

**Propuesta de direccionamiento estratégico de la empresa Wimbu Chinu S.A.S. en el
Municipio de Pueblo Bello Departamento del Cesar**

Esilde Ustariz Arzuaga

José Daniel López Marín

Universidad Santo Tomás

Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia

Facultad de ciencias y tecnología

Especialización en Gestión para Desarrollo Empresarial

Valledupar

2017

**Propuesta de direccionamiento estratégico de la empresa Wimbu Chinu S.A.S. en el
Municipio de Pueblo Bello Departamento del Cesar**

Esilde Ustariz Arzuaga

José Daniel López Marín

Docente

Dr. Gabriel Rodríguez

**Trabajo presentado para obtener el título de Especialista en Gestión para el Desarrollo
Empresarial**

Universidad Santo Tomás

Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia

Facultad de ciencias y tecnología

Especialización en Gestión para Desarrollo Empresarial

Valledupar

2017

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Valledupar, marzo de 2017

Dedicatoria

Convencidos del poder de DIOS y de las posibilidades permitidas por él, para llevar a feliz término esta especialización, de manera especial damos gracias a nuestro padre celestial. Además a familiares compañeros de trabajo, amigos, a los que hoy no están con nosotros en general a todas las personas que el coloco en nuestro camino, convirtiéndose en apoyo permanente para superar todos las dificultades que hoy al culminar este trabajo, fueron superadas como un verdadero ejemplo de esfuerzo y persistencia.

Los autores

Agradecimientos

A nuestro padre celestial

Por darnos la sabiduría y el coraje para levantarnos de las caídas e iniciar una u otra vez, hasta ver materializado otro de nuestro sueño. Dios nos ilumina el entendimiento, colocó en el camino esta institución y unos docentes que imparten conocimientos, los cuales son la base para obtener este triunfo. A todos ellos les expresamos nuestro agradecimiento, pues sin ellos no hubiese sido posible lograr escalar otro peldaño en el crecimiento intelectual y profesional.

Los autores

Tabla de Contenido

	Página
Introducción	10
1. Diagnóstico Del Entorno	11
1.1 Entorno Misional	11
1.2 Entorno Estratégico	12
1.3 Análisis Del Macro Entorno	16
1.3.1 Ambiente competitivo	16
1.3.2 Ambiente demográfico	18
1.3.3 Ambiente económico	19
1.3.4 Ambiente tecnológico	19
1.3.5 Ambiente político y legal	20
1.3.6 Ambiente sociocultural	21
1.3.7 Ambiente ecológico	21
1.4 Análisis Del Micro Entorno	22
1.4.1 Proveedores	22
1.4.2 Clientes	24
1.4.3 Intermediarios	26
1.4.4 Públicos	26
2. Planteamiento Del Problema/Necesidad	29
2.1 Justificación	29
2.2 Delimitación	30
2.3 Problema	30

3. Objetivos	31
3.1 General	31
3.2 Específicos	32
4. Alcances y Restricciones Del Proyecto	32
4.1 Económico	32
4.2 Social	34
4.3 Empresarial	33
5. Diagnostico Organizacional	35
5.1 Aplicación De Herramientas Diagnostico	39
5.2. Sensibilización y aceptación al cambio	40
6. Propuesta de Solución	41
6.1 Descripción De La Solución	41
7. Plan de Acción	55
7.1 Indicadores	50
7.2 Cronograma de actividades	56
.3 Costos	57
7.4. Resultados de la evaluación del plan de mejoramiento	58
8. Conclusiones y Recomendaciones	59
9. Bibliografía	61
10. Anexos	62

Lista de Graficas

Grafico 1. Matriz PEYEA	38
Grafico 2. Logotipo de la Empresa	42
Grafico 3. Organigrama de la Empresa	45
Grafico 4. Manual de funciones	48

Lista de Tablas

Tabla 1. Beneficio porcino nacional y por departamentos	14
Tabla 2. “Inventario de ganado porcícola por categoría	15
Tabla 3. Estado Actual de Plantas de Beneficio de Ganado Porcino en 16 Departamentos	17
Tabla 4. Matriz EFE	35
Tabla 5. Matriz EFI	36
Tabla 6. Matriz PEYEA	37
Tabla 7. Matriz DOFA	45
Tabla 8. Plan de acción	55
Tabla 9. Cronograma de actividades	56
Tabla 10. Presupuesto plan de mejoramiento	57

Introducción

Este plan de mejoramiento empresarial, es aplicado a la granja WIMU CHINU S.A.S, cuyo nombre en el lenguaje Arhuaco significa “Carne de Cerdo”. Esta organización, está ubicada en el resguardo indígena Arhuaco, Municipio de Pueblo Bello, Cesar, y tiene como actividad la Cría y comercialización de Lechones de raza Pura y lechones Cruzados de raza Pietrain - Landrace al destete.

Este análisis es realizado a través del estudio interno y externo, lo cual aporta evidencias para diagnosticar el entorno de esta empresa. Además elaboramos matrices que se constituyen en herramientas necesarias para identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, que son el fundamento para conocer la empresa integralmente y así determinar sus dificultades en su sistema productivo.

Esta propuesta de mejoramiento, se constituye en un gran reto para nosotros, en el ámbito personal y en nuestra actividad profesional. Además, por el hecho de encontrarse esta empresa en sus inicios necesita fortalecimiento, es de pleno conocimiento que las etapas iniciales correspondientes a la motivación, adaptación, responsabilidad en lo que se refiere al normal desempeño de la actividad empresarial son cruciales y determinantes, para alcanzar cualquier negocio su posicionamiento y equilibrio en el mercado.

1. Diagnóstico del entorno

1.1 Entorno misional

Este tipo de entorno integra los aspectos o procesos esenciales que se constituyen favorables para continuar con la ejecución de este proyecto y así lograr consolidar a WIMU CHINU S.A.S, como una empresa prospera y rentable, capaz de sostener su crecimiento y a la vez liderar y ser pionera en el desarrollo tecnificado en especies menores, aspecto del cual padecen los negocios similares existentes en este Resguardo Indígena. La forma de producción actualmente en esta región, en lo que se refiere a las explotaciones, es realizada por familias arhuacas que tienen porcinos criados en parcelas a la intemperie, los cuales son utilizados para el consumo de ellos y su clan familiar. Esta forma de producción se debe a factores como: La insuficiente formación en el manejo empresarial, la conservación del arraigo, la tradición y costumbres de producción y de las ineficaces políticas de estado, lo cual afecta sustancialmente la capacidad de organización del sector agropecuario.

La consolidación de WIMU CHINU S.A.S, en su área de producción se constituye en el objeto de esta asesoría, por lo tanto, es necesario enmarcarla en su entorno misional para definirla y/o diferenciarla como una empresa que contribuye en la satisfacción de necesidades alimentarias, logrando abarcar el mercado potencial de la región del Resguardo indígena de la Sierra Nevada de Santa Marta. Así mismo sin perder el horizonte de mejorar el nivel de producción de esta empresa, es necesario estructurar otros componentes fundamentales que de una u otra forma inciden en la generación de producción, puesto que direccionan su rumbo.

Muy a pesar de que la empresa está legalmente constituida no cuenta con un direccionamiento estratégico definido, razón por la cual se propone realizar un direccionamiento estratégico, en donde se debe contemplar claramente los principios, valores, objetivos y políticas institucionales.

1.2. Entorno estratégico

Este tipo de entorno está determinado en parte por: Las condiciones naturales, culturales y ambientales de la zona, por el manejo de los recursos económicos, las políticas nacionales e internacionales y por la satisfacción de la necesidad de consumo de la carne de cerdo, alimento que es apetecido culturalmente por los pobladores de esta amplia comarca. Además, según las fuentes primarias consultadas (pobladores y productores) , se concluye que exceptuando a WIMU CHINU S.A.S, el resto de la producción de cerdos, en esta región es de raza criolla, los cuales son criados en patios a campo abierto, no cuentan con una dieta alimenticia especial, la gran mayoría de estos animales se alimentan con desperdicios que recogen de los sobrantes en las casas de la población y muchas veces los pastorean en las fincas aledañas, existen cerdos de raza en 2 o 3 fincas pero estas especies están cruzadas con cerdos criollos.

Este empresario utilizo estrategias para mejorar la raza del ganado porcino, buscando incursionar en nuevos mercados, y obtener unas utilidades que les permitan tener buenas condiciones de vida, un buen entorno familiar y así contribuir con el desarrollo de su comunidad. Sin embargo hay situaciones que están presentes en el entorno, las cuales no pueden pasar inadvertidas, debido al gran impacto que producen actualmente en este tipo de

negocios, como lo es la puesta en vigencia de todos los tratados de libre comercio que ha firmado el país, con el propósito de globalizar la economía. Estos tratados, se constituyen en un gran negocio para el exportador, pero en lo que se refiere a las importaciones en la mayoría de los casos deterioran la producción nacional, por el hecho de desproteger la economía, como está sucediendo con la producción agropecuaria en Colombia.

Sin embargo de acuerdo a datos emanados de la Asociación Colombiana de Porcicultores – Fondo Nacional de la Porcicultura, el beneficio formal de porcinos, es decir, aquel que contribuye con la Cuota de Fomento Porcícola, se incrementó en 1,3%, alcanzando las 1.464.995 cabezas. Estas cifras se evidencian en la siguiente tabla.

Tabla 1. Beneficio porcino nacional y por departamentos

Tabla 1 Beneficio porcino nacional y por departamentos (Cabezas): Enero - Junio				
Departamento	2013	2014	Part (%)	Tasa de Crecimiento
Antioquia	684,746	700,583	47.8%	2.3%
Bogotá, D.C.	322,652	310,182	21.2%	-3.9%
Valle del Cauca	216,413	223,210	15.2%	3.1%
Risaralda	38,753	48,670	3.3%	25.6%
Atlántico	36,039	38,424	2.6%	6.6%
Caldas	30,268	33,841	2.3%	11.8%
Quindío	15,363	17,941	1.2%	16.8%
Nariño	18,530	17,906	1.2%	-3.4%
Santander	18,289	16,520	1.1%	-9.7%
Huila	12,169	12,695	0.9%	4.3%
Meta	12,543	9,898	0.7%	-21.1%
Chocó	8,917	7,959	0.5%	-10.7%
Boyacá	7,197	6,727	0.5%	-6.5%
Otros	24,532	20,439	1.4%	-16.7%
Total Nacional	1,446,411	1,464,995	100.0%	1.3%
Fuente: Sistema Nacional de Recaudo, Asoporicultores - FNP				
Cálculo: Área Económica, Asociación Colombiana de Porcicultores.				
Part (%): Participación en el acumulado del beneficio Enero - Junio / 2014				

Además es preciso destacar que el Departamento del Cesar conserva el tercer puesto en inventario de ganado porcino a nivel de la región caribe. En esta zona la primera posición la tiene el departamento de Córdoba y la segunda Magdalena,

Tabla 2. “Inventario de ganado porcícola por categoría”

