

**Plan estratégico en la empresa Supercarnes Jeremías S.A.S. en la ciudad de Bucaramanga,
Santander**

Ana Gisela Gamboa Villamizar, Luis Felipe Guio Vargas

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas Agropecuarias

Director

Juan Camilo Gutiérrez

Doctor en ciencias administrativas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de ciencias económicas administrativas y contables

Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

2022

Contenido

Introducción	8
1. Plan estratégico en la empresa Supercarnes Jeremías S.A.S. en la ciudad de Bucaramanga, Santander.....	10
1.1. Planteamiento del problema.....	10
1.2 Objetivos	12
1.2.1. Objetivo general.....	12
1.2.2. Objetivos específicos	12
1.3. Justificación	12
2. Identificación de la empresa.....	13
3. Diagnóstico externo.....	14
3.1 Análisis PESTEL	14
4. Antecedentes.....	18
5. Marco teórico.....	20
5.1. Planeación estratégica.....	20
5.2. Matriz DOFA.....	21
5.3. Componentes de la planeación estratégica	22
5.4. Estrategias organizacionales	23
6. Diseño metodológico	23
7. Diagnóstico interno.....	24
8. Priorización de aspectos.....	25
8.1. Matriz DOFA.....	25
8.2. Matriz DOFA ponderada	26

9. Propuesta de indicadores estratégicos.....	27
9. Conclusiones.....	28
Referencias.....	30

Lista de figuras

Figura 1. *Resultado del análisis de factores internos de Supercarnes Jeremías S.A.S* 24

Figura 2. *Matriz DOFA ponderada aplicada a la empresa Supercarnes Jeremías S.A.S.* 26

Figura 3. *Cuadro de estrategias y metas para la empresa Supercarnes Jeremías S.A.S.* 27

Lista de tablas

Tabla 1. *Tipo de investigación y diseño de Supercarnes Jeremías S.A.S* 23

Tabla 2. *Matriz DOFA de la empresa Supercarnes Jeremías S.A.S.* 25

Resumen

Según (Vázquez, 2014) la planeación estratégica es importante para el adecuado funcionamiento de una organización, ya que permite tener una visión clara para el futuro de la empresa, por ende, tener un sentido de pertenencia y trabajo en equipo para lograr alcanzar los objetivos planteados. Las consecuencias de no llevar a cabo un proceso de planificación estratégica pueden generar desventajas competitivas en las organizaciones, ineficiencia, incertidumbre y pérdida de oportunidades (BMA Group, 2020). Es por lo que en nuestro caso de estudio se decide elaborar una planeación estratégica de la empresa Supercarnes Jeremías S.A.S. que se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga, Santander, la cual es comercializadora de productos cárnicos de bovinos, caprinos, porcinos y avícolas, desde el año 1994, esta organización no contaba con una planeación estratégica bien estructurada.

El diseño metodológico fue de tipo no experimental con un enfoque cuantitativo, cuyo alcance es exploratorio, donde la población y muestra se tomó a Supercarnes Jeremías S.A.S. y se desarrolló acorde a lo planteado, desarrollando un análisis interno y externo de la organización, para conocer los procesos que se debían mejorar y los procesos que se podían potencializar para llevar un mejor desarrollo y control de la empresa, logrando beneficios para los socios tanto como para los clientes. observando que la organización cuenta con una alta presencia y trayectoria en el mercado, dándoles un alto nivel de experiencia y conocimiento en el sector cárnico, pero que a su vez no ha sido bien aprovechado debido a que cuentan con un modelo de deficiente de cobranzas debido a la falta de un área de finanzas especializada que le brinde a la organización una estabilidad económica con tendencia hacia la expansión y crecimiento tanto a nivel departamental como nacional.

Palabras clave: planeación estratégica, organización, análisis interno, análisis externo, sector cárnico

Abstract

According to (Vázquez, 2014) strategic planning is important for the proper functioning of an organization, since it allows to have a clear vision for the future of the company, therefore, to have a sense of belonging and teamwork to achieve the objectives. planted objectives. The consequences of not carrying out a strategic planning process can generate competitive disadvantages in organizations, inefficiency, uncertainty and lost opportunities. (BMA Group, 2020). That is why in our case study it is decided to develop a strategic planning of the company Supercarnes Jeremías S.A.S. which is located in the city of Bucaramanga, Santander, which is a marketer of bovine, goat, pig and poultry meat products, since 1994, this organization did not have a well-structured strategic planning.

The methodological design was of a non-experimental type with a quantitative approach, whose scope is exploratory, where the population and sample were taken from Supercarnes Jeremías S.A.S. and it was developed according to what was proposed, developing an internal and external analysis of the organization, to know the processes that should be improved and the processes that could be potentiated to carry out a better development and control of the company, achieving benefits for the partners both as for customers. observing that the organization has a high presence and trajectory in the market, giving them a high level of experience and knowledge in the meat sector, but that in turn has not been well used because they have a poor collection model due to the lack of a specialized finance area that provides the organization with economic stability with a tendency towards expansion and growth both at the departmental and national levels.

