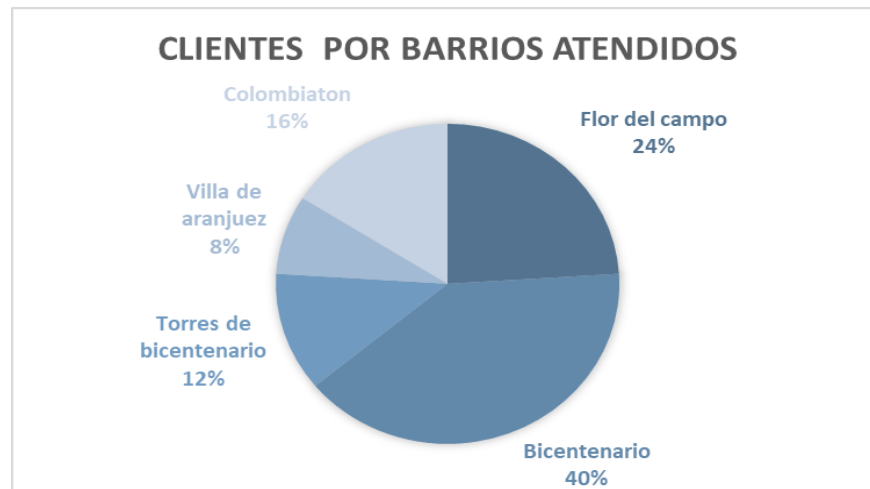


Figura 2. Porcentaje de clientes por barrios

Fuente. Gerencia de la empresa Elaboración. Propia.

La figura 2 muestra el porcentaje de clientes en cada uno de los 5 barrios en los que hace presencia la empresa, el número total de clientes es 250 según información suministrada por el propietario de la distribuidora. De estos 5 barrios, Bicentenario es el nicho de mercado más grande con un 40%, seguido de Flor Del Campo con un 24%, esto se debe a la cantidad de años que lleva funcionando la empresa en dichos sectores. Sin embargo, se ve reflejado menor número de clientes en barrios como Villa Aranjuez, Torre de bicentenario y Colombiaton con porcentajes de: 8%, 12% y 16% respectivamente, en donde se muestra que el número de clientes en estos sectores son limitados con respecto a la población que habita en ellos.

De lo anterior se puede resaltar que es importante el hecho de que en la distribuidora cárnicos Bicentenario se implementen estrategias que le permita conquistar los sectores donde actualmente hace poca presencia y de esta forma pueda obtener más clientes, mayores ventas, menor rotación de cartera y por ende mayores utilidades. Es evidente que esta empresa tiene un gran potencial de crecimiento, sin embargo, la administración carece de visión y estrategias, lo que ha limitado conquistar nuevos clientes y lo cual se ve reflejado en la disminución de las ventas del año 2019 con respecto a las del año 2018 (Ver tabla 1).



Tabla 1. Comparativo de ventas año 2018- 2019

Mes	Cantidad (Kg) Vendida 2018	Cantidad (Kg) Vendida 2019
Septiembre	1002	800
Agosto	980	860
Julio	950	865
Junio	978	905
Mayo	911	925
Abril	895	965
Promedio	952,67	886,67

Fuente. Propietario Distribuidora Cárnicos Bicentenario

Elaboración propia

Es muy importante tener en cuenta la información anterior para implementar planes de mejoras que ayuden a la empresa a obtener el reconocimiento de los productos cárnicos que ofrece y de esta manera aumentar la cantidad de producto que vende por mes, que en promedio hoy corresponde a 886,67 kilogramos.

Por esta razón se hace necesario analizar el comportamiento de las ventas por productos, con el fin de realizar una correcta formulación de estrategias que conduzcan a conquistar nuevos clientes y por ende aumentar el número de kilogramos de productos cárnicos vendidos, fortaleciendo los que tienen buen comportamiento en las ventas y reforzando o retirando del catálogo de ventas los que no (Ver figura 3)

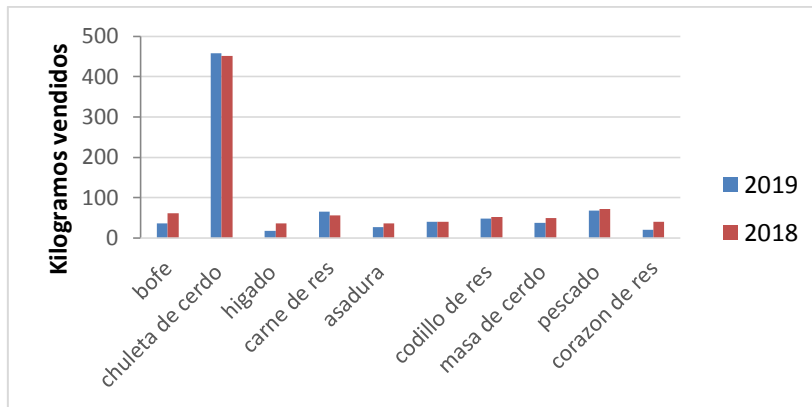


Figura 3. Ventas por producto tercer trimestre año 2018-2019
Fuente. Propietario de la empresa. Elaboración propia.

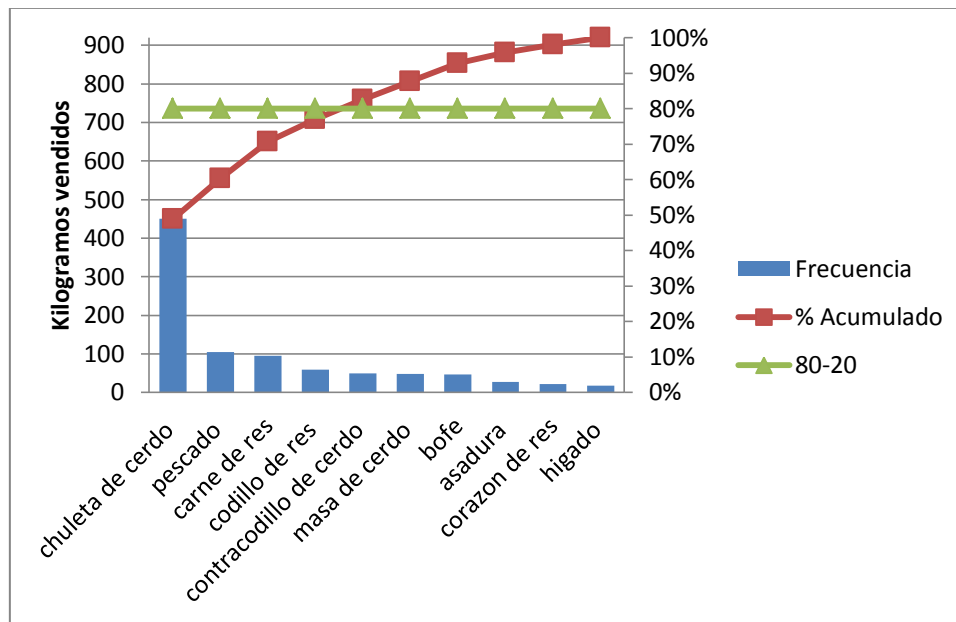


Figura 4. Análisis Pareto con la media de productos vendidos año 2018-2019
Fuente. Propietario de la empresa. Elaboración propia

La Figura 3 muestra un análisis de Pareto en donde se puede concluir que los pocos vitales (20%) de los productos que están generando el 80% de las ventas corresponden a la chuleta de cerdo, el pescado y la carne de res, además, se evidencia una significativa disminución en la solicitud de otros productos como, hígado y corazón de res. Esta información aún no ha sido analizada por el propietario de la empresa, debido a que no lleva relación de sus ventas de



manera sistematizada, esto es uno de los principales motivos por los que el propietario de la empresa no ha notado la importancia de generar estrategias para fortalecer la venta de los productos que presentan menor venta.

Si bien, la empresa no cuenta con una forma establecida para el análisis de sus ventas, ha establecido unas técnicas para captar nuevos clientes y motivar el incremento de las ventas a nivel general, ofreciéndole a sus clientes una gama de modalidades de pago, en donde se encuentra, la modalidad de pago a crédito en la cual existe facilidad y diversos plazos de pago (diario, semanal, quincenal y mensual), y la modalidad de contado, en donde el cliente tiene la capacidad de pagar una vez se le entrega el producto.

A continuación, se presenta el número de clientes que acceden a las diferentes modalidades de pago en cada uno de los barrios donde hoy tiene presencia. (Ver tabla 2 y 3)

Tabla 2. Número de clientes que acceden a las diferentes modalidades de pago.

Barrio	Quincenal	Semanal	Mensual	Diario	Contado	Número de clientes
Flor del campo	5	40	2	10	3	60
Bicentenario	25	60	10	0	5	100
Torre bicentenario	10	9	2	6	3	30
Villa Aranjuez	0	0	10	7	3	20
Colombiaton	5	20	3	4	8	40
Totales	45	129	27	27	22	250

Fuente. Gerencia de la empresa

Elaboración propia.



Tabla 3. Porcentajes de clientes en las diferentes modalidades de pago

Quincenal	Semanal	Mensual	Diario	Contado
18%	52%	11%	11%	9%

Fuente. Gerencia de la empresa. Elaboración propia.

En las tablas 2 y 3 se evidencia que el pago semanal es una de las opciones más acogidas por los clientes representada con un 52%, seguida por la modalidad de pago quincenal con un 18%, lo que se constituye una ventaja para la empresa ya que permite tener una mayor rotación del dinero, mientras que las modalidades que tiene menor acogida corresponden al pago contado, mensual y diario con un 9%, 11% y 11% respectivamente. Pese a que se cuenta con esta ventaja, el responsable de la empresa indica que no se cuenta con un sistema de cobro adecuado, pues no se tiene un cronograma de cobros, que permita identificar a los clientes y las fechas de cobro estipuladas, por lo tanto, no se efectúa el cobro en las fechas pactadas. Lo anterior refleja de nuevo la falta de planeación y enfoque que tiene la empresa.

Todo esto, crea la necesidad de conocer cómo normalmente se da la rotación de cartera de la empresa. (Ver tabla 4).

Tabla 4. Rotación de cartera en los últimos meses.

Meses	Ventas a crédito	Pago	Cuentas por cobrar
Septiembre	\$ 11.365.000,00	\$ 9.050.000,00	\$ 2.315.000,00
Agosto	\$ 12.300.000,00	\$ 8.100.000,00	\$ 4.200.000,00
Promedio	\$ 11.832.500,00		\$ 3.257.500,00

Fuente. Gerencia de la empresa. Elaboración. Propia.

$$\text{Rotación de la cartera} = \frac{11.832.500}{3.257.500} = 3,6$$

Lo cual quiere decir que la rotación de la cartera para cárnicos bicentenarios es de aproximadamente 4 meses. Luego,

$$\text{Recuperación de inversión} = \frac{360}{4} = 90 \text{ días}$$



A pesar que las diferentes modalidades de pago que se ofrecen a los clientes surgieron como una estrategia para incrementar las ventas, se puede constatar que las misma se ha convertido en un obstáculo para el flujo de caja de la organización, debido a que se puede observar que la empresa tarda 90 días, en recuperar el dinero de la venta de sus productos, lo cual demuestra una planeación ineficiente de sus recursos. En ésta misma línea, se debe tener en cuenta el margen de pérdida que tiene la empresa cuando hay clientes que no pagan sus créditos. A continuación, se presenta la cantidad de dinero no cancelada por algunos clientes en los últimos dos años. (Ver tabla 5), cabe resaltar que la evasión de pagos es debido a varios aspectos (Ver anexo 1).

Tabla 5. Pérdida por evasión de pago de clientes

Año	Cantidad
2017	\$ 265.000
2018	\$ 85.000
Promedio	\$175.000

Fuente. Gerencia de la empresa. Elaboración. Propia.

Con base al análisis que presenta la tabla 5, se identifica que aunque la empresa tiene en promedio 175.000 pesos en pérdida por evasión de algunos clientes en los últimos dos años mencionados, no representan un valor muy alto comparado con las utilidades generadas en esos dos años por la compañía (ver tabla 6), razón por la cual se concluye que el concepto de evasión de una mínima parte de la población de clientes, es un tema que se debe trabajar pero no es el foco principal de la problemática, por tal motivo los esfuerzos de la compañía deben enfocarse en los demás rubros presentados.

Tabla 6. Utilidad neta generada en los últimos dos años.

Años	Utilidad Neta Generada
2017	\$ 10.000.000,00
2018	\$ 12.000.000,00

Fuente. Gerencia de la empresa. Elaboración propia.



No obstante, el resultado del estudio demuestra que los clientes manifiestan una serie de inconformidades que reflejan el grado insatisfacción actual, y que, si en un corto plazo no se toman medidas y se establecen estrategias óptimas para dar solución y satisfacer las expectativas de los mismos, se coloca en riesgo la sostenibilidad y competitividad de la organización, esto se puede evidenciar en la encuesta realizada a la comunidad (Ver tabla 7). La encuesta se aplicó en los barrios de Bicentenario, Flor del campo y Colombiaton donde se tomó una muestra de manera aleatoria y clientes con más de 3 años de fidelidad y una con menos de 3 años de adquirir los productos de la distribuidora. En total, la muestra fue de 50 clientes de una población de 250 que tiene la empresa, a los que se les aplicaron 5 preguntas con respuesta de tipo dicotómicas “satisfecho” o “insatisfecho”.

Tabla 7. Encuesta de medición satisfacción del cliente

DISTRIBUIDORA DE CARNICOS BICENTENARIO		ENCUESTA DE SATISFACION DE CLIENTES EN DONDE SE EVALUA COMO INSATISFECHO Y SATISFECHO	
FECHA: ABRIL 22 DEL 2019			
Nombre de la encuestada: Claudia Arroyo Blanco	Hace cuánto es cliente de la empresa: 2 años	N de Cedula: 30855711	Dirección: Bicentenario Mz 9 Lt 18
Se encuentra satisfecho con la distribuidora cárnicos bicentenario	Si	No	Si su respuesta es positiva, desarrolle las siguientes preguntas
Preguntas	Insatisfecho	Satisfecho	Sugerencia para mejora
¿Cómo se siente con la calidad del producto que se ofrecen?		X	Ninguna
¿Cómo se siente con el servicio al cliente ofrecido?		X	Muchas veces hay demora en la entrega del producto
¿Se siente satisfecho con la forma en la que la empresa incentiva su fidelidad?		X	
¿Cómo se siente con las promociones en los productos?	X		Deberían hacer promociones con combos
¿Cómo se siente con los precios de los productos ofrecidos?	X		Ninguna

Fuente: Elaboración propia del autor, 2019

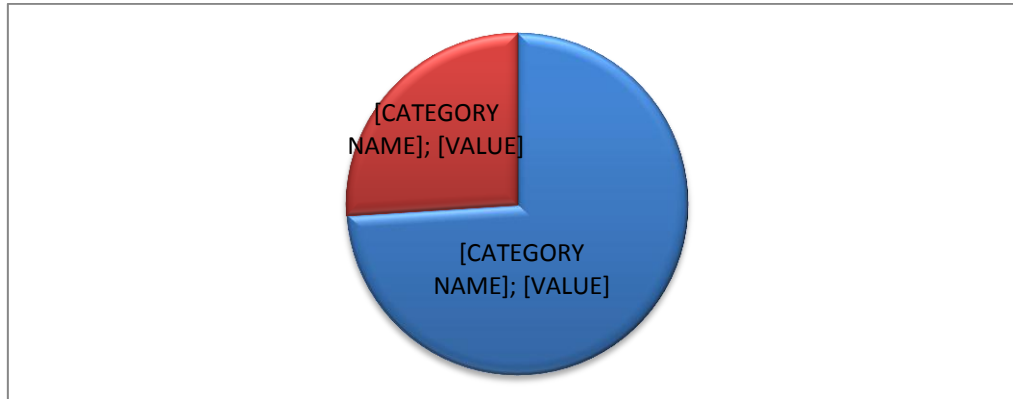


Figura 5. Encuesta de satisfacción realizada a los clientes de la distribuidora Cárnicos Bicentenario.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 4 muestra el porcentaje de satisfacción e insatisfacción de los clientes encuestados en la distribuidora de cárnicos bicentenarios, arrojando que el 74%, equivalente a 37 clientes se encuentran satisfechos con el servicio que se ofrece, mientras que el 26% restante manifiestan insatisfacción. A continuación, se relacionarán cada uno de los factores evaluados en la encuesta, con el fin de conocer cuáles son los aspectos a reforzar necesarios para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la compañía (Ver figura 6).

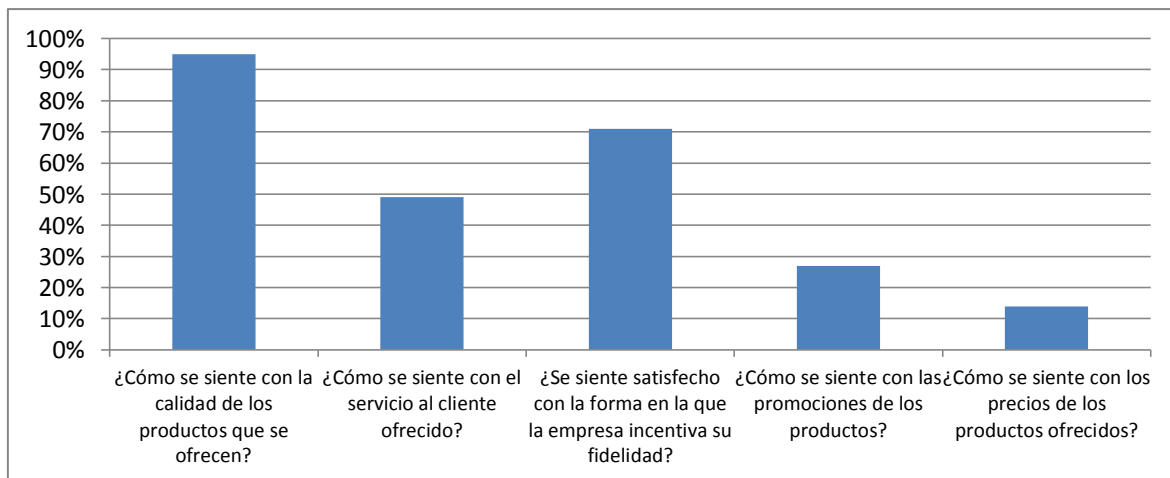


Figura 6. Porcentaje de satisfacción de los clientes.

