

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA
DISTRIBUIDORA LOS GALPONES**

Laura Tatiana Infante Quintero

Facultad de Ciencias y Tecnologías - Universidad Santo Tomás

Administración de Empresas

Director: Gabriel Francisco Rodríguez López

Mayo de 2022

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA
DISTRIBUIDORA LOS GALPONES**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

Laura Tatiana Infante Quintero

Facultad de Ciencias y Tecnologías

Universidad Santo Tomás

Administración de Empresas

Director del Proyecto

Gabriel Rodríguez López

Mayo de 2022

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Facatativá, mayo del 2022.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios y a la virgen, por haberme llenado de voluntad y fortaleza para poder llegar hasta este momento tan importante para mi vida a nivel personal y así mismo, profesional.

Con todo mi amor, dedico este trabajo a las personas con mayor influencia en mi vida:

Quiero dedicar este trabajo a mis padres: Jorge & Elena, quienes, con su amor, paciencia, constante motivación y apoyo incondicional; me han permitido crecer tanto en la vida profesional al igual que en la personal, gracias por inculcarme y a la vez, ser mi ejemplo en cuanto a esfuerzo y valentía.

Así mismo, dedico este trabajo a mi hermana Mónica y a mi cuñado Alexander, quienes han estado en todo momento conmigo, su acompañamiento ha sido significativo. Gracias infinitas por su cariño, comprensión, apoyo, lealtad y motivación.

Finalmente, dedico este trabajo a mi pareja; Yonatan & a mi hijo; David. Quienes siempre están junto a mí en cada paso de mi existencia, quiero que tengan presente que ustedes representan mi motivación, fortaleza e inspiración diaria. Gracias siempre por su incondicional amor, comprensión y motivación brindados durante todo este proceso.

Los amo infinitamente.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios y a la virgen, porque han sido ellos quienes han guiado mis pasos durante todo este proceso. Debido a que me han dado la fuerza, así como voluntad para alcanzar esta meta tan representativa en mi vida.

A mis padres, hermana, cuñado, pareja e hijo. Es decir, mi familia. Por ser mi inspiración, darme ánimo, fortaleza y así mismo, poner una sonrisa en mi rostro diariamente, para hacer las cosas cada vez mejor y con ello, superar los distintos obstáculos que pueden presentarse en el camino.

Gracias infinitas ya que es por su infinito amor, además de consejos y comprensión que hoy puedo obtener este logro.

A la Universidad Santo Tomás, a sus docentes y directivas por brindarme su acompañamiento y distintos conocimientos que sin lugar a dudas me servirán para toda mi vida tanto personal como profesional.

TABLA DE CONTENIDO

Nota de aceptación	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN	12
JUSTIFICACIÓN.....	16
METODOLOGÍA	18
OBJETIVOS.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos	21
CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	22
❖ Datos Básicos y Reseña Histórica	22
❖ ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	26
❖ Organigrama	27
❖ PORTAFOLIO DE SERVICIOS	30
❖ Direccionamiento estratégico:.....	34
ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	34
CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO: Distribuidora Los Galpones	34
ANÁLISIS MACROENTORNO.....	34
• ENTORNO POLÍTICO	34
❖ ENTORNO ECONÓMICO.....	36
❖ ENTORNO SOCIAL.....	41
❖ ENTORNO TECNOLÓGICO	46
❖ ENTORNO JURÍDICO	47
♦ ENTORNO AMBIENTAL.....	49
• ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	50
❖ Proveedores	50
❖ Clientes	52
❖ Intermediarios de marketing.....	52
❖ Competidores	53
DIAGNÓSTICO MMGO DE DISTRIBUIDORA LOS GALPONES	54
❖ MATRIZ MMGO	54

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN	55
❖ INFORME GENERAL DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	
80	
ANÁLISIS GENERAL Y CONCLUSIONES	81
PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	83
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA GENERAL DEL ÁREA SELECCIONADA	86
❖ DIAGRAMA ESPINA DE PESCADO	87
PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	90
❖ Objetivo de la propuesta de solución.....	91
Plan estratégico propuesto para distribuidora los galpones	91
MARCO REFERENCIAL	93
♣ Direccionamiento estratégico	93
❖ Proceso de Direccionamiento estratégico.....	96
♣ Misión.....	97
♣ Visión.....	98
♣ Objetivos	99
♣ Valores	99
♣ Estrategias	100
♣ Plan estratégico o planeación estratégica.....	101
MARCO JURÍDICO	102
PLAN DE ACCIÓN	107
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO	
ESTRATÉGICO DE DISTRIBUIDORA LOS GALPONES	109
❖ Filosofía Institucional	109
❖ Misión Propuesta	109
❖ Visión Planteada.....	110
❖ Objetivos Organizativos Propuestos	110
❖ Valores Corporativos Propuestos	110
❖ Estrategias propuestas.....	112
LECCIONES APRENDIDAS	113
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES.....	116
REFERENCIAS	117

LISTA DE ANEXOS	124
------------------------------	------------

LISTA DE FIGURAS

Figura 0. Organigrama que muestra cómo está establecida la Distribuidora Los Galpones.	27
Figura 1. Portafolio de productos de Distribuidora Los Galpones	31
Figura 1.1. Portafolio de productos de Distribuidora Los Galpones	32
Figura 1.2. Portafolio de productos de Distribuidora Los Galpones	33
Figura 2. Figura que contiene el comportamiento PIB en Colombia.	36
Figura 2.1. Figura con las tasas de interés a cierre de año en Colombia.	37
Figura 2.2. Variación del precio del dólar debido a la importación de materias primas.	39
Figura 2.3. Figura con el comportamiento de la inflación en Colombia.	40
Figura 2.4 Figura con la tasa poblacional de Colombia.	41
Figura 2.5 Figura con la tasa de natalidad de Colombia 2020.	43
Figura 2.6 Figura con la tasa de migración Colombia.	44
Figura 2.7 Figura con del entorno cultural de la Provincia del Gualivá	45
Figura 2.8 Figura del entorno medioambiental de la Provincia del Gualivá.	49
Figura 3. Análisis del entorno económico	56
Figura 3.1 Direccionamiento estratégico.	57
Figura 3. 2 Gestión de mercado.	58
Figura 3.3 Cultura organizacional.	60
Figura 3.4 Estructura Organizacional	61
Figura 3.5 Gestión de Producción	63
Figura 3.6 Gestión Financiera.	65
Figura 3.7 Gestión Humana	67
Figura 3.8 Logística	69
Figura 3.9 Asociatividad	70
Figura 4. Comunicación e información	72
Figura 4.1 Innovación y Conocimiento	74
Figura 4.2 Gestión Ambiental.	76
Figura 4.3 Responsabilidad social	78

Figura 4.4 Informe Integral	80
Figura 4.5 Área a intervenir: Direccionamiento estratégico.....	85

LISTA DE ANEXOS

Figura 2.2 Variación precio del dólar debido a que las materias primas son importadas: ..	39
Anexo 1. Distribuidora Los Galpones en sus inicios.....	124
Anexo 1.2 Distribuidora Los Galpones en la actualidad.....	125
Anexo 1.3 Muestra de algunos productos de la Distribuidora Los Galpones	125
Anexo 1.4 Muestra de más productos de la Distribuidora Los Galpones.....	126
Anexo 1.5 Otros productos disponibles en Distribuidora Los Galpones	126

RESUMEN

En el presente documento, se evidenciará el diagnóstico estratégico realizado a la *Distribuidora Los Galpones*, caracterizada por ser una distribuidora de alimentos concentrados para animales. Por consiguiente, para ésta la prioridad es garantizar, así como reforzar, su relación con los clientes mediante el adecuado asesoramiento y ofrecimiento de productos de calidad para que haya un debido desarrollo y crecimiento de sus animales. Debido a que su meta es posicionarse como una de las mejores distribuidoras del sector del Gualivá. En este sentido, el objetivo principal del diagnóstico estratégico es identificar cómo se encuentra la organización en los distintos aspectos internos y su impacto a nivel general.