Inventario de ganado porcícola por categoría, según departamento 22 departamentos 2013						
Departamentos	Categoría de cerdos					
	Total Cabezas de Ganado Porcino		Lechones Lactantes		Lechones en precebo	
	Cabezas	Cve	Cabezas	Cve	Cabezas	Cve
Total 22 Departamentos	670.612	4,8	77.073	8,8	52.886	12,1
Antioquia	84.930	14,2	10.705	24,9	8.544	43,7
Atlántico	2.328	56,5	246	82,6	122	67,7
Bolívar	21.224	26,9	2.692	52,5	1.294	37,2
Boyacá	28.819	14,5	2.119	40,0	2.080	46,8
Caldas	14.233	25,1	3.311	49,6	711	47,6
Cauca	10.789	33,6	265	81,0	481	59,0
Cesar-3	35.737	25,7	4.500	39,0	3.401	30,7
Córdoba -1	51.594	14,7	3.184	32,9	4.017	41,9
Cundinamarca	37.872	20,6	3.548	34,3	4.379	32,5
Huila	15.441	21,7	1.597	52,6	491	58,5
La Guajira	17.531	43,3	1.392	93,6	0	0,0
Magdalena-2	47.285	20,7	5.451	34,7	3.616	46,1
Meta	36.889	18,9	2.388	50,7	1.703	44,7
Nariño	38.740	12,8	3.758	30,3	2.146	42,8
Norte de Santander	33.378	18,6	3.049	35,2	761	46,1
Quindío	3.411	39,9	502	63,0	175	75,6
Risaralda	10.258	28,4	1.422	37,2	1.149	46,2
Santander	22.544	24,3	2.401	38,1	1.063	45,2
Sucre	32.479	11,2	2.964	26,0	2.786	29,4
Tolima	9.256	20,0	1.610	46,5	1.102	53,3
Valle del Cauca	34.779	26,8	5.060	33,1	3.992	53,9
Casanare	81.096	17,6	14.909	24,3	8.874	34,2

Fuente: DANE – ENA 2013

Debido a esta posición el entorno estratégico de esta empresa, está dirigido en el fortalecimiento de su área de producción, solo esto le ayuda a superar los retos que se derivan de la necesidad de enfrentar su permanencia. Además debe prepararse para cumplir con todas las exigencias y en un futuro albergar la posibilidad de poder exportar cumpliendo con la

normatividad legal vigente, produciendo animales capaces de competir en un mundo globalizado. También esta preparación es el fundamento que permite sortear el volumen de las importaciones provenientes de países como por ejemplo EE UU. Es decir, los diferentes tratados generan consecuencias para las pequeñas empresas como lo es WIMU CHINU, para lo cual negocios como este, además de diseñar estrategias para su consolidación, es preciso contar con políticas de protección a la producción local, para así tener la capacidad de competir económicamente en condiciones equilibradas y favorables.

1.3. Análisis del macro entorno

Wimu Chinu, al igual que cualquier empresa no puede funcionar a espaldas del medio, es decir, su supervivencia depende en gran parte del análisis que haga de su macro ambiente. En el medio se encuentran variables incontrolables a las cuales este empresario debe acomodarse y manejarlas estratégicamente con mucho tacto y habilidad, como son: El ambiente competitivo, el demográfico, el económico, el tecnológico, el político y legal, el sociocultural cultural y el ecológico.

Por la importancia que reviste manejar estos ambientes, se realiza un análisis específico a cada uno de ellos, ubicando concretamente la situación concerniente a esta empresa.

1.3.1 Ambiente competitivo. La empresa no tiene la suficiente capacidad para mantenerse y a la vez sobresalir en el mercado. Por lo tanto, satisface las necesidades del cliente real y se olvida de afrontar el desplazamiento hacia nuevos mercados practicando la

mercadotecnia global y fomentando la competitividad empresarial. Debido a estos aspectos es preciso invertir en el conocimiento amplio de los competidores para no quedarse solamente enfrentando la competencia de los productores de la región, de manera local. Los más fuertes competidores productores de lechones están concentrados en los Departamentos de la región caribe (tabla 2). Antioquia, Santander y Risaralda.

Por otro lado, la industria porcícola del Departamento del Cesar, presenta crecimiento solamente en la producción de ganado en pie, pero carece de planta de beneficio animal por la deficiencia e inexistencia de infraestructura de porcinos, debido a que en esta zona no se contempló la construcción o mejoramiento de este tipo de establecimientos.

Tabla 3. Estado Actual de Plantas de Beneficio de Ganado Porcino en 16 Departamentos

DEPARTAMENTO	PLANTAS ABIERTAS			PLANTAS REGIONALES CON LÍNEA DE PORCINOS SEGÚN PRPBA	SITUACIÓN ACTUAL DE ABASTECIMIENTO	OBSERVACIONES
	PRIVADAS	PÚBLICAS	MIXTAS			
AMAZONAS		1		1	Cubierta	Planta seleccionada como regional opera actualmente
ANTIOQUIA	12	33	5	17	Cubierta	Zonas críticas: Magdalena Medio y Bajo Cauca
ATLÁNTICO	2	-	-	2	En alerta	La capacidad actual de las plantas es menor a la demanda total del departamento
ARAUCA	No cuenta con plantas autorizadas			2	Crítica	Las dos plantas seleccionadas como regionales se encuentran cerradas
BOLÍVAR	No cuenta con plantas autorizadas			2	Crítica	Las dos plantas seleccionadas como regionales no presentaron Plan Gradual de Cumplimiento ante INVIMA
BOYACÁ	1	1		6	Crítica	Tres de las plantas seleccionadas como regionales presentaron desistimiento ante INVIMA
CALDAS	1	17	2	2	Cubierto	Zona crítica: El oriente caldense
CAQUETÁ	1	-	-	2	Crítica	Una de las plantas seleccionadas como regional presentó desistimiento ante INVIMA
CASANARE	-	2	-	4	En alerta	Una de las plantas seleccionada como regional está cerrada y otra corresponde a un proyecto nuevo
CAUCA	-	1	-	No presentó PRPBA	Crítica	Actualmente solo opera una planta en la capital
CESAR	No cuenta con plantas autorizadas			0	Crítica	No se contempló la especie porcícola en la formulación del PRPBA
CÓRDOBA	No cuenta con plantas autorizadas			1	Crítica	La planta seleccionada como regional corresponde a un proyecto nuevo
CHOCÓ	1	-	-	No presentó PRPBA	Crítica	Actualmente solo opera una planta en la capital
CUNDINAMARCA	2	4	-	19	En alerta	Tres de las plantas regionales seleccionadas presentaron desistimiento ante INVIMA y doce se encuentran cerradas
GUAINÍA	-	1	-	1	Cubierta	Planta seleccionada como regional opera actualmente
GUAJIRA	No cuenta con plantas autorizadas			0	Crítica	No se contempló la especie porcícola en la formulación del PRPBA

Fuente: www.porcicol.org.co

Además en lo relacionado con la competencia se debe determinar el segmento de mercado constituido por los oferentes de los productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad de consumo de carne como son: los productores y comercializadores de. Pollo, carne de res, pescados y animales silvestres.

En estos momentos de apertura de mercados derivado de la firma de los tratados de libre comercio (TLC), los productores de este tipo de alimento deben prepararse por la penetración legal de carne de cerdo de países como: EEUU, Canadá, los países de la Unión Europea etc. Así mismo el fenómeno de la competencia desleal de países como Venezuela también de algún modo condiciona el crecimiento y la competitividad de esta empresa.

1.3.2 Ambiente demográfico. Teniendo en cuenta que las personas son parte activa del mercado y que el fenómeno del desplazamiento ocurrido en muchos lugares del país, produjo como consecuencia el aumento del número de habitantes del Departamento del Cesar y particularmente de este territorio en el cual se enmarca este proyecto, hechos que permiten vislumbrar un entorno favorable para seguir el normal desarrollo de esta organización empresarial. Sin lugar a dudas esto ha influido en la factibilidad y aceptación que ha tenido esta empresa. Sin embargo, es preciso hacerle seguimiento a este cambio demográfico, ya que el crecimiento de la población produce variaciones tanto en necesidades y número de consumidores, lo cual puede dar origen a nuevos mercados. Por lo anterior se deben monitorear constantemente aspectos como: Preferencias del cliente, clase social, edad y la ocupación de las personas.

Por los factores antes mencionados este tipo de ambiente es beneficioso para el desarrollo de la empresa, ya que los mercados están constituidos por personas y estas a su vez necesitan consumir productos.

1.3.3 Ambiente económico. Este factor incide notablemente en el campo de acción de esta empresa, porque tiene relación con el poder adquisitivo de los consumidores, el cual en esta región está condicionado por el desarrollo del sector primario de la economía como es el sector agropecuario, es decir, que los habitantes derivan sus ingresos en gran proporción de esta actividad, la cual actualmente no pasa por su mejor momento. Aun así con el nivel de recursos que posee la empresa satisface la demanda existente.

Es favorable aumentar producción y por ende la oferta, ya que pesar de las limitantes mencionadas, la empresa tiene la capacidad de atender rentablemente su mercado o sea que debe crecer porque es conocido que la producción de cerdo de nuestro país está dirigida a atender el consumo doméstico y existe un pequeño exceso de demanda que es suplido con importaciones.

Según la encuesta nacional agropecuaria (2012), de la producción pecuaria en el Departamento del Cesar, la porcicultura tiene el 2.6% con una producción de 62.118 cabezas. El 14.3% del Producto Interno Bruto en Colombia está representado por la actividad agropecuaria, de la cual el 5.4% corresponde a la porcicultura.

En estos momentos el precio del ganado bovino en el Departamento del Cesar disminuyó, por lo tanto, los ganaderos de la región están implementando la cría de cerdos, como una alternativa rentable por su buen precio en el mercado y sus bajos costos de

producción, en comparación con los del ganado, lo cual es una oportunidad económica y comercial para WIMU CHINU.

1.3.4 Ambiente tecnológico. La empresa comenzó un proceso de actualización en los avances tecnológicos y mejoras técnicas que viene implementando el sector, para ello recibe capacitación y asesorías del Servicio Nacional de Aprendizaje- Sena, quien mediante un proceso formativo contribuyó al surgimiento de esta idea y posteriormente a la constitución de este proyecto. Esta institución es considerada líder en la implementación de procesos como: inseminación artificial, mejoramiento genético, dietas alimenticias etc., en los cuales recibe asesoría permanente. Además es necesario estudiar e implementar algunas tendencias tecnológicas porque este factor es considerado como uno de los más sobresalientes para determinar el destino o el futuro escenario de esta empresa. Por lo tanto, es fundamental invertir en tecnología.

1.3.5 Ambiente político y legal. Este negocio, nace en el marco de la ley 1014 del 26 de enero del 2006 o ley del Emprendimiento, bajo el amparo de la Ley 789 del 2002, por la cual se crea el Fondo Emprender, cuya finalidad es incentivar la creación de Empresas, asignando recursos para capital semilla, según el número de empleos generados con la puesta en marcha del modelo de negocios, con el beneficio de ser condonables al momento de cumplir con los indicadores planteados en el Plan de Negocios. (Ley 1014 de 2006)

La constitución legal de la empresa fue a través de la ley 1258 del 2008 que permite la creación de las Sociedades Accionarias Simplificadas (S.A.S). De esta manera inicia formalmente sus operaciones esta empresa, la cual sujeta obligatoriamente todas sus

decisiones de mercadeo a las circunstancias del ambiente político y legal, que comprende las leyes y normas que reglamentan y condicionan su proceso de comercialización de insumos, materias primas, tecnología y otros elementos que al igual que el producto final dependen de estos grupos que ejercen gran influencia en las organizaciones.