Fuente. Propia.



La figura anterior muestra el grado de satisfacción de los clientes con relación a los servicios prestados por la compañía, cabe resaltar que para este análisis se toma como 100% los clientes satisfechos los cuales equivalen a 37 personas, dentro de los cuales el 95% manifiesta estar contentos con la calidad de los productos, el 71% opina que las actividades de fidelización actualmente usadas por la compañía incentivan su preferencia, el 49% califican positivamente el servicio al cliente prestado por la compañía, el solo el 27% se sienten satisfechos con las promociones realizadas y por ultimo únicamente el 14% manifiestan estar satisfecho con los precios de los productos.

El anterior resultado, muestra que se debe brindar especial atención al tema de servicio al cliente, fijación de precios y estructuración de promociones para mejorar la imagen de la empresa. Además, se puede que parte del buen servicio al cliente está relacionado con vender con diferentes modalidades de pago, esto genera de una u otra forma que los clientes se inclinen por sus productos. Esta ventaja puede verse afectada si otros establecimientos que comercializan los mismos productos incursionaran en vender a crédito.

Finalmente, y una vez determinado las múltiples falencias que presenta la empresa que impiden su crecimiento en el mercado y competitividad, se emplea la herramienta Ishikawa con el objetivo de analizar mediante una representación visual las posibles causas del problema y de esta manera poder determinar cuál es la que está generando mayor impacto.

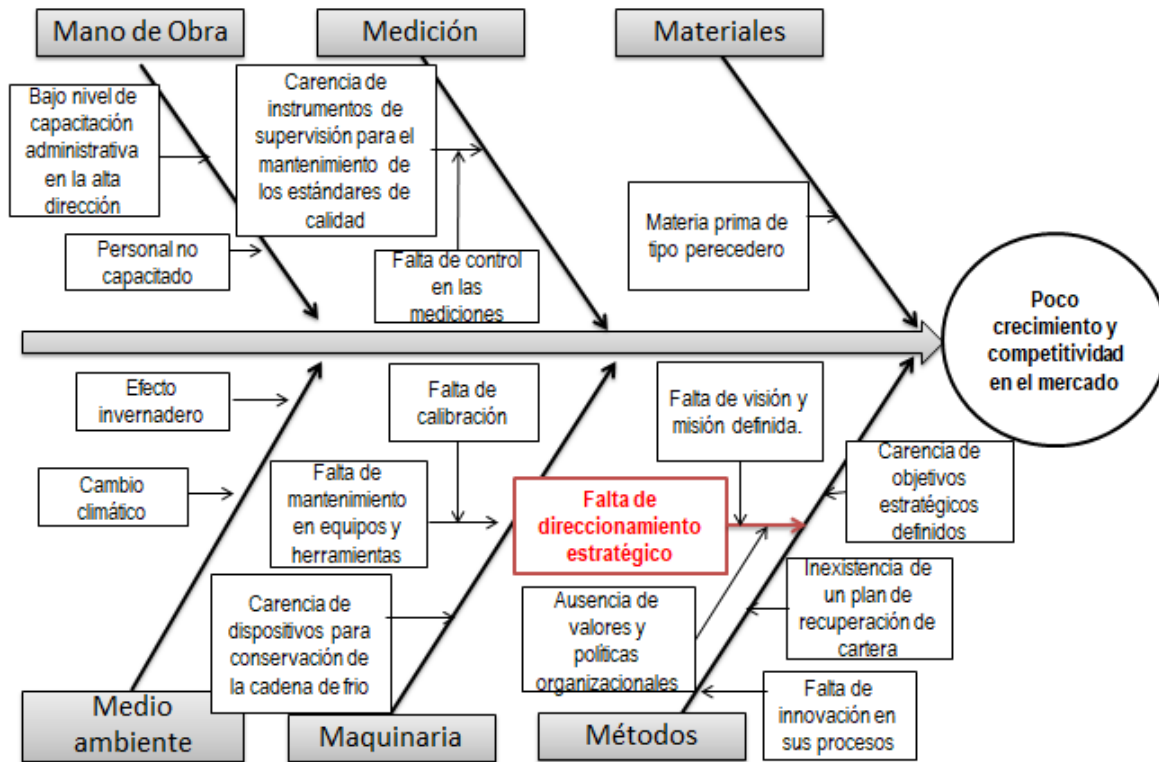


Figura 7. Diagrama Ishikawa para análisis del problema.

Fuente. Propia.

Del análisis realizado surgen seis (6) categorías de estudio, para cada una se determinó las fuentes de generación de conflicto con mayor probabilidad de ocurrencia en cada caso. A continuación, se describen los resultados:

- Mano de obra

Personal no capacitado: Productos cárnicos bicentenario por ser una micro empresa contrata personal que, aunque tienen mucha experiencia en el sector no poseen estudios profesionales lo cual repercute en el desarrollo de las habilidades, conductas y actitudes.

- Medición

No supervisión de los estándares de calidad: no poseen un sistema de gestión de la calidad, ni una persona encargada de hacerle seguimiento a la satisfacción del cliente, y a los indicadores del proceso de la compañía. Así como tampoco está estandarizado la revisión, control y registro del peso del producto que se comercializa.

- Materiales

Material perecedero: los cuales poseen poca capacidad de conservación en el tiempo, generando un mayor cuidado en su manipulación, como lo es su congelación, empaque al vacío o en su defecto, la aplicación de catalizadores para su preservación.

- Medio ambiente:

Los efectos del cambio climático es uno de los factores causante del estrés en el ganado, si esto ocurre pueden presentarse alteraciones metabólicas, impedimento de realización de las funciones cognitivas hasta causar la muerte del animal, generando una poca oferta y por ende un aumento de los precios del producto final.

- Maquinaria

Falta de mantenimiento en equipos y herramientas: Productos cárnicos bicentenario es una empresa pequeña y como muchas es reacia al cambio, por tal motivo la implementación de nuevas tecnologías en equipos y software que hagan óptimo el proceso es mínima, además carece de una planificación de mantenimiento para sus equipos y herramientas.

- Métodos

No hay visión y misión definida: cuando una empresa carece de la definición de estos dos conceptos, difícilmente sabe hacia dónde quiere llegar, ya que estos dos factores definen la base de la compañía, representan por qué y para qué existe. Muñiz Gonzales dice: “la misión define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”. Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de



definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, (2010).

No hay valores y políticas organizacionales: los valores corporativos definen de cierta manera la forma como se realizan el trabajo dentro de la compañía y marcan patrones para la toma de decisiones, así mismo las políticas empresariales permiten saber qué dirección tomar en caso de que se presente algún inconveniente dentro de la misma.

No hay objetivos estratégicos definidos: son la base fundamental de toda organización, son el paso intermedio entre la visión y la misión y representan el trabajo en conjunto de todos los miembros de la empresa a una misma dirección.

Una vez analizadas las variables anteriores, es posible determinar una vez más que la causa que está generando la poca generación de crecimiento, competitividad y sostenibilidad en la distribuidora cárnicos de Bicentenarios es la falta de planeación estratégica, puesto que se logra identificar que todas las demás falencias que tiene actualmente la empresa son consecuencia de ello. La planeación estratégica es un aspecto fundamental para toda organización ya que de ello depende su crecimiento y estabilidad en el mercado, además es uno de los aspectos principales al interior de la empresa que pueden estimular la disolución de la relación con los clientes, y la introducción de nuevos competidores al mercado. Por esta razón es considerada el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuáles implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados (Sanchez,2006).

1.2 Pregunta de investigación.

¿Cuáles son las estrategias que le permitirán a la empresa Distribuidora Cárnicos Bicentenario lograr la permanencia en el mercado y generar competitividad en la ciudad de Cartagena?



2. Justificación

Como consecuencia del entorno, la situación económica, los clientes y por supuesto la competencia, las empresas están obligadas a trazarse planes de acción que les permitan consolidarse en el mercado, siendo productivas y satisfaciendo las necesidades de sus clientes. Pero consolidar una compañía y hacer que sus clientes los prefieran por encima de la competencia no es tarea fácil, para ello la compañía debe tener un factor diferenciador y crear una estrategia que permita la aceptación y preferencia de los clientes en ese nicho de mercado. Para pequeñas empresas como la que se estudia en este proyecto, en la mayoría de los casos corresponde a emprendimientos familiares dirigidos por miembros de la misma familia, quienes en múltiples ocasiones desconocen temas fundamentales para la compañía, como lo es la definición de un plan estratégico, el cual permite el orden y el correcto direccionamiento de todos los miembros de la compañía hacia los mismos objetivos empresariales.

Por lo anteriormente descrito, se evidencia la importancia del proyecto como una de las tareas más significativas y una de las más críticas a la hora de mejorar o direccionar a la empresa a cumplir sus objetivos trazados. Aquí radica la importancia de realizar un eficiente diseño de plan estratégico, ya que el principal beneficiado será la empresa, además de sus empleados y clientes, permitiendo un mejor funcionamiento de todos sus subprocesos, tales como productivo, administrativos, ventas y/o atención al cliente.

La implementación adecuada de un plan estratégico según algunos autores es “Un proceso proactivo y anticipatorio mediante el cual una organización define su visión, estrategia a largo plazo partiendo del análisis del entorno, fortalezas, amenazas y oportunidades; como factores claves de éxito realizando un seguimiento periódico frente a la gestión.” (Murillo, 2010).

Por esta razón resulta necesario la implementación de un plan estratégico en la empresa distribuidora de cárnicos Bicentenario, que le ayude a la solución de los problemas administrativos que actualmente posee y contribuya a su sostenibilidad y permanencia en el mercado.

El desarrollo de este proyecto permitirá a la empresa Distribuidora De Cárnicos Bicentenario, contar con un plan estratégico que ayudará al direccionamiento correcto de la empresa para que de esta forma pueda alcanzar sus objetivos corporativos, además la convertirá en una empresa competitiva y logrará un buen posicionamiento en el mercado.



UNIVERSIDAD DEL SINÚ
Elías Bechara Zainúm
Seccional Cartagena

PROCESO: INVESTIGACIÓN, CIENCIA E INNOVACIÓN
TÍTULO: PRESENTACION DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN
CÓDIGO: R-INVE-004
VERSIÓN: 002

En un ámbito social el presente proyecto puede ser tomado como referente y medio de consulta para otras organizaciones del sector cárnico; además sirve para las empresas de este mismo sector mejoren sus procesos productivos dando así un cumplimiento oportuno a sus clientes y mejorar así el nivel de competitividad.



3. Revisión Literaria

3.1 Marco Teórico

3.1.1 Planeación estratégica

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos. (Roncancio, 2018)

Según Huberto Serna Gómez la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Después de realizar un análisis de los beneficios que se pueden obtener en un ejercicio de Planeación Estratégica, destacamos los siguientes:

- Permite la identificación y establecimiento de prioridades, así como la explotación de las oportunidades.
- Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de la dirección.
- Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
- Reduce los efectos de las condiciones y cambios adversos.
- Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
- Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
- Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas.
- Crea una estructura para la comunicación entre el personal.
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.



- Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
- Estimula el pensamiento previsorio.
- Ofrece un método operativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
- Proporciona un alto grado de disciplina y formalidad en la dirección de la empresa.

3.2 Análisis DOFA

Es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa (Espinosa, 2013).

3.3 Análisis Externo

El propósito de un análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales. (Fredr, 1997).

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado



que son incontables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DOFA divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

3.4 Diagnostico Interno

Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estrategia. El diagnostico lo integran el análisis se:

Capacidad directiva: todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendimiento como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

Capacidad competitiva: todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, capacidad en el servicio al cliente, etc.

Capacidad financiera: esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventario, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización y el área de análisis.



Capacidad técnica o tecnológica: aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio, Por tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

Capacidad de talento humano: se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, programas de desarrollo, motivación, permanencia, etc.

3.5 Análisis PCI

El Perfil de Capacidad Interna –PCI-, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer diagnóstico estratégico a una empresa, e involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa.

Con el PCI se busca examinar cinco categorías:

1. La capacidad directiva.
2. La capacidad competitiva (de mercadeo).
3. La capacidad financiera.
4. La capacidad tecnológica (productiva).
5. La capacidad de talento humano.

El perfil de fortalezas y debilidades, se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado en la escala de Alto(A), Medio (M), y Bajo (B), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B). Cada empresa es distinta, por lo tanto, las preguntas que se formulan, están realizadas de acuerdo con las características que la empresa ha encontrado relevantes (Serna, 2014).



3.6 Estado Del Arte / Antecedentes

Así como los autores anteriormente mencionados hay algunos proyectos que servirán de apoyo para el desarrollo del presente proyecto, los cuales han sido realizados para mejorar la competitividad en las empresas por medio de las herramientas de la planeación estratégica. A continuación, se mencionarán algunos de ellos, (Ver tabla 8).

Tabla 8. Planeación estratégica en algunas empresas.

Autor/Año	Título	Problema	Herramientas empleadas
Rivera, 2017	La planeación estratégica como ventaja competitiva en empresas manufactureras	Disminución de ingresos y pérdida de participación en el mercado debido fundamentalmente a la política descuentos por debajo de los parámetros de negociación y listas de precio de los competidores.	Análisis de factores externos e internos, matrices PCI y POAM
Aguirre, 2014	Planeación estratégica y productividad laboral (estudio realizado en el hotel del campo, QUETZALTENANGO)	Falta de objetivos, metas, visión y misión.	Escala Likert (medición de actitudes y comportamientos de los trabajadores)
Campilla, 2012	Planeación estratégica para una empresa productora de carne	Bajos márgenes de ganancias durante los últimos cuatro años, consecuencia de malas decisiones y planeación.	Análisis cinco fuerzas de PORTER y análisis PESTE
Pardo, 2012	Plan estratégico Frigorífica S.R. L	Estancamiento en las ventas, falta de evolución significativa en las ventas de carne vacuna, propia falta de visión empresarial y objetivos corporativos, compartida entre todos sus miembros de la empresa.	Análisis DOFA, planeación de estrategia y programas de acción.
Ramírez, 2011	Diseño de un plan estratégico para la organización Fabenplast de Bogotá	La empresa utilizada para este proyecto siempre ha sido dirigida mediante la experiencia empírica, tal cual a lo que sucede en el problema planteado por nosotros, el autor trabaja el diseño de un plan estratégico en una teoría de Huberto Serna.	Plan estratégico por medio de la teoría, metodología, alineación y mapas estratégicos de Humberto Serna Gómez.
Cano & Cifuentes, 2011	Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda.	Falta de planeación estratégica definida debido a que los directivos toman decisiones de manera subjetiva y sobre la marcha, falta de personal capacitado para desarrollar la labor de planeación.	Matrices PCI y POAM y DOFA
León, 2011	Diseño de una planificación estratégica para la empresa REPRODATA CIA. LTDA	Problemas de planificación y organización efectiva, que evitan que la empresa se desarrolle de forma competitiva en el mercado	Cinco fuerzas de Porter, Matrices FODA, MEFI y MEFE

Fuente. Propia.



3.7 Marco Conceptual

- **Diagnostico estratégico:** Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. (Gómez, 1994)
- **Principios organizacionales:** Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización o área. (Gómez, 1994)
- **Misión:** Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. (Gómez, 1994)
- **Visión:** Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. (Gómez, 1994)
- **Estrategia empresarial:** En el ámbito de la empresa se utiliza el término estrategia empresarial para hablar de la serie de pasos o pautas que una compañía debe seguir para obtener los mayores beneficios. Un ejemplo de estrategia empresarial puede ser adquirir empresas del mismo sector para eliminar a la competencia. (Significados, s.f.)



4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Diseñar la planeación estratégica para la Distribuidora cárnicos Bicentenario ubicada en la ciudad de Cartagena, con el fin generar su permanencia en el mercado, sostenibilidad y ventaja competitiva.

4.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la manera cómo influyen los factores del ambiente interno y externo en el funcionamiento de la organización Distribuidora de Cárnicos Bicentenario.
2. Analizar los factores internos y externos que afectan la competitividad y sostenibilidad de la organización mediante la herramienta MCPE para determinar el plan estratégico a implementar de acuerdo a las necesidades Distribuidora Cárnicos Bicentenario.
3. Formular el plan estratégico para Distribuidora Cárnicos Bicentenario para contribuir a la competitividad y sostenibilidad de la organización.
4. Establecer planes de acción para determinar la forma del ejercicio de la gestión y control de tareas y actividades por área que apoyen el cumplimiento del plan estratégico.
5. Analizar el impacto financiero de la incorporación del plan estratégico en la organización mediante el estudio de los indicadores de viabilidad financiera.