Para ello, se hará uso de la matriz *MMGO* (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones) que en palabras de (Fajardo Oviedo, John Jairo. Méndez Pérez, Mary., 2012) “La herramienta MMGO es una matriz que ayuda a medir el estado actual de la gestión en las organizaciones.”; con la cual se podrán analizar sus distintas áreas, reconociendo de tanto sus fortalezas como sus debilidades para hacer las mejoras a lugar, lo que permitirá su mejoramiento y el del establecimiento.

Para concluir, en el documento se verán los distintos resultados identificados mediante la aplicación del diagnóstico estratégico en la distribuidora; sobre todo, los relacionados con el área de direccionamiento estratégico, que es en sí la propuesta de solución y a su vez el aporte de la autora en el crecimiento de la organización.

Palabras clave

Distribuidora, alimentos concentrados, diagnóstico estratégico, plan estratégico y sistema de finalidades.

ABSTRACT

In this document, the strategic diagnosis made to the Los Galpones Distributor, characterized by being a distributor of concentrated animal feed, will be evidenced. Therefore, for this the priority is to guarantee as well as strengthen its relationship with customers through adequate advice and offering quality products that there is a proper development and growth of their animals. Because its goal is to position itself as one of the best distributors in the Gualivá sector. In this sense, the main objective of the strategic diagnosis is to identify how the organization is in the different internal aspects and its impact at a general level.

To do this, the MMGO matrix (Modernization Model for Organizational Management) will be used, which in the words of (Fajardo Oviedo, John Jairo. Méndez Pérez, Mary., 2012) "The MMGO tool is a matrix that helps measure the current state of management in organizations."; with which its different areas can be analyzed, recognizing both its strengths and its weaknesses to make improvements to the place, which will allow its improvement and that of the establishment.

To conclude, the document will show the different results identified through the application of the strategic diagnosis in the distributor; above all, those related to the area of strategic management, which is in itself the solution proposal and in turn the author's contribution to the growth of the organization.

Keywords

Distributor, concentrated foods, strategic diagnosis, strategic plan and purpose system.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación hace referencia al tema de direccionamiento estratégico, que en palabras de (Unir, 2021) es definido como ‘‘Las empresas, para alcanzar el éxito, necesitan tener un rumbo claro y promover las actividades requeridas para que toda la plantilla laboral trabaje en el mismo sentido. Esto implica contar con un **direccionamiento estratégico**, una fórmula que va más allá de la planeación tradicional puesto que busca ofrecer herramientas para enfrentar situaciones complejas y no rutinarias. ‘’ En otras palabras, el tema en mención es de vital importancia puesto que es la brújula de la organización, la cual le permitirá sobrevivir frente a los distintos imprevistos que puedan surgir en un mercado cada vez más cambiante y complejo.

El direccionamiento estratégico se caracteriza por contar con un líder que informe a todos los stakeholders o grupos de interés sobre los distintos lineamientos estratégicos, así como de la consecución de tanto los objetivos, las metas como de las estrategias a desarrollar. Es así que la temática aquí abordada, tiene una gran influencia sobre la organización tanto en sus áreas internas como externas ya que es la que indica cómo administrar oportunamente permitiéndole a la organización cumplir sus propósitos y asegurar su permanencia en el mercado.

Las organizaciones ya sean grandes o pequeñas representan para Colombia, un gran sustento para su economía, puesto que generan empleo y satisfacen las distintas necesidades de sus diversos consumidores. No obstante, muchas no han logrado mantenerse vigentes en el mercado y eso es porque no se han organizado estructuralmente ni han pensado a futuro y sin ello, es complejo que crezcan, que obtengan los ingresos que desean e incluso, que sean sostenibles en el entorno.

En esa misma línea, cabe denotar que la falta de implementación de los debidos procesos administrativos hace que las empresas, en especial aquellas que son pequeñas no prosperen porque

anteponen la experiencia de los empresarios, olvidando que también existen términos o teorías administrativas, como lo son: el direccionamiento estratégico e incluso la planeación estratégica, que son una muestra clara de que se pueden resolver las problemáticas que las organizaciones presentan.

No es la excepción para la Distribuidora Los Galpones; la cual cuenta con una buena trayectoria en el mercado, pues fue creada hace aproximadamente siete (7) años y está localizada en la región del Gualivá, con sede principal en el municipio de San Francisco, Cundinamarca y pertenece al sector agropecuario de nuestro país. Además, es la encargada de comercializar alimentos concentrados provenientes de distintas marcas, como: *Finca, Italcol, Raza, Contegral, entre otras*.

Es un establecimiento dedicado a la distribución de alimentos concentrados para animales tanto en su entorno como en municipios aledaños tales como: la Vega, Villeta, Supatá, entre otros. Adicional a ello, la organización ha tenido un crecimiento gradual a pesar de ser manejada de forma empírica o experiencial, debido a la falta de implementación de temas administrativos y, aun así, se ha logrado establecer en el sector agropecuario, pero, evidentemente requiere hacer las mejoras a lugar para sobrevivir en su sector.

En ese orden de ideas, es clave señalar que el campo es un entorno fundamental para el desarrollo económico y social tanto de un país como de sus habitantes, pero, en Colombia éste no cuenta con el debido cumplimiento de políticas que benefician a la población en general. Seguidamente, el *sector agropecuario en Colombia* es clave para el modelo económico, ya que es un gran soporte para las regiones del país. Éste tiene como objetivo producir alimentos, así como materias primas para satisfacer las demandas de los mercados locales e internacionales.

(Linero Noguera, Manuel de Jesús., 2017) Menciona que: ‘...Las perspectivas de crecimiento para el sector agropecuario en Colombia son positivas y se explican principalmente por tres factores: 1) el incremento en la demanda mundial de alimentos que se conjuga con las condiciones geo climáticas colombianas y permiten el aumento sostenido de la oferta agropecuaria; 2) la evolución reciente del sector agropecuario ha mostrado un crecimiento superior al de otros renglones de la economía y 3) el incremento del gasto del Gobierno Nacional dirigido al sector agropecuario.’. Pág. 6.