Keywords: strategic planning, organization, internal analysis, external analysis, meat sector

Introducción

La siguiente investigación se realizó con el fin de apoyar en la gestión estratégica de la empresa Súper Carnes Jeremías S.A.S. de Bucaramanga, Santander y poder conocer y apoyarnos en la realización de procesos y el cómo se visionan y plantean sus objetivos bajo la utilización de estrategias.

En la actualidad se conoce que la planeación estratégica en las empresas es de suma importancia, ya que esta ayuda a que se desarrollen adecuadamente, donde se establecen parámetros que ayudan a entender el entorno y poderse visionar e identificar las metas y estrategias adecuadas. Es por esto por lo que la estructura organización cumple un papel muy importante para que esta funcione de la mejor forma posible, donde el delegar tareas de forma equilibrada y asertiva hace que las actividades se realicen mucho más rápido y eficientes. Comprendiendo la importancia de los factores tanto internos como externos presentes en la organización, que ayuden a potencializarla.

Una vez se conoce la importancia de la planeación estratégica en una empresa, damos inicio a realizar un análisis de la planeación estratégica de la empresa Súper Carnes Jeremías S.A.S. de Bucaramanga, Santander, donde se puede identificar varias fallas en los procesos, ya que su estructura organizacional no es la más adecuada, presentándose sobre carga laboral a algunos trabajadores. También se encuentra la falta de estrategias previstas y metas establecidas para el cumplimiento de estas.

Este análisis se desarrolló por medio de herramientas que nos facilitaron identificar las problemáticas presentes, inicialmente se conoció el entorno que manejaba la organización y como esta podría aprovecharlo mejor, así mismo se realizó un análisis interno donde se conocieron los

puntos a mejorar y los puntos fuertes que podrían ir de la mano con los factores externos, logrando obtener resultados positivos.

Por medio de herramientas como el análisis interno y externo de la empresa se determinaron los indicadores de la matriz DOFA y así mismo se realizó la matriz DOFA ponderada, donde se conocieron los indicadores fuertes que se pudieron plantear como estrategias para mejorar el desarrollo de la organización, para estas estrategias se plantearon una serie de actividades donde se contaba con indicadores de medición y segmentos de tiempo para el desarrollo de la estrategia.

1. Plan estratégico en la empresa Supercarnes Jeremías S.A.S. en la ciudad de Bucaramanga, Santander

1.1. Planteamiento del problema

En la mayoría de los países de Latinoamérica, las microempresas son las que agregan más firmas cada año, sólo en Brasil se crearon más de 3 millones de firmas entre 1995 y 2002, registrando un crecimiento del 45%, mientras que las grandes empresas sólo crecieron en un 11%, dicho esto, al indagar a las pymes si realizaban el proceso formal de planeamiento estratégico, el 38,6% no realizan planeación estratégica y el 61,4% la llevan a cabo, sin embargo, sólo el 20.6% realiza esta planificación a más de un año, mientras que el 79,4% en un periodo de un año (Arteaga Flórez & Mora Gómez, 2014). Sumado a esto, las consecuencias de no llevar a cabo un proceso de planificación estratégica pueden generar desventajas competitivas en las organizaciones, ineficiencia, incertidumbre y pérdida de oportunidades (BMA Group, 2020).

Sin embargo, “en el país muchas empresas fracasan en el intento de realizar un plan de direccionamiento estratégico, ya que, únicamente alrededor del 10% de las estrategias planteadas se logran ejecutar” (Balvuelta, 2014, pág. 15), por lo que se presentan estancamientos en el crecimiento y mejoramiento de la competitividad de estas. De acuerdo con la realidad de las pymes en Colombia, el direccionamiento estratégico es un papel clave para su desarrollo, no obstante, el reto es encontrar diferencias frente a la gestión e identificar criterios y componentes que indiquen cuáles podrían ser las estrategias que este tipo de empresas pueden tener (Pérez, 2014). Es decir, el planeamiento estratégico puede ser una herramienta metodológica para las pequeñas y medianas empresas nacionales pero su estudio, análisis y aplicación debe estar enfocado a la realidad particular de cada empresa.

Un ejemplo práctico y claro de la importancia para la implementación de una planeación estratégica es la “empresa colombiana productora y comercializadora de alimentos cárnicos congelados, crudos y procesados de excelente calidad Cárnicos DANISAN, una empresa que ha tenido poca trayectoria en el mercado, pero que ha venido mejorando sus procesos y su visión a futuro, debido a su trabajo integridad, respeto, servicio y dedicación. Es una organización reconocida por la garantía, innovación e inigualable sabor de sus productos, brindándole así deleite y satisfacción a sus consumidores” (Cárnicos Danisan, 2022).

Súper Carnes Jeremías S.A.S. es una empresa santandereana dedicada a procesar y a comercializar productos cárnicos crudos madurados, la cual se ha especializado en ofrecerle a sus consumidores productos de excelente calidad, sin embargo, aún no se han llevado a cabo algunos procesos vitales para su organización, por lo que carece de planificación estratégica y se ha visto afectada al no tener clara una estructuración formal, lo que ha conllevado a que las funciones del personal no estén claramente definidas y se genere un sobrecargo en las funciones de sus trabajadores, por otro lado, la falta del establecimiento de objetivos, metas y estrategias es la causa de la falta de una guía con lineamientos que permitan reconocer la dirección de las actividades en la empresa y su proyección futura, así como su identidad empresarial.