5. Metodología

Se considera la metodología como un procedimiento general para lograr de una manera precisa los objetivos de la investigación. De lo anterior se deduce que la metodología de la investigación presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación. A través de la metodología, se garantiza que los resultados obtenidos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad (Bernal, 2018).

5.1 Tipo de Investigación

Las investigaciones y estudios se desarrollan para impartir o adquirir conocimientos, motivo por el cual la selección del método es de suma importancia para así conocer la realidad. En relación a esto el presente trabajo aplicara varios tipos de investigación.

Descriptiva: por lo que se busca poner en conocimiento todo lo relacionado en cuanto a características y diagnóstico de la empresa Distribuidora Cárnico Bicentenario.

Cuantitativa: debido a los datos que serán procesados y analizados principalmente en la etapa de análisis de datos de entrada y de salida.

Propositiva: dado que la investigación permitirá el desarrollo de la propuesta de planeación estratégica para la empresa.

5.2 Población y muestra

Para el desarrollo de la investigación se tomó como referencia la población de la localidad 2 de la ciudad de Cartagena también conocida como Localidad de la virgen y turística que tiene 53 barrios, en la localidad mencionada se encuentra ubicada la empresa distribuidora cárnicos de Bicentenario. De la población mencionada anteriormente se seleccionó como muestra específica los clientes de esta empresa distribuidos en 5 de los 53 barrios con el fin de



UNIVERSIDAD DEL SINÚ
Elías Bechara Zainúm
Seccional Cartagena

PROCESO: INVESTIGACIÓN, CIENCIA E INNOVACIÓN
TÍTULO: PRESENTACION DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN
CÓDIGO: R-INVE-004
VERSIÓN: 002

evaluar que fortaleza, debilidades, amenazas, y oportunidades tiene la empresa, mediante la aplicación de encuesta.



6. Solución de objetivos propuestos.

6.1 Objetivo 1: Diagnosticar La Manera Cómo Influyen Los Factores Del Ambiente Interno Y Externo En El Funcionamiento De La Organización Distribuidora De Cárnicos Bicentenario.

Para la realización de la primera etapa del proceso, que corresponde al diagnóstico estratégico, se emplearán varias herramientas dentro de las cuales se encuentran: Análisis Pestel en donde se identificaran los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en las actividades diarias de la empresa, análisis PCI, que evalúa de manera interna a la compañía mostrando las fortalezas y debilidades de la misma y por último la Matriz DOFA cruzada que reúne la información de los dos métodos anteriores, analizando la situación real de la empresa y generando estrategias para mejorar la competitividad de la misma.

6.1.1 Análisis Pestel

FACTOR POLÍTICO	FACTOR ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> • Decreto 1500 del año 2007 del Ministerio de salud y protección social, el cual plantea que todo establecimiento que venda productos cárnicos debe contar con autorización sanitaria, de lo contrario se expone al cierre del establecimiento. • Resolución 2016041871 del 2016 del INVIMA, sobre higiene y buenas prácticas de manufactura • Decreto 1273 del 23 de julio de 2018, el cual beneficia a las MiPymes y Pymes, al realizar los pagos de seguridad mes vencido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Localidad con mayor número de pobladores en la ciudad de Cartagena • Tasa de desempleo alta, 47,6% de la población sin un empleo, o bajo la modalidad de trabajo informal. (Dane, 2019) • Variación en la Inflación, actualmente corresponde al 28%. • Reforma tributaria, ley 1607 del 2012, donde se modificó la categoría de algunos bienes de ser excluidos del IVA, en los que figuran los productos cárnicos.
FACTOR SOCIAL	FACTOR TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de las carnes de res, cerdo y pollo en las dietas de los colombianos, considerándose en un 90% el pollo como la proteína de preferencia en los almuerzos de las familias colombianas (Fenavi,2017) • Incremento en el consumo de productos con precios más bajos, donde: “El consumo de carne de res ha experimentado una tendencia bajista, al pasar de 20,76 kilos por persona en 2012 a 18,1 kilos en 2017, mientras que en el cerdo y el pollo se han disparado en su consumo, al pasar de 23,7 a 32,8 kilos anuales; y el de cerdo ha subido de 6,01 kilos por persona al año a 9,4 kilos (Riaño, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> • La industria cárnica adopta de manera lenta y poco eficaz las nuevas herramientas tecnológicas, siendo un factor fundamental para generar competitividad. • Desarrollos tecnológicos para la industria cárnica tales como tipo de empaque, herramientas de corte que generen menos desperdicio de la materia prima y que además optimizan el tiempo del proceso. • Implementaciones • Implementación de software de facturación para el control financiero, • Desarrollo de técnicas de conservación como la micro encapsulación
FACTOR LEGAL	FACTOR ECOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • El sector cárnico es un sector altamente regulado. En el país este está regulo desde la producción pecuaria hasta su producción industrial a través del decreto 1500 de 200 • Legislación salarial • Normativa de seguridad industrial • Normatividad de seguridad social 	<ul style="list-style-type: none"> • Los efectos del cambio climático causando estrés en la producción de ganado. • La contaminación causando efecto de invernadero afecta la disponibilidad de forrajes y pasturas. • Impacto ambiental total • Consumo elevado de agua-energía en la producción de ganado • Enfermedades de los animales

Elaboración propia.



Al realizar el análisis pestel se puede concluir que hay muchos factores del entorno que afectan directamente a la empresa, dentro de los cuales se encuentra en mayor magnitud los factores legales y políticos, ubicándose en ellos decretos y resoluciones que al no cumplirse puede generar multas económicas o en su defecto el cierre de la empresa, como lo es el decreto 1500 del 2007, en el cual se establece el reglamento técnico de inspección, vigilancia y control de los productos cárnicos comestibles y todos los derivados cárnicos destinados para el consumo humano. Por otro lado, se ubican los aspectos relacionados al entorno económico y social, tales como el desempleo que actualmente equivale al 47,6% de la población cartagenera (Dane,2019). Esto sin duda alguna genera que los clientes no adquieran la misma cantidad de producto o en su defecto lo obtengan por las diferentes modalidades de pago que ofrece la empresa y luego no puedan cancelar dicho crédito.

6.1.2 Perfil de la Capacidad Interna –PCI

El PCI, se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la misma escala (Tabla 9).

Tabla 9. Análisis PCI.

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad directiva									
Visión				X			X		
Misión				X			X		
Objetivos corporativos				X			X		
Imagen corporativa				X				X	
Responsabilidad social				X				X	
Usos de planes estratégicos/ Análisis estratégico				X			X		
Evaluación y pronostico del medio				X		X		X	
Velocidad de respuesta de condiciones cambiantes					X			X	
Control en el servicio de la organización		X						X	
Orientación empresarial					X			X	
Habilidad para atraer clientes	X						X		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X			X		
Agresividad para enfrentar la competencia				X			X		



Toma de decisiones					X			X	
Coordinación					X			X	
Gestión en la atención				X				X	
Cumplimiento de metas					X			X	
Capacidad del talento humano									
Nivel académico					X				X
Experiencia laboral	X							X	
Ausentismo		X							X
Motivación	X							X	
Remuneración		X							X
Sentido de pertenencia y compromiso	X							X	
Índices de desempeño					X			X	
Capacidad financiera									
Liquidez y disponibilidad de fondos internos		X						X	
Capacidad para satisfacer la demanda		X						X	
Estabilidad de costos					X				X
Rentabilidad y retorno de la inversión				X				X	
Recuperación de cartera				X				X	
Capacidad Tecnológica e Infraestructura									
Maquinaria, equipos y/o herramientas eficientes		X						X	
Nivel tecnológico en las instalaciones					X				X
Capacidad de innovación				X					X
Habilidad técnica y de manufactura	X							X	
Capacidad competitiva									
Valor agregado		X		X				X	
Calidad del servicio		X			X			X	
Calidad del producto						X		X	
Exclusividad del producto				X				X	
Satisfacción del cliente		X						X	
Administración de clientes					X				X
Programas de postventa				X					X

Fuente. Propia.

La herramienta aplicada anteriormente permitió tener un diagnóstico estratégico de la empresa mediante el análisis de los factores que afectan su operación corporativa, como lo son capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del recurso humano, en los cuales se determinó que actualmente al empresa no posee una buena capacidad directiva, careciendo de visión, misión y objetivos estratégicos que direccionen a todos sus miembros hacia la consecución de la competitividad y sostenibilidad de la empresa. También se encontró que uno



de los factores que genera un alto impacto en los resultados de la organización, es la falta de respuesta a la tecnología cambiante, lo cual genera cierta desventaja frente a la competencia pero además evitando una optimización de su proceso, en cuanto al recurso humano se puede inferir que a pesar de que sus empleados no tienen estudios profesionales poseen una gran experiencia en la industria cárnica lo cual permite un impacto positivo en el desarrollo óptimo de los procesos.

6.1.3 Análisis DOFA

Esta herramienta ayudará a la empresa a formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas, basándose en los análisis anteriores del PESTEL, análisis interno – PCI y la auditoría del entorno –POAM. Al agruparse los factores claves de cada uno de ellos, se pudo realizar el análisis DOFA. (Ver tabla 10)



Tabla 10. Matriz DOFA CRUZADA.

DOFA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1F. Ubicación geográfica estratégica 2F. Rentabilidad de la inversión. 3F. Métodos de pago. 4F. Motivación a los empleados.	1D. Inexistencia de una misión, ni una visión. 2D. Falta de políticas organizacionales. 3D. No existen una estructura organizacional. 4D. Método de cobro ineficiente. 5D. No se controlan la variabilidad de las ventas. 6D. Personal poco capacitado.
OPORTUNIDADES	FO	DO
1O. Crecimiento del sector. 2O. Capacidad de pago por usuario. 3O. Acceso a nuevos mercados. 4O. Poca utilización de tecnología de punta de la competencia. 5O. Crecimiento de la localidad.	<ul style="list-style-type: none"> Lograr el acceso a nuevos mercados que se generan por el crecimiento del sector por medio de la inversión de capital en unas sucursales Inversión en tecnológica de punta tanto en herramientas equipos y catalizadores para conservación de la materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan estratégico que permita definir la compañía y establecer los objetivos estratégicos para que todos sus miembros trabajen en una misma dirección. Medir el rendimiento de la empresa por medio de los indicadores de gestión.
AMENAZAS	FA	DA
1A. Desempleo de la población. 2A. Entrada de nuevos competidores. 3A. Manejo del mercado por parte de la competencia. 4A. Inconformidad de los clientes con los precios de los productos. 5A. Dificultad a acceso de tecnología. 6A. Existen productos sustitutos en el mercado a menor precio. 7A. Cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> Estudio financiero a clientes para acceder a créditos como modalidad de pago Elaborar informes comparativos de precios que demuestren al cliente que los precios están dentro del margen de la industria cárnica, y que la diferencia radica en el tiempo que se tardan en pagar los que seleccionan la modalidad de crédito Realizar alianzas empresa-proveedores para adquirir precios más bajos por volúmenes de compra Promocionar los productos cárnicos más económicos de la empresa para que los clientes con escasos recursos accedan a ellos y no a productos sustitutos 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de cobro que permita aumentar la rotación de cartera. Plan de capacitación para personal operativo y administrativo permita adquirir nuevas competencias para el desarrollo de sus funciones y el buen servicio al cliente.

Fuente propia.



Al observar la matriz DOFA se evidencia que:

- La empresa tiene como debilidad la falta de planeación estratégica, lo cual impide que la compañía continúe creciendo en la localidad donde se ubica. Por otra parte, las debilidades internas que presenta la compañía podrían ser contrarrestadas aplicando un liderazgo efectivo que ayude a mejorar la gestión de la compañía.
- Las fortalezas deben ser mejor aprovechadas pues la empresa tiene la capacidad para adaptarse a los requerimientos de los clientes y al medio cambiante externo.
- Las oportunidades del mercado no son bien aprovechadas por la empresa, básicamente porque no se dispone de una planificación estratégica adecuada y coherente.

6.2 Objetivo 2: analizar los factores internos y externos que afectan la competitividad y sostenibilidad de la organización mediante la herramienta mcpe para determinar el plan estratégico a implementar de acuerdo a las necesidades de distribuidora cárnicos bicentenario.

6.2.1 Matriz EFI Y EFI

Para aplicar la matriz cuantitativa de la planificación estratégica, es necesario evaluar los factores externos e internos desarrollados en el numeral anterior, para ello se emplearán dos herramientas que trabajan conjuntamente las cuales son la matriz EFE y EFI (Evaluación de factores externos e internos). Para el desarrollo de la primera se ubicaran en una columna todas las amenazas y oportunidades detectadas, y se le asignará a cada una de ellas el porcentaje de ponderación, el cual corresponde al valor relativo según el grado de importancia considerado, posterior a ello se asignara una calificación, que corresponde al grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, en donde 4 = la respuesta es superior, 3 = es la respuesta superior a la media, 2 = es la media y 1 = a una mala respuesta. (Ver tabla EFE).

Tabla 11. Matriz EFE.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	IMPORTANCIA DE PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN EVALUACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Posibilidades de expansión por crecimiento del sector	10%	3	0,3
Acceso a nuevos mercados	10%	3	0,3
Diferenciación por modalidad de pago	15 %	4	0,6
Utilización de tecnología de punta actual	10%	4	0,4
Nuevas relaciones comerciales	5%	3	0,15
AMENAZAS			
Competencia amplia y agresiva	5%	2	0,1
Hay mucho producto sustituto en el mercado	10%	3	0,3
Factores climáticos	5%	2	0,1
Entrada de nuevos competidores	5%	2	0,1
Delincuencia	5%	2	0,1
Desempleo de la población	15%	4	0,6
Inconformidad de los clientes con los precios de los productos.	5%	3	0,15
TOTAL	100%		3,2

Fuente. Propia

En la matriz anterior se obtuvo una calificación de 3,2 lo cual indica que la organización está respondiendo de manera aceptable a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, pero con amenazas que se deben tener en cuenta para mejorar el desempeño.

Análogamente se desarrolla la matriz de evaluación de los factores internos, pero con la diferencia que para la calificación de evaluación se debe hacer una clasificación teniendo en cuenta que: 1=debilidad importante, 2= debilidad menor, 3=fortaleza menor, 4= fortaleza importante (Ver tabla 12).



Tabla 12. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Liquidez	10%	3	0,3
Empleados motivados	10%	4	0,4
Diferentes modalidades de pago	10%	4	0,4
Ubicación geográfica estratégica	10%	4	0,4
Precios justos	5%	3	0,15
Trato personalizado a clientes	5%	3	0,15
DEBILIDADES			
No existe una misión ni visión que los defina	10%	1	0,1
No poseen política empresarial	10%	1	0,1
No hay una estructura organizacional	10%	1	0,1
Falta de tecnología de punta	10%	2	0,2
Falta de capacitación del personal	5%	2	0,1
Falta de un sistema de control de calidad	5%	2	0,1
TOTAL	100,00		2,5

Fuente. Propia

En la matriz anterior se obtuvo un promedio de 2,5 lo cual indica que el balance de la empresa es negativo, tiene muchas debilidades que hacen que el resultado final de su proceso no sea el más óptimo, por tal razón se debe trabajar sobre todas aquellas falencias que posee la empresa para lograr el resultado esperado.

Con los resultados obtenidos anteriormente se procede a la elaboración de la matriz MCPE, la cual ayudara a determinar cuáles son las estratégicas con más viabilidad para alcanzar los objetivos establecidos y que la distribuidora cárnico bicentenario logre el crecimiento, competitividad y sostenibilidad deseado. Para su elaboración se empleará los porcentajes de ponderación desarrollados en las matrices EFE y EFI, luego se calificará cada uno de los factores de acuerdo a la relación que tengan con cada una de las estrategias, teniendo en cuenta que 1 no es atractiva o hay muy poca relación, 2 es algo atractiva, 3 es bastante atractiva y 4 es muy atractiva. (Ver tabla 13).