Así mismo, este sector es uno de los sectores con mayor afinidad en la región del Gualivá, debido a la extensión de sus tierras dedicadas al pastoreo, ya que, estos terrenos son representativos de la identidad cultural del sector en mención. Por lo mismo, es importante mencionar la incidencia que tienen los alimentos concentrados con respecto a los animales.

(Marulanda, Stefany., 2021) señala que: ‘La superintendencia de Industria y Comercio (SIC) afirma que los alimentos para animales están moviendo importantes recursos en Colombia, al general empleo y desarrollo en el sector rural, sin embargo, la deficiencia en la infraestructura del país se ha convertido en uno de los principales retos a superar por parte de la industria...En lo referente a la productividad del sector, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), se ha encargado de controlar la elaboración, comercialización y uso de los alimentos, aditivos y sales mineralizadas, utilizados en la alimentación animal, esto con el objetivo de que los productores colombianos cuenten con comestibles de buena calidad, los cuales al ser usados correctamente prevengan problemas zoonos sanitarios en las especies animales y garanticen la inocuidad del producto final...’

Por lo tanto, en el presente documento se utilizaron distintas herramientas como la matriz MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones) se utilizó para revisar

todas las áreas de la organización identificando fortalezas y debilidades, así mismo se usó la espina de pescado y el proceso de direccionamiento estratégico para la construcción de la propuesta de mejoramiento (ver metodología). Por lo cual, se hace hincapié en que el tema de estudio es el direccionamiento estratégico, el cual determinará en dónde se encuentra y a dónde quiere llegar la organización propendiendo por alcanzar un crecimiento sostenible en el futuro.

Para concluir, este proyecto investigativo pretende realizar un diagnóstico estratégico de la organización como base fundamental para su posterior estructuración, formulación de estrategias y planes de acción, tendiente a la solución de los problemas identificados a nivel del diagnóstico estratégico, a partir de las cuatro (4) perspectivas fundamentales del CMI: Financiera, Clientes, Procesos y Recursos Humanos en algunas de las áreas de Distribuidora Los Galpones.

JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta el presente proyecto sobre el diseño de una propuesta de mejoramiento en el área de direccionamiento estratégico en la distribuidora Los Galpones ubicada en el municipio de San Francisco, Cundinamarca, debe señalarse que la motivación principal se basa en que ésta no cuenta con un horizonte claro que sirva para encaminar sus objetivos, así como metas a futuro con el propósito de sobrevivir en un mercado tan cambiante, así como complejo.

A raíz de esta necesidad, se quiere realizar esta investigación debido a que se precisa formalizar el establecimiento a través de la propuesta de mejoramiento en mención, debido a que como se venía mencionando, se quieren alcanzar tanto objetivos como metas, las cuales no han podido consolidarse como se ha querido en razón de que falta un norte claro en la organización, ello sin duda servirá para afianzar los lazos existentes entre los directivos, trabajadores y clientes, además ayudará a brindar un mejor asesoramiento en cuanto a productos de calidad, contribuyendo así al desarrollo de sus animales y en consecuencia, la organización podrá posicionarse y mantenerse como una de las mejores distribuidoras del sector del Gualivá gracias al mejoramiento de cada una de sus áreas y procesos administrativos.

Así mismo, es válido decir que el sector agropecuario, es uno de los sectores principales sobre los cuales se desenvuelve la economía y el desarrollo de un país. Debido a que los distintos productos, se consiguen de primera mano a través de actividades provenientes de la naturaleza. Por consiguiente, es a través de la producción y comercialización tanto de cultivos como de productos de ganado, que es posible que un país pueda cubrir las distintas necesidades de sus habitantes. No obstante, este sector se ha encontrado en deterioro durante mucho tiempo.

Actualmente, mucho más por cuenta de la emergencia sanitaria: Covid-19, la cual desde 2019 hasta el presente año (2022); tiene a la sociedad, en vilo de exponerse al contacto con otros evitando de esta forma un contagio, lo cual ha paralizado la economía del país. Ello ha generado más pobreza, desempleo y falta de desarrollo tanto económico como social. Por consiguiente, en Colombia el sector agropecuario, durante años se ha visto afectado, pues no hay una fuerte implementación de políticas gubernamentales; que brinde garantías para el desarrollo productivo del campo, ni de sus trabajadores.

En consecuencia y para finalizar, este documento permitirá que el lector reconozca la importancia de diseñar un diagnóstico estratégico, para determinar las áreas críticas y con ello, mejorar los aspectos a que haya lugar, teniendo presente los resultados obtenidos, con el objetivo de seguir ofreciendo en este caso en específico, productos de calidad así como perfeccionar su rendimiento tanto interno como externo, que sin lugar a dudas contribuirá a que el establecimiento continúe vigente en el mercado.

METODOLOGÍA

En el presente documento se utilizaron distintas herramientas para la construcción de la propuesta de mejoramiento de un direccionamiento estratégico, como ahora se detallarán:

Primero, se usó la matriz MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones). De acuerdo a (Oviedo, Diego., 2022) la matriz MMGO consiste en: “Esta matriz de diagnóstico surge de una iniciativa de la Universidad EAN, en conjunto con diferentes entidades públicas y privadas, como resultado de una investigación realizada por el grupo G Pymes-EAN, con el objetivo de entregar a los empresarios colombianos, independientemente de la actividad económica que realicen, una herramienta que permita determinar la situación de su empresa con respecto a ciertas variables definen su nivel de competitividad según los estándares internacionales. Partiendo de esto, el objetivo final de la MMGO es evidenciar cuales son los procesos de mayor importancia para la empresa cuyo desempeño es significativamente bajo, con el objeto de desarrollar un plan de trabajo que se centre en la mejora de tales actividades con miras a aumentar el nivel de competitividad. ” Pág.1.

Ésta permitió hacerle a la organización un análisis de forma integral (interno y externo). Además, con ella se estableció el área a intervenir. Así mismo, se hizo uso de la herramienta y/o diagrama *espina de pescado* para graficar las áreas a intervenir según los resultados de la matriz previa; en la que se muestra que hay un impacto negativo por falta del diseño de un direccionamiento estratégico más específicamente en sus factores internos: planeación estratégica, sistema de finalidades, valores corporativos y estrategias.

En esa misma línea, se complementa con lo aportado por los autores quienes enfatizan en que la dirección estratégica determina el camino que debe seguir la organización y con esto, promover las actividades necesarias para que la misma se enfoque y/o trabaje en la consecución

del mismo objetivo. Además, el direccionamiento estratégico va más allá de la planeación, pues éste quiere lograr una ventaja competitiva sostenible para lo cual es preciso analizar seguidamente los entornos internos y externos.

Por consiguiente, para que los gerentes puedan realizar bien su gestión deben tener establecida la misión, visión, los objetivos y las estrategias. En palabras de Thompson y Strickland, la dirección estratégica se logra al establecer la visión estratégica, los objetivos, las estrategias y la ejecución de las mismas. Esto, favorece a los gerentes haciendo que estos sean buenos directivos para que así dirijan bien la organización mediante la buena formulación tanto de objetivos como del plan de acción de estos.