De acuerdo con la problemática expuesta, se formula el siguiente problema:

¿Cómo apoyar la gestión estratégica de la empresa Súper Carnes Jeremías S.A.S. de Bucaramanga, Santander para tener una guía en la realización de sus procesos y en el planteamiento de objetivos, metas y estrategias?

1.2 Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Elaborar la planeación estratégica para la empresa Súper Carnes Jeremías S.A.S. de Bucaramanga, Santander.

1.2.2. Objetivos específicos

Realizar un análisis interno y un análisis externo de la organización.

Ejecutar una herramienta donde se permita priorizar los aspectos internos y externos de la organización.

Definir las principales estrategias de aprovechamiento y mejora, con sus indicadores de resultado.

1.3. Justificación

Buscar el éxito empresarial va más allá de sólo generar utilidades o cubrir a una gran parte del mercado, también se basa en el mejoramiento continuo de procesos internos y externos que pueda tener la organización de la proyección a futuro, de la estructuración y de la conformación formal de la empresa con una filosofía propia y una identidad única como guía para la toma de decisiones, para la puesta en marcha de los objetivos, las metas y las estrategias, para que sus actores puedan representarse y para realizar las diferentes funciones acorde con el potencial a desarrollar de la organización, factores que van alineados con la planificación estratégica y que contribuyen a que la empresa Súper Carnes Jeremías S.A.S. tenga una mejor organización administrativa y de este modo, pueda mejorar la gestión estratégica facilitando la ejecución de sus metas y objetivos.

Por consiguiente, la planeación estratégica se convierte en una parte vital para el crecimiento organizacional en todos los ámbitos, ya que “proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización, provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo, buscando el logro de los objetivos planteados” (Vázquez, 2014). Es por esto, que el éxito empresarial no sólo es medible a través de ingresos económicos, sino que también puede ser observado con el crecimiento social de sus empleados.

Además, el presente proyecto permitirá que tanto los estudiantes como la empresa se vean beneficiados al poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo del programa académico en pro de apoyar a la mejora de los procesos de la organización, así mismo, la Universidad Santo Tomás, en su rol de institución educativa y el programa de Administración de Empresas Agropecuarias, al incentivar la investigación y apoyar los procesos en los que sus estudiantes puedan interactuar con escenarios empresariales.

2. Identificación de la empresa

La empresa que se escogió por motivos de estudio, este pertenece al sector agroalimentario, cuyo nombre es Súper Carnes Jeremías S.A.S. y está ubicada en la ciudad de Bucaramanga, Santander.

En Supercarnes Jeremías se iniciaron labores en el 1994, la empresa desde el comienzo de las actividades siempre se esmeró por presentar un producto de excelente calidad. En el año 2001 espesaron a comercializaron a grandes compradores como los son: supermercados de cadena, hoteles, servicios de alimentación, restaurantes, entre otros; con

el pasar del tiempo se implementaron los sistemas de gestión de manipulación de alimentos y las buenas prácticas laborales. Actualmente la empresa cuenta con una planta de producción, transporte y cuartos fríos permitiendo mantener un mayor control de la calidad e inocuidad de los diferentes productos.

Misión: procesar y comercializar productos cárnicos crudos maduros, garantizando la calidad e inocuidad de sus servicios y de sus productos, ejecutando los procedimientos establecidos por la organización, para así dar cumplimiento a las necesidades específicas de los clientes.

Visión: ser una organización reconocida y competente a nivel regional, nacional e internacional en la comercialización de productos cárnicos, se proyectan a ser proveedores de diversas compañías de alimentos en el país, destacándose en ofrecer excelente servicio, calidad, e inocuidad en los productos. (Supercarnes Jeremías, s.f.)

Dentro de los productos que ofrece la empresa se encuentran carnes de ganado bovino de primera y de segunda, carne de cerdo, carne de cabro y pollo.

3. Diagnóstico externo

3.1 Análisis PESTEL

El sector cárnico y los avances tecnológicos van de la mano. Para la industria de la carne y la producción de alimentos basados en carne, bien sean bovinos, ovinos, porcino, caprino, etc., la innovación e implementación de herramientas tecnológicas en sus diferentes niveles de producción es un aspecto de vital importancia. La implementación de las tecnologías tiene un gran impacto, en especial en la optimización de los procesos. Al respecto, puede señalarse que

“optimizar cada uno de los procesos es necesario para ahorrar tiempos y costes” (Tecnología para los negocios, s.f., párr.7).

La implementación de softwares para medir la trazabilidad de la materia prima desde su producción hasta el proceso de almacenaje puede expresar etapas críticas del proceso que requieran automatización y de otras que, en cambio, requieren el seguimiento humano de manera más permanente (Tecnología para los negocios, s.f.). De igual manera, el uso de tecnologías también puede ser aplicado para el mejoramiento de los productos alimenticios, así como también para la producción de animales más sanos con mejores cualidades genéticas.