MATRIZ MCPE

OPORTUNIDADES

Factores claves o factores críticos para el éxito	Ponderación.	Plan de capacitación para personal operativo y administrativo permita adquirir nuevas competencias para el desarrollo de sus funciones y el buen servicio al cliente.		Diseñar el plan estratégico que permita definir la compañía y establecer los objetivos estratégicos para que todos sus miembros trabajen en una misma dirección.		Inversión en tecnológica de punta tanto en herramientas equipos y catalizadores para conservación de la materia prima		Promocionar los productos cárnicos más económicos de la empresa para que los clientes con escasos recursos accedan a ellos y no a productos sustitutos		Elaborar un plan de cobro que permita aumentar la rotación de cartera.	
		Puntaje de atractividad.	Calificación del Atractivo.	Puntaje de atractividad.	Calificación del Atractivo.	Puntaje de atractividad.	Calificación del Atractivo.	Puntaje de atractividad.	Calificación del Atractivo.	Puntaje de atractividad.	Calificación del Atractivo.
Posibilidades de expansión por crecimiento del sector	1,0	1	1,00	3	3,00	3	3,00	2	2	3	3
Acceso a nuevos mercados	1,0	1	1,00	1	1,00	2	2,00	1	1	1	1
Diferenciación por modalidad de pago	1,5	1	1,50	2	3,00	1	1,50	4	6	4	6
Utilización de tecnología de	1,0	1	1,00	3	3,00	4	4,00	0	0	3	3



punta actual												
Nuevas relaciones comerciales	1,0	4	4,00	1	1,00	1	1,00	4	4	0	0	
AMENAZAS												
Competencia amplia y agresiva	0,5	4	2,00	2	1,00	4	2,00	4	2	2	1	
Hay mucho producto sustituto en el mercado	1,0	0	0,00	2	2,00	0	0,00	4	4	0	0	
Factores climáticos	0,5	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	1,5	3	1,5	
Entrada de nuevos competidores	0,5	4	2,00	2	1,00	3	1,50	3	1,5	2	1	
Delincuencia	0,5	0	0,00	0	0,00	2	1,00	0	0	3	1,5	
Desempleo de la población	1,5	2	3,00	2	3,00	0	0,00	4	6	4	6	
Inconformidad de los clientes con los precios de los productos.	0,5	4,00	2,00	2,00	1,00	-	0,00	3,00	1,5	2	1	
FORTALEZAS												
Liquidez	1,00	4	4,00	4	4,00	4	4,00	2	2	4	4	
Empleados motivados	1,00	4	4,00	4	4,00	0	0,00	0	0	1	1	
Diferentes modalidades de	1,00	1	1,00	2	2,00	1	1,00	3	3	4	4	



pago												
Ubicación geográfica estratégica	1,00	1	1,00	2	2,00	1	1,00	2	2	2	2	2
Precios justos	0,50	1	0,50	1	0,50	1	0,50	4	2	4	2	2
Trato personalizado a clientes	0,50	4	2,00	4	2,00	0	0,00	3	1,5	2	1	1
DEBILIDADES												
No existe una misión ni visión que los defina	1,00	3	3,00	4	4,00	0	0,00	0	0	0	0	0
No poseen política empresarial	1,00	3	3,00	4	4,00	0	0,00	0	0	0	0	0
No hay una estructura organizacional	1,00	1,00	1,00	4,00	4,00	-	0,00	-	0	-	-	0
Falta de tecnología de punta	1,00	1	1,00	3	3,00	4	4,00	1	1	3	3	3
Falta de capacitación del personal	0,50	5	2,50	2	1,00	1	0,50	0	0	1	0,5	0,5
Falta de un sistema de control de calidad	0,50	3,00	1,50	4,00	2,00	-	0,00	-	0	2	1	1
	20,50		42,00		51,50		27,00		41		43,5	

6.2.2 Análisis Matriz MCPE

Para seleccionar las estrategias con mayor relevancia se tuvo en cuenta el grado de impacto de las mismas, se han determinado cinco estratégicas para abordar la falta de crecimiento y competitividad en el mercado. La estrategia con el promedio más alto según la matriz MCPE, fue la estrategia 2, la cual corresponde al diseño del plan estratégico de la empresa, permitiendo definir la compañía y establecimiento de sus objetivos estratégicos para que todos sus miembros trabajen en una misma dirección generando una ventaja competitiva. La estrategia con la segunda puntuación más alta corresponde a la estrategia número 5, en donde se propone la elaboración de un plan de cobro que permita aumentar la rotación de cartera, esto a su vez trae consigo muchas ventajas, como contar con la disponibilidad de recursos para acceder a todas aquellas actividades necesarias para el crecimiento de la compañía como lo son los planes de capacitaciones y la inversión a tecnología de punta. Como se puede observar todas las estrategias están íntimamente ligadas y el desarrollo de la principal ayudaran a la realización de las demás, considerándose las estratégicas 1, 3, 4 complementarias para la obtención de los resultados esperados, proporcionando crecimiento, competitividad, sostenibilidad lo cual se traduce a beneficios económicos.

6.3 Objetivo 3: formular el plan estratégico para distribuidora cárnicos bicentenario para contribuir a la competitividad y sostenibilidad de la organización.

Con la información analizada en el capítulo anterior, se pudo constatar que la mejor estrategia para combatir la problemática presentada en distribuidora cárnicos bicentenario corresponde al diseño de un plan estratégico que le permita a la compañía establecer estrategias en cada una sus áreas corporativas trazando una ruta de trabajo bien definida para que todos sus miembros se dispongan en la consecución de los mismos objetivos empresariales.



6.3.1 Planeación estratégica administrativa propuesta

El diseño de un plan estratégico de una organización es responsabilidad de su alta dirección y la ejecución de los planes de mejora ahí formulados es compromiso de todos los miembros que hacen parte de la misma. Del sentido de pertenencia, empoderamiento de cada uno de ellos y calidad del producto depende en mayor parte lograr la satisfacción plena del cliente.

6.3.2 Declaración de directrices organizacionales

Para establecer las directrices organizacionales es necesario, establecer misión y visión de la empresa, seguido de los objetivos empresariales que son la base de la planeación estratégica corporativa y serán los valores compartidos de la organización

6.3.3 Misión

Somos una empresa encargada de la compra y comercialización de productos cárnicos de origen bovino, porcino, y avícola, brindando calidad e higiene, a través de un personal altamente capacitado, y de precios accesibles para la economía familiar, encaminados en todo momento a satisfacer las necesidades y exigencias del mercado de la ciudad de Cartagena. (Ver tabla 14).

Tabla 13. Componentes de la misión.

Aspectos	Componentes
¿Quiénes somos?	Distribuidora De Cárnico Bicentenario
¿Qué hacemos?	Comercializar y distribuir productos cárnicos
¿Para quién lo hacemos?	Familias Cartageneras
¿Cómo lo hacemos?	Ofreciendo una amplia variedad de productos, brindando siempre calidad, bajo costo y una atención cordial.

Fuente. Propia.



6.3.4 Visión

Para el año 2024 ser la empresa líder en productos y especialidades cárnicas en la localidad 2 de la ciudad de Cartagena consolidándonos a través de la compra y comercialización, como la mejor opción entre los consumidores cautivados por la excelencia en el servicio, calidad y precios de nuestros productos. (Ver tabla 15).

Tabla 14. Componentes de la visión.

Aspectos	Componentes
Establecer lo que se quiere	Ser la empresa líder en productos y especialidades cárnicas en la localidad 2 de la ciudad de Cartagena
Horizonte o plazo de tiempo	2019-2024
Tipo de producto y servicios	Productos y especialidades cárnicas
Lo que provee la compañía (innovación, diversidad, calidad etc.)	Excelencia en el servicio, calidad y precios bajos.
Industria o segmento	Industria cárnica

Fuente. Elaboración propia.

6.3.5 Valores corporativos

En cooperación con los administradores de la empresa, se ha elaborado una matriz axiológica que ayudará y servirá de guía para la formulación de la escala de valores con los cuales se constituirá la vida organizativa (Ver tabla 17). Cabe resaltar que la matriz axiológica es una representación de los principios y valores de los grupos de referencia de la organización que permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia (Serna,2008).



Tabla 15. Matriz Axiológica

Grupo de referencia	Sociedad	Estado	Familia	Cientes	Proveedores	Colaboradores	Socios
Principios							
Integridad	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad			X	X			
Calidad	X	X	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	X	X					
Compromiso	X	X	X	X	X	X	X
Puntualidad	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X
Disciplina	X	X	X	X	X	X	X
Productividad			X	X			X

Fuente. Propia.

Luego de haber aplicado la matriz axiológica se determinó que los valores de mayor interés para la organización corresponden a los siguientes:

- Calidad: Hacer las cosas bien a la primera vez y ofrecer siempre el mejor producto a nuestros clientes.
- Respeto a la dignidad de la persona humana en relación a nuestros clientes, consumidores, proveedores y en especial con nuestro personal.
- Compromiso: al buscar la calidad y en la mejora continua de los productos y procesos.
- Puntualidad: Cumplir con el horario y compromisos a tiempo.
- Disciplina: Comportamiento de respeto y orden en el trabajo, dentro y fuera de las instalaciones, con el equipo de trabajo y clientes.
- Responsabilidad: Cumplir a cabalidad con todos nuestros clientes, cuidando nuestras acciones y proceso.
- La integridad: sus acciones están delineadas por principios de ética, legalidad y honestidad. Así se logrará generar tranquilidad, confianza y credibilidad en las acciones y productos.



6.3.6 Estructura administrativa propuesta.

La Distribuidora Cárnicos de Bicentenario cuenta con 6 empleados entre los cuales 2 se encargan del descargue, empaque y despacho de la materia prima (Auxiliares de empaque y despacho), 1 persona encargada de la supervisión (Coordinador de operaciones), 1 asume la distribución del producto (Auxiliar de reparto), 1 empleado encargado de los cortes de carne productos (Carnicero) y finalmente el encargado de liderar toda la operación (Propietario). (Ver figura 8).

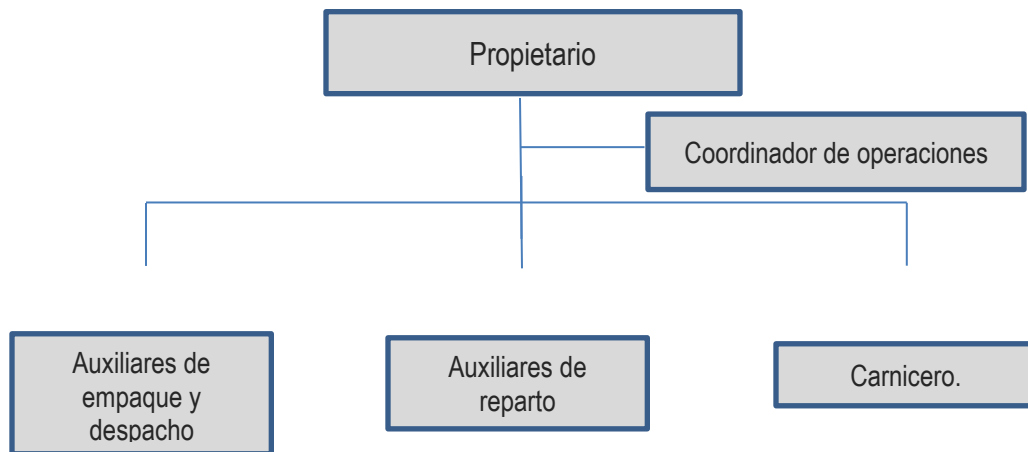


Figura 8. Organigrama actual.

Respecto al organigrama actual que posee la empresa, se propone una nueva estructura organizacional interna, en donde se plantean dos nuevos departamentos, el financiero que estará conformado por el coordinador del área y un asistente de cartera y el departamento de ventas constituido por los asesores comerciales, quienes se encargaran de promocionar los productos de la empresa. (Ver figura 9).

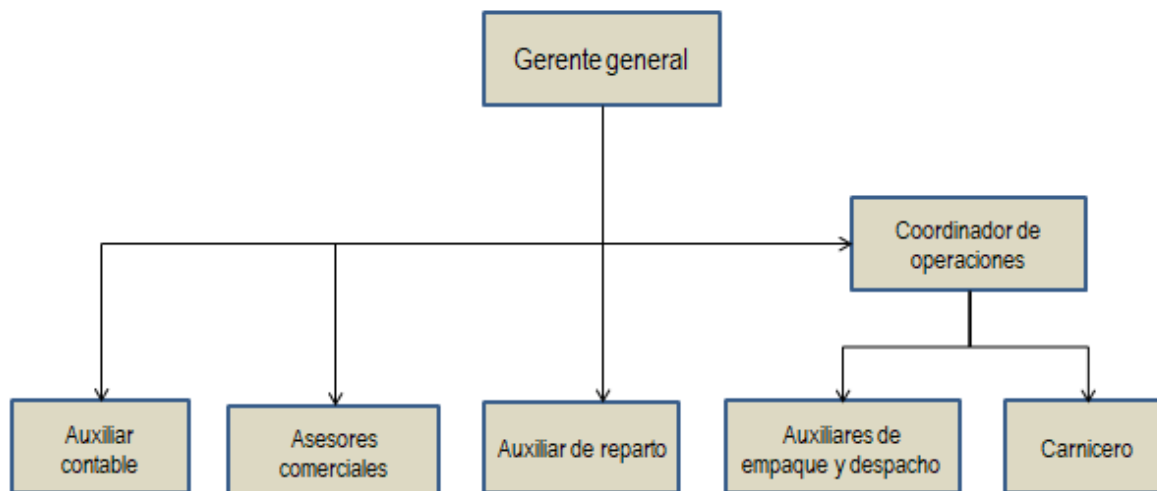


Figura 9. Organigrama Propuesto.

6.3.7 Estrategias propuestas.

Estrategias financieras

Actualmente existen algunas diferencias significativas entre las micro y macroempresas respecto a su forma de propiedad, la forma en que son administrados y los recursos financieros y administrativos a su disposición. Estas diferencias hacen necesario modificar los principios de la administración financiera para que se apliquen en el área de los negocios pequeños. Es muy común que en las pequeñas empresas los dueños tengan responsabilidad total sobre todas las fases de las operaciones de la empresa (Núñez, 2014). Una prueba palpable de lo anterior es que en la Distribuidora cárnicos bicentenario actualmente el gerente general es el encargado de llevar la parte contable de la empresa otorgando créditos y realizando los cobros de los mismos. Para toda compañía es necesario consultar a un especialista antes de tomar cualquier decisión empresarial que pueda tener implicaciones legales, contables, financieras o fiscales, pero además que facilite toda la información que se necesita para llevar a cabo una gestión eficiente de la vida económica del negocio y ejercer controles. La contratación de un



departamento financiero dentro de la empresa además de brindar todos los beneficios anteriores permite que el gerente disponga del tiempo para el cumplimiento de sus funciones de acuerdo al perfil de cargo.

Las estrategias financieras propuestas estarán enfocadas principalmente a la apertura de un departamento financiero dentro de la empresa que ayude a embestir la problemática actualmente presentada correspondiente a la recuperación de la cartera. (Ver tabla 17).

Tabla 16. Estrategias recuperación de cartera

Estrategias	Definición
Plantear el perfil de cargo para la persona de apoyo del área financiera	Establecer cuáles son las características, cualidades y requisitos para el desarrollo satisfactorio de las actividades del área financiera
Diseñar políticas para la otorgación de los créditos	Proponer los lineamientos que dispone el departamento financiero para otorgar las diferentes facilidades de pago a los clientes
Crear políticas para la recuperación de cartera	Definir el conjunto de actividades para las cuentas por cobrar, seguimiento y control de los pagos

Fuente. Propia

6.3.8 Estrategia de Servicio al Cliente.

Para Distribuidora cárnico bicentenario mantenerse al tanto de las necesidades de los clientes, así como atender y promover satisfactoriamente los productos debe consolidarse como una de sus prioridades, debido a que es una de las principales fuentes para la mejora continua. Por esta razón se ha considerado algunas estrategias para mejorar el servicio como lo son:

- Crear un servicio postventa por medio de buzones de sugerencia, llamadas telefónicas y encuestas de satisfacción presencial o vía e-mail, donde se pueda conocer la percepción de los clientes hacia los productos y la empresa en general, para de esta forma tomar medidas e ir mejorando cada uno de los procesos.



- Diseñar una plantilla de base de datos con información del cliente, identificando los principales productos adquiridos (productos de preferencia), para así saber que productos ofrecer y brindar atención especializada.
- La empresa actualmente realiza incentivos a los clientes por su fidelidad, realizando rifas periódicamente, sin embargo es bueno complementar otras dinámicas como lo es armar combos de productos a un muy buen precio es una muy buena opción, de esta forma incrementan las ventas, rota los productos con menos salida y el cliente se sentirá satisfecho por los precios, hay que recordar que muchos de los clientes actualmente no están contentos con los precios que se manejan y este podría ser una muy buena estrategia para que se sientan incentivados y plus diferenciador a la competencia.

6.3.9 Estrategias de mercadeo

Dentro de este ítem están contenidas dos estrategias fundamentales, la primera relacionada con la contratación de personal de refuerzo para las ventas teniendo en cuenta que actualmente la persona encargada de promocionar las ventas es el mismo gerente general, el cual al dedicarse a las labores comerciales puede descuidar otras tareas fundamentales para la organización. Los nuevos vendedores que se contratarán serán los encargados de llegar a los otros barrios de la localidad 2 donde todavía la empresa no hace presencia, promocionando el portafolio de productos y las diferentes ventajas que brinda la empresa en comparación con la competencia como lo es las facilidades de pago al convertirse en clientes fieles.

La otra estrategia está enfocada en la aplicación de herramientas de captación masiva, la cual consiste en realizar actividades para atraer un número grande de personas y posteriormente capturarlos y lograr la fidelización de los mismos. Además, se proponen combos promocionales y rifas con el fin de incrementar las ventas de los productos que tienen menor rotación.

6.3.10 Estrategias de recurso humano

Varias de las estrategias propuestas anteriormente estaban relacionadas con la adquisición de nuevo personal para la empresa, específicamente para la apertura del departamento financiero y comercial, por esta razón dentro de las estrategias de talento humano se busca



unificar todos los criterios necesarios para el reclutamiento de los cargos solicitados, pero además reforzar las actividades desempeñadas por quienes ya constituyen la compañía. De tal modo se hace necesario diseñar los diferentes perfiles de cargo de acuerdo a los requerimientos de la empresa, los cuales brindan como beneficio la identificación de las responsabilidades, características y competencias que se exigen para desempeñar el trabajo de acuerdo a la vacante disponible.

Por otro lado, es fundamental mantener dentro de la compañía un buen gobierno corporativo los cuales brindan mejores resultados financieros, y ayudan a regular las relaciones entre los principales órganos de gobierno de la sociedad: consejo de administración, accionistas y dirección ejecutiva. La incorporación de mecanismos de control y participación de los accionistas, así como la profesionalización del consejo de administración favorece la gestión responsable de la compañía, así como el establecimiento de objetivos que busquen un crecimiento sostenible a largo plazo. (Serrano, 2015).