El aspecto más importante en relación al ambiente político y legal, es la aprobación de los diferentes Tratados de Libre Comercio, que ha firmado Colombia, los cuales han deteriorado muchos sectores de la economía, entre ellos el agropecuario, el cual compite con otros países, en condiciones muy desiguales.

1.3.6 Ambiente sociocultural. Las características culturales y hábitos de consumo de la población han permitido el posicionamiento y crecimiento de esta empresa. El conjunto de creencias y valores de la población con respecto al producto que consumen presenta un buen nivel. Es decir, las percepciones y los comportamientos básicos de esta comunidad son favorable para el producto o sea que se cuenta con un buen entorno cultural y social.

1.3.7 Ambiente ecológico. La empresa se desarrolla en un apropiado ambiente natural, tiene unas condiciones climáticas derivadas de su posición geográfica que facilitan la obtención de un buen producto final, generado en un ambiente natural del cual también se extraen recursos que se usan como insumos.

A pesar de contar con estas fortalezas en la parte ambiental, se evidencia unas debilidades de orden normativo plasmadas en las exigencias del contenido de la resolución normativa exigida por la regulación ICA. Concretamente en relación con la resolución en

menção o sea la 2640 de septiembre del 2007, la granja cumple con aspectos mínimos como son: Registro del número de pie de cría en producción y aplicación de un plan sanitario. Por lo tanto, la mayor parte de la resolución no es cumplida en su totalidad. Este documento, que textualmente dice “Por la cual se reglamentan las condiciones sanitarias y de inocuidad en la producción primaria de ganado porcino destinado al sacrificio humano”, obliga a la empresa a fortalecer aspectos como: bioseguridad, buenas prácticas para el uso de medicamentos veterinarios, notificación de efectos indeseables, personal entre otros. Ica (2007)

1.4 análisis del micro entorno

El ambiente interno está sujeto al estilo de administración y dirección que caracteriza a cualquier empresa, el cual incide sustancialmente en las decisiones de producir y mercadear tomadas en relación con la comercialización. Debido a esta connotación, se sugiere a el gerente propietario ejecutar su actividad gerencial de forma coordinada integrando las áreas funcionales como son: Producción, finanzas, mercadeo, investigación y desarrollo, ya que todas ellas son determinante para estructurar este tipo de ambiente. Además existen otros componentes que actúan como fuerzas, condicionantes de esas decisiones como son: Los proveedores, los clientes, los intermediarios quienes fungen como canal para la mercadotecnia y contribuyen a crear valor en la empresa. Como un componente importante en lo referente al factor productivo también se resalta el público con todas sus caracterizaciones específicas que tienen interés o influencia presentes o futuros, en el propósito de alcanzar esta organización sus objetivos de producción.

1.4.1 Proveedores. Entre las empresas que proporcionan los recursos requeridos para producir lechones de óptima calidad, tenemos en primer lugar: Una Granja porcícola debidamente Certificada ubicada en el Municipio El Reten Departamento del Magdalena, la cual suministra pies de crías que son manejados en excelentes condiciones de producción, por lo tanto, sus lechones pueden contribuir con el incremento de la productividad que necesita esta empresa. Esta granja, como proveedor es eficaz, oportuna, cumpliendo con la norma establecida en la resolución 2640 del ICA. Las condiciones comerciales ofrecidas por este proveedor, son ventas de animales en pie de cría con pago de contado, garantizando la adaptación a los escenarios del trópico.

Además en el entorno que rodea a WIMU CHINU, existen granjas porcinas ubicadas en la ciudad de Santa Marta, las cuales son de buena producción y por lo tanto, se tienen como otra opción a la hora de adquirir los pies de crías requeridos. Con estas se realizan acercamientos previos teniendo la posibilidad de establecer futuras relaciones comerciales.

A nivel nacional existen granjas ubicadas en el municipio de Itagüí departamento de Antioquia, con la cuales se han hecho contacto para tener la posibilidad de establecer lazos comerciales, aunque los más avanzados en cuanto a tecnología están ubicados en el Departamento de Risaralda en la ciudad de Pereira, como la empresa cooperativa de Cercafe, nacida en 1988 con altos estándares de tecnología y calidad en sus procesos abarcando toda la cadena de producción. Los precios ofrecidos por estas granjas son más llamativos y económicos frente a los otros proveedores, pero finalmente se incrementa el valor de compra del pie de cría, por los costos de transporte y además este puede producir estrés en el animal ocasionando la muerte.

Con el propósito de reducir los costos de producción en lo relacionado con el transporte, la empresa adquiere algunos suministros como, los concentrados e insumos necesarios en la producción porcícola, en almacenes agropecuarios de la ciudad de Valledupar. Entre estos el más utilizado es el pastal, caracterizado por la buena calidad de los productos que ofrece, aspecto que le ha otorgado el reconocimiento y prestigio que tiene a nivel local y regional. Estos almacenes conceden crédito con plazo de 30 días sin incrementar el valor de la factura.

1.4.2 Clientes. Este tipo de mercado lo diferenciamos en consumidores, empresariales, gubernamentales, revendedores e internacionales. En cada una de las clasificaciones descritas la compra de los productos obedece al estricto contado, la compra y entrega del producto es en las instalaciones de la empresa, la salida del mismo se encuentra sujeta a la verificaciones de la factura pagada y entregada.

-Clientes consumidores: Esta constituido por personas y hogares que adquieren bienes y servicios para su consumo personal, es decir, son los clientes actuales. Entre ellos tenemos: Familias de la comunidad indígena arhuaca distribuidos en diferentes asentamientos indígenas que se encuentran ubicados en varios puntos de la sierra nevada como el corregimiento de la Mina, asentamiento indígena de Jimain, Vereda Nuevo Colon, Corregimiento de la Honda, Vereda Cuesta Plata, Corregimiento de Nabusimake. En esta caracterización se incluye una población flotante conformada por familias campesinas que se ubican temporalmente en los territorios indígenas, en los meses de cosecha de café. Esta población, en esta zona se incrementa por las actividades de recolección de grano, este aumento sucede en los meses de septiembre a diciembre.

-Clientes empresariales. : Están constituidos por empresas que compran bienes y servicios para seguir procesándolos o sea es el mercado industrial, en el cual encontramos pequeñas microempresas no formales que se dedican a la producción de comidas que tienen como base la carne de cerdo. Es preciso aclarar que WIMU CHINU no se dedica a la ceba de cerdos, pero es necesario implementar una alternativa para la comercialización de las hembras que dejan de producir, es decir, a los 2.5 años las hembras entran a ser reemplazadas porque ya terminan su ciclo productivo y se convierten en animales muy atractivos para las microempresas dedicadas a la producción de alimentos embutidos y para la venta de pasteles de cerdos. El hecho de existir en el Municipio de pueblo bello una microempresa dedicada a la producción de embutidos y 3 famiempresas o unidades productivas, dedicadas a la venta de tamales de cerdo, se constituye en un aspecto favorable para incrementar este tipo de clientes.

-Clientes gubernamentales: Este tipo de mercado está constituido por los actos de gobierno, que ejercen la función de transferir los bienes a quienes los necesitan, por ello se tiene contactos con el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena, quien en cumplimiento de su misión requiere de este producto. Esta entidad maneja diferentes programas de formación que se desarrollan en la población rural específicamente los programas Jóvenes Rurales Emprendedores y Población Desplazada, los cuales necesitan este producto para ejecutar su actividad. Por lo tanto, se han hecho carta de ofrecimiento para realizar la venta de lechones a esta empresa del estado. Además se cuenta con relaciones comerciales con la alcaldía del Municipio de Pueblo Bello y con los diferentes programas dirigidos a la población campesina e indígena que propenden por la seguridad alimentaria y apoyan a los productores de café en el desarrollo de nuevas actividades rentables y que se pueden realizar de manera alterna a la producción agrícola .

-Clientes revendedores: En este mercado se encuentran las personas que compran bienes y servicios para revenderlos y obtener una utilidad, particularmente en el entorno de la empresa solo se mueven dos revendedores de este tipo de ganado, con ellos se tienen contactos comerciales solo para la venta de animales que salen del proceso reproductivo, la mayor parte de estos revendedores compran para comercializar con expendedores de carne de cerdo de la ciudad de Valledupar.

-Clientes internacionales: Por encontrarse esta empresa en sus inicios, este tipo de mercado no está dentro del objetivo en este momento. Pero conociendo, que el aspecto internacional integra compradores de otros países e incluye a consumidores, productores, revendedores y gobiernos, así como también a importadoras y exportadoras, se pretende apoyarse en el SENA, para posteriormente aprovechar los procesos de internacionalización y penetrar en los mercados del exterior. Todo esto se va a realizar bajo la orientación institucional de esta entidad, quien en todo momento ha apoyado esta empresa.

1.4.3 Intermediarios. Los intermediarios que notablemente se observan son los productores que llegan hasta las instalaciones de la empresa con el propósito de adquirir el producto muchos de estos intermediarios provienen de los clientes gubernamentales que verifican las condiciones de producción de la empresa, en la actualidad la negociación se hace por intermedio de ellos quienes a su vez son los que licitan y obtienen los contratos de adquisición de estos bienes.

Además es importante mencionar el papel que cumplen los vehículos de la región, que operan como el principal eslabón del canal de distribución, porque cumplen con la misión de prestar el servicio de transportar los diferentes insumos y elementos necesarios para el

proceso de producción, desde los almacenes agropecuarios de Valledupar a las instalaciones de la granja.

1.4.4 Públicos. La utilización de este componente es de gran provecho para la supervivencia de esta empresa, porque le permite dar a conocer o demostrar que alrededor de ella, cuenta con un grupo de interés real o potencial, que influye en la capacidad de esta organización para lograr sus objetivos. Estos públicos son de diferentes tipos, entre ellos tenemos:

Público financiero: Está conformado básicamente por el fondo emprender quien ejerció una gran influencia en la obtención de los fondos, por lo tanto, es quien asume la financiación de la empresa, respaldando este hecho únicamente con la puesta en marcha de un plan de negocio rentable.

-Público de los medios de comunicación: En este tipo de público es preciso mencionar los medios que han permitido difundir mensajes, noticias e informaciones local relacionada con la existencia y las actividades que se desarrollan en esta empresa, Entre ellos mencionamos los periódicos, los volantes, los pasacalles y la radio.

-Público gubernamentales: Los actos de gobierno en la zona donde está ubicada esta empresa, están sujetos a las decisiones de los representantes de las autoridades indígenas, lo cual es respaldado por la carta magna de Colombia. Estas autoridades propenden por el equilibrio al interior de cada una de sus comunidades y propician actividades agropecuarias que faciliten y ayuden al fortalecimiento de las mismas y sobre todo preservan la existencia de la cultura arhuaca partiendo de la premisa del respeto por la madre tierra.

-Público de acción ciudadana: Esta clasificación incluye grupos ambientalistas, con los cuales debe existir comunicación permanente. En el caso concreto de esta empresa, no hay un Departamento, ni un funcionario asignado para desempeñar funciones de relacionista público, que contribuya con el desarrollo sostenible de la empresa y conjuntamente con el de la región.