Por su parte, el sector cárnico también se ha visto enfrentado a diferentes normatividades legales y políticas relativas al consumo y la comercialización. Dicho aspecto ha estado impulsado, según la (FAO, 2001) por “las crecientes preocupaciones por el tema de la inocuidad de los alimentos y las enfermedades epizoóticas” (p.105). Este proceso ha tratado de implementarse a lo largo de los diferentes países y, en especial, en aquellos que son grandes fabricantes y exportadores de productos cárnicos. Así mismo, la normatividad establecida por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), destaca que los países deben implementar estrategias políticas para brindar sistemas de identificación y registro de animales aún más completos para que el consumidor final tenga conocimiento de los procesos a los cuales fue sometida la materia prima de dichos productos. En Colombia, el sector cárnico encuentra lineamientos técnicos precisos por medio del Decreto 1500 de 2007, el cual “establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2007, p. 1) , que deben cumplirse en cada una de las etapas de la producción cárnica; es

decir, la producción, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, importación y/o exportación.

Ahora bien, para nadie es un secreto que el sector cárnico a nivel industrial es uno de los mayores consumidores de recursos naturales como suelos y fuentes hídricas. Al respecto, “la producción animal es uno de los principales catalizadores de la deforestación. La conversión de bosques en pastizales libera grandes cantidades de carbono en la atmósfera, especialmente cuando se recurre a la quema” (Steinfeld, et ál., 2006, p. 101). La mayor parte de gas carbónico del planeta tierra se encuentra almacenado en forma de materia vegetal, por lo cual, las alteraciones del ser humano a los terrenos físicos pueden acelerar su ingreso hacia la atmósfera terrestre, aumentando el cambio climático. El análisis es claro, a mayor aumento de la población mundial, mayor será la demanda en el consumo de carne; por ende, los recursos naturales destinados para sustentar los millones de animales de pastoreo (ganado, ovejas, cabras, búfalos, etc.), será mayor.

Por tanto, “a escala mundial, el ganado es la fuente antropogénica más importante de emisiones de metano” (Steinfeld, et ál., 2006, p. 106). Es decir, uno de los gases de efecto invernadero que contribuye significativamente en el cambio climático. En cifras, dicho aumento representa o se estima un “total de las emisiones globales de metano procedentes de la fermentación entérica de 86 millones de toneladas de CH₄ anuales” (Steinfeld, et ál., 2006, p. 108) A su vez, como resultado de la cría del ganado, “las emisiones de metano de la descomposición anaeróbica del estiércol se han estimado en algo más de 10 millones de toneladas, es decir, un 4 por ciento del total de las emisiones” (Steinfeld, et ál., 2006, p. 109). Con las cifras presentadas anteriormente puede asimilarse un poco más claro el gran impacto que posee la ganadería no sólo a nivel local o regional por medio de la extracción de recursos hídricos, sino a

nivel mundial también por los residuos contaminantes que son liberados hacia la atmosfera durante su ciclo de vida total.

En contraste con el impacto ambiental que produce a nivel mundial el sector cárnico, el impacto económico así mismo también expresa cifras muy importantes. Según un informe de la revista (ABC, 2014)“el mercado de carne vacuna a nivel mundial ha tenido importantes avances en la última década, la producción mundial de carne se ha mantenido en los últimos cinco años por encima de los 57.000 millones de toneladas” (párr., 1). Por su parte, el sector cárnico en Colombia ha sido una esfera para la economía de gran importancia. Al respecto, “la ganadería es la sexta actividad en importancia dentro del producto interno bruto (PIB), en los últimos cinco años representó, en promedio, el 5,2% del mismo” (ABC, 2014, párr.,2). De igual manera es importante mencionar el eslabón de producción que se ve beneficiado por el sector cárnico, es decir, la industria de transporte y el comercio.

Las cifras mencionadas demuestran el crecimiento económico que ha tenido el sector cárnico a nivel mundial y en particular en Colombia durante los últimos años. Por otro lado, en momentos de crisis para el sector económico y financiero debido a la pandemia producida por el COVID-19, el sector cárnico logró hacer un frente sólido en materia de exportaciones. Según (Montes, 2021, p. 15) “sus exportaciones pasaron de US\$76,2 millones en 2019 a más US\$109.6 en 2020, lo que indica un aumento del 44 %” , con lo cual queda claro que a pesar de las distintas restricciones comerciales a nivel mundial y la gran complejidad de las normas jurídicas para mejorar la calidad de los procesos productivos en el sector cárnico, la industria alimentaria basada en la producción cárnica, encuentra respuestas sólidas para adecuarse a los desafíos tecnológicos, políticos, ambientales y económicos.

4. Antecedentes

La planificación estratégica permite encontrar diversas investigaciones y estudios de caso en los que se implementa este sistema para empresas de diferentes sectores, internacionalmente se encuentran diferentes estudios que indagan acerca de la relación entre la gestión estratégica y la competitividad de las empresas, así como su desarrollo y organización eficiente, al tener claras la visión y estrategias de crecimiento organizacional. En México, la investigación de la Universidad Autónoma de Sinaloa, denominada “Ambigüedad Organizacional en la Planeación Estratégica: El Caso de la Universidad Autónoma de Sinaloa”, tuvo como objetivo determinar el grado de influencia de la planeación estratégica en el combate a la ambigüedad organizacional en la Universidad autónoma de Sinaloa en su región Centro-Norte y percibir los factores adversos, para esto, se determinó la influencia de la planeación estratégica en el mejoramiento de las relaciones colectivas, de poder y cooperación y se plantearon estrategias correctivas, además, se analizaron los resultados de la planeación estratégica en la racionalidad de objetivos y su relación con los objetivos individuales de los participantes en la organización, y por último, se determinó la relación de la planeación estratégica en la adecuación de los recursos financieros y en los incentivos a los participantes de la organización. Entre los hallazgos más importantes se encontraron que la organización necesitaba acoplar los objetivos e intereses de sus participantes para encontrar respuestas más completas en la planeación estratégica y mejorar las acciones en los procesos de cambio (López y Vargas, 2010).