Por lo anterior se ha elaborado el estatuto de la empresa en donde se establecen algunos de las normas que regularan el funcionamiento de la compañía. (Ver anexo 2).

6.3.11 Estrategias del departamento de operaciones

La adquisición de nuevos equipos y herramientas proporcionará a la empresa la optimización de su proceso productivo, permitiendo la realización de cada una de sus etapas en menor tiempo y de forma segura, también ayudará notoriamente a la conservación de la cadena del frío de la materia prima, evitando pérdidas económicas a raíz de este factor. Otro de los beneficios de adquirir tecnología de punta es que la empresa obtendrá una ventaja competitiva frente a la competencia, además de que genera confiabilidad a los clientes, lo cuales observarían que los instrumentos utilizados son los adecuados para el proceso y que no generaran ningún tipo de contaminantes ni malos cortes sobre el producto cárnico.

Por otro lado, se hace necesario una reestructuración del proceso, diseño de un nuevo flujograma teniendo en cuenta que muchas de las mejoras están encaminadas a la contratación de nuevo recurso humano.

6.4 Objetivo 4. Establecer planes de acción para determinar la forma del ejercicio de la gestión y control de tareas y actividades por área que apoyen el cumplimiento del plan estratégico.

Tabla 17. Plan de acción.

PLAN DE ACCION								
Objetivo: programar las actividades necesarias para llevar a cabo cada una de las estrategias de la planeación estratégica que permitan que la Distribuidora carricos bicentenario logre sostenibilidad y competitividad en el mercado.								
Estrategia	Actividad	Objetivo	Indicador propuesto	Resultado esperado	Responsable	Fecha de inicio	Fecha final	Estado
Estrategia financiera	Recaudo de cartera	Diseñar políticas para la otorgación de los créditos	$\frac{\text{Total de requisitos cumplidos}}{\text{Total de requisitos aplicables}}$	Entre el 80% y el 100%	Grupo investigador/ Departamento financiero	1/09/2019	6/09/2019	Iniciado
		Crear políticas para la recuperación de cartera	$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 365}{\text{Ventas a credito}}$	Máx 30 días		5/09/2019	10/09/2019	Completado
		Diseño de plantilla para control de carteras				7/09/2019	15/09/2019	Completado
Estrategia de servicio al cliente	Satisfacción del cliente	Diseñar encuestas de satisfacción para los clientes	$\frac{\text{Num de valoraciones positivas obtenidas}}{\text{Total de evoraciones positivas}} * 100$	85%	Grupo investigador/ Gerente general	8/09/2019	12/09/2019	Completado
		Plantilla de base de datos de clientes con información relevante				10/09/2019	20/09/2019	Completado
Estrategia de mercadeo	Promoción y ventas	Análisis de la fuerza de ventas	$\frac{\text{Volumen de ventas}}{\text{Volumen planificado de ventas}} * 100$	85%	Grupo investigador/ Departamento comercial/ Gerente general	15/09/2019	22/09/2019	Completado
		Diseños de actividades promocionales	$\frac{\text{Actividades promocionales e jecutadas}}{\text{Actividades promocionales programadas}} * 100$	100%		22/09/2019	30/09/2019	Completado
Estrategias de operaciones	Mejora del proceso	Reestructuración del flujograma de proceso	$\frac{\text{Numero de equipos adquiridos}}{\text{Compras de equipos programadas}} * 100$	100%	Grupo investigador/ Gerente general	25/09/2019	5/10/2019	Completado
		Adquisición de nuevos equipos y herramientas				1/10/2019	15/01/2020	Completado
Estrategia de cursos humanos	Cumplimiento del perfil de cargo	Diseño de perfiles de cargo	$\frac{\text{Puntos obtenidos por el candidato}}{\text{Puntos requeridos por el perfil de cargo}} * 100$	100%	Grupo investigador/ Gerente general	3/10/2019	8/10/2019	Completado
		Contratación de nuevo personal	$\frac{\text{Personal contratado}}{\text{Personal proyectado para contratación}} * 100$	100%		10/10/2019	30/01/2020	Sin empezar

Fuente. Propia.

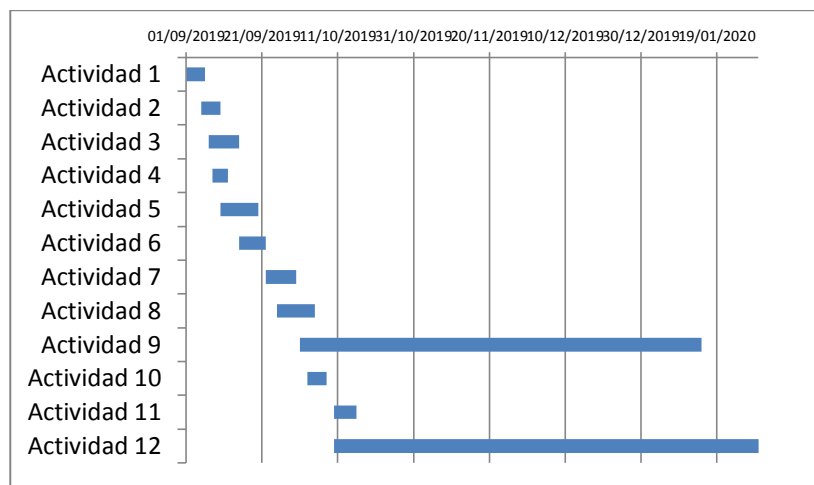


Figura 10. Diagrama de Gantt.

Fuente. Propia

En el diagrama anterior se pueden observar todas las actividades necesarias para llevar a cabo la sostenibilidad y competitividad de Distribuidora cárnicos bicentenarios, como se puede evidenciar hay algunas actividades que son desarrolladas por el grupo de investigación del presente documento y algunas otras corresponden directamente a la alta gerencia de la empresa estas son: contratación de nuevo recurso humano y compra de equipos y/o herramientas para el proceso.

A continuación, se desarrollarán todas aquellas actividades asignadas al grupo de investigación.

6.4.1 Acciones estrategia financiera

Políticas para otorgación de créditos

- Para el análisis y aprobación de créditos es necesario que la persona solicitante se encuentre laborando, esta información deberá ser demostrada mediante una certificación laboral.

- El solicitante debe contar con una antigüedad mínima de 8 meses debe
- ser cliente de la compañía.



- El monto del crédito será aprobado con relación a los montos de los productos adquiridos mientras ha sido cliente de la empresa.
- La solicitud del crédito deberá realizarse diligenciando un formulario (ver anexo) en donde reposará toda la información del cliente y el establecimiento de las fechas de pago
- La persona que solicita el crédito deberá proporcionar un codeudor capaz de respaldar el crédito en caso de incumplimiento.
- Los cupos de crédito serán aprobados por el comité de crédito quien evaluará las condiciones financieras del solicitante.

6.4.2 Políticas para la recuperación de cartera

Para establecer las políticas de recuperación de cartera es necesario tener en cuenta que los proveedores de Distribuidora cárnicos bicentenario ofrecen crédito con un plazo máximo de pago de 30 a 45 días por tal motivo el tiempo en el que los clientes deben pagar sus créditos es en un plazo de 30 días, teniendo en cuenta que la rotación de cartera debe ser más acelerada que la rotación de cuentas por pagar, o al menos igual. De suceder lo contrario, se estaría en una desventaja financiera puesto que mientras la empresa financia a sus clientes, debe pagar de contado o a muy corto plazo a sus proveedores. (Gerencie.com, 2018).

- Antes de iniciar el proceso de recaudo de cartera es necesario analizar cada uno de los estados de cuentas de los clientes y validar los que no estén al día según los plazos de pago.
- Para realizar el cobro es necesario contemplar los intereses de mora y documentos soportes de la deuda.
- El encargado de la recuperación de cartera a los clientes con mora entre 30 y 60 días deberá realizar notificaciones personales por medio de una carta, recordándoles los incumplimientos en las fechas programas de pago y anunciándole una posterior visita en dado caso de que no cancele el crédito.
- Al momento de realizar el cobro es importante preguntar al cliente los motivos del no pago de la obligación, escuchar las razones y guardar la información proporcionada, además



se le deberá recordar el incremento de la mora, costos del proceso y que se notificará a su codeudor.

- Es necesario el establecimiento de compromisos esto deberá contemplarse en un acta en la cual reposaran todos los compromisos, garantías adicionales y fechas de cumplimiento, este documento tendrá copia para ambas partes.
- Cuando el cliente informa que no podrá pagar dentro de los términos acordados y se rehúsa a dar una fecha específica de pago se comunicará con el codeudor, quien deberá hacerse responsable por el crédito.
- Todas las solicitudes de crédito se actualizarán y serán revisadas cada 6 meses.

6.43.Plantilla para el control de carteras vencidas

Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, Distribuidora cárnicos bicentenario no dispone de un programa que le permita organizar las cuentas de los clientes, lo cual genera que no haya una recuperación de cartera oportuna, por esta razón se recomienda el uso de un software contable como Ucolled, Logis, Scorpio que permita llevar un control de las cuentas, sin embargo la adquisición de los mismos pudiera no estar al alcance de la administración pues representa un costo bastante elevado en estos momentos, es por esta razón que se ha creado una plantilla en Excel que ayudara a la correcta administración de cartera permitiendo un correcto proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. (Ver figura 11).



Figura 11. Plantilla para recuperación de cartera vencida

Análisis de Cartera Distribuidora carnicos bicentenario

FECHA DE CORTE

LISTADO DE FACTURAS PENDIENTES DE COBRO

NUM	VALOR	ABONOS	CLIENTE	FECHA EMISION	PLAZO	NOMBRE CLIENTE	FECHA VENCIMIENTO	SALDO	ANTIGÜEDAD (DIAS)	DIAS PROMEDIO	NO VENCIDO	VENCIDO	TOTAL
1	1000	500	1	1/07/2019	60	Rafael Betts	30/08/2019	\$ 500.000	98	55,06	\$	500.000	\$ 550.000
2	2000	200	2	2/09/2019	30	Nestor Martinez	2/10/2019	\$ 100.000	35	3,93	\$	100.000	\$ 100.000
3	3000	0	3	11/02/2019	90	Jackelin Puello	12/05/2019	\$ 80.000	238	21,39	\$	80.000	\$ 100.000
7	4000	0	1	10/03/2019	60	Carlos Gomez Romero	9/05/2019	\$ 210.000	211	49,79	\$	210.000	\$ 262.500

TOTALES

\$ 890.000

130,17 0 \$ 890.000 \$ 1.012.500

VENCIMIENTOS			
DESDE	HASTA	TIPO	% INTERES
0	0	0	
1	30	1	
31	60	2	10%
61	90	3	20%
91	1000	4	25%

Elaboración. Propia

Esta plantilla permite el ingreso de cada una de los créditos adquiridos por los clientes, fecha en el que se adquirió y el plazo que le fue otorgado para realizar el pago, permite evidenciar y calcular los días de mora junto con sus intereses generados. De esta forma se puede tener un control de los recursos para mejorar la rotación de cartera (Ver tabla 18).



Tabla 18. Análisis costo beneficio estrategia financiera.

Costo				Beneficio
Concepto	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	
Auxiliar contable	\$1.322.962	12 meses	\$15.875.540	<ul style="list-style-type: none"> • Buen control de la contabilidad de la empresa • Soporte para las decisiones financieras • Otorgación de créditos de manera correcta • Pronta recuperación de cartera

6.4.4 Acciones para estrategia de mercadeo

Análisis de la fuerza de ventas

Actualmente Distribuidores Cárnicos Bicentenario posee una sola persona encargada de realizar las ventas de toda la empresa, es por ello que se hace necesario estudiar según la demanda la cantidad de vendedores con los que debe contar la compañía para brindar así una respuesta oportuna y satisfactoria a cada uno de los clientes, este estudio se hará por medio del método de equilibrio de carga de trabajo. (Cortes, 2017).

- Clasificación de clientes de acuerdo a su potencial de compra

Actualmente la compañía posee un aproximado de 250 clientes los cuales se clasifican en tres categorías teniendo en cuenta su fidelidad y frecuencia de compra.

Categoría	Número de clientes	Descripción
Cientes oro	180	Cientes que compran gran volumen de productos y varias veces al mes (4)
Cientes plata	20	Cientes que adquieren los productos cada 15 días
Cientes bronce	50	Cientes que compran con poca frecuencia (Una vez al mes)

- Tiempo de atención de cada uno de los clientes y número de visitas anuales.



Categoría	Tiempo por visita	Vistas por año
Cientes oro	8	48
Cientes plata	12	27
Cientes bronce	20	12

- Cálculo del tiempo total requerido por categoría de clientes

Categoría	Operación	Resultado
Cientes oro	8 min*48 visitas	6,4 hrs
Cientes plata	12min*27 visitas	5,4 hrs
Cientes bronce	20 min*12 visitas	4hr

- Cálculo del trabajo total necesario para atender a todos los clientes.

Categoría	Operación	Resultado
Cientes oro	180 clientes*6,4 hrs	1.152hrs/año
Cientes plata	20 clientes*5,4hrs	108hrs/año
Cientes bronce	50 clientes*4hr	200hrs/año
	Total	1.460hrs/año

- Tiempo total de trabajo que tiene disponible cada vendedor

Para esto se requiere determinar el tiempo laboral de cada empleado, a la semana o anualmente.

$$\text{Tiempo disponible} = 18\text{hrs/ semana} * 45 \text{ semanas} = 810\text{hrs/año}$$

- Número total de vendedores necesarios

Se obtiene al dividir el trabajo total necesario en horas y el tiempo efectivo de ventas de cada vendedor.



$$\text{Numero de vendedores} = \frac{1.460\text{hrs}}{810\text{hr}} = 1.8$$

El valor correspondiente a 1.8 según el método de equilibrio de carga de trabajo, representa el número de personas que actualmente deben constituir la fuerza de ventas, como actualmente la persona que desempeña esta labor es el gerente general, se hace necesario contratar a dos vendedores los cuales deberán laborar de lunes a sábado durante 8 horas, de esta forma se podrá alcanzar la satisfacción de los clientes que actualmente dispone la empresa, permitirá llegar a otros sectores de la localidad 2 donde aún la empresa no hace presencia y además mejorara aquellos sectores donde la fuerza de venta no es tan fuerte, tales como el barrio villa Aranjuez donde actualmente se atiende al 8% de su población (ver figura 2).

6.4.5 Diseños de actividades promocionales

Para establecer las promociones dentro de una organización hay que tener en cuenta el margen de ganancia de la misma, es por ello que se ha decidido analizar el costo de producción y gastos operacionales mensuales y compararlo con las utilidades generadas por Distribuidora cárnico bicentenario. (Ver tabla 20)

Tabla 19. Costo de producción mensual.

Descripción	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor parcial
Materia prima				
Chuleta de cerdo	KG	500	\$5.500	\$2.750.000
Pescado	KG	80	\$5.800	\$464.000
Carne de res	KG	60	\$12.000	\$720.000
Codillo de cerdo	KG	50	\$2.500	\$125.000
Contra codillo de cerdo	KG	40	\$4.500	\$180.000
Masa de cerdo	KG	40	\$10.000	\$400.000
Bofe	KG	60	\$3.000	\$180.000
Asadura	KG	40	\$1.500	\$60.000
Corazón de res	KG	30	\$6.000	\$180.000
Hígado	KG	25	\$3.500	\$87.500
Servicios públicos				
Agua	KG	3	\$11.442	\$34.326
Luz	KG	320	\$186	\$59.520
Mano de obra				



Auxiliar de empaque	UND	1	\$656.802	\$656.802
Auxiliar de reparto	UND	1	\$656.802	\$656.802
Carnicero	UND	1	\$656.802	\$656.802
Coordinador de operaciones	UND	1	\$656.802	\$656.802
Gerente general	UND	1	\$1.313.604	\$1.313.604
Gastos logísticos				
Arriendo	UND	1	\$500.000	\$500.000
Transporte	GLB	1	\$80.000	\$80.000
Rifas y promociones	GLB	1	\$60.000	\$60.000
Valor total				\$9.821.158

Tabla 20. Promedio de ventas mensual.

Descripción	Cantidad (Kg)	Valor unitario	Valor parcial
Bofe	60	\$ 9.000,00	\$ 540.000,00
Chuletas de cerdo	500	\$ 13.000,00	\$ 6.500.000,00
Hígado	25	\$ 11.000,00	\$ 275.000,00
Carnes de res	60	\$ 20.000,00	\$ 1.200.000,00
Asadura	40	\$ 7.000,00	\$ 280.000,00
Contra codillo de cerdo	40	\$ 10.000,00	\$ 400.000,00
Codillo de cerdo	50	\$ 5.000,00	\$ 250.000,00
Masa de cerdo	40	\$ 16.000,00	\$ 640.000,00
Pescado	80	\$ 13.000,00	\$ 1.040.000,00
Corazón de res	30	\$ 11.000,00	\$ 330.000,00
Valor total			\$ 11.455.000,00

Fuente. Gerente general. Elaboración. Propia

Según los resultados obtenidos en las dos tablas anteriores se puede hallar el promedio de la utilidad generada mensualmente.

$$Utilidad = Ventas - Gastos$$

$$Utilidad = \$11.455.000 - \$9.821.158 = \$1.633.842$$

De esta forma se puede determinar que la utilidad generada mensualmente es en promedio \$1.633.842, por tal razón se puede obtener un porcentaje de ella para realizar promociones, se propone el 10% de las utilidades generadas para invertir en lo que a futuro significará



beneficios económicos, competitividad y sostenibilidad para la empresa. Estas promociones están enfocadas en el pricing de productos de donde se plantean 3 propuestas:

- Bonos de descuentos por referidos

Los planes de referidos han alcanzado mayor relevancia dentro de la estrategia de mercadeo y ventas de las empresas, dado que su inversión es significativamente menor al resultado que puedan obtener. (Saavedra, 2017).