-Público en general: Este tipo de público es quien le aporta a WIMU CHINU el prestigio y favorecimiento que tiene en la región. Particularmente se observa que la imagen pública de la empresa está determinando el comportamiento de compra, como esta imagen es buena, los clientes contribuyen con su preservación y hacen que su existencia sea necesaria. Estos ingredientes en su totalidad ayudan a la consolidación de este negocio, en una zona pobre en organización empresarial, pero ávida de desarrollo socioeconómico.

2. Planteamiento del problema/necesidad.

2.1 Justificación

La industria porcícola está ocupando un puesto importante en el mercado de las carnes en Colombia. Se afirma que, “Durante los últimos quince años, el sector porcícola ha realizado un importante esfuerzo en términos del desarrollo de la productividad de la industria de la carne de cerdo, buscando mejorar su competitividad al interior de la cadena productiva, con miras a fortalecer su participación en el mercado interno y crear opciones en el mercado externo de proteínas animal. Esto se ha visto reflejado en los avances en tecnificación de las explotaciones porcícolas y en el mejoramiento de los parámetros productivos, dando como resultado un producto de excelente calidad”. Amado, C., & Romero R. (2006). Recuperado en http://.porcinoscolombia.org.co/area_institucional/index.php

Las altas temperaturas, generando la baja la productividad, en el litraje de leche y los precios del mercado al momento de ofertarla. Las consecuencias de esta problemática origino un cambio en la actividad de los productores y algunos se dedicaron a producir otras especies, entre ellas la porcicultura, debido a su corto plazo de reproducción y mejor margen de rentabilidad.

Todos estos aspectos han contribuido para el nacimiento de esta empresa, la cual desde sus inicios hasta el día de hoy, no ha mostrado avances significativos en lo que se refiere a la explotación eficiente de su mayor recurso de producción, como los es el pie de cría (19 Hembras Landrace, 1 Macho Pietrain Cruzado y 1 Macho Pietrain Puro.

El manejo técnico de la producción no es el más apropiado , del total de pie de cría recibida, 12 de ellas se encuentran en etapa improductiva (vacías) , es decir, el 63 % de los semovientes no están produciendo eficientemente, lo cual afecta la relación costo beneficio, producción e ingresos.

2.2 Delimitación

El espacio geográfico donde ejecuta sus acciones esta naciente empresa abarca el territorio conformado por el Municipio de Pueblo Bello – Cesar, región catalogada como asentamiento indígena Arhuaco.

2.3. Problema

La dificultad para determinar un nivel óptimo de producción, genera un estado de incertidumbre en lo que se refiere a la permanencia y sostenibilidad de la empresa porcícola WIMU CHINU S.A.S.

3. Objetivos

3.1 General

Proponer el direccionamiento estratégico de la empresa porcícola wimu chinu s.a.s, permitiendo la creación de valor competitivo apoyados en el concepto de la planeación estratégica como fundamento en sus procesos organizacionales.

3.2. Específicos.

- Realizar un diagnóstico a la empresa porcícola Wimü Chinü S.A.S. a través de matrices que evalúan los factores internos y externos que afectan a la empresa con el fin de analizar su estado actual.
- Presentar el direccionamiento estratégico como solución para mejorar los procesos de planeación y la toma de decisiones de la empresa.
- Determinar los costos de la propuesta del direccionamiento estratégico para evaluar su viabilidad.

4. Alcances y restricciones del proyecto.

4.1 Económico.

Para referirme al alcance económico es preciso determinar que este proyecto cuenta con unos beneficiarios discriminados así: Propietarios y empleados de la empresa WIMU CHINU S.A.S, en el resguardo indígena Arhuaco, del Municipio de Pueblo Bello, Cesar, las poblaciones aledañas, los proveedores de materiales e insumos y el Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA

En relación con el aspecto económico se determina que el punto esperado al cual pretende llegar este proyecto está dirigido a lograr la máxima productividad de esta empresa, lo cual se consigue con el posicionamiento de su producto, cubriendo un alto porcentaje de su mercado potencial a través de la implementación de unos apropiados canales de distribución.

Es preciso mencionar que para lograr beneficios económicos necesarios para la subsistencia y permanencia de esta empresa se debe implementar un programa de montas para lógicamente incrementar el número de hembras preñadas y así obtener mayor número de lechones para ser comercializados. De esta forma se pueden aumentar las bondades económicas que de manera directa e indirecta reciben los habitantes de la población.

Con estos fundamentos se pretende generar nuevos empleos directos e indirectos y mejorar el nivel de ingresos del entorno empresarial conformado por: Proveedores, Intermediario, Propietarios y Comunidad en general.

Así mismo los usuarios de esta empresa se ven afectados por unos impactos cualificables y cuantificables de carácter social, ambiental y tecnológico, los cuales se

analizan como restricciones o riesgos asociados al cotidiano y normal funcionamiento de este negocio. Sin embargo el alcance económico es benéfico porque eleva el nivel de competitividad local y regional.

4.2 Social.

Esta propuesta permitirá proyectar la empresa a las exigencias del futuro, convirtiendo el entorno de la región en un atractivo para nuevos inversionistas, por lo tanto la producción debe adecuarse a los clientes, trabajadores y sociedad en general.

Es preciso aclarar que el ámbito social se ve afectado por las personas que atraída por la necesidad de tener vínculos comerciales con esta empresa, llegan a este territorio, el cual por sus características tiene un desenvolvimiento muy particular propio del arraigo cultural indígena, las cuales aún conservan prototipos institucionales de carácter cerrado y poco flexibles.

En síntesis el alcance social está condicionado a lo económico, por lo tanto, se vislumbra que en el largo plazo, en esta comunidad habrá significativos y notables cambios demográficos generados por el desenvolvimiento de esta empresa, que contribuirá con el mejoramiento de la calidad de vida de los propietarios, empleados y clientes.

4.3 Empresarial

El fortalecimiento de esta empresa se convierte en un ejemplo práctico de lo importante que es tener negocio propio. Además permite la implementación de nuevas propuestas de negocios relacionados con la industria alimentaria ligada a la porcicultura, la

optimización e ingresos de nuevos productos , fortalecerán el encadenamiento productivo arraigando el concepto de cultura empresarial, el cual es de poca aplicación o a veces desconocido en estas sociedades, es decir, las personas han sentido la obligación de hacer empresa y de crecer socioeconómicamente, tomando esta como modelo para posibles proyectos que permitan robustecer el sector agropecuario.

Dentro de las restricciones, hay agentes internos y externos que pueden afectar el desarrollo de esta empresa, por lo tanto, es preciso establecer estrategias que posibiliten relaciones comerciales con esta cultura, sin desconocer las características que la distinguen, pero que a la vez la hacen muy llamativa e interesante. Particularizando en este aspecto se determina que el uso que el empresario haga de los recursos y la inversión de las utilidades puede convertirse en una restricción, así como también la ubicación y las vías de acceso a las instalaciones donde desarrolla su actividad este negocio.

5. Diagnostico organizacional.

Tabla 4. Matriz EFE

Muestra de Evaluación de Factor Externo (EFE)			
Factor Externo Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Políticas del Sector Porcicultor	0,2	1	0,2
Inseguridad en la Región	0,1	2	0,2
Posición Geográfica de la Empresa	0,2	3	0,6
Financiación Externa sin Intereses	0,3	4	1,2
Crecimiento Poblacional por Desplazamiento	0,2	3	0,6
Total	1		2,8

Fuente: la presente investigación

Analizando la **matriz EFE** se concluye que Wimbu Chinu S.A.S, se encuentra en proceso de crecimiento, pero no está enfrentando efectivamente una amenaza fuerte como son las políticas del sector. Además también debe aprovechar sus oportunidades para expandir la empresa, como el caso de contar con una financiación externa sin costos financieros o sea sin intereses, es decir, las estrategias deben orientarse en minimizar los efectos negativos de las amenazas y utilizar los efectos positivos de las oportunidades.

Tabla 5. Matriz EFI

Muestra de Evaluación de Factor Interno (EFI)			
Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Se manejan altos Costos de Producción	0,28	1	0,28
Enfrenta alta Competitividad de los Precios	0,18	2	0,36
Excelente calidad del Producto	0,28	4	1,12
Existe Demanda Constante del Producto	0,16	3	0,48
Cuenta con Mano de Obra Calificada	0,1	3	0,3
Total	1		2,54

Fuente: la presente investigación.

El resultado de la **matriz EFI** refleja que la fortaleza más importante de esta empresa es la calidad de su producto, pero que su debilidad latente son los altos costos de producción. Por lo tanto, hay que trabajar en estrategias que conlleven a determinar los aspectos que inciden en el excesivo valor de esos costos y por consiguiente disminuirlos, preservando la calidad del producto, pues se conoce que se cuenta con un buen número de cliente, pero el aumentar la producción, permite el incremento del mercado.

Además teniendo en cuenta la planeación estratégica, es pertinente aprovechar la demanda constante del producto que se genera en esta empresa, aspecto que se evidencia con el puntaje, donde se observa la existencia de un nicho de mercado en el cual está ubicado el producto, lo cual confirma su buena aceptación.

Tabla 6. Matriz PEYEA

Factores que se Incluyen en la Elaboración de la Matriz PEYEA			
POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
Nivel de Endeudamiento	5	Cambios en las Tecnologías de Producción	-1
Capital de Trabajo	4	Inestabilidad de los Precios	-4
Estabilidad Financiera	3	Barreras de Entrada	-3
Liquidez de la Organización	5	Competencia Informal	-5
			-
Total	4,25	Total	3,25
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza de la Industria (FI)	
Calidad del Producto	-1	Crecimiento del Sector	5
Fidelidad de los Clientes	-2	Penetración en el Mercado	5
Facilidad de Acceso a las Materias Primas	-1	Aprovechamiento de los Recursos	3
Mercado Amplio Potencial	-2	Generación de Utilidades	4
Total	-1,5	Total	4,25

Fuente: la presente investigación.