A nivel nacional, investigadores de las Universidades Jorge Tadeo Lozano, Universidad Nacional de Colombia y la Universidad de Sucre, realizaron un artículo llamado Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad a corto plazo, en el que se expone una parte de un macro proyecto en el que se evalúa la situación de un grupo de empresas en la cual:

Se propone un método sencillo para la implementación de un modelo de planeación, a partir de un diagnóstico inicial, la redefinición de la misión y la visión, el diseño de estrategias, el riesgo tanto interno como externo y la adopción y/o elaboración de indicadores que permitan monitorear el alcance en el tiempo de los objetivos estratégicos planeados. Su construcción se efectúa a partir de las condiciones específicas de las organizaciones y se convierte en la bitácora que acompañará la construcción de un futuro competitivo y exitoso, haciendo uso de encuestas, entrevistas semiestructuradas, observación directa y documentación para crear una red sistémica, evitando el abandono de las metas a largo plazo (Jaimes, et ál., 2009, p.192.).

En un trabajo de grado de la Universidad ICESI de Cali, Colombia, se desarrolló la planeación estratégica de la empresa Transportes y Suministros Jeison Castro SAS, con el siguiente fin:

El cual fue de encaminar la compañía hacia el logro de sus objetivos, aprovechando el potencial existente, pero sobre todo, aquel que ofrece condiciones estratégicas únicas y relevantes, la metodología que se utilizó para dar cumplimiento a ese propósito fue el método de investigación de campo, el cual se realizó por medio de citas y diálogos con el personal administrativo para conocer los posibles argumentos que mejor respondieron a la situación que se deseaba conocer, por otra parte, se hizo un análisis de la empresa, a través de la matriz DOFA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual les permitió crear objetivos estratégicos para la compañía, seguidos de una serie de acciones y algunas estrategias que conllevaron al cumplimiento de esas metas propuestas. Finalmente, como herramienta para continuar con el plan estratégico, se presentaron

algunos indicadores que permitieron concluir si la compañía estaba siendo exitosa en el cumplimiento de los objetivos o no (Herrera y López, 2016, p.3).

5. Marco teórico

5.1. Planeación estratégica

Según Chiavenato (1995), citado por (Naranjo, et ál., s.f.), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”. Además, este autor también propone unas frases para la elaboración de este proceso:

1. Formulación de los objetivos organizacionales: La empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad a cada uno en jerarquía de objetivos.

2. Análisis interno de la empresa: Se trata de un análisis organizacional, es decir, de un estudio de las condiciones internas, es un proceso que va desde el establecimiento de metas organizacionales, hasta el desarrollo de planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias, una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa. Los puntos fuertes constituyen las fortalezas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que las partes débiles constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de tales objetivos. En el análisis interno incluye el análisis de los recursos, análisis de la estructura organizacional de la empresa y la evolución del desempeño en función de los resultados.

3. Análisis externo del ambiente: se trata de un análisis del ambiente externo, es decir, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades, tal análisis abarca los mercados atendidos por la empresa, la competencia y los factores externos.

4. Formulación de alternativas estratégicas: Se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr de una mejor manera los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas existentes a su alrededor. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales. (pp. 61- 62)

5.2. Matriz DOFA

Según Chapman, A. (2004) citando a Albert Humphrey, citado (Codina, 2011) afirma lo siguiente: “El análisis DOFA surgió de una investigación conducida por el Instituto de Investigaciones de Stanford entre 1960 y 1970 sus orígenes nacen de la necesidad descubrir las fallas de la planificación corporativa, la investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500 y entre los miembros del equipo de investigadores no aparece George Steiner”.

La matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas mejor conocida como la matriz DOFA, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias, estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos claves es la parte más exigente para

desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones (Villaruel, 2010, p. 81).

5.3. Componentes de la planeación estratégica

Para Mintzberg y Quinn (1998, p.29), citado por (Bojórquez y Pérez, 2013), los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

Misión: Enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.

Valores: Conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.

Estrategia: Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Metas u objetivos: Establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

Políticas: Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

Programas: Especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.

Decisiones estratégicas: Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles, como de los impredecibles que, en su momento puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. (p. 9)

5.4. Estrategias organizacionales

Para Garrido (2006, p.229), citado por (Bojórquez y Pérez, 2013), la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes, primero están los fines a alcanzar, en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán utilizados, en tercer lugar, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados; y por último en cuarto lugar, están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición. Para este autor, el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores, entre otros:

- 1.Lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- 2.La evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores.
- 3.La evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones planes y cálculos.
- 4.Las acciones de la competencia. (p. 6)

6. Diseño metodológico

Tabla 1. *Tipo de investigación y diseño de Supercarnes Jeremías S.A.S*

Tipo de investigación y diseño			
Enfoque	Tipo	Alcance	Estudio de caso
Cuantitativo (variables)	No experimental	Exploratorio	Unidad de estudio es una empresa
Población y muestra			
Enfoque cuantitativo			
Investigación al total de la población aplicando una lista de chequeo y la revisión de información secundaria.			
Fuentes			
Primarias: Matriz de factores internos y Matriz DOFA ponderada		Secundarias: Información revisada para el análisis de factores externos.	
instrumentos de recolección de datos			
Enfoque cuantitativo			
Matriz de factores internos			

Adaptado de (Hernández et ál., 2014).