Por tal motivo, Distribuidora Los Galpones decide seguir la orientación de los siguientes cinco (5) componentes para formular su direccionamiento estratégico; que se compartirán a continuación:

1. Desarrollar la misión en la cual se quiere encaminar y/o dirigir el establecimiento.
2. Transformar la misión en objetivos específicos.
3. Elaborar el plan de acción.
4. Implementar el plan de acción.
5. Evaluar el resultado por medio de la verificación de los indicadores.

(Thompson, A. & Strickland, A. J. , 2004)

Ahora bien, en cuanto al proceso de direccionamiento estratégico, según Dess y Lumpkin existen tres (3) etapas del proceso de direccionamiento estratégico. La primera etapa se conoce como el análisis estratégico, su objetivo es determinar la posición de la empresa a nivel tanto interno como externo para saber sobre las debilidades, oportunidades, amenazas y

fortalezas (FODA – DAFO). No obstante, se debe aclarar que el análisis realizado a la distribuidora en mención se hizo a través del diagnóstico MMGO y el diagrama de espina de pescado, esta información fue la usada para constituir la como insumo en cuanto a la definición de los distintos componentes del direccionamiento estratégico. (Dess G. G. & Lumpkin G. T. , 2003)

El segundo lugar o etapa, es la formulación de la estrategia; la que indica el método para alcanzar la misión de la empresa, esta puede desagregarse en distintos niveles: corporativo, e- business e internacional. Dichos niveles generan valor agregado a la organización. (Dess G. G. & Lumpkin G. T. , 2003)

La tercera etapa es conocida como la implementación de la estrategia, la cual consiste en decidir, así como realizar acciones según la consecución de un plan. En consecuencia, se requiere establecer acciones que permitan la consecución de los objetivos propuestos. (Dess G. G. & Lumpkin G. T. , 2003). Es por ello, que se establece el plan de acción de Distribuidora Los Galpones (ver en plan de acción).

Es así como, en la propuesta de solución se listan las distintas actividades a tener presentes tanto en el plan de mejora y en el plan de acción, ya que el direccionamiento estratégico como herramienta metodológica permite establecer los logros que se quieren alcanzar y con ello, aplicar la planeación estratégica, práctica y operativa que mediante el mismo orientarán oportunamente al establecimiento.

OBJETIVOS

Objetivo General

- ♦ Realizar una propuesta de mejoramiento del direccionamiento estratégico en la *Distribuidora Los Galpones* que contribuya al fortalecimiento del proceso administrativo.

Objetivos Específicos

- ♦ Caracterizar mediante una reseña histórica a Distribuidora Los Galpones brindando un contexto oportuno en cuanto a sus distintos entornos.
- ♦ Realizar el diagnóstico de Distribuidora Los Galpones a través de la matriz MMGO y otros instrumentos que permitan una identificación de problemas de impacto dentro de la organización.
- ♦ Establecer a través de la matriz MMGO las diferentes áreas y/o factores críticos con menor puntaje que afecten su correcto desarrollo.
- ♦ Identificar el área a intervenir y su problemática central de acuerdo a los resultados de la matriz MMGO para el mejoramiento a que haya lugar de los procesos administrativos de la organización.
- ♦ Formular el plan de acción de la propuesta de mejoramiento del direccionamiento estratégico de la distribuidora objeto de estudio.

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

❖ Datos Básicos y Reseña Histórica

Datos Básicos

- **Nombre del establecimiento:** Distribuidora Los Galpones
- **Año en que se fundó:** 22 de junio de 2015
- **Razón Social:** María Elena Quintero
- **Dirección:** Carrera 10 #2-30 San Francisco, Cundinamarca.
- **Teléfono:** 312 510 6699
- **Correo electrónico:** distribuidoralosgalpones@gmail.com
- **Página Web:** <https://los-galpones.negocio.site/?m=true>

Reseña Histórica

Para iniciar, Distribuidora Los Galpones, es un negocio familiar e independiente, fue fundado en el primer semestre del 2015, específicamente el 22 de junio en San Francisco, Cundinamarca. Así mismo, el señor Jorge Enrique Infante Bermúdez, es su pionero debido a que cuenta con amplio bagaje y experiencia en lo concerniente a la *avicultura*. Además de ser, el propietario de una granja. Ahora bien, debido al posicionamiento de las empresas y a la competencia en el mercado, el establecimiento en mención es independiente en este sector. Es decir, se encarga de comprar y vender los productos de las mismas. Principalmente, el pollo de engorde que era la parte en la que se trabajaba.

En ese orden de ideas, por ser el mercado tan complejo se precisó arrendar la granja, con ello, quedaba más tiempo para la inmersión en conocimiento y práctica de otras áreas, así como actividades, como: concentrados, conocimientos en diferentes líneas y productos, tales como: pollo

de engorde, gallina ponedora, porcicultura, pescados, entre otros. Es decir, lo relacionado con animales en confinamiento. Así, tuvo la oportunidad de tomar posesión del negocio en mayo de 2015. El motivo fue que el dueño anterior, se cansó ya que el negocio requería de mucha constancia; no se podía descansar ni festivos ni dominicales pues los animales no paran de comer y por consiguiente los clientes, no tienen horario de compra.

Por lo mismo, al iniciar esta nueva etapa en el negocio, fue bastante complejo por las razones ya expuestas. Así mismo, el cambio fue dramático ya que se acostumbraba a estar en movimiento por lo de las asesorías en las granjas tanto en ciudades como pueblos. No obstante, el confinamiento resultó siendo difícil puesto que, en ese tiempo, las calles estaban siendo reparadas, por lo que había mucho polvo, la oficina era pequeña, no se contaba con ventilación y la bodega era un cuarto pequeño.

Por ende, en los primeros cinco meses hubo el pensamiento de desistir por lo ya dicho. Sin embargo, imperó la adaptación al mismo gracias a que la señora María Elena Quintero de Infante, la actual propietaria del negocio y esposa del señor Infante, fue su gran apoyo y respaldo para sobrepasar dicha adversidad. Adicional a esto, por ser un negocio familiar es indispensable para la organización, tener como administrador a una persona de la familia, con sentido de pertenencia hacia el mismo. De esta manera, el negocio fue creciendo, ya que se vendían 65 toneladas mensuales (el dueño anterior vendía 60) y a finales de ese año se pasó de vender 65 toneladas a 111 toneladas mensuales.

Ahora bien, a finales de 2015 se trasladó el establecimiento a otro local; mucho más fresco, más llamativo en cuanto a: frescura, ventilación y presentación del mismo. Además, se fue acrecentando con la venta de los siguientes productos: suplementos alimenticios, melazas, sales mineralizadas, droga veterinaria; cabe señalar que ésta no dependiera tanto de la formulación

médico veterinario sino inclinados más hacia antibióticos, sueros, vitaminas, purgas, desinflamatorios, medicamentos para prevenir la mastitis de las vacas, productos para pulgas de perros y gatos, insecticidas, raticidas, fungicidas, herbicidas, venta de pollos, pollas, gallinas ponedoras campesinas y comerciales, heno, cascarilla, compra y venta de lechones, entre otros.