La propuesta consiste en regalar bonos de descuentos del 10% por cada referido que haga compras efectivas superiores a \$100.000, esto ayudara a la expansión del mercado, al incremento de las ventas y a que los clientes se sientan premiados por su fidelidad.

- Combos promocionales

Como se había planteado en el análisis de la figura 2 y 3 los productos que menor rotación equivalen al 70% del portafolio de productos ofrecidos, por ello se armaran paquetes promocionales con uno de los productos estrellas, ya sea Carne de res, Chuleta de cerdo o pescado, esto incentivara a que los clientes lleven uno de los productos de su preferencia, pero a su vez saldrá del inventario dos de los productos con menor rotación.

- Rifas de anquetas de productos

Se harán sorteos mensuales de anquetas de productos, estos productos serán los de menor rotación. Los clientes que hagan compras superiores a \$50.000 se les otorgará una boleta con la cual podrá participar en la actividad.

A continuación, se presenta el análisis costo beneficio de las estrategias de mercadeo.



Tabla 21. Análisis costo beneficio estrategias de mercadeo

Costo				Beneficio
Concepto	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	<ul style="list-style-type: none">• Acceso a nuevos mercados• Recopilación útil de las necesidades del mercado• Aumento de las ventas• Buen servicio al cliente
Asesores comerciales	\$2.645.923	12 meses	\$31.751.079	
10% de las utilidades generadas para actividades promocionales				<ul style="list-style-type: none">• Dar a conocer el catálogo de productos• Ganar más ventas• Hacer presencia en los barrios donde la empresa aún no se encuentra• Ganar más margen.• Obtener salida de los productos con menor rotación

Elaboración. Propia.



6.4.6 Acciones del recurso humano

Perfiles de cargo

- Gerente general

DESCRIPCIÓN DE CARGO		
Nombre del cargo: Gerente general	Fecha de elaboración: 16/09/2019	Código: Adm-001
Misión del cargo:		
	Departamento: Gerencia General.	
Aspectos intrínsecos:	Cantidad de personas a cargo: 6	
	Estudios: Profesional en carreras administrativas, contables y/o financieras.	
	Años de experiencia en el cargo: 10 años de experiencia en el sector cárnico	
	Funciones: -Liderar y dirigir organización -Planificar los objetivos generales de la empresa a corto y largo plazo. -Controlar los procesos de compra, venta y distribución de la compañía. - Decidir en temas de contratación, selección, capacitación y ubicación el personal adecuado para cada cargo. -Controlar las finanzas de la empresa. -Pago a proveedores y facturación	
Aspectos extrínsecos:	Requisitos intelectuales: Las habilidades requeridas son; Capacidad matemática, alto grado de conocimientos en actividades de los subordinados y psicológicas, comunicación asertiva, trabajo bajo presión.	
	Requisitos físicos: Contar con buena atención auditiva y visual, disposición inspeccionar el área de trabajo de manera rutinaria.	
	Condiciones de trabajo: El funcionario estará trabajando en un área a temperatura de ambiente, con iluminación acta, cerca al área operativa.	



- **Auxiliar contable**

DESCRIPCIÓN DE CARGO		
Nombre del cargo: Coordinador financiero	Fecha de elaboración: 16/09/2019	Código: Adm-001
Misión del cargo:		
Aspectos intrínsecos:	Cantidad de personas a cargo: ninguna	
	Estudios: Tecnología en carreras administrativas, contables y/o financieras.	
	Años de experiencia en el cargo: 2 años de experiencia en el sector cárnico	
	Funciones: -Gestión administrativa, financiera y del procedimiento contable -Seguimiento financiero a través de la elaboración, análisis, envío y posterior archivo de los informes financieros. -Preparar el plan de financiación anual de la misión y su revisión trimestral o semestral según proceda. - Estudio y otorgación de créditos financieros a los clientes -Realizar listado y seguimiento a clientes con cartera vencida -Pago a proveedores y facturación	
Aspectos extrínsecos:	Requisitos intelectuales: Las habilidades requeridas son; Capacidad matemática, alto grado de conocimientos en actividades de comunicación asertiva, trabajo bajo presión.	
	Requisitos físicos: Contar con buena atención auditiva y visual, disposición inspeccionar el área de trabajo de manera rutinaria.	
	Condiciones de trabajo: El funcionario estará trabajando en un área a temperatura de ambiente, con iluminación acta, cerca al área operativa.	



- Coordinador de operaciones

DESCRIPCIÓN DE CARGO		
Nombre del cargo: Coordinador de operaciones	Fecha de elaboración: 16/09/2019	Código: Ope-001
Misión del cargo:		
	Departamento: Operaciones.	
Aspectos intrínsecos:	Cantidad de personas a cargo: 4	
	Estudios: Estudio técnico o tecnólogo en gestión de producción industrial, logística de producción.	
	Años de experiencia en el cargo: 5 años de experiencia en el sector cárnico	
	Funciones: -Supervisión directa de todas las operaciones de la compañía. -Gestionar el cumplimiento de los objetivos. -Realizar informes verbales y escritos de operaciones a gerencia. -Servir de vigía en cada una de las operaciones. -Toma de decisiones para solución de problemas que se presenten en el flujo de la operación. -Responsable de los cobros posventa y cobros en rutas de reparto. -Chequear que los equipos estén en buen funcionamiento, que los pesajes de mercancía se estén realizando de la manera correcta.	
Aspectos extrínsecos	Requisitos intelectuales: Las habilidades requeridas son; Capacidad para transmitir información en el grupo, manejo de personal, trabajo bajo presión.	
	Requisitos físicos: Contar con buen estado físico para realizar rutinas de supervisión durante toda la jornada.	
	Condiciones de trabajo: El funcionario estará trabajando en un área a temperatura de ambiente, con iluminación acta, estará en el área operativa, contacto directo con los productos.	



- Auxiliar de empaque y despacho

DESCRIPCIÓN DE CARGO		
Nombre del cargo: Auxiliar de empaque y despacho	Fecha de elaboración: 16/09/2019	Código: Ope-002
Misión del cargo:		
	Departamento: Operaciones.	
Aspectos intrínsecos:	Cantidad de personas a cargo: 0	
	Estudios: Mínimo ser bachiller y/o técnico en gestión logística, técnico en asistencia de logística.	
	Años de experiencia en el cargo: Mínimo 6 meses de experiencia en logística y manipulación de alimentos.	
	Funciones: -Empaque de la mercancía. -Empaque pesado de la mercancía. -Descargue de la mercancía. -Cargue de la mercancía. -Mantener aseada el área de opciones y despachos. -Apoyo en requerimientos del carnicero. -Apoyo en reparto de mercancía.	
Aspectos extrínsecos	Requisitos intelectuales: Las habilidades requeridas son; Capacidad de trabajo en equipo, trabajo bajo presión, disponibilidad para acatar órdenes, capacidad para asimilar cambios de procesos.	
	Requisitos físicos: Contar con buen estado físico para realizar cada una de las operaciones que exige el puesto.	
	Condiciones de trabajo: El funcionario estará trabajando en un área en la cual se expondrá s cambios de temperatura constante, de pie, con iluminación alta, estará en el área operativa, contacto directo con los productos.	



- Carnicero

DESCRIPCIÓN DE CARGO		
Nombre del cargo: Carnicero	Fecha de elaboración: 16/09/2019	Código: Ope-004
Misión del cargo:		
	Departamento: Operaciones.	
Aspectos intrínsecos:	Cantidad de personas a cargo: 0	
	Estudios: Mínimo ser bachiller con cursos de manipulación de alimentos vigentes.	
	Años de experiencia en el cargo: 5 años de experiencia como carnicero.	
	Funciones: -Corte de productos cárnicos. -Pesaje de mercancía por cortes. -Recibe la orden den de pedido y procesarla con el apoyo de los auxiliares de empaque y despacho. -Apoyo en la revisión recibir la mercancía de proveedores las carnes, pollo, pescado, para verificar el estado en que esta se encuentra. -Almacenar la mercancía recibida con el apoyo de los auxiliares de empaque y despacho. -Garantizar la máxima conservación de la mercancía	
Aspectos extrínsecos	Requisitos intelectuales: Las habilidades requeridas son; Capacidad de trabajo en equipo, trabajo bajo presión, disponibilidad para acatar órdenes, capacidad para asimilar cambios de procesos, conocimiento de las técnicas y prácticas para el corte de productos.	
	Requisitos físicos: Contar con buen estado físico para realizar cada una de las operaciones que exige el puesto.	
	Condiciones de trabajo: El funcionario estará trabajando en un área en la cual se expondrá a cambios de temperatura constante, de pie, con iluminación alta, estará en el área operativa, contacto directo con los productos.	



- Auxiliar de reparto

DESCRIPCIÓN DE CARGO		
Nombre del cargo: Auxiliar de reparto	Fecha de elaboración: 16/09/2019	Código: Ope-005
Misión del cargo:		
Departamento: Operaciones.		
Aspectos intrínsecos:	Cantidad de personas a cargo: 0	
	Estudios: Mínimo ser bachiller y/o técnico en gestión logística, técnico en asistencia de logística.	
	Años de experiencia en el cargo: 6 meses de experiencia como carnicero.	
	Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir órdenes de entrega para proceder con el recorrido y entrega de pedidos. • responsable directo de llevar el control del inventario de mercancía en reparto. • Apoyo en empaque y otras operaciones cuando se requiera. 	
Aspectos extrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos intelectuales: Las habilidades requeridas son; Capacidad de trabajo en equipo, trabajo bajo presión, disponibilidad para acatar órdenes, capacidad para asimilar cambios de procesos, conocimiento de la localidad 2 de la ciudad de Cartagena. 	
Requisitos físicos: Contar con buen estado físico para realizar largos recorridos halando y empujando la carrerilla en la que se traslada la mercancía.		
Condiciones de trabajo: El funcionario estará trabajando en el exterior de las instalaciones (en la calle) realizando entrega de mercancía, de pie, a temperatura ambiente, tendrá contacto directo con los productos, contacto directo con los clientes.		

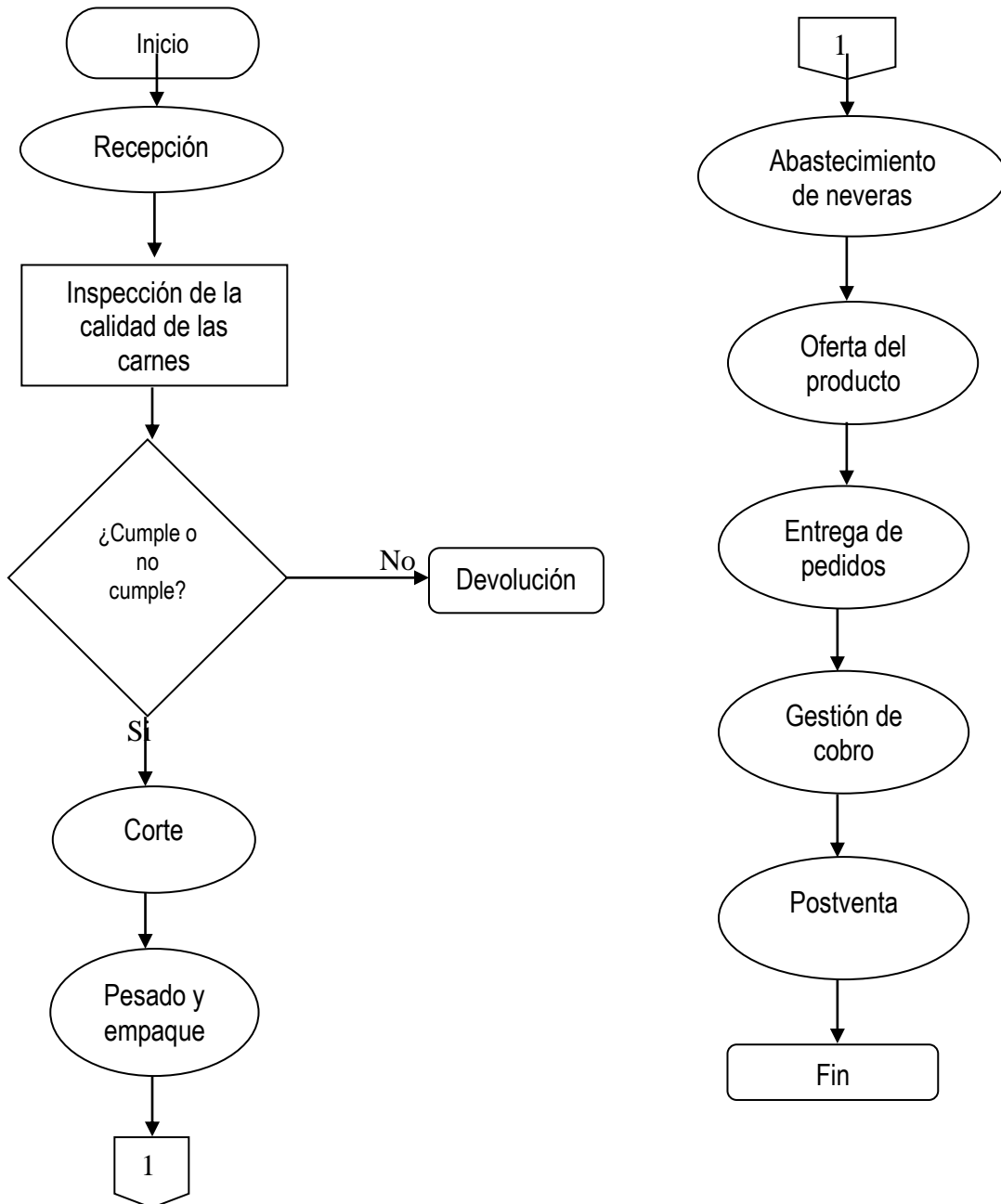


6.4.7 Acciones estrategias de operación

Contemplando las nuevas contrataciones propuestas dentro de la empresa, se plantea una reestructuración del flujograma de proceso, en donde luego de haber realizado todo el proceso de recepción, verificación, corte y empaçado explicadas en el planteamiento del problema, se adicionan dos etapas más correspondientes a la oferta del producto, en la cual los asesores comerciales propuestos promocionaran, venderán y comercializaran los productos de la empresa, posteriormente se realiza la entrega de pedidos bajo los requerimientos ya antes solicitados y se finaliza con la etapa de postventa, la cual será una estrategia para mantener una buena relación con el cliente buscando conocer sus necesidades, apreciación de los productos y lograr una fidelización del mismo. (Ver figura 12).









Figura 12. Flujograma del proceso propuesto.



Además de la restructuración del proceso diseñada se propone la adquisición de algunos equipos y herramientas que ayudarán también con la optimización del proceso.



Tabla 22. Herramientas propuestas

Herramienta/ Equipo	Imagen	Especificaciones
Afiladores de cuchillo		permite lograr que los cuchillos puedan dar una buena terminación visual al realizar los cortes de carne, material de polipropileno resistente
Cuchillo redondo		Posee un afilador redondo de 30 cm en material de acero inoxidable y su mango de polipropileno negro, esta herramienta brinda un corte semifino en las carnes.
Cuchillo ergonómico		La anatomía y ergonomía del mango de polipropileno con textura, inyectado directamente sobre el alma de acero, ofrecen seguridad y comodidad durante el manejo.
Empacadora al vacío		Selladora pequeña de fácil operación, con tiempo ajustable de sellado, para poner en mesa, con accionamiento manual y sellan varios tipos de películas plásticas polietileno o polipropileno
Sierra corta hueso		Sierra corta hueso o carne congelada de acero inoxidable y antiácido. para realizar de una forma práctica y eficiente corte de carne fresca y hueso o de bloques de carne congelada en carnicerías medianas-pequeñas.
Balanza para carnicería colgante		El diseño y tecnología de esta balanza facilita su manejo y brinda mayor exactitud en el pesaje de los productos.

Fuente. Catálogo. Elaboración. Propia



Tabla 23. Análisis costo beneficio Estrategias de operaciones

Costo				Beneficios
Concepto	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	
Afiladores de cuchillo	1	\$96.000	\$96.000	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de las etapas del proceso • Control en las mediciones de los productos • Disminución de la fatiga laboral (menos sobreesfuerzo) • Permiten un trabajo más seguro • Ventaja competitiva frente a la competencia
Cuchillo redondo	1	\$86.000	\$86.000	
Cuchillo ergonómico	1	\$137.000	\$137.000	
Empacadora al vacío	1	\$539.000	\$539.000	
Sierra corta hueso	1	\$1.600.000	\$1.600.000	
Balanza para carnicería colgante	1	\$2.530.000	\$2.530.000	
Total, costo			\$4.988.000	

Elaboración. Propia.

Con todas las actividades anteriormente desarrolladas se pudo demostrar que este plan de acción es efectivo evidenciándose en el desarrollo del análisis financiero del objetivo 5, donde se puede observar un crecimiento en las utilidades de la compañía durante los próximos cinco años y una tasa de retorno por encima del 100%.

6.5 Objetivo 5: Analizar el impacto financiero de la incorporación del plan estratégico en la organización mediante la elaboración del estado de resultado.