7. Diagnóstico interno

Figura 1. Resultado del análisis de factores internos de Supercarnes Jeremías S.A.S

	Debilidad mayor (1 puntos)	Debilidad Menos (2 puntos)	Neutral (3 puntos)	Fortaleza Menor (4 puntos)	Fortaleza Mayor (5 puntos)	Ponderación	Puntuación Item	Puntuación factor
CAPACIDAD DIRECTIVA								
Composición Accionaria Reducida					5	13%	5	4,9
Experiencia y Conocimiento del Sector					5	13%	5	
Capacidad gerencial estratégica					5	13%	5	
Capacidad para identificar personal potencial					5	13%	5	
Área de Control Interno					5	13%	5	
Agresividad para enfrentar la competencia					5	13%	5	
Manejo de conflictos del recurso humano					5	13%	5	
Carencia de Sistema de Medición de Gestión				4		13%	4	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA								
Planta de producción u oficinas de atención a clientes propias					5	14%	5	4,7
Maquinaria o equipos especializados propios					5	14%	5	
Producción o prestación del servicio continua					5	14%	5	
Capacidad de almacenamiento / Capacidad de sitios para espera de clientes				4		14%	4	
Área especializada en Innovación y desarrollo				4		14%	4	
Sistemas tecnológicos y digitales avanzados					5	14%	5	
Medios de comunicación corporativos					5	14%	5	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO								
Nivel académico del personal				4		17%	4	4,8
Experiencia técnica/profesional					5	17%	5	
Cumplimiento de perfil de funciones					5	17%	5	
Clima Organizacional					5	17%	5	
Nivel de remuneración					5	17%	5	
Motivación Recurso humano					5	17%	5	
CAPACIDAD COMPETITIVA								
Instalaciones e Infraestructura propia					5	13%	5	4,9
Lealtad y satisfacción del cliente					5	13%	5	
Participación del mercado nacional				4		13%	4	
Flota de transporte propia					5	13%	5	
Ubicación estratégica del negocio					5	13%	5	
Calidad en producto y servicio					5	13%	5	
Bajos costos de distribución y ventas					5	13%	5	
Portafolio de productos					5	13%	5	
CAPACIDAD FINANCIERA								
Alto Margen de rentabilidad				4		13%	4	4,3
Liquidez					5	13%	5	
Solvencia Económica de los Socios				4		13%	4	
Disponibilidad apalancamiento financiero					5	13%	5	
Autonomía en negociación de precios					5	13%	5	
Área financiera especializada					5	13%	5	
Gestión en recuperación de cartera		2				13%	2	
Capacidad de endeudamiento				4		13%	4	

Adaptado de Gerencia Estratégica, (2014).

Analizando las puntuaciones ponderadas totales de la organización, se puede concluir que las que son muy superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte en la empresa, como en el caso de la capacidad directiva, ya que la empresa tiene experiencia y conocimiento del sector, lo cual es una fortaleza mayor que le permite a la compañía estar un paso delante de la competencia y abarcar nuevos mercados a futuro.

En las puntuaciones ponderadas totales más inferiores, podemos encontrar la que pertenece a la capacidad financiera, debido a que una de sus debilidades menores es la gestión en recuperación de cartera, lo cual quiere decir que Súper Carnes Jeremías S.A.S. se ve en la necesidad de redefinir su modelo operativo de cobranza, para así poder recuperar sus cuentas por cobrar de modo seguro, ya que esos son los recursos con los que la organización le va a dar impulso a un nuevo ciclo en sus operaciones.

8. Priorización de aspectos

Una vez realizado el diagnóstico externo cuya herramienta que fue implementada fue el análisis PESTEL y para el diagnóstico interno se hizo uso de una herramienta de recolección de información para factores, se procede a realizar una matriz DOFA posteriormente a esto se diligencia la matriz DOFA ponderada.

8.1. Matriz DOFA

Tabla 2. *Matriz DOFA de la empresa Supercarnes Jeremías S.A.S.*

Fortalezas	Debilidades
1. Experiencia y conocimiento del sector.	1. Falta de solvencia económica por parte de los clientes y socios.
2. Capacidad gerencial estratégica.	2. Modelo operativo de cobranza deficiente.
3. Ubicación estratégica del negocio.	3. Baja capacidad de endeudamiento.
4. Participación del mercado nacional.	4. Falta de un área financiera especializada.
Oportunidades	Amenazas
1. Alta cantidad de países interesados en la importación de productos cárnicos.	1. Crisis económica.
2. Alta demanda de consumidores de carne.	2. Aumento de los costos de los productos.
3. Difusión del consumo de los productos cárnicos madurados por turismo.	3. Alta competencia en el mercado internacional.