Enfocado siempre como negocio a la venta de implementos avícolas, ya que, al tener conocimiento en las distintas líneas de los productos, era muy sencillo identificar el direccionamiento de los veterinarios de las empresas y de esta forma, se les explicaba a las personas con mayor facilidad. En el 2015, se precisó del trabajo de un empleado a medio tiempo para ese momento. Pero, al final se terminó contando con dos a otro medio tiempo. Mediante la modalidad de prestación de servicios, donde se les paga su ARL y EPS, igualmente, se les brinda horario flexible. Precisamente, por ser un trabajo tan complejo.

El negocio creció en su mercado no sólo a nivel local, sino de otros municipios aledaños como: Supatá, La Vega, Vergara, Nimaima, Nocaima, entre otros, debido a que se maneja un buen inventario que les asegura a los clientes encontrar su producto. Adicionalmente, en el 2016 se vendieron 160 toneladas mensuales, se contaba con dos empleados de asiento y otros dos los fines de semana. Cabe decir que todos los trabajadores alternan su trabajo con su estudio (en universidades y colegios).

Por otro lado, el señor Jorge Enrique Infante Bermúdez, contaba con poco tiempo para hacerse cargo de las cuentas en el negocio; pues debía encargarse de asesorar personalmente a los clientes. En este sentido, la parte administrativa se le delegó a su hija mayor Laura Tatiana Infante. Sin lugar a dudas, la decisión fue bastante acertada ya que su hija es Administradora de Empresas y ello, se alineaba correctamente en calidad de trabajadora y administradora del negocio familiar, quien cuenta con pago en ARL y Salud.

La administradora se encarga de lo siguiente: área de sistemas, manejo de porcentajes, actualización de precios, revisión de cuentas bancarias, revisar la cartera, manejo de documentación; una labor complicada pero muy necesaria en el negocio y fundamental para el administrador de empresas. Continuando, se debe señalar que el negocio siguió creciendo, sobrepasando las ventas de 200 a 260 toneladas mensuales. Por lo que se necesitó de más trabajadores, se incluye claramente a la familia: esposo, esposa, las dos hijas y los dos yernos, todos se benefician y ganan sus correspondientes honorarios.

Por otro lado, se vende al por mayor: sales mineralizadas, marinas, cal, compra y venta de maíz amarillo, entre otros y se compra a muy buen precio. No obstante, el negocio ha tenido complicaciones y/o dificultad en los créditos, puesto que hay personas que abusan de la confianza, en otras palabras, han robado al negocio y este tipo de experiencias negativas ha permitido depurar, subsanar y seleccionar mucho mejor a los clientes con quienes se puede trabajar y con el resto, se maneja venta de contado.

A finales de 2018 y principios de 2019, la Distribuidora volvió a trasladarse a un local mucho más grande, es decir, se tienen cuatro bodegas auxiliares. 2018 a 2019 representó un periodo de transición y abastecimiento. Por otro lado, 2020 fue un año complejo debido a la situación pandémica Covid-19. Cabe indicar, que el negocio no se detuvo en ningún momento, pero sí, bajaron las ventas y en la actualidad año 2022, emergencia señalada junto con el alza excesiva de los insumos, hicieron que se elevaran los precios y las ventas, las cuales continúan siendo bajas, con ventas de alrededor de 160 a 170 toneladas. Pero a pesar de ello, se sigue insistiendo a causa de que el negocio es la columna vertebral de la familia.

La falta de insumos ha hecho que muchos productores se retiren o quiebren, lo que afecta a las bajas en las ventas. En este sentido, es preocupante el alza excesivamente mensual de los

insumos. Adicionalmente, el negocio se destaca por la atención, la amabilidad, por sus productos de calidad que lo hacen ser el número uno en ventas. Dedicados al insumo de ventas de alimentos concentrados, balanceados, entre otros. También, quienes laboran allí afirman que, son tratados como si fueran familia ya que los unen lazos de fraternidad y respeto mutuo, es decir, una familia.

El establecimiento sigue renovándose para mantener y atraer a sus antiguos, así como nuevos clientes. Así mismo, es clave decir que éste genera empleo debido a que al no poseer camión propio se da el transporte a la gente del pueblo, se les paga por tonelada y descargues, al igual que a quienes colaboran con el aseo del establecimiento. A manera de contribuir con la economía del sector.

Para finalizar, es importante determinar que el motivo principal del negocio es prestar un buen servicio a la comunidad y a sus distintos clientes, es decir, se trabaja duro para ello, incluso todos están alineados mediante grupo de WhatsApp para resolver cualquier situación que se presente y aún a pesar de las actuales adversidades, la distribuidora así como sus miembros siguen con más fuerza, con la esperanza y convicción para continuar vigente en el mercado brindando los productos de calidad que sus clientes necesitan.

❖ ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

En palabras de (webnode, 2014) ‘‘El estudio organizacional busca determinar la capacidad operativa de la organización dueña del proyecto con el fin de conocer y evaluar fortalezas y debilidades y definir la estructura de la organización para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento. Es decir, para cada proyecto se deberá determinar la estructura organizacional acorde con los requerimientos que exija la ejecución del proyecto y la futura

operación. ‘’. En este sentido, la organización es el proceso de la administración que permite organizar el negocio para la consecución de las metas propuestas.

❖ Organigrama

Según (Bizneo HR Software, 2021) ‘‘El organigrama de una empresa consiste en una representación visual ordenada de cada una de las estructuras organizacionales que componen la entidad. ‘’.

A continuación, se comparte el organigrama del establecimiento:

EL ORGANIGRAMA DE DISTRIBUIDORA LOS GALPONES

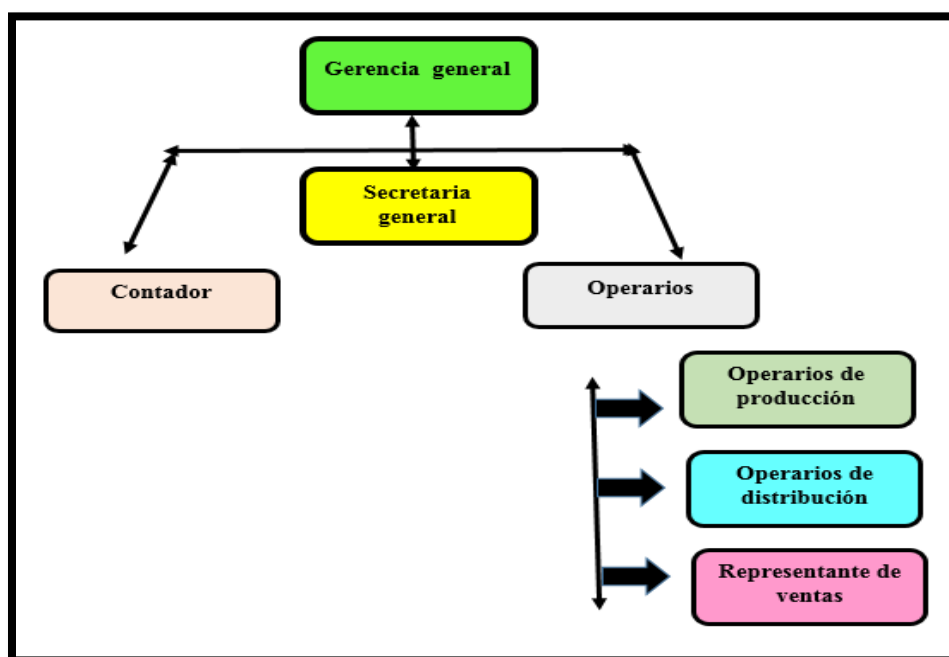


Figura 0. Organigrama que muestra cómo está establecida la Distribuidora Los Galpones.