Para analizar el impacto financiero que tendrá el proyecto con la propuesta de mejora es necesario determinar la inversión inicial, cabe resaltar que la propuesta está basada en la contratación de nuevo personal para el área financiera y comercial y en adquisición de equipos y tecnología que optimicen el proceso, sin embargo, la contratación del nuevo personal no será considerada solo una inversión, sino que se convertirá en un gasto operacional fijo. En cuanto a los equipos y tecnología se puede inferir que la empresa necesitara una inversión de \$ 4.988.000, valor que el dueño ha decidido cubrir con recursos propios por no ser un valor



elevado y que espera recuperar durante el primer año de la implementación del presente proyecto. (Ver tabla 24).

Tabla 24. Herramientas y equipos propuestos.

Herramienta/ Equipo	Cantidad requerida	Valor unitario	Valor total
Afiladores de cuchillo	1	\$ 96.000	\$ 96.000
Cuchillo redondo	1	\$ 86.000	\$ 86.000
Cuchillo ergonómico	1	\$ 137.000	\$ 137.000
Empacadora al vacío	1	\$ 539.000	\$ 539.000
Sierra corta hueso	1	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
Balanza para carnicería colgante	1	\$ 2.530.000	\$ 2.530.000
Total			\$ 4.988.000

Fuente. Propia.

6.5.1 Proyección de ventas

Al invertir en el desarrollo de un proyecto, la mayoría de las veces no se sabe cómo se comportarán los indicadores financieros que reflejan el comportamiento de la empresa. Existen muchas razones por las que las variables e indicadores oscilan. Dentro de estas variables se encuentran: la ley de la oferta y la demanda, las expectativas de crecimiento que se tienen sobre la empresa, la publicidad que se utiliza para ofrecer el producto y servicio que se vende. Sin embargo, todos los factores afectan en diferente magnitud, siendo bastante complicado pronosticar cuál será el comportamiento futuro. (Acevedo&Henado,2017).

La propuesta de mejora planteada estima un incremento del doble de las ventas para el año 2020 al aplicar todos los planes acción anteriormente mencionados en los que se encuentra duplicar el número de vendedores, así como las horas de trabajo, aspectos que permitirían a la empresa llegar a los barrios de la localidad donde anteriormente no se llegaba por la falta de disponibilidad del personal. Este posible incremento se determinó por medio de un estudio de



mercado realizado en los barrios de la localidad 2 (Ver anexo 3). Sin embargo, para las proyecciones de ventas de los próximos cinco años se ha planteado un escenario pesimista proyectando un incremento de las ventas para el primer año del 36% y el 10% para los siguientes años, para ello se han tomado como referencia varios proyectos de la misma industria cárnica en el país y en la ciudad de Cartagena. (Modelo financiero para las empresas: carnicería la esperanza de peque y sotravamas s.a.s, 2017 & Estudio de factibilidad para determinar la creación de una empresa expendedora de productos cárnicos en la ciudad de Cartagena).

Estas proyecciones están dadas para cinco años del flujo de efectivo, las cuales se pueden evidenciar en el estado de resultados (Ver tabla 25).

Tabla 25. Estado de resultados Distribuidora cárnicos bicentenarios.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	153.955.200	169.350.720	186.285.792	204.914.371	225.405.808
Costo de Ventas	71.184.960	74.744.208	78.481.418	82.405.489	86.525.764
Utilidad Bruta	82.770.240	94.606.512	107.804.374	122.508.882	138.880.045
Gastos de producción Fijos	33.152.648	34.810.280	36.550.794	38.378.334	40.297.251
Sueldos de Administración	15.763.248	16.551.410	17.378.981	18.247.930	19.160.326
Sueldos Comerciales	18.163.248	19.071.410	20.024.981	21.026.230	22.077.541
Cargas Sociales	0	0	0	0	0
Publicidad	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
Fletes	960.000	1.008.000	1.058.400	1.111.320	1.166.886
Impuestos y tasas	2.896.958	3.311.228	3.773.153	4.287.811	4.860.802
Varios	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Total Otros Gastos	72.136.102	76.012.329	80.109.309	84.440.775	89.021.414
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	10.634.138	18.594.183	27.695.064	38.068.107	49.858.631
Intereses	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	10.634.138	18.594.183	27.695.064	38.068.107	49.858.631
Impuesto a las Ganancias	0	0	0	0	0
Utilidad Después de Impuestos	10.634.138	18.594.183	27.695.064	38.068.107	49.858.631

Fuente. Propia.



6.5.2 Viabilidad financiera

Estado de pérdida y ganancia proyectado

Este estado contable constituye al análisis de los datos provenientes de todo el ejercicio contable de la empresa. El objetivo es calcular la utilidad neta o pérdida y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son en forma general el beneficio real de la operación del negocio, así como también los sueldos, utilidades de los trabajadores y los impuestos establecidos por la ley tributaria que debe cumplir la organización.

El flujo de caja refleja los egresos de efectivo que se efectuarán en el transcurso del del proyecto, para esto es necesario excluir los valores que, aunque se consideran gastos, no representan salidas de efectivo de la empresa como lo son las depreciaciones y amortizaciones, cabe resaltar que para el presente proyecto no se han contemplado estos gastos debido a que la inversión que se realizara estará a cargo del dueño de la compañía. Este flujo permitirá analizar los ingresos y egresos de la organización proyectado a 5 años. (Ver tabla 26).



Tabla 26. Flujo de caja proyectado a 5 años.

Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	153.955.200	169.350.720	186.285.792	204.914.371	225.405.808
Egresos por Compras M.P.	71.184.960	74.744.208	78.481.418	82.405.489	86.525.764
Sueldos y Cargas	31.526.496	33.102.821	34.757.962	36.495.860	38.320.653
Otros Gastos de Producción	1.626.152	1.707.460	1.792.833	1.882.474	1.976.598
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	36.086.496	37.890.821	39.785.362	41.774.630	43.863.361
Impuesto a las Ganancias		0	0	0	0
Total, egresos Operativos	140.424.104	147.445.309	154.817.575	162.558.453	170.686.376
Diferencia Operativa	13.531.096	21.905.411	31.468.217	42.355.918	54.719.432
Inversiones					
Flujo Financiero					
Préstamo	0				
Devolución del Préstamo	4.988.000	0	0	0	0
Total Flujo Financiero	4.988.000	0	0	0	0
Diferencia Ingresos – Egresos	18.519.096	21.905.411	31.468.217	42.355.918	54.719.432
Aporte del Emprendedor	0				
Flujo de Fondos	18.519.096	40.424.507	71.892.724	82.780.425	126.612.156

Elaboración propia.

6.5.3 Evaluación financiera

La evaluación de este proyecto permite una medición del nivel. La tasa de ganancia requerida por los socios será del 30%, menor a esta tasa no se considerará rentable el proyecto.

Los indicadores financieros utilizados que permiten medir la rentabilidad del proyecto equivalen a:

Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).



Tabla 27. Evaluación de indicadores financieros.

Tasa de Ganancia Requerida		30%					
Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos por Ventas		\$ 203.440.800	\$ 203.440.800	\$ 203.440.800	\$ 203.440.800	\$ 203.440.800	
Egresos Operativos		\$ 107.952.186	\$ 113.349.795	\$ 119.017.285	\$ 124.968.149	\$ 131.216.557	
		\$ 95.488.614	\$ 90.091.005	\$ 84.423.515	\$ 78.472.651	\$ 72.224.243	
Inversión	-\$150.537.592						Valor Residual
Flujo del Proyecto	-\$150.537.592	\$ 95.488.614	\$ 90.091.005	\$ 84.423.515	\$ 78.472.651	\$ 72.224.243	240.747.477
Tasa Interna de Retorno	51,5%						
Valor Actual Neto	\$ 111.454.895						

Mediante la evaluación financiera y económica se pudo determinar que es factible la inversión en Distribuidora cárnicos bicentenario teniendo en cuenta que se obtuvo un porcentaje en la Tasa Interna de Retorno del 51,5% y el Valor Presente Neto de \$ 111.454.895 lo cual indica que durante el primer año se puede recuperar el dinero invertido correspondiente a \$4.988.000, valor correspondiente a la compra de equipos y herramientas, logrando así que el proyecto tenga un cumplimiento positivo con el indicador financiero expuesto.

Cabe resaltar que muchas de las inversiones que se necesitan para la puesta en marcha del presente plan de mejora están dadas como gastos fijos, teniendo en cuenta que son valores que la empresa mensualmente tendrá que asumir independiente de su producción. Esos conceptos son los sueldos de los asesores comerciales, el coordinador financiero y el asistente de cartera.



7. Conclusiones

Se pudo obtener por medio del análisis de pestel que los factores del entorno que afectan la competitividad y sostenibilidad de la empresa son los de naturaleza legal y política, ubicándose en ellos decretos y resoluciones enfocadas en el reglamento técnico de inspección, vigilancia y control de los productos cárnicos comestibles.

En cuanto a los factores internos analizados por medio de la herramienta de perfil de la capacidad interna y matriz DOFA se pudo constatar que la principal fortaleza de Distribuidora cárnicos bicentenario es la capacidad de adaptarse al ambiente cambiante y a los requerimientos del cliente, sin embargo, la empresa tiene como debilidad la falta de planeación estratégica, la cual genera problemas como, la demora en el retorno del dinero y decrecimiento en las ventas, esto impide que la compañía continúe creciendo en la localidad donde se ubica. Es por ello que se hizo necesario el estudio de estrategias para mitigar la problemática.

Se pudo comprobar por medio de la matriz MCPE que la mejor estrategia para que la compañía logre competitividad y sostenibilidad es el diseño del plan estratégico el cual involucra otras estrategias que servirán de apoyo para conquistar nuevos barrios en la localidad 2.

Se formuló el plan estratégico para Distribuidora Cárnicos Bicentenario teniendo en cuenta la visión, misión, valores corporativos y estrategias enfocadas en cada área con el fin de contribuir a la competitividad y sostenibilidad de la organización.

Actualmente Distribuidora cárnico bicentenario no posee departamento financiero ni comercial, siendo el gerente general el encargado de realizar estas actividades descuidando así sus funciones, por lo que se propuso la creación de un departamento financiero y la contratación de dos asesores comerciales, propuesta estudiada mediante el método de equilibrio de carga de trabajo.



Para el cumplimiento del plan de acción se crearon los perfiles de cargo de acuerdo a las etapas del proceso con el fin de lograr que todos los miembros de la compañía mediante el desarrollo de sus responsabilidades trabajen en una misma dirección.

La propuesta es viable financieramente teniendo en cuenta que durante el primer año se recuperara el valor invertido y generara una utilidad de \$18.519.096 pero que además estas utilidades irán aumentando anualmente, lo cual garantizara que la empresa alcance la sostenibilidad y competitividad deseada.



8. Bibliografía

Acevedo y Henao, (2017). Modelo financiero para las empresas: carnicería la esperanza de peque y sotravamas s.a.s.

Ahumedo, A. G. (2019). EL UNIVERSAL.

Obtenido de <https://www.eluniversal.com.co/cartagena/expendios-de-carne-en-la-mira-de-las-autoridades-sanitarias-de-la-ciudad-282824-OBcu399205>

Aparicio, L. (2017). El Espectador.

Obtenido de <https://www.eluniversal.com.co/cartagena/el-barrio-villas-de-aranjuez-tendra-un-megacolegio-259890-PUEU371916>

Arturo, (2011). Crece Negocios.

Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/herramientas-de-gestion-empresarial/>

Bernal, (2018). Confiabilidad y validez de los instrumentos.

Castillo, A. F. (2011). Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda.

Confecamaras. (2018). Confecamaras.

Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/675-creacion-de-empresas-en-el-pais-aumento-0-8-durante-2018>

Cortes,(2017). Cuantos vendedores contratar. Administra bien.

Obtenido de: <https://www.administrabien.com/cuantos-vendedores-contratar-2-metodos-para-saberlo/>

Dane, (2018). Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019.

Deconceptos.com. (s.f.).

Obtenido de <https://deconceptos.com/general/factor>

Drucker, (1960). Cuadernos latinoamericanos de administración vol. II.



Espinosa, R. (2017). Welcome to the new marketing.

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

Fred R, (1997). Administración estratégica

Gerencie.com, (2018). Rotación de cartera.

Obtenido de: <https://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html>

Gomez, H. S. (1994). Gerencia estrategica. Bogota: Panamerica editorial Ltda.

Gómez, S. C. (2018). Supervivencia de las MiPyme: un problema: por resolver. Germán Montoya Moreno.

Muñiz Gonzales, (2010). Marketing-XXI. Estrategias de Marketing - La dirección estratégica.

Murillo (2010) ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PERSPECTIVAS, pp. 153-178

Lafaurie, (2017). Economía- Portafolio

Leon, C. A. (2011). Diseño de una planificación estratégica para la empresa REPRODATA CIA. LTDA. Dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión (Impresoras y multifuncionales) Marca LEXMARK.

Leon, H. A. (2014). Planeación estratégica y productividad laboral (estudio realizado en el hotel del campo, QUETZALTENANGO).

Núñez Gamas Jesús Arturo. (2014, noviembre 20). Importancia del administrador financiero en la empresa.

Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-administrador-financiero-en-la-empresa/>

Ponce, (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.

Portafolio MTR DISTRIBUIDORA, (2019).

Obtenido de: <https://www.elamigodelcarnicero.com/tienda/cuchillos-para-carniceria-y-restaurantes/>

Ramírez, L. M. (2011). Diseño de un plan estratégico para la organización Fabenplast de Bogotá.



[26] Riaño, N. C. (2018). Diario la Republica.

Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/en-2018-los-precios-de-la-carne-crecen-a-menor-ritmo-que-la-inflacion-2748417>

Rivera, E. M. (2017). La planeación estratégica como ventaja competitiva en empresas manufactureras.

Romero, J. d. (2013). El Universal.

Obtenido de <https://www.eluniversal.com.co/cartagena/cartagena-tiene-205-barrios-130199-JTEU217943>

Roncancio, G. (2018). PENSEMOS.

Obtenido de <https://gestion.pensempos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Significados. (s.f.). Significados.

Obtenido de <https://www.significados.com/estrategia/>

Serrano, 2015 Crecimiento sostenible y competitividad.

Serna, (2014). Series de manuales para las pequeñas y medianas empresas. Diagnostico estratégico.

Anexos

Anexo 1. Motivos de evasión.

Tabla 28. Principales motivos de evasión de pagos 2017

Año	Circunstancia	Cantidad	Monto
2017	Cambian De Lugar De Vivienda	6	\$ 120.000,00
	Por Muerte Del Cliente	2	\$ 60.000,00
	Por Irresponsabilidad Del Cliente	3	\$ 85.000,00
Total		11	\$ 265.000,00

Fuente. Gerencia de la empresa

Elaboración. Propia.

Tabla 29. Principales motivos de evasión de pagos 2018

Año	Circunstancia	Cantidad	Monto
2018	Cambian de lugar de vivienda	2	\$ 26.000,00
	Por irresponsabilidad del cliente	6	\$ 60.000,00
Total		8	\$ 86.000,00

Fuente. Gerencia de la empresa

Elaboración. Propia.



Anexo 2:

**DOCUMENTO PRIVADO DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD POR
ACCIONES SIMPLIFICADA S.A.S**

“DISTRIBUIDORA CÁRNICOS BICENTENARIO S.A.S”

Entre los suscritos a saber **NESTOR MARTINEZ AVENDAÑO**, mayor de edad, con domicilio en la ciudad de **CARTAGENA**. de nacionalidad colombiana, de estado civil **SOLTERO**, identificado con cédula de ciudadanía número **1043301510** celebramos el presente contrato de sociedad, el cual se registrá por los siguientes estatutos:

ESTATUTOS SOCIALES

“DISTRIBUIDORA CÁRNICOS BICENTENARIO S.A.S”

NOMBRE

TITULO I

ACCIONISTAS, RAZÓN SOCIAL, DOMICILIO Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO PRIMERO. -ACCIONISTAS: Son accionistas de la sociedad y su participación es de

Socio	Participación	Capital
NESTOR MARTINEZ AVENDAÑO	70%	\$5.600.000
Capital total	70%	\$5.600.000



ARTÍCULO SEGUNDO. -RAZÓN SOCIAL: La razón social de la compañía será

“DISTRIBUIDORA CÁRNICOS BICENTENARIO S.A.S”

ARTÍCULO TERCERO. -DOMICILIO: La Sociedad tendrá su domicilio social en la ciudad de **CARTAGENA, Bicentenario MZ 8 LT 18** en la República de Colombia, y se podrán establecer sucursales o agencias dentro o fuera del país.

ARTÍCULO CUARTO. -DURACIÓN: La sociedad se constituye por término ilimitado

TITULO II

OBJETO SOCIAL

ARTÍCULO QUINTO. -OBJETO SOCIAL: La sociedad tendrá como objeto principal las siguientes actividades:

VENDER

Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

TITULO III

CAPITAL Y ACCIONES

ARTÍCULO SEXTO. -CAPITAL: La sociedad tiene un capital autorizado [JN3] de ocho millones de pesos (**\$8.000.000**) moneda legal colombiana, dividido en mil acciones (1.000) ordinarias de valor nominal de ocho mil pesos (\$8.000) cada una.



A la fecha de constitución de la sociedad, el capital suscrito [JN4] ocho millones de pesos (\$8.000.000) moneda legal colombiana, dividido en mil acciones (1.000) ordinarias de valor nominal de ocho mil pesos (\$8.000) cada una.

A la fecha del presente documento el capital pagado [JN5] ocho millones de pesos (\$8.000.000) moneda legal colombiana, dividido en mil acciones (1.000) ordinarias de valor nominal de ocho mil pesos (\$8.000) cada una.