Fortalezas	Debilidades
4. Tratados comerciales de venta de productos cárnicos.	4. Aumento del IVA.

8.2. Matriz DOFA ponderada

Figura 2. Matriz DOFA ponderada aplicada a la empresa Supercarnes Jeremías S.A.S.

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
FODA		O1	O2	O3	O4	Promedio	A1	A2	A3	A4	Promedio
FORTALEZAS	F1	6	2	3	4	3,75	5	2	2	2	2,75
	F2	1	2	4	4	2,75	3	2	5	1	2,75
	F3	3	6	3	2	3,5	2	1	2	1	1,5
	F4	3	7	6	4	5	3	3	5	2	3,25
	Promedio	3,3	4,3	4,0	3,5		3,3	2,0	3,5	1,5	
DEBILIDADES	D1	7	6	5	6	6	2	6	1	2	3,4
	D2	6	7	6	4	5,75	2	5	1	2	2,5
	D3	1	6	7	6	5	6	7	3	6	5,5
	D4	7	6	7	5	6,25	6	6	1	6	4,75
	Promedio	5,3	6,3	6,3	5,3		4,0	6,0	1,5	4,0	

Se puede concluir que en Súper Carnes Jeremías S.A.S. para el grupo de oportunidades, la fortaleza que más le permite aprovecharlas todas es la de la participación que tiene la organización en el mercado, a diferencia del grupo de las amenazas, ya que la misma fortaleza es la que le permite a la empresa enfrentarlas, por lo tanto, la compañía debe atacar con mayor importancia una de sus debilidades mayores que es la falta de un área financiera especializada y la alta capacidad de endeudamiento, entre otros factores.

9. Propuesta de indicadores estratégicos

Figura 3. Cuadro de estrategias y metas para la empresa Supercarnes Jeremías S.A.S.

HALLAZGOS	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD	INDICADOR	META
F4 + O2	AUMENTO EN LAS VENTAS NACIONALES	Consolidar las ventas en Santander, para luego expandir las ventas hacia las demás regiones, logrando aumentar el portafolio de clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un estudio de mercados para conocer a fondo la demanda presente en la región. 2. Realizar un estudio financiero para identificar la viabilidad del nuevo mercado. 3. Desarrollar una campaña de marketing digital para llegar fácilmente a los posibles clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Numero de nuevos mercados nacionales alcanzados anualmente. 2. Porcentaje de captación del mercado regional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para el 2026 lograr establecer ventas en cinco departamentos nuevos. 2. En el 2026 lograr alcanzar el 70% de las ventas de Santander.
D2 + O2	MEJORA Y ACTUALIZACIÓN EN LOS PROCESOS DE COBRANZA.	Conociendo que la demanda de consumidores de carne es alta y que al incursionar los nuevos mercados esta ira aumentando, es necesario mejorar el proceso de cobranza a los clientes, para así dar respuesta oportuna a los pagos a los proveedores y no tener riesgo de llevar un mal manejo financiero.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plantear nuevas políticas de pago, donde al momento de realizar el pedido se hará el pago del 50% del precio de venta, al recibir el pedido se pagará el 20% y tendrán un plazo de 15 días máximo para cancelar el 30% restante de la compra. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Numero de ventas realizadas de contado. 2. Numero de ventas realizadas a crédito. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para el 2023 lograr el 70% de las ventas realizadas de contado. 2. Para el 2023 contar con un fondo de emergencia para pago a proveedores, en caso de que el pago de clientes se retrase.
D3 + A2 + D4	RESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA.	Dado que la organización cuenta con una baja capacidad de endeudamiento y actualmente los costos de producción van en aumento, es necesario la replantación de los procesos financieros, así como establecer un área financiera especializada, que busque el bienestar económico que sea acorde a las necesidades de los clientes y los socios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar y establecer un plan de pago de los clientes semejante al tiempo de pago a los proveedores. 2. Conformar un área financiera que este capacitada para llevar las finanzas de la mejor manera. 3. Buscar proveedores que posean productos de excelente calidad a buenos precios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Días del cobro de cartera. 2. Porcentaje de capacidad de endeudamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para el siguiente año contar con una reducción en los días de recuperación de cartera. 2. Para el 2023 establecer convenios con proveedores que cuenten con productos de alta calidad y con facilidades de pago.

9. Conclusiones

Tras realizar el análisis interno y externo de la organización logramos deducir que internamente la organización tiene algunas falencias para el adecuado desarrollo de la empresa, principalmente en la capacidad financiera, esto evaluado desde una matriz de análisis de factores internos. Donde se dificultó la interpretación de los indicadores y entender cuáles eran los principales, así mismo nos brindó una imagen de cómo está la empresa internamente. Para el análisis externo se desarrolló un análisis PESTEL donde se conoció las ventajas y desventajas presentes en el entorno, al momento de la recolección de datos fue complicado ya que el encontrar información que estuviese centrada a las particularidades del PESTEL era escasa; por esta razón se desarrolló una investigación más afondo que nos permitió conocer mejor el funcionamiento del mercado cárnico en cada uno de los sectores.