Elaboración propia.

A continuación, se explicará en qué consiste cada cargo dentro del establecimiento:

❖ **Perfiles de Cargos**

En palabras de (Universidad de Chile, 1994-2021) “Un perfil de cargo establece las contribuciones que realiza cada cargo para el cumplimiento de los objetivos institucionales y de su equipo, y cómo puede lograrlo. A través de un perfil se describe la dependencia de cada cargo dentro de la organización, su contenido y los requisitos necesarios para el desempeño esperado...”.

Por otro lado, (Integratec, 2021) señala que “...Los perfiles de puesto son descripciones concretas de las características, tareas y responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe...”.

❖ **Perfil del gerente**

- Tener la capacidad de planear, dirigir, ejecutar, controlar y administrar los recursos basado en buenas estrategias para la toma de decisiones de la entidad.
- Promover en el equipo de trabajo una buena cultura organizacional.

❖ **Perfil del contador**

- Tener habilidades para la toma de decisiones contables, fiscales, financieras y de auditorías.
- Contar con buen razonamiento matemático contando con capacidad de análisis y síntesis.

❖ **Perfil de la secretaria**

- Tener habilidades para la gestión documental que se encomiende realizar.
- Cumplir con roles solicitados para su cargo tales como: auxiliar, apoyar, organizar y controlar.
- Mantener discreción y confiabilidad con respecto a la información manejada en la organización.

❖ **Perfil de los operarios**

- Ser una persona flexible con capacidad de adaptación para cumplir con las tareas solicitadas de diferentes áreas.
- Tener disposición para trabajar en equipo.
- Ser responsable, puntual y ser asertivo en su comunicación.

❖ **Manual de funciones**

De acuerdo a (Aitecoconsultores, 1999-2019) ‘‘El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización... ‘’. Por consiguiente, *Distribuidora Los Galpones*, cuenta con los siguientes perfiles de cargo: *gerente, contador, secretaria y operarios*.

Gerente: Es la persona encargada de organizar, integrar, así como manejar, las distintas operaciones de las áreas productivas y administrativas; con el fin último de dar cumplimiento a los planes trazados de producción y distribución mediante la debida administración de los recursos.

Contador: Es la persona encargada de manejar, aplicar e interpretar la información financiera de la organización, con el objetivo de llevar registros contables que permitan realizar el estado financiero de la empresa.

Secretaria: Es la persona delegada para recibir, ordenar, redactar y velar por la correspondencia de su superior para así llevar de manera oportuna la agenda del mismo.

Operarios: *Distribuidora Los Galpones*, cuenta con ocho (8) operarios, distribuidos de la siguiente manera: 5 operarios de producción, operarios de distribución y un representante de ventas.

Operario de producción: Son los encargados de participar directamente en la elaboración de materias primas en productos terminados. Verificando que el proceso de producción siempre sea el indicado para brindar productos de calidad.

Operario de distribución: Es el encargado de traer las materias primas y llevar el producto terminado a sus destinos.

Representante de ventas Es el encargado de mostrar el portafolio de la organización para así ofrecer y vender los productos a los clientes, desarrollando buenas relaciones con los mismos; para así no tener inconvenientes en los acuerdos de pago y fechas estimadas de entrega.

❖ PORTAFOLIO DE SERVICIOS

De acuerdo al portafolio de servicios de la empresa, la misma se define de la siguiente manera:

Quiénes somos

Distribuidora Los Galpones es una distribuidora de alimentos concentrados que busca satisfacer las necesidades de sus distintos clientes con respecto al desarrollo de cría así como engorde de sus animales tanto en su sede principal San Francisco, Cundinamarca como en la región del Gualivá, logrando de esta forma buscar un mayor posicionamiento en el mercado, demostrando su eficacia y eficiencia en cuanto a la buena calidad, buen servicio y precios asequibles que la han caracterizado por tantos años.

Por tanto, a continuación, se evidencian los distintos productos que oferta la Distribuidora Los Galpones:

PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Figura 1 Portafolio de Servicios

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS



**DISTRIBUIDORA
LOS GALPONES**

Alimentos concentrados para todo tipo de animales
Sales, Melazas, Harinas, Forrajes, Pollos de un día,
Productos veterinarios y Equipos de Avicultura.
Agentes distribuidores directos de fábrica.

CALLE 3-23 | C.A. 31151149-310 765 76 95 • SAN FRANCISCO | CUND.



TERNERAS NODRIZA

Registro ICA No. 4974 AL	HUMEDAD	MAX.	13%
	PROTEÍNA	MIN.	20%
Presentación: Peletizado	GRASA	MIN.	3%
Bultos 40 kg	FIBRA	MAX.	9%
	CENIZAS	MAX.	10%

Beneficios
Suplemento formulado para promover un rápido desarrollo ruminal en las terneras, que permita posteriormente, la mejor digestibilidad de los forrajes.

LECHE 14 -16

Registro ICA No. 4902 AL	HUMEDAD	MAX.	13%
	PROTEÍNA	MIN.	16%
Presentación: Peletizado y Harina	GRASA	MIN.	2.5%
Bultos 40 kg	FIBRA	MAX.	15%
	CENIZAS	MAX.	10%

Beneficios
Suplemento formulado para satisfacer las necesidades nutricionales de vacas con niveles medios de producción permitiendo una mejor digestión de los nutrientes del pasto.

NOVILLAS DESARROLLO

Registro ICA No. 4973 AL	HUMEDAD	MAX.	13%
	PROTEÍNA	MIN.	16%
Presentación: Peletizado	GRASA	MIN.	2.5%
Bultos 40 kg	FIBRA	MAX.	15%
	CENIZAS	MAX.	10%

Beneficios
Ayuda a un buen desarrollo de la curva de crecimiento para obtener animales con un peso ideal al momento del primer parto.



Marranas pelet

Beneficios

- Formulado para hembras gestantes y lactantes de explotaciones con niveles de tecnificación intermedios.
- Ofrece una alternativa costo-efectiva para las hembras en la etapa de gestación y lactancia.

Modo de uso del producto
Alimento completo utilizado en la alimentación de hembras vacas para la cría. Se debe suministrar de la siguiente manera: a hembras en lactancia dar dos (2) kilos de CONTEGRAL MARRANAS por día, más quince (15) gramos por lechón lactante y a vacas de gestación (hembras en estado de dar de luz) dar dos (2) kilos por día, cuando las hembras estén en la alimentación de vacas, dando de dos (2) a tres (3) kilos por día de acuerdo a la condición corporal del animal.