PARÁGRAFO: La responsabilidad personal de los socios queda limitada al monto de sus respectivos aportes de conformidad a lo dispuesto en el artículo 1 de la Ley 1258 de 2008.

TITULO IV

ACCIONES

ARTÍCULO SÉPTIMO.-CARACTERÍSTICAS. Las acciones en que se divide el capital social serán ordinarias, nominativas y de capital, las cuales confieren a su titular el derecho de emitir un voto por acción. Por decisión absoluta de la Asamblea de Accionistas podrán crearse diversas clases y distintas series de acciones; sus términos y condiciones serán los previstos en la Ley para la clase o serie de acciones que sean emitidas.

PARÁGRAFO: El registro de los accionistas de la sociedad, se hará en el Libro de Registro de Accionistas inscrito en la Cámara de Comercio de la ciudad de Domicilio, indicando sus datos personales y las características de las acciones.

ARTÍCULO OCTAVO.-NEGOCIACIÓN Y SUSCRIPCIÓN PREFERENCIAL. Las acciones ordinarias y las clases o series que se creen, serán libremente negociables, sin embargo, en su negociación o en toda nueva emisión de acciones, sea cualquiera su clase o serie, los accionistas tendrán derecho a suscribirlas preferencialmente, en una cantidad proporcional a su participación en el capital social.



El accionista que pretenda negociar libremente sus acciones, primero deberá solicitar al Gerente de la sociedad de su intención de negociarlas, para agotar el derecho de suscripción preferencial.

Éste dará traslado a los accionistas dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a que fue recibida la noticia, indicando el número, valor de acciones a negociar y la forma de pago. Una vez recibida la oferta, los accionistas dispondrán de cinco (5) días hábiles para manifestar por escrito su interés de adquirir dichas acciones. Vencido el plazo, y si no han sido adquiridas en todo o parte por los accionistas, las acciones serán libremente negociables.

TITULO V
ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO NOVENO.-ESTRUCTURA DE LA SOCIEDAD. La organización y dirección de la sociedad estarán a cargo de la Asamblea de Accionistas y del Gerente.

CAPITULO I
ASAMBLEA DE ACCIONISTAS:

ARTÍCULO DÉCIMO.-COMPOSICIÓN, FUNCIONES Y REUNIONES: La Asamblea de Accionistas ejercerá como funciones las establecidas en el artículo 420 del Código de Comercio.

ARTÍCULO UNDÉCIMO. –REUNIONES La Asamblea de Accionistas podrá reunirse en el domicilio social o fuera de él, en reuniones ordinarias, extraordinarias, universales, por derecho propio, por comunicación simultánea, o de primera o segunda convocatoria, aunque no esté presente un quórum universal, siempre y cuando se cumplan con los requisitos de convocatoria y quórum que se establecen en los Artículos Décimo Segundo y Décimo Tercero de los Estatutos.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.-CONVOCATORIA: Para todas las reuniones, incluyendo en las que se aprueben balances de fin de ejercicio u operaciones de



transformación, fusión o escisión, la Asamblea de Accionistas será convocada por el Gerente, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles anteriores a la reunión, en la cual se deberá indicar el orden del día a tratar en la reunión.

PARÁGRAFO PRIMERO: En el aviso de primera convocatoria podrá incluirse la fecha en que habrá de realizarse la reunión de segunda convocatoria, en caso de no llevarse a cabo la primera reunión, en todo caso deberá observarse los términos de ley para su celebración.

PARÁGRAFO SEGUNDO: Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados o al derecho de inspección, mediante comunicación escrita enviada al Gerente, antes, durante o después de la sesión correspondiente.

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.-QUÓRUM DELIBERATORIO Y DECISORIO: La Asamblea de Accionistas deliberará con uno o varios accionistas que representen cuanto menos la mitad más una de las acciones suscritas. Salvo que la Ley disponga una mayoría calificada, las decisiones se tomarán mediante el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente la mitad más una de las acciones presentes al momento de tomar la decisión.

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.-ACTAS: De las decisiones tomadas en las Asambleas de Accionistas se deberá dejar constancia de las determinaciones en actas que serán asentadas en el Libro de Actas de la sociedad.

CAPITULO II

GERENTE

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.-DESIGNACIÓN: La representación legal y dirección administrativa de la sociedad estará a cargo del Gerente, quien será nombrado por la Asamblea de Accionistas. En caso de ser nombrado por la Asamblea de Accionistas, será nombrado un Suplente, quien reemplazará al Gerente en sus faltas absolutas, temporales o accidentales.



Las SAS solo se encuentran obligadas a tener revisor fiscal cuando sobrepase el límite al 31 de Diciembre del año inmediatamente anterior de activos por cinco mil salarios mínimos Y/O sus ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a tres mil salarios mínimos.

PARÁGRAFO: La designación del Gerente y Suplente será por el término que designe la Asamblea de Accionistas, si esta no lo fija, se entenderá designado indefinidamente.

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.-FUNCIONES: El Gerente o Suplente además de las funciones y atribuciones legales, podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos para la ejecución del objeto social o las actividades directamente relacionadas con la existencia y funcionamiento de la sociedad, que no hayan sido atribuidas expresamente a otro órgano social.

TITULO VI

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO.-CAUSALES DE DISOLUCIÓN. La sociedad se disolverá por las siguientes causales:

1. Por voluntad de los accionistas adoptada en la Asamblea de Accionistas, por un número por un número plural de accionistas que represente por lo menos la mitad más una de las acciones presentes en la reunión;
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
4. Por orden de la autoridad competente.
5. Cuando ocurran pérdidas que reduzcan el patrimonio neto por debajo del cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito;

La disolución de la sociedad podrá evitarse, mediante la adopción de medidas por parte de la Asamblea de Accionistas o del Gerente, según corresponda, de acuerdo a la causal sobrevenida y a las condiciones y a los términos establecidos en la Ley.



ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.-LIQUIDACIÓN: Disuelta la sociedad, su liquidación se hará por el Gerente o por la persona que para ello nombre la Asamblea de Accionistas. La liquidación se efectuará de conformidad al procedimiento establecido para las sociedades de responsabilidad limitada y de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

TITULO VII

CONTROVERSIAS

ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.- ARBITRAMENTO. Las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o con sus administradores, en desarrollo del contrato social, incluida la impugnación de determinaciones de la Asamblea de Accionistas con fundamento en cualquiera de las causas legales, se someterán a la decisión de un Tribunal de Arbitramento que se conformará y funcionará de acuerdo con el reglamento que para el efecto establezca la Cámara de Comercio del domicilio social. Los árbitros deberán ser ciudadanos colombianos en ejercicio de sus derechos civiles, abogados titulados con tarjeta profesional vigente, y el laudo se emitirá en derecho.

TITULO VIII

EL BALANCE, LA DISTRIBUCION DE UTILIDADES Y LA RESERVA

ARTÍCULO VIGESIMO - BALANCE GENERAL.- Anualmente al 31 de Diciembre de cada año, se cortarán las cuentas para hacer el inventario y el balance general correspondiente, así como el estado de pérdidas y ganancias del respectivo ejercicio. El balance, el inventario, los libros y las demás piezas justificativas de los informes, serán depositados en las oficinas de la sociedad con una antelación de cinco (5) días hábiles al señalado para la reunión de la Asamblea, con el fin de que puedan ser examinados por los accionistas.

ARTÍCULO VIGESIMO PRIMERO.- APROBACIÓN DEL BALANCE.- El balance debe ser presentado para la aprobación de la Asamblea General de Accionistas por el Representante Legal con los demás documentos a que se refiere el Artículo 446 del Código de Comercio. Dentro del término establecido en la ley, El Representante Legal remitirá a la



Superintendencia, si es el caso, una copia del balance y de los anexos que lo expliquen y justifiquen, junto con el Acta en que hubieren sido discutidos y aprobados.

ARTÍCULO VIGESIMO SEGUNDO.- RESERVA LEGAL.- De las utilidades líquidas de cada ejercicio se tomará el diez por ciento (10%) para constituir e incrementar la reserva legal hasta cuando alcance un monto igual al cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

ARTÍCULO VIGESIMO TERCERO.- RESERVAS OCASIONALES.- La Asamblea General de Accionistas podrá crear o incrementar reservas ocasionales, siempre y cuando tengan un destino especial y con sujeción a las disposiciones legales.

ARTÍCULO VIGESIMO CUARTO. DIVIDENDOS: .- Hechas las reservas a que se refieren los artículos anteriores, así como las apropiaciones para el pago de impuestos, se repartirá como dividendo las utilidades líquidas obtenidas en cada ejercicio, o el saldo de las mismas si tuviere que enjugar pérdidas de ejercicios anteriores. El pago del dividendo se hará en proporción al número de acciones suscritas y se cancelará en dinero efectivo en las épocas que acuerde la Asamblea General, salvo que con el voto del ochenta por ciento (80%) de las acciones representadas en la reunión se decida cubrirlo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad.

ARTÍCULO VIGESIMO QUINTO.- DIVIDENDOS NO RECLAMADOS OPORTUNAMENTE.- La sociedad no reconocerá intereses por los dividendos que no sean reclamados oportunamente, los cuales quedarán en la caja social en depósito disponible a la orden de sus dueños.

TITULO IX

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO.- NOMBRAMIENTOS. La Asamblea de Accionistas hace los siguientes nombramientos:

Señor@ **SILCE INEZ AVENDAÑO PEREZ** identificad@ con cédula de ciudadanía número **1047400560 CARTAGENA** Como representante legal, quien en este mismo instrumento acepta su elección.



UNIVERSIDAD DEL SINÚ
Elías Bechara Zainúm
Seccional Cartagena

PROCESO: INVESTIGACIÓN, CIENCIA E INNOVACIÓN
TÍTULO: PRESENTACION DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN
CÓDIGO: R-INVE-004
VERSIÓN: 002

Señor@ **NESTOR MARTINEZ AVENDAÑO** identificada con cédula de ciudadanía número **1043301510 CARTAGENA** Como representante legal Suplente, quien en este mismo instrumento acepta su elección.

Para constancia se firma en Cartagena D.T.C. a los _____ (__) días del mes de _____ del año dos mil diecinueve (2019).

NESTOR MARTINEZ AVENDAÑO
CC.



Anexo 3

ESTUDIO DE MERCADO EN OTROS BARRIOS DE LA LOCALIDAD 2

Para el presente estudio de mercado se realizó una encuesta en un barrio de la localidad 2 llamado Villa Aranjuez el cual posee 9.000 habitantes y 1760 unidades residenciales (Ministerio de vivienda, 2017). Para el estudio se ha seleccionado un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, desconociendo la probabilidad del evento, como se muestra a continuación.

Parámetro	Valor
N	1760
Z	1,96
P	0,5
Q	0,5
e	5%

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

$$m = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N-1) + Z^2 \sigma^2}$$

Donde se obtiene como tamaño de la muestra 315 unidades residenciales.

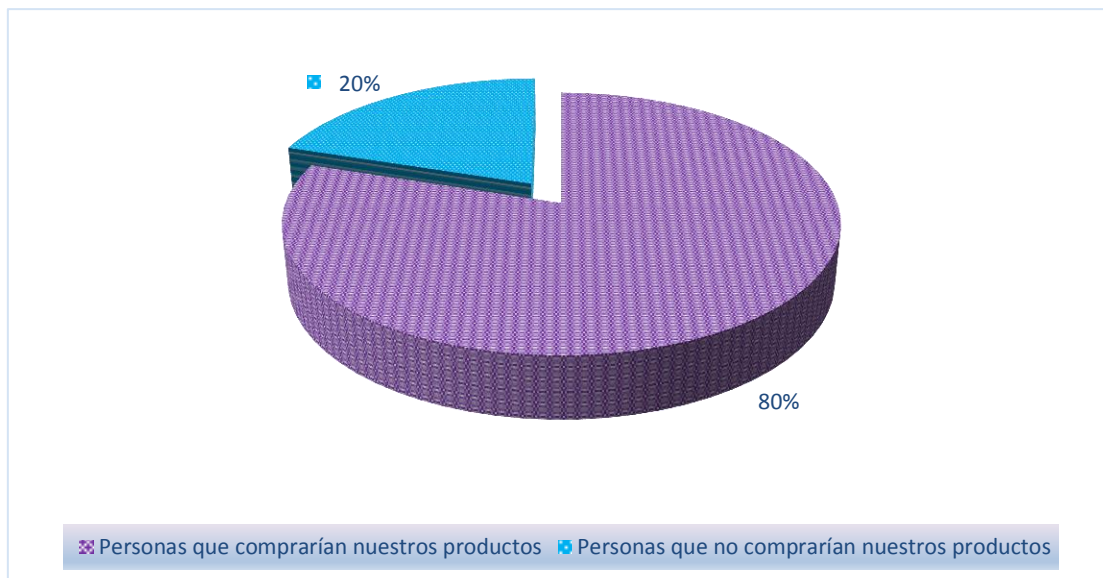
La encuesta presentada a continuación además de que permite conocer información personal de los posibles clientes permite conocer aspectos como la preferencia de los productos, forma de pago y actividades promocionales de su preferencia, esto sin duda alguna ayudará con las proyecciones de las ventas a futuro.



DISTRIBUIDORA DE CARNICOS BICENTENARIO BARRIO: VILLA ARANJUEZ		ENCUESTA PARA INCREMENTO DE VENTAS	
Nombre de la encuestada : Sofía Isabel Castro de la Hoz		N° cedula: 22442673	DIRECCION: VILLA ARANJUEZ MZ 2B LT 8
Preguntas			
¿Cantidad de años residiendo en el barrio villa Aranjuez?	4 años		
¿Alguna vez le han hablado acerca de la distribuidora?	No		
¿Le gustaría conocer la razón de ser de la empresa y los productos que ofrece?	Si		
¿Desearía usted ser un cliente activo de la empresa, en donde le podamos ofrecer productos cárnicos de muy buena calidad y a un buen precio?	Si		
¿Si usted llegaría adquirir alguno de nuestros productos cuál sería su forma de	Semanal		



pago?			
¿Si la empresa entrara en funcionamiento hoy, que producto le compraría?	1 kilo de pechuga, 1 kilo de chuleta		
¿Está usted conforme con los precios de la distribuidora, teniendo en cuenta que es una modalidad a crédito?	Si		Me parecen a un buen precio debido a su modalidad de pago
¿Qué método le gustaría que empleara la empresa para incentivar su fidelidad?	Rifas de productos	X	
	Combos promocionales		



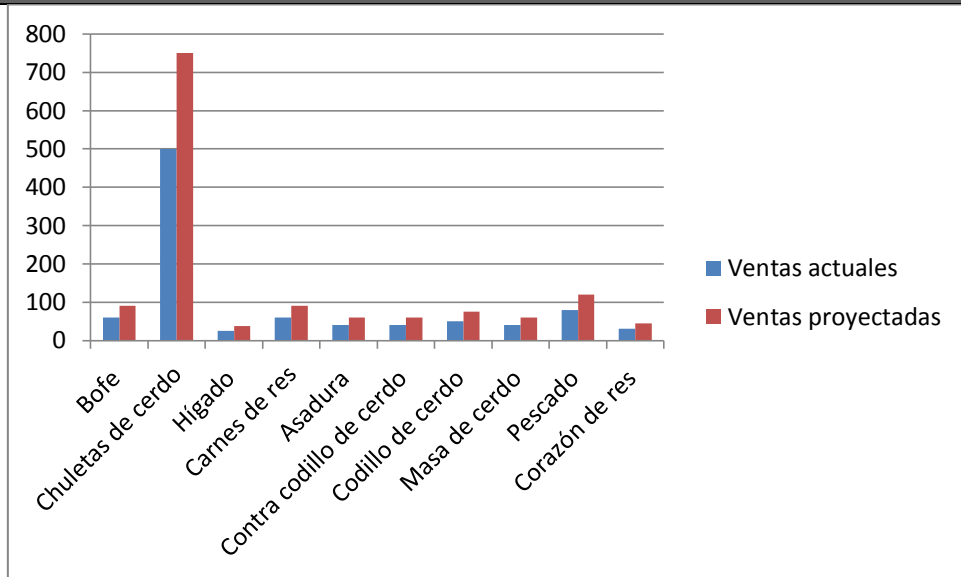


Dentro de ese estudio se pudo evidenciar que la empresa tendría buena acogida en el barrio villa Aranjuez y un gran aumento en ventas, obteniendo un 80% de aceptación al incursionar en este mercado. También se pudo determinar que debido que no existe una competencia directa para la Distribuidora Cárnicos Bicentenario, es decir no hay otra empresa que ofrezca los mismos servicios.

El estudio de mercado también arrojó las referencias y cantidad de productos que las personas adquirirían como se muestra a continuación.

Producto	Ventas actuales	Ventas proyectadas
Bofe	60	90
Chuletas de cerdo	500	750
Hígado	25	37,5
Carnes de res	60	90
Asadura	40	60
Contra codillo de cerdo	40	60
Codillo de cerdo	50	75
Masa de cerdo	40	60
Pescado	80	120
Corazón de res	30	45

Comparativo de las ventas mensuales actuales vs las proyectadas



Elaboración propia.

En la tabla y grafica anterior se puede evidenciar con la encuesta realizada un incremento de las ventas del 50%, lo cual genera un balance positivo para la empresa, en donde las estrategias planteadas anteriormente significaran un aporte importante para poder llegar a estos nuevos mercados y que la empresa adquiriera sostenibilidad y competitividad.