Una vez conocidos los aspectos internos y externos de la organización se procede a priorizar los más relevantes para el adecuado funcionamiento de la empresa, por esto se decide aplicar la matriz DOFA donde se exponen cada uno, ya realizado esto se procede a desarrollar la matriz DOFA ponderada donde se hace el cruce de los indicadores de cada factor para poder conocer su puntaje en la organización, ya sea este positivo o negativo, donde lo complicado fue identificar los principales indicadores y asignarles la valoración correspondiente.

Atendiendo a los resultados obtenidos en la matriz DOFA ponderada se inicia plantear las estrategias a partir de los hallazgos identificados, donde se complicó el plantear la estrategia a partir de los hallazgos que se seleccionaron y establecer un indicador de medición para cada una de las estrategias. Gracias al planteamiento de las estrategias se pudo establecer el desarrollo que debe llevar la organización para el desarrollo estratégico.

Desarrollado todo lo anterior se puede conocer el paso a paso que se realizó para identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, para así poder estructurar una planeación estratégica para que su funcionamiento sea más eficiente en cada uno de sus departamentos haciendo que la empresa evolucione, para poder cumplir lo mencionado anteriormente se plasmaron indicadores con sus respectivas actividades a desarrollar y el tiempo en el que se deben tener resultados.

Referencias

- ABC. (28 de junio de 2014). *El sector cárnico y la economía*. Obtenido de <https://www.abc.com.py/edicion-impres/suplementos/economico/el-sector-carnico-y-la-economia-1260399.html>
- Arteaga Flórez, A. L., y Mora Gómez, N. A. (2014). Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estratégica. *UNIMAR*, 153-165. Obtenido de <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/unimar/article/view/582/509>
- Balvuenza Recio, F. (2014). Plan Estratégico para la Empresa ISCO LTDA. Santiago de Cali. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/6813/T05003.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BMA Group. (08 de Noviembre de 2020). *6 Terribles consecuencia de no planificar en las empresas*. Obtenido de BMA Group: <https://brendamarreropr.com/6-terribles-consecuencias-de-no-planificar-en-las-empresas/>
- Bojórquez Zapata, M. I., y Pérez Brito, A. E. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*(81), 4-16. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Cárnicos Danisan. (2022). *Cárnicos Danisan*. Obtenido de <https://www.carnicosdanisan.com/>
- Codina Jiménez, A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. *Ciencias Estratégicas*, 19(25), 89-100. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322413006.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (4 de Mayo de 2007). Decreto 1500 de 2007.

Bogotá, D.C., Colombia. Obtenido de

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=38923

FAO. (2001). Examen de las políticas sobre productos alimenticios básicos. Roma, Italia. Obtenido

de <https://www.fao.org/3/y0911s/y0911s00.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. d. (2014). Metodología de la investigación. (Sexta). México D.F., México.

Herrera Betancourt, A. L., y López Aristizabal , M. K. (2016). Planeación Estratégica De Transportes Y Suministros Jeison Castro SAS. Santiago de cali, Colombia. Obtenido de

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/82156/1/TG01560.pdf

Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S., Cortina Ricardo, A. K., Pacheco Ruiz, C. M., y Quiñones

Alean, M. G. (Julio de 2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*(26), 191-213. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64612291009.pdf>

López López, J. d., y Vargas Hernández, J. G. (abril de 2010). Ambigüedad Organizacional en la Planeación Estratégica: el Caso de la Universidad Autónoma de Sinaloa. *Revista de*

Administração da UNIMEP, 8(1). Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/2737/273719803009.pdf>

Montes, C. (Mayo de 2021). La industria cárnica en Colombia, preparada para nuevos desafíos.

IAlimentos(92), 14-15.

Naranjo Pérez , R., Mesa Espinosa, M. A., y Solera Salas, J. (s.f.). De la administración por objetivos al control estrategico. *Tecnología en marcha*, 18(1), 57-65. Recuperado el 14 de

Mayo de 2022, de https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/441/369

Pérez Uribe, R. (2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. *Ciencia y poder Aéreo*, 9, 55-65. Obtenido de <https://publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/article/view/133/245>

Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia Estratégica* (11 ed.). 3R Ediciones.

Steinfeld, H., Gerber, P., Wassenaar, T., Castel, V., Rosales, M., y de Haan, C. (2006). La larga sombra del ganado. Roma, Italia. Obtenido de <https://www.fao.org/3/a0701s/a0701s.pdf>

Supercarnes Jeremías. (s.f.). *Supercarnes Jeremías*. Recuperado el 19 de Abril de 2022, de <https://supercarnesjeremias.com/#caracteristicas>

Tecnología para los negocios. (s.f.). *Portal de las tecnologías de Cámara Madrid*. Recuperado el 01 de Mayo de 2022, de <https://ticnegocios.camaramadrid.es/servicios/tendencias/innovacion-tecnologica-en-el-sector-carnico/>

Vázquez Espinosa, J. H. (4 de marzo de 2014). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>

Villarroel D., M. A. (julio de 2010). Lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basado en las competencias gerenciales dirigido a los voceros y voceras del consejo comunal nuestro futuro uno del barrio Bella Vista de Cagua. Cagua, Venezuela. Obtenido de https://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/matriz_dofa.html#:~:text=El%20prop%C3%B3sito%20de%20la%20matriz,eficiente%20de%20los%20objetivos%20organizacionales