Presentaciones del producto
Peletizado y harina
Bultos de 40kg

Registro ICA
3359 AL



Figura 1. Portafolio de productos de Distribuidora Los Galpones

En esta imagen se muestran los diferentes productos que se manejan en la distribuidora Los Galpones, dando a conocer sus diversos componentes y características para ilustrar a los clientes la calidad de los mismos.

Figura 1.1 Portafolio de Servicios

CERDOS ENGORDE

Registro ICA No. 4151 AL

HUMEDAD	MAX.	12%
PROTEÍNA	MIN.	15%
GRASA	MIN.	3%
FIBRA	MAX.	8%
CENIZAS	MAX.	9%

Presentación:
Pelletizado

Bultos 40 kg

Beneficios

- Formulado para explotaciones con niveles de tecnificación intermedios.
- Permite obtener cerdos magros con una relación costo - efectiva para la etapa de finalización.



CERDOS LEVANTE

Registro ICA No. 4210 AL

HUMEDAD	MAX.	12%
PROTEÍNA	MIN.	17%
GRASA	MIN.	3%
FIBRA	MAX.	7%
CENIZAS	MAX.	9%

Presentación:
Pelletizado

Bultos 40 kg

Beneficios

- Formulado para explotaciones con niveles de tecnificación intermedios.
- Ofrece una alternativa costo - efectiva para la etapa de levante.



HUEVOS

Registro ICA No. 8791 AL

HUMEDAD	MAX.	12%
PROTEÍNA	MIN.	15%
GRASA	MIN.	3%
FIBRA	MAX.	6%
CENIZAS	MAX.	14%
CALCIO	MIN.	3.8%
FÓSFORO DISPONIBLE	MIN.	0.4%

Presentación: Harina, Crombelizado y Pelletizado

Bultos 40 kg y Pacos 20 kg por 1 kg

Beneficios

- Excelente desempeño para aves en producción.
- Proporciona una buena pigmentación del huevo.
- Ofrece una alternativa costo-efectiva en la etapa de producción.



Maxi-broiler

Beneficios

- Ayuda a un engorde rápido y con buena pigmentación.
- Su adecuado perfil nutricional permite obtener excelentes conversiones y una buena eficiencia alimenticia.

Modo de uso del producto

CONTEGRAL MAXI-BROILER debe ser suministrado a pollos de engorde desde la cuarta (4a) semana de vida hasta alcanzar el peso del mercado. Ofrecer el producto a voluntad y como único alimento.

Presentaciones del producto

Crombelizado y pelletizado Bultos 40 kg y pacos 20 kg por 1 kg

Registro ICA

4329 AL



Figura 1.1. Portafolio de productos de Distribuidora Los Galpones

En la anterior imagen, se pueden observar los beneficios, así como los productos que se ofrecen en Distribuidora Los Galpones para los productores de porcicultura y de avicultura, para generarles tanto gran satisfacción como confianza en la cría y levante de sus animales.

Figura 1.2 Portafolio de Servicios



Figura 1.2. Portafolio de productos de Distribuidora Los Galpones

En la previa imagen, se puede observar los alimentos manejados para las mascotas mostrando su variedad de productos. Ahora bien, se evidencia también que en la distribuidora manejan pastos y forrajes y finalmente, se muestra la publicidad en donde se resumen los productos que maneja el establecimiento en mención.

Fuentes de consulta: (Contegral, 2021) (Finca, 2021)

❖ **Direccionamiento estratégico:**

Nota aclaratoria:

Es importante señalar que, Distribuidora Los Galpones; no cuenta en la actualidad con los distintos componentes planteados para el direccionamiento estratégico. En otras palabras, no hay un sistema de finalidades (misión, visión, objetivos y valores corporativos), Por consiguiente, este es el área, así como sub áreas que se trabajarán o se desarrollarán ampliamente en el presente proyecto investigativo más adelante (ver plan de acción y su desarrollo).

ANÁLISIS DE ENTORNOS

CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO: Distribuidora Los Galpones

ANÁLISIS MACROENTORNO

A continuación, factores externos que afectan directamente al negocio objeto de estudio:

- ***ENTORNO POLÍTICO***

El entorno político colombiano, desde hace muchos años ha sido sumamente polarizado, ello a causa de las diversas visiones, así como perspectivas políticas que están inmersas o se representan en muchas ocasiones en estallidos sociales en el país, además, son innumerables los hitos históricos y sus consecuencias, tristemente más negativas que positiva. Ello es debido a que los colombianos son muy apasionados cuando se trata de defender sus ideales y, por consiguiente, a sus partidos políticos.

Actualmente, Colombia está a puertas de la campaña electoral y sin lugar a dudas se siente la presión, por mejorar a toda costa la situación política y a su vez económica del país.

Por ello, candidatos presidenciales como Federico Gutiérrez, Gustavo Petro, Sergio Fajardo, entre otros; representan la salvación personificada para la consecución de tales metas en conjunto de mejorar la inflación y el salario mínimo que actualmente está por encima del millón de pesos. No obstante, hacer política en Colombia es para algunos un peligro porque las personas se encuentran muchas veces amenazadas y asesinadas, solamente por querer desarrollar un impacto en beneficio de la sociedad y sucede, que cuando dichos cambios no son vistos de buena forma se crean conflictos que perjudican la integralidad de las personas.

En ese orden de ideas, el próximo presidente de Colombia debe ser una persona que gobierne para todos, incluso para aquellos que no voten por él. Pues, se tiene que tener presente que como país se necesita crear estrategias que permitan mejorar la calidad de vida de todas las personas, reevaluar la economía y la distribución equitativa que se le debe dar a la misma en todos los aspectos o entornos que la rodean: político, económico, cultural, ambiental, entre otros y más aún después de que el mundo entero se vio perjudicado por la pandemia (Covid-19). Si bien hubo mejoras en la productividad, se siguen teniendo secuelas negativas porque el comercio se detuvo y afectó, los precios de todos los productos, así como servicios, en general de todas aquellas necesidades básicas para sobrevivir.

En palabras de (Canal Institucional TV, 2022) “con pandemia o sin pandemia, el país tiene que seguir produciendo, y los colombianos en general, autoridades y empresarios les corresponde proteger”. En ese orden de ideas, para el sector agrícola y, en consecuencia, para las organizaciones que se encargan de la producción y en este caso, de la distribución de los alimentos concentrados para animales, los precios se han incrementado de una forma preocupante y se requiere que exista un equilibrio en los precios porque ello, no solo afecta

a las mismas sino a sus clientes y, por último, al debido desarrollo, así como crecimiento de los animales.

En conclusión, Colombia tiene retos bastante significativos como: mantener un buen ritmo de crecimiento económico, elegir un buen presidente, disminuir la violencia y superar los problemas tanto sociales como políticos que se han venido presentando en el país y que requieren de una pronta intervención para el beneficio y la supervivencia de toda la nación.