$$X = VC + FI$$

$$X = (-1,5) + 4,25$$

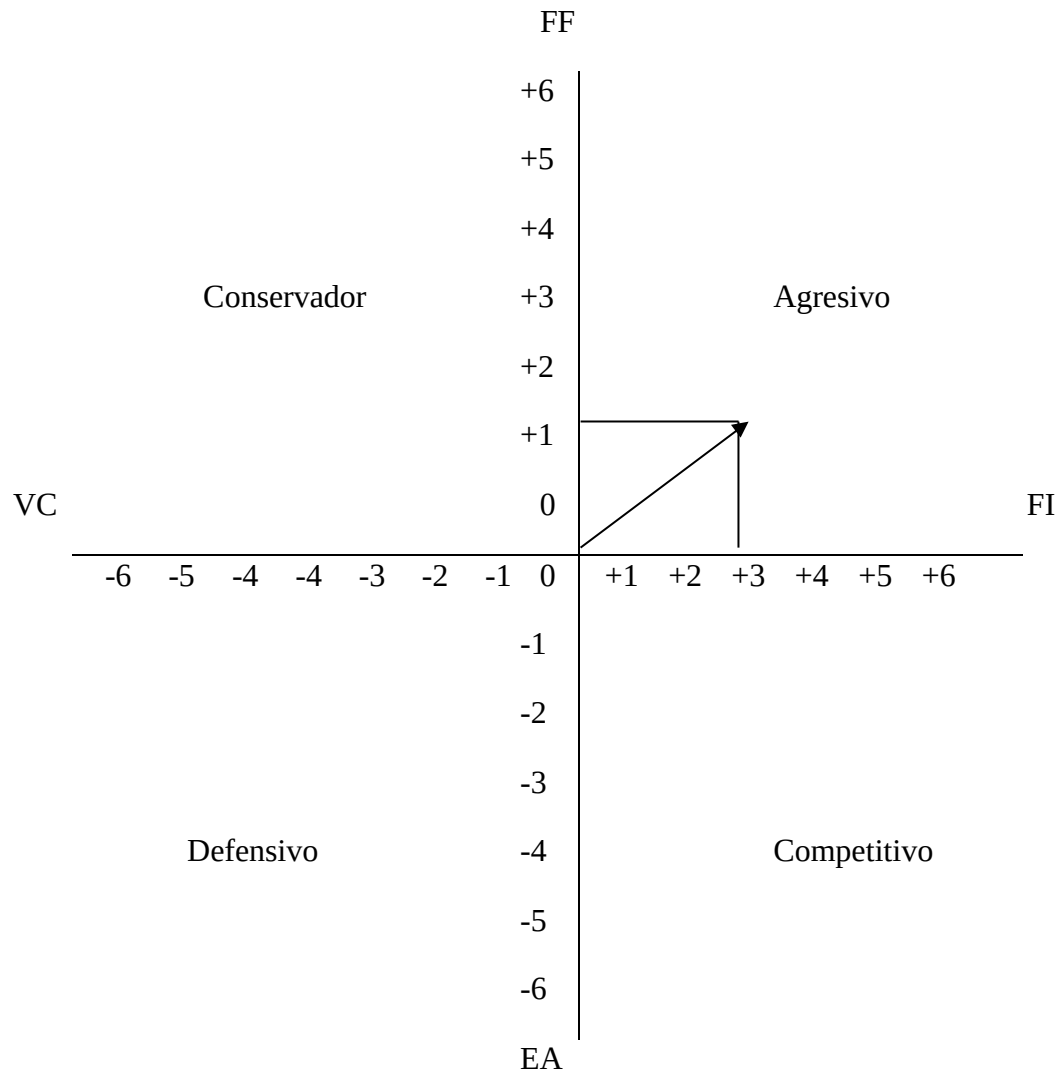
$$X = 2,75$$

$$Y = FF + EA$$

$$Y = 4,25 + (-3,25)$$

$$Y = 1$$

Grafico 1. Matriz PEYEA



De acuerdo a los resultados de la matriz EFE, EFI y PEYEA, se concluye que las tres matrices presentan la misma tendencia, de ahí la necesidad de asumir estrategias agresivas para aprovechar fortalezas y así posicionar la empresa en un lugar de privilegio. Estas estrategias permitan avanzar en la curva de experiencia. La calidad del producto es un factor que se debe tener en cuenta, al momento de asumir la estrategia agresiva, pero no se debe pasar por alto el análisis de los costos de producción y la inestabilidad de los precios.

Mediante el direccionamiento estratégico la empresa puede mejorar su nivel competitivo ya que cuenta con aspectos importantes como es la calidad de su producto, talento humano idóneo y una buena ubicación geográfica.

5.1 Aplicación de herramientas de diagnóstico

Además de utilizar las matrices de diagnóstico (EFE, EFI y PEYEA), las cuales determinaron unas conclusiones objetivas en relación con la problemática de la empresa en el área administrativa, realizamos entrevistas al gerente propietario, 1 empleado y 5 productores de la región. La información se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario, conformado por una serie de preguntas cerradas.

En el proceso de recolección de información se obtuvieron datos que provienen de fuentes primarias. Para obtenerla se ejecutó el siguiente recorrido aplicado dentro y fuera de esta organización:

- Visitas a la Cabecera Municipal de Pueblo Bello- Cesar, para observar directamente el entorno del desarrollo de esta propuesta.
- Inspección a las instalaciones de la empresa WIMU CHINU S.A.S, con el propósito de hacer reconocimiento de sus áreas funcionales.
- Elaboración de instrumentos de recolección necesarios para obtener la información.
- Seleccionar una muestra a nivel Municipal, integrada por un productor del municipio de pueblo bello.

-Aplicación de los instrumentos de recolección de datos al gerente propietario, a un empleado y a un productor, con el propósito de recolectar la información relevante que identifique la problemática existente en sus áreas funcionales.

-Organización y clasificación de la información.

-Interpretación de la información recogida apta para la toma de decisiones.

5.2 Sensibilización y aceptación al cambio

Para realizar una sensibilización adecuada, en pro de realizar cambios sustanciales en esta empresa, establecimos contacto con el gerente propietario, empleados directos e indirectos y la comunidad en general, con el propósito de generar una actitud consciente alrededor de los cambios que debe afrontar este negocio para perpetuarse.

En razón a nuestro propósito manejamos relaciones directas con las personas involucradas en este negocio, para de esta manera conocer la empresa en su totalidad, es decir, diagnosticar alrededor del desempeño de cada una de las áreas con las cuales funciona. Esto nos permitió detectar su problema en el área de producción. Determinadas las debilidades en esta área, se realizó una labor informativa para demostrar esta realidad, a lo cual el entorno de la empresa ha mostrado flexibilidad y adaptación a los cambios que de este plan van a generarse, para así cumplir con el compromiso adquirido de fomentar el desarrollo Social, Económico y Empresarial del territorio.

6. Propuesta de solución

6.1 Descripción de La Solución

De acuerdo al análisis de las variables que inciden en el funcionamiento de esta empresa y al diagnóstico realizado se identificó que la empresa cuenta con un producto de excelente calidad lo que le permite tener un buen nivel de competitividad, sin embargo se hace necesario que la empresa aplique de una manera más adecuada sus procesos administrativos que le permitan aumentar su competencia. Por lo anterior se propone diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa que le permita alcanzar un posicionamiento notable en el mercado porcicola, alcanzando un nivel de competitividad, aumentado de igual manera sus niveles de productividad y efectividad.

En función de fortalecer el área de producción se consideró pertinente la redacción de los componentes del direccionamiento estratégico. Así como también se requiere determinar sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas a través de la matriz DOFA.

Direccionamiento estratégico

En virtud de lograr este propósito se redactan sus principios corporativos mediante la propuesta del diseño del logo tipo, la formulación de la misión, visión, objetivos, principios, valores y estrategias, aspectos básicos para diferenciar cualquier negocio e identificar su cultura organizacional.

Grafico 2. Logotipo de la Empresa



Esta figura de forma, ovalada cuyo núcleo es una imagen de un cerdo en óptimas condiciones físicas, aspecto que es acorde con el objeto central de esta empresa, el cual es la producción de estos animales con predominio de estas características. El color que rodea la imagen del cerdo guarda analogía con el de la tierra, en alusión al respeto, la admiración y la importancia que la cultura indígena arhuaca tiene por este planeta. Este argumento respalda la frase del slogan “De la madre tierra”, el cual está escrito en letras de color blanco, simbolizando la pureza y la buena calidad del producto final.

Formulación de la misión y visión.

Misión. Wimuchinu S.A.S, es una empresa dedicada a la Cría y comercialización de lechones, producidos en granjas tradicionales, con raciones alimenticias nutricionales y naturales que garantizan un alimento sano y nutritivo que contribuye a la seguridad alimentaria y a la generación de empleos en el resguardo Indígena Arhuaco de la Sierra Nevada de Santa Marta.

Visión. Alcanzar en el año 2020, el liderazgo del mercado de la Costa Atlántica en la cría y comercialización de lechones de alta calidad, producidos en ambientes naturales mediante la utilización de procesos técnicos y condiciones normativas que impulsen la penetración al mercado nacional.

Objetivos estratégicos

- Mejorar las competencias laborales y de conocimiento de las personas que laboran en la empresa a través de la realización de capacitaciones.
- Ofrecer un producto al cliente cumpliendo con la satisfacción de sus necesidades, gustos y preferencias.
- Posicionar el buen nombre de la empresa para contribuir en el aumento de los ingresos del propietario, empleados y la generación de nuevos empleos en la región.
- Formalizar los procesos internos de la empresa e incrementar el nivel de ventas.
- Definir indicadores y mecanismos de control que permitan dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.

Formulación de principios

- Honestidad: En la empresa los intereses colectivos deben predominar sobre el particular, por lo tanto cada persona debe actuar con la debida transparencia y debe estar dirigido a alcanzar los propósitos señalados en la misión.
- Respeto: Comprensión y aceptación de la condición propia de cada persona, como seres humanos con derechos y deberes en un constante proceso de mejora espiritual y material.
- Compromiso: Cumplir con los objetivos de la empresa y generar resultados esperados.

- Responsabilidad: manejar con eficiencia los recursos, acatar los deberes y obligaciones adquiridas.
- Orientación al cliente: brindar satisfacción al cliente enfocado en sus necesidades y preferencias.
- Cumplimiento: Ofrecer el producto en el momento oportuno y según las exigencias del cliente.
- Trabajo en equipo: todas las actividades se desarrollan en equipo para lograr ofrecer al cliente un producto de excelente calidad.

Formulación de Valores

- Creatividad: Ser flexibles adaptarse a los cambios y exigencias del mercado
- Respeto: Crear un ambiente de armonía y buenas relaciones internas y externamente.
- Honestidad: Ejecutar sus actividades de manera justa.
- Transparencia: Obrar de manera diáfana y correcta.

Política de pago

- Los precios del producto se fijan acordes con la tarifa gremial (Asoporcinos)
- Los pagos se realizarán en efectivo
- Los precios están condicionados a las fluctuaciones de la demanda y oferta.
- Una vez se verifique y entregue el lechón no se aceptan devoluciones.

Estrategias

- Preservar la calidad del lechón aplicando una buena alimentación

- Velar por el cumplimiento de las BPP (Buenas Practicas Porcinas)
- Atender con amabilidad y oportunidad a los clientes actuales y potenciales.
- Mantener buenos canales de comunicación con la Asocian Nacional de Porcicultores.
- Potencializar la producción como el área líder de la empresa.

Tabla 7. Matriz DOFA

Análisis Interno Análisis Externo	FORTALEZAS (F) • Calidad del producto. • Ubicación de la empresa. • Demanda constante del producto. • Empleados comprometidos	DEBILIDADES (D) • Falta de dirección estratégica. • Línea de presupuesto muy limitada. • Altos costos de producción. • Deficientes habilidades administrativas.
OPORTUNIDADES (O) • La financiación interna de la empresa. • Posición geográfica del municipio de pueblo bello. • Amplio mercado potencial. • Producción amigable con el medio ambiente.	ESTRATEGIAS (FO) • Aprovechar la calidad del producto para ampliar los canales de comercialización. • Diversificar el producto y así penetrar en los nuevos mercados.	ESTRATEGIAS (DO) • Diseñar valores, para tener objetivos y políticas de la empresa. • Disminuir los costos de producción sin alterar la calidad.
AMENAZAS (A) • Políticas del sector. • El contrabando. • Deficiente percepción del macro entorno. • Competencia desleal.	ESTRATEGIAS (FA) • Fomentar la competitividad bajando costos de producción. • Fomentar en los empleados el trabajo en equipo.	ESTRATEGIAS (DA) • Producir con calidad con precios competitivos. • Ingresar al gremio de productores nacional (Asoporcicultores).

De acuerdo a las estrategias definidas en la matriz DOFA se hace necesario capacitar al talento humano, proceso que se llevara a cabo a través de la actualización de los clientes internos de las áreas operativas y administrativas de la empresa WIMU CHINU SAS. Este proceso se llevara a cabo utilizando los recursos propios de la empresa. Los programas a realizar son diplomados, seminarios y talleres que tienen como objetivo educar al talento humano en los procesos administrativos, cuyos resultados serán medibles a través de los indicadores de gestión.

Estructura Organizacional

Grafico 3. Organigrama de la Empresa



Para el funcionamiento de la empresa “Wimu Chinu S.A.S” se necesitan 3 empleados como muestra el grafico 3

La empresa wimu chinu S.A.S se encuentra bajo una estructura funcional. La función gerencial es ejecutada por el propietario con el apoyo de la socia propietaria y el contador que ejecuta funciones como organismo staff.

El gerente asume funciones administrativas y comerciales, a la vez es quien dirige la parte operacional, la cual está bajo la responsabilidad del operario de producción.

Descripción de cargos

Gerente.

Realizar la planeación de las diferentes actividades que se deben llevar a cabo en el proceso,
Controlar las actividades planificadas,
Supervisar la limpieza del área de producción,
Solucionar problemas,
Velar por el buen desempeño del operario,
Llevar al día la información contable,
Velar por el mantenimiento de muebles y enseres de la empresa.

Contador:

Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
Verificar y depurar cuentas contables.
Examinar el valor de los inventarios y efectuar ajustes respectivos.
Revisar reportes de ventas comparativas con periodos anteriores.
Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.
Confeccionar las declaraciones de impuestos de ventas.
Confeccionar las declaraciones de retención impuesto de renta.

Operario.

Desempeñar las funciones propias de operario
Ejecución de las tareas que le corresponden
Ejecutar las órdenes emitidas por el gerente
Colaborar con el aseo de las porquerizas

Grafico 4. Manual de funciones

País: Colombia
Área/División: Administrativa
Convenio/Contrato: Término Fijo

Fecha elaboración:

DESCRIPCIÓN DE CARGO

Título del Cargo: <u>Gerente</u>	
Especialidad (si aplica): <u>Administración de Empresas</u>	
Título Cargo Superior Inmediato: <u>Ninguno</u>	
1. Misión del Cargo	
Ejercer la representación jurídica de la empresa, velar por el cumplimiento de la normatividad vigente relacionada con la naturaleza de la empresa, coordinar, dirigir, supervisar y dictar normas para un desarrollo efectivo de las actividades de la organización, planear, organizar, dirigir y controlar los procesos que realiza el personal de la empresa, administrar en forma óptima los recursos y demás que contribuyan al funcionamiento eficiente de la misma.	
2. Dimensiones o Responsabilidades	
Responsabilidad sobre bienes, uso de materiales y equipos, tratamiento de información, supervisión del trabajo de otras personas, manejo de dinero, títulos o documentos afines, responsabilidad en relaciones públicas y en la confidencialidad de la información.	
Funciones:	
• Vigilar que los clientes de la empresa sean bien atendidos. • Controlar las actividades planificadas. • Supervisar la limpieza general en todas las áreas de la empresa. • Realizar negociaciones. • Analizar y solucionar problemas. • Velar por el buen desempeño de los empleados. • Encargarse de la planeación estratégica de la empresa. • Velar por el mantenimiento de muebles y enseres • Llevar al día información contable.	
2.1. No. De Personas Directas: <u>1</u>	2.2. No. De Personas Totales: <u>1</u>
3. Problemáticas del Cargo	
Procurar la sinergia entre las áreas funcionales. Desarrollo de competitividad y potencial de crecimiento.	
4. Naturaleza de la Responsabilidad	
4.1. Decisiones Esperadas	4.2. Recomendaciones Esperadas
De rutina o programadas, de emergencia o no programadas, estratégicas, operativas.	Cumplir con lo estipulado para la planeación estratégica, el direccionamiento estratégico y manuales respectivos.
5. Relaciones de Trabajo	
5.1. Internas	5.2. Externas

Subordina a Contador, recepcionista y camarero.

Clientes, proveedores, entidades de vigilancia y control, entidades gubernamentales, competencia, comunidad en general.

6. Organigrama



7. Perfil del Colaborador

7.1. Conocimiento y Experiencia

Formación Básica:	Administración de Empresas.
Formación Complementaria:	Especializaciones relacionadas con la administración. Capacitación en atención al cliente
Experiencia Previa:	2 años
Período Adaptación:	6 meses
Idiomas:	Español.

7.2. Requisitos del Cargo

Sexo:	Indiferente	Edad:	25 a 40 años	Estado Civil:	Indiferente
Estatura:	Indiferente	Contextura Física:	Indiferente		

7.3. Habilidades y Aspectos de Personalidad

Habilidad técnica, habilidad humanística, habilidad de resolución de problemas y habilidad de liderazgo, buen comunicador, expresar ideas y conceptos con claridad y fluidez, inteligente, proactivo, responsable, comprometido, emprendedor, seguro, y sociable. Buenos modales y urbanidad, cortesía.

7.4. Naturaleza del Trabajo

Esfuerzo Físico:	Sentado, de pie.
Tipo de Trabajo:	Intelectual, creativo, comercial y supervisión.
Condiciones Ambientales:	En la oficina con optima iluminación, temperatura, poco ruido y muebles ergonómicos.
Campo de Actividad:	Planeación, dirección y control de nivel gerencial. Supervisión en la calidad de atención al cliente.

7.5. Información adicional		
Firmas en conformidad con Poderes Internos y Externos		
Elaboración	Revisión	Aprobación
Apellido:		
Fecha:		

País: Colombia
 Área/División: Contable
 Convenio/Contrato: Asesor staff

Fecha elaboración:

DESCRIPCIÓN DE CARGO

Título del Cargo:	<u>Contador Publico</u>
Especialidad (si aplica):	<u>Gestión tributaria y costeo (opcional)</u>
Título Cargo Superior Inmediato:	<u>Gerente General</u>

1. Misión del Cargo

Planificar, organizar y coordinar los procesos o actividades relacionados con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización. Establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa. Adicionalmente elaborar y controlar la labor presupuestaria y de costos.

2. Responsabilidades y funciones

- Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Examinar el valor de los inventarios y efectuar ajustes respectivos.
- Revisar reportes de ventas comparativas con periodos anteriores.
- Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.
- Confeccionar las declaraciones de impuestos de ventas.
- Confeccionar las declaraciones de retención impuesto de renta.
- Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización.
- Revisar correo electrónico y comunicaciones recibidas.
- Revisar y comparar gastos mensuales.
- Preparar asientos por ajustes varios a la contabilidad, procurado el orden contable.
- Revisar los movimientos de las inversiones transitorias.

2.1. No. De Personas Directas: 1 2.2. No. De Personas Totales: 1

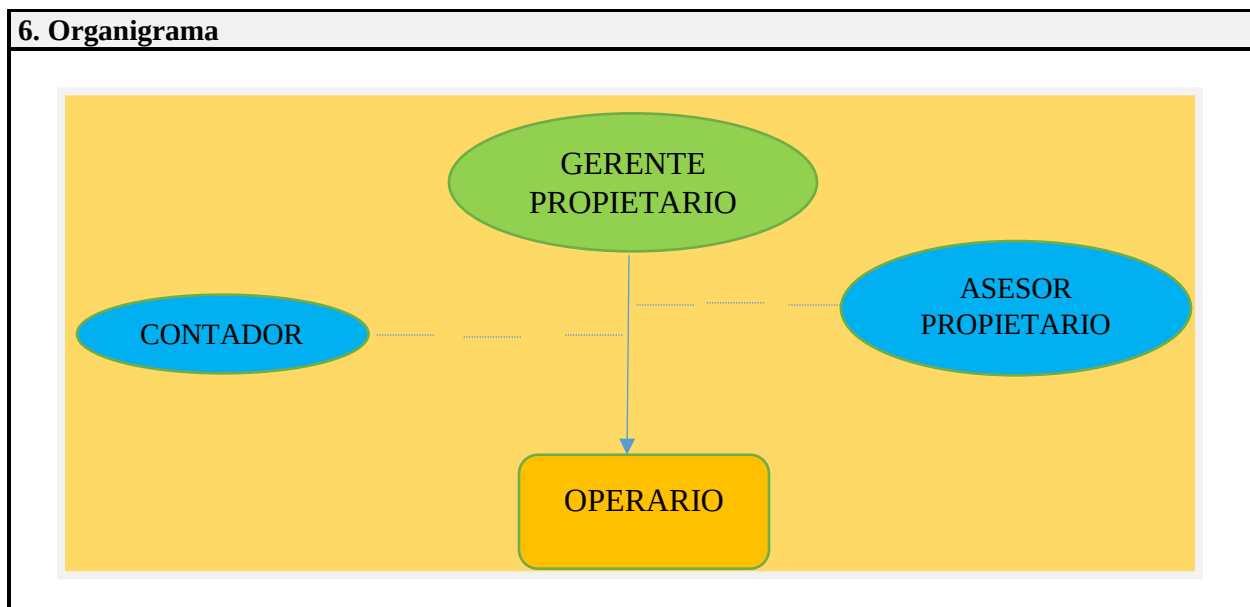
3. Problemáticas del Cargo

Asientos incorrectos. Registro tardío e incorrecto de las operaciones. Información confusa, imprecisa, falsa o errónea. Sistemas de información ineficientes.

4. Naturaleza de la Responsabilidad

4.1. Decisiones Esperadas	4.2. Recomendaciones Esperadas
De rutina o programadas.	Relacionadas con el correcto registro de la información

	de la empresa y la aplicación de las normas contables generalmente aceptadas y demás relacionadas.
5. Relaciones de Trabajo	
5.1. Internas	5.2. Externas
Depende de Gerente.	Entidades gubernamentales (DIAN, Secretaria de hacienda).



7. Perfil del Colaborador			
7.1. Conocimiento y Experiencia			
Formación Básica:	<u>Contaduría Pública.</u>		
Formación Complementaria:	<u>Manejo Avanzado del Sistema Operativo Windows y de herramientas como Word, Excel y Power Point.</u>		
Experiencia Previa:	<u>2 años</u>		
Período Adaptación:	<u>6 meses</u>		
Idiomas:	<u>Español.</u>		
7.2. Requisitos del Cargo			
Sexo:	<u>Indiferente</u>	Edad:	<u>25 a 40 años</u>
		Estado Civil:	<u>Indiferente</u>
Estatura:	<u>Indiferente</u>	Contextura Física:	<u>Indf.</u>
			<u>Indiferente</u>
7.3. Habilidades y Aspectos de Personalidad			
Responsabilidad, iniciativa, analítico, buena organización, capacidad y criterio en toma de decisiones, buen manejo de relaciones interpersonales, habilidad numérica, capacidad de trabajo bajo presión, liderazgo, formador de equipos de trabajo. Buenos modales y urbanidad, cortesía.			
7.4. Naturaleza del Trabajo			
Esfuerzo Físico:	<u>Sentado, de pie.</u>		
Tipo de Trabajo:	<u>Intelectual.</u>		

Condiciones Ambientales:	En la oficina con optima iluminación, temperatura, poco ruido y muebles ergonómicos.
Campo de Actividad:	Contabilidad y Gestión tributaria.
Disponibilidad para Trabajar por Turnos o Fuera del Horario de Trabajo:	
Otras Informaciones Adicionales:	

7.5. Información adicional

Firmas en conformidad con Poderes Internos y Externos

Elaboración	Revisión	Aprobación
Apellido: Fecha:		

País: Colombia
 Área/División: Administrativa
 Convenio/Contrato: Término Fijo

Fecha elaboración:

DESCRIPCIÓN DE CARGO

Título del Cargo:	<u>Operario</u>
Especialidad (si aplica):	<u>Bachiller</u>
Título Cargo Superior Inmediato:	<u>Ninguno</u>
1. Misión del Cargo	
Satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a la asistencia y funciones propias de la actividad porcicola, la puesta en marcha de los propósitos de trabajo, así como atender a los clientes y realizar funciones comerciales.	
2. Dimensiones o Responsabilidades	
Responsabilidad sobre la verificación diaria de los cerdos para detectar anomalías y reportarlas de manera inmediata al gerente para que se tomen los correctivos y decisiones necesarias, mantener en orden su área de trabajo.	
Funciones:	
• Atender a los clientes con amabilidad. • Realizar la limpieza de las .porquerizas. • Ejecutar las órdenes emitidas por el gerente. • Dar la alimentan correspondiente a los cerdos. • Supervisar la higiene y buen estado de las porquerizas. • Registrar información. • Aplicar las respectivas vacunas de acuerdo al cronograma.	
2.1. No. De Personas Directas:	<u>1</u>
2.2. No. De Personas Totales:	<u>1</u>

3. Problemáticas del Cargo

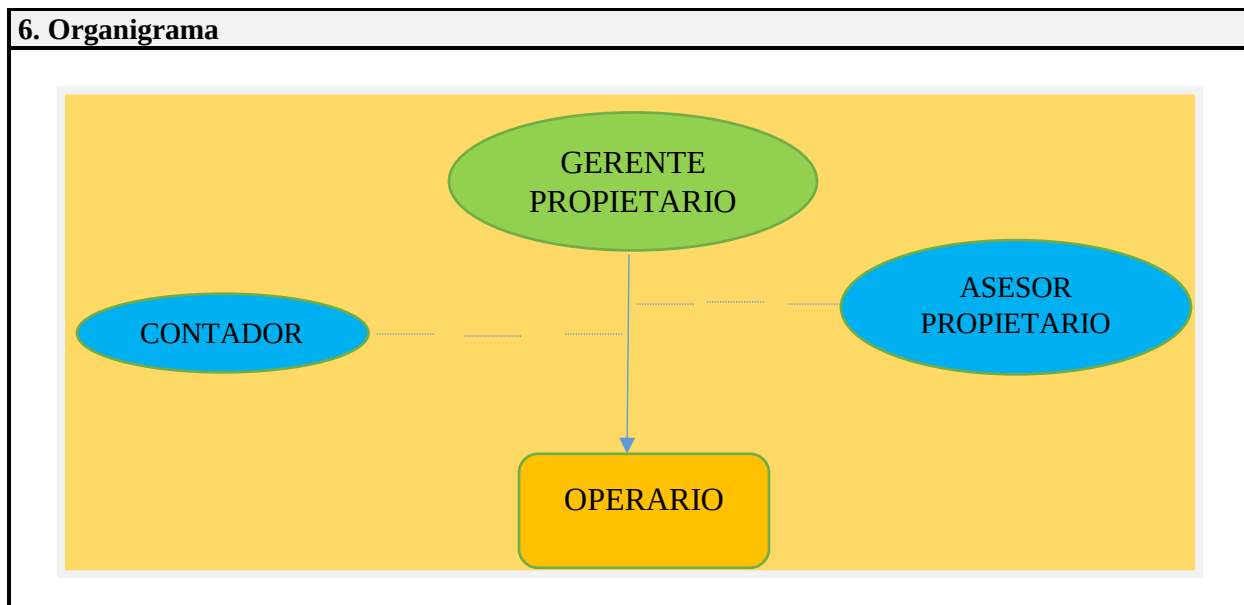
Procurar la sinergia en la prestación del servicio. Coordinar periodo de vacunación.

4. Naturaleza de la Responsabilidad

4.1. Decisiones Esperadas	4.2. Recomendaciones Esperadas
----------------------------------	---------------------------------------

De rutina o programadas, de emergencia o no programadas, estratégicas, operativas.	Mantenimiento de las instalaciones.
--	-------------------------------------

5. Relaciones de Trabajo	
5.1. Internas	5.2. Externas
Camarero.	Clientes y proveedores.



7. Perfil del Colaborador					
7.1. Conocimiento y Experiencia					
Formación Básica:		Bachiller			
Formación Complementaria:		Conocimientos básicos sobre los requerimientos del proceso porcicola.			
Experiencia Previa:		2 años			
Período Adaptación:		6 meses			
Idiomas:		Español			
7.2. Requisitos del Cargo					
Sexo:	Indiferente	Edad:	25 a 40 años	Estado Civil:	Indiferente
Estatura:	Indiferente	Contextura Física:	Indf.	Indiferente	

7.3. Habilidades y Aspectos de Personalidad
Amable, excelente presentación personal, discreto, honesto. Consciente de que su labor es determinante para la imagen de la empresa. Habilidades comunicativas y escucha activa.
7.4. Naturaleza del Trabajo
Esfuerzo Físico: Sentado, de pie.

Tipo de Trabajo:	Productivo.
Condiciones Ambientales:	En la granja con optima iluminación, temperatura, aireación.
Campo de Actividad:	Atención requerida en la granja.
Disponibilidad para Trabajar por Turnos o Fuera del Horario de Trabajo:	Domingos, festivos y extras
Otras Informaciones Adicionales:	

7.5. Información adicional

Firmas en conformidad con Poderes Internos y Externos		
Elaboración	Revisión	Aprobación
Apellido: Fecha:		

7. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 8. Plan de acción

ESTRATEGIAS	ALCANCE	FECHA			COSTOS	RESPONSABLE	INDICADOR
		INICIA	CONTROL	TERMINA			
Diseñar los objetivos estratégicos direccionadas hacia la consecución de las metas.	Direccionamiento de la empresa para alcanzar las metas propuestas	1 de noviembre de 2016	15 de noviembre de 2016	30 de noviembre de 2016	Programas de capacitación y de desarrollo del talento humano	Directivos	Eficacia
Concretar los indicadores de gestión. Concretar mecanismos de control	Medición de resultados.	1 diciembre de 2016	10 de diciembre de 2016	20 de diciembre de 2016	Diplomados 1.200.000 \$ por empleado, Seminarios 200.000, \$	Directivos	Eficacia
Apoyar y promover la adopción de modelos de sostenibilidad y sustentabilidad en la producción de lechones para cubrir la demanda	Producción de excelente calidad.	El tiempo necesario para la realización de diplomados, seminarios y talleres. (4 meses)			Desarrollo de talleres.	Directivos y jefe de recursos humanos	Productividad laboral

7.1. Indicadores

Eficacia = Beneficio previsto/Beneficio real

Productividad laboral = Unidades producidas o servicios prestados /Horas-hombre empleadas

Tasa de utilización de la capacidad = Capacidad utilizada/Nivel óptimo de operación

Tasa de entrega completa y a tiempo = Número de pedidos completados y entregados a tiempo
/Número total de pedidos

7.2. Cronograma de actividades.

Tabla 9. Cronograma de actividades

No	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Selección de la empresa	Apropiación y aprobación del plan de mejoramiento						
2	Diagnóstico de la empresa	Aplicación de Matrices de Diagnostico						
3	Planteamiento de la propuesta y objetivos	Formulación del problema e identificación de objetivos						
4	Ejecución del programa de capacitación	Desarrollo e implementación del programa de capacitación y desarrollo del talento humano						
5	Evaluación del plan	Verificar y controlar la aplicación del mejoramiento						

7.3. Costos

Para el diseño del direccionamiento estratégico se hace necesario contratar a un asesor que se encargue de realizar una propuesta que satisfaga las necesidades y expectativas suscitadas en la empresa. El costo de la propuesta está estimada en seis millones cuatrocientos mil pesos (\$6400000) y será contabilizada así:

Tabla 10. Presupuesto plan de mejoramiento

PRESUPUESTO CRONOGRAMA PLAN DE MEJORAMIENTO				
ITEM	ACTIVIDAD	CANTIDAD	VR	
			UNITARIO	VR TOTAL
1	PAGO ASESORIAS	2	\$1.200.000	\$ 1.400.000
2	REALIZACION DE DIPLOMADOS	1	\$1.200.000	\$ 1.200.000
3	ASESORIAS TECNICAS	6	500.000	\$ 3.000.000
4	PAPELERIA Y OTROS	20	\$350.000	\$ 400.000
TOTAL				\$ 6.400.000

En los costos asociados a este plan de mejoramiento se incluyen, una asesoría mensual en un periodo de 6 meses. Esta debe realizarse por un médico veterinario zootecnista con experiencia en el manejo productivo y reproductivo de la especie porcicola, el costo de cada asesoría es de \$500.000. Para realizar esta labor el profesional requiere de materiales y herramientas propias de la actividad, de igual forma se requiere la compra de alimento concentrado para establecer los estándares y rendimientos productivos, es decir, consolidar la relación beneficio costo.

7.4. Resultados de la evaluación del plan de mejoramiento.

El direccionamiento estratégico como herramienta es fundamental para la empresa ya que por medio de este se actualizaron y aplicaron los procesos administrativos para adaptar la empresa a los cambios y exigencias del entorno, permitiéndole ser más eficiente y competitiva, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

El plan de mejoramiento aplicado en la empresa WIMU CHINU S.A.S, a través de la ejecución del direccionamiento estratégico permitió mejorar los niveles productivos de la organización, mediante la planificación estratégica dirigida hacia los procesos productivos.

Teniendo en cuenta el alcance del proyecto, los beneficios económicos, sociales y empresariales generados por la propuesta han permitido mejorar el ambiente laboral y sociocultural de la región. Las estrategias propuestas en el plan de mejoramiento le permiten a la empresa aplicar modelos organizacionales que conllevan a conseguir la eficiencia y eficacia en el ámbito local, regional y nacional. Por lo tanto se puede decir que los resultados de la evaluación del plan de mejoramiento son satisfactorios y guardan concordancia con la propuesta realizada.

8. Conclusiones y recomendaciones.

En relación con el estudio llevado a cabo en la empresa porcícola WIMU CHINU S.A.S, se pudo concluir que los niveles de producción no son los adecuados, de acuerdo al pie de cría que posee, es decir, la explotación porcícola no se hace eficientemente, lo cual afecta la productividad y la determinación de un punto de equilibrio en el mercado. A pesar de estos inconvenientes se está comercializando constantemente o sea que los lechones tiene un pequeño mercado, el cual debe ampliarse, lógicamente esto se da con el incremento de la producción y con el establecimiento de unos eficientes canales de comercialización. Es decir, actualmente la empresa presenta dificultades en determinar el nivel óptimo de producción, esto impide el cumplimiento de entrega oportuna del producto, aspecto que le acarrea inconvenientes en la atención de sus clientes actuales y crea barreras para proyectar clientes potenciales.

Aunque la empresa presenta debilidades, derivadas del establecimiento de un verdadero liderazgo gerencial, que se comprometa con su desarrollo, también tiene fortalezas que podrían potencializarse mediante un direccionamiento que aplique el cumplimiento de unos valores, principios y objetivos estratégicos, que ayuden a programar y controlar sus actividades. Este aspecto indispensable, por lo tanto, el empeño de esta asesoría, es aportar nuestros conocimientos, para que esta naciente Organización siga contribuyendo con el desarrollo Socioeconómico de los pobladores de esta Región y por ende de Colombia.

.Recomendaciones

- Es de suma importancia determinar el punto de equilibrio, con el propósito de hacer viable la razón beneficio\costo, solo esto hará posible encontrar un nivel óptimo de producción.
- Enfrentar los problemas derivados del macro entorno, sobre todo el relacionado con la competencia desleal, es preciso mencionar que la actividad porcícola en nuestro país, por la ubicación y cercanía con Venezuela, viene presentando dificultades derivadas del contrabando. Este fenómeno cada día toma fuerza, convirtiéndose en una amenaza externa constante
- Se requiere la vinculación de una asesoría técnica, que dirija el rumbo de la producción y aporte soluciones relacionadas con la mejora en los procesos y en la disminución de los costos.
- Considerar la posibilidad de ampliar el portafolio de servicios mediante la diversificación del producto y ampliación de canales de comercialización, con el propósito de aprovechar la ventaja en su rotación de ventas, es decir, esta empresa lo que produce lo vende
- Aprovechar el espacio físico y explotar las buenas condiciones ambientales de la región, las cuales constituyen este territorio como un potencial fuerte en porcicultura.

9. Bibliografía

Amado, C., & Romero R. (2006). *Diseño de un sistema de costos por procesos en la granja porcícola el refugio en Albán – Cundinamarca*. Universidad de la Salle, Bogotá.

Recuperado de http://porcinoscolombia.org.co/area_institucional/index.php

Castellanos, E. (2009). Manual de diseño instalaciones para granjas porcinas. Más porcicultura.

Recuperado de <http://www.masporcicultura.com>&*

Hernández, J. (2012, 27 de Junio). Gerente Propietario de la Empresa Wimu Chinu S.A.S.

Entrevista, Pueblo Bello, Cesar.

Ley del emprendimiento (2006). Marco de la ley 1014 del 26 de enero de 2006.

Ministerio de Agricultura de Colombia. (2012, 27 de Marzo). Encuesta Nacional Agropecuaria, Bogotá D.C, Colombia.

Stanton, W. (1999). Fundamentos de marketing. 11ª ed. Mexico; Mc Graw Hill, 707 p.

10. Anexos

Anexo 1.

Entrevista realizada al gerente propietario para conocer aspectos administrativos de la empresa wimu chinu s.a.s.

1. Ha definido un método para realizar la planeación de la empresa?
R/: No
2. ¿Se conocen los valores y creencias que regulan la empresa?
R/: No.
3. ¿Se ha realizado una auditoria interna de la organización?
R/: No, no hay conciencia de esta necesidad.
4. ¿Se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?
R/: No en profundidad, solo se sabe la razón social de los competidores.
5. ¿La organización observa y pronostica las tendencias del entorno?
R/: no.
6. ¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores y empleados?
R/: si, a veces.
7. ¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?
R/: si, debilidad en el proceso administrativo y en competitividad.
8. ¿La empresa tiene una visión definida y divulgada?
R/: No.
9. ¿La empresa ha definido su misión en forma explícita?
R/: No.
10. ¿La empresa ha precisado objetivos y estrategias globales?
R/: no.
11. ¿La empresa ha establecido objetivos y estrategias funcionales?
R/: no.
12. ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?
R/: no.
13. ¿El plan estratégico ha sido difundido ampliamente en la empresa?
R/: no hay plan estratégico.

14. ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?

R/: sí, se ha desarrollado empíricamente funciones y líneas de mando.

15. ¿Existe un organigrama?

R/: No.

16. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?

R/: sí, pero la administración se está desempeñando deficientemente.

17. ¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?

R/: sí.

18. ¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?

R/: No.

19. ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?

R/: No.

20. ¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?

R/: No ya que no hay programación de actividades.

21. ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?

R/: sí, libre, amable y respetuoso.

22. ¿Esta fluye ágilmente de arriba-abajo y viceversa?

R/: sí.

23. ¿Existe un mecanismo de motivación para los empleados?

R/: si

Anexo 2.

Entrevista realizado al *gerente Propietario para conocer las condiciones de producción de la empresa wimu chinu s.a.s*

1. ¿Cuál es la edad y peso de las cerdas en la primera monta?

R: Edad 9 meses y el peso son de 90 Kilos

2. ¿Número de celos presentados hasta la primera monta?

R: No se tiene registro de celos presentados en el pie de cría

3. ¿Número de lechones nacidos vivos por cerda al año?

R: 6 o 7 lechones aproximadamente

4. ¿Cuál es el número de partos por cerda al año?

R: 2 partos en el año

5. ¿Cuál el número de partos del total de hembras de la granja por año?

R: No lo he contabilizado

6. ¿Cuál es el porcentaje de muertes de crías por cerdas?

R: Creo que es alta

7. ¿Cuál el peso al nacimiento por lechón?

R: No se pesa

8. ¿Cuál es la edad y peso de destete de los lechones?

R: No se lleva registro y peso de estos lechones

9. ¿Número de lechones destetados madre por año?

R: No se conoce

10. ¿Número de cerdas de reemplazo?

R: No aplica

11. ¿Cuál es la frecuencia de alimentación en la porqueriza?

R: Dos (2) veces al día

12. ¿Lleva formatos de registro de producción?

R: No

13. ¿Cuáles son los parámetros registrados?

R: No tengo definido parámetros

14. ¿Cuál es la periodicidad de venta de los lechones?

R: Cada cinco (5) meses

15. ¿Cuál es el precio del lechón?

R: El precio de venta del lechón es de \$120.000

16. ¿Tiene definido indicadores de producción?

R: No

17. ¿Conoce usted la resolución 2640 del ICA?

R: Algunos artículos

18. ¿Cuáles son costos de producción?

R: No lo he determinado

Anexo 3

Entrevista al operario para diagnosticar los procesos productivos de la empresa

1. *¿Cuál es el nivel de formación?*

R: Estudios primarios

2. *¿Conoce de sanidad animal en la producción porcina?*

R: Si, lo que he aprendido en la practica

3. *¿Conoce las técnicas de manejo?*

R: Si, lo que he aprendido en la practica

4. *¿Que conoce usted sobre la alimentación de la producción porcicola?*

R: Que deben ser alimentados dos (2) veces al día

5. *¿Que conoce sobre bienestar animal?*

R: Nada

6. *¿Cómo hace el manejo de residuos en la explotación?*

R: En bolsas plásticas

7. *¿Cómo aplica la bioseguridad en la granja?*

R: Trabajo con botas plásticas

8. *¿Maneja e interpreta la información de registro de producción porcina?*

R: No

9. *¿Cuenta con certificación en manejo y producción de porcinos?*

R: No

Anexo 4

Cuestionario de selección múltiple aplicado a un productor de cerdos del municipio de pueblo bello, cesar, para establecer comparaciones productivas.

1. *¿Qué tipo de explotación maneja?*

- a). *Tradicional* ☒ *b). Tecnificada* ☐

2.) *¿Qué tipo de razas maneja en la explotación?*

- a). *Criollas cruzadas* ☐ *b). Variadas* ☒ *Mejoradas* ☐

3.) *¿Qué tipo de alimentación le suministra a sus cerdas?*

- a). *Concentrado* ☐ *b). Subproductos de Cosecha* ☐
c). *Subproductos de cocina* ☐ d). *Todas las anteriores* ☒
e). *Ninguna de las anteriores* ☐

4.) *¿Cuántas cerdas reproductoras tiene en la granja?*

- a). *1 hasta 5* ☐ *b). 6 hasta 10* ☒
c). *Más de 10* ☐

5.) *¿Cuántos lechones obtiene por cerda?*

- a). *1 hasta 5* ☐ *b). 6 hasta 10* ☒
c). *Más de 10* ☐

6.) ¿Qué tipo de producto ofrece a sus clientes?

- a). Lechones destetados _____ b). Cerdos de Levante ____ c). Cerdos de Engorde
d). Cerdos en canal _____ e). Todas las anteriores __X__

7.) ¿Cuál es precio de venta del producto final por kilo?

- a). \$ 2000 y \$ 3000 _____ b). \$ 3001 y \$ 4000 __X__ c). \$ 4001 y \$ 5000 ____

Análisis de los resultados:

Estos instrumentos son una herramienta de diagnóstico, los cuales se aplicaron al inicio de la propuesta del direccionamiento estratégico. La carencia de un método de planeación da origen a la improvisación ante situaciones cambiantes o emergentes. Esta improvisación es la causa de las dificultades administrativas actuales y por ende de la poca proyección de la empresa a las tendencias del entorno.

Por otro lado, la carencia de objetivos estratégicos impide direccionar, programar y controlar las actividades que se llevan a cabo en la empresa.

No tener una clara definición de funciones, de niveles de empoderamiento y de responsabilidad, trae como consecuencia inconsistencias en la delegación de funciones y desconocimiento del grado de participación de los miembros de la organización en la estrategia.

Por otra parte se observa un inapropiado manejo en factores como nacimientos, alimentación, mortalidad, celos, lo cual incide de manera directa en los parámetros productivos del pie de cría, aspecto que repercute en la relación beneficio costo y por consiguiente afecta el punto de equilibrio que requiere una empresa de esta naturaleza.

Además, no llevar registros, es una dificultad que origina la no determinación de los costos de producción. La carencia de indicadores de producción obstaculiza medir los resultados, establecer comparaciones y determinar los niveles mínimos productivos y reproductivos en el manejo de la especie.

Los bajos niveles de producción también se presentan en el desconocimiento técnico del manejo de la actividad, siendo este un factor de relación directa al área de producción, este deficiente manejo técnico existe en la producción porcina de la región.

Anexo 5 Registro fotográfico de empresa modelo para la producción óptima de lechones

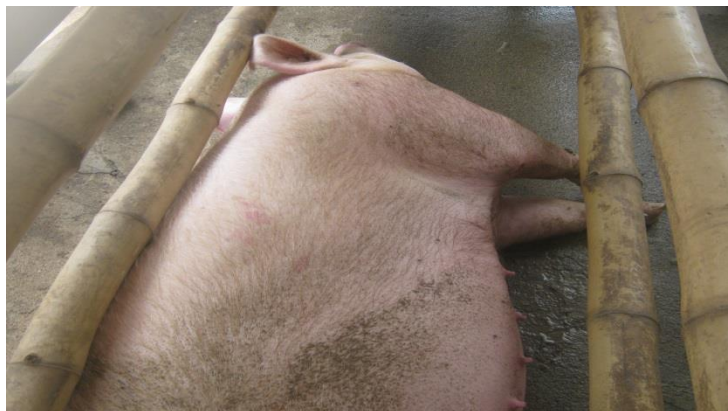


Figura 1: Cerdas en proceso de gestación con peso de 140 Kg



Figura 2: Cerdas en condiciones de producción



Figura 3: Numero de lechones