Fuente de consulta: (Canal Institucional TV, 2022)

❖ *ENTORNO ECONÓMICO*

En este ítem se analizan los PIB de los últimos años:

Figura 2. Comportamiento del PIB en Colombia

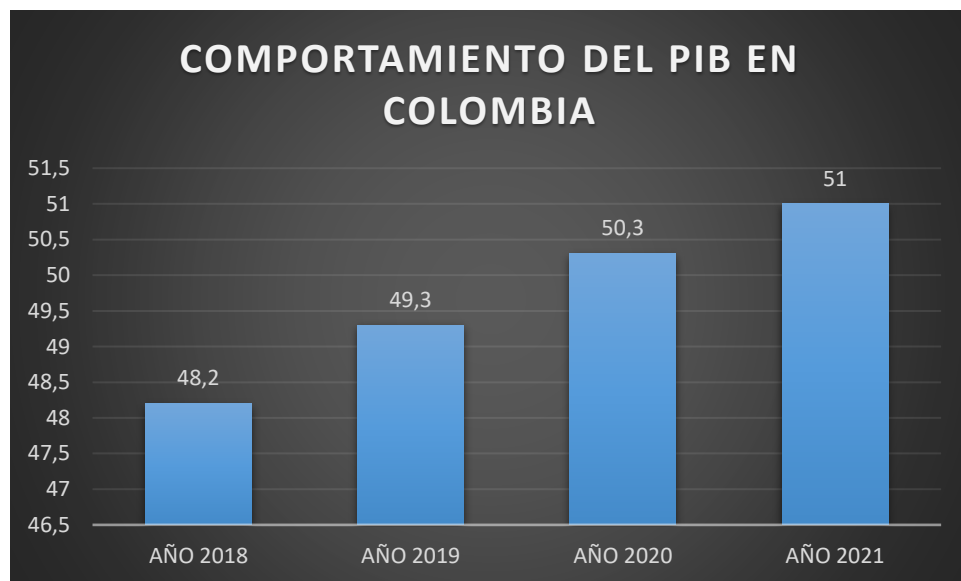


Figura 2. Figura que contiene el comportamiento PIB en Colombia.

En la anterior gráfica, se puede determinar que debido a la emergencia sanitaria vivida en el 2020 por COVID-19, la producción interna de Colombia; se vio gravemente afectada y

aún en la actualidad 2022 sigue impactando desafortunadamente de forma negativa en el alza de precios que se justifica en querer recuperar las pérdidas en la economía mundial.

Ello, como resultado del confinamiento y la imposibilidad de que las empresas continuaran con la misma fuerza de producción con que se venía haciendo en los anteriores años. Sin embargo, como referente positivo y de conformidad con las estadísticas publicadas por el DANE, en septiembre del año 2020; se da la reapertura económica Colombia, lo cual posteriormente mostró que el mismo, fue uno de los países que contó con mayor recuperación económica dentro de los países inscritos en la OCDE.

No obstante, los precios actualmente (2022), siguen siendo muy altos en los distintos aranceles y aunque se han implementado medidas para equilibrar los mismos, ha sido complejo ver sus cambios positivos, los cuales se efectuarán claro está, pero ello, será evidentemente en mucho tiempo.

- **Tasa de interés de apalancamiento financiero:**

Figura 2.1

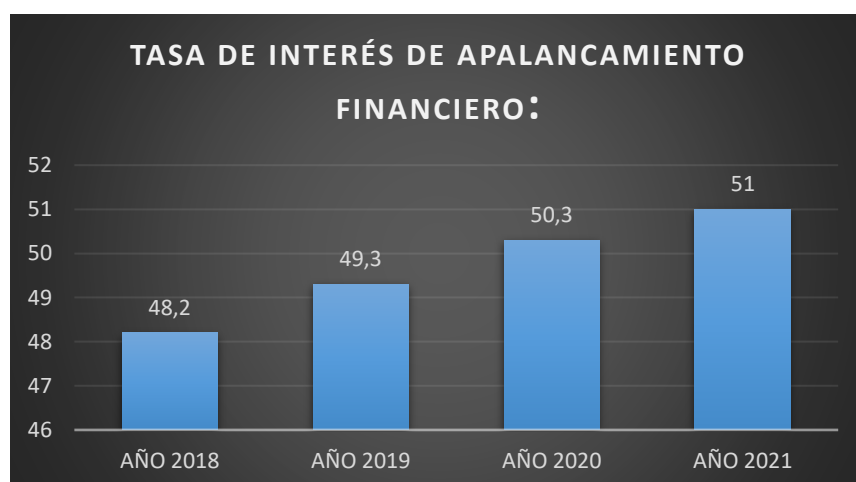


Figura 2.1. Figura con las tasas de interés a cierre de año en Colombia.

Durante el año 2020, se presentaron buenas tasas de financiación debido a los incentivos gubernamentales, esto se hizo para que las empresas logaran sostenerse en tiempos de pandemia, es así que la tasa de créditos de consumo con cierre a diciembre de 2020 era del 17,43% EA, la tasa bastante llamativa para los empresarios con respecto a los años anteriores. En el caso de una nueva empresa, sería beneficioso optar por un apalancamiento financiero aprovechando las tasas de interés con beneficios del gobierno.

Sin embargo, en el último periodo del 2021, subieron las tasas de interés al 3% con el propósito de bajar la inflación; por el alza de precios a causa de la pandemia mundial que sigue teniendo impacto aun en la actualidad (2022). Cabe decir que, el Banco de la República decidió incrementar a 100 puntos básicos la tasa de interés, es decir que cuando en enero estaba en 4%, ahora la tasa de interés llegó al 5%.

Según (Portafolio, 2022) “Entre las razones para el incremento, el emisor tuvo en cuenta que la "inflación total continuó su tendencia al alza y registró en febrero una variación anual de 8,01 %, dentro de la cual se destaca el rubro de los alimentos, cuyo incremento anual fue de 23,3 %. La inflación sin alimentos ni regulados aumentó de 2,49 % en diciembre 2021 a 4,11 % anual en febrero”.

Fuente de consulta: (Portafolio, 2022)

Figura 2.2

Figura 2.2 Variación precio del dólar debido a la importación de materias primas:



Fuente: (Dolar-colombia.com, 2022)

Figura 2.2. Variación del precio del dólar debido a la importación de materias primas.

Ahora bien, la variación del dólar es muy importante a la hora de plantearnos este nicho de negocio. Debido a que, un 80% de la materia prima de los concentrados es de origen extranjero, la tasa de cambio afecta de manera directa el costo de producción y, por tanto, en el precio de venta final del producto, es importante conocer la oportunidad de las compras de las materias primas; para lograr una mejor compra durante los tiempos que el dólar esté en su precio más bajo.

No obstante, hay que denotar que el precio ha variado sustancialmente, es decir, en lugar de bajar, ha subido significativamente. Ello, a causa de que así mismo ha pasado con el alto costo de los aranceles, lo cual se justifica en tratar de recuperar las pérdidas en la economía mundial luego de la pandemia mundial de los últimos dos años (2021-2022).

Fuente de consulta: (Dolar-colombia.com, 2022)

- **INFLACIÓN DE LOS ÚLTIMOS AÑOS:**

Figura 2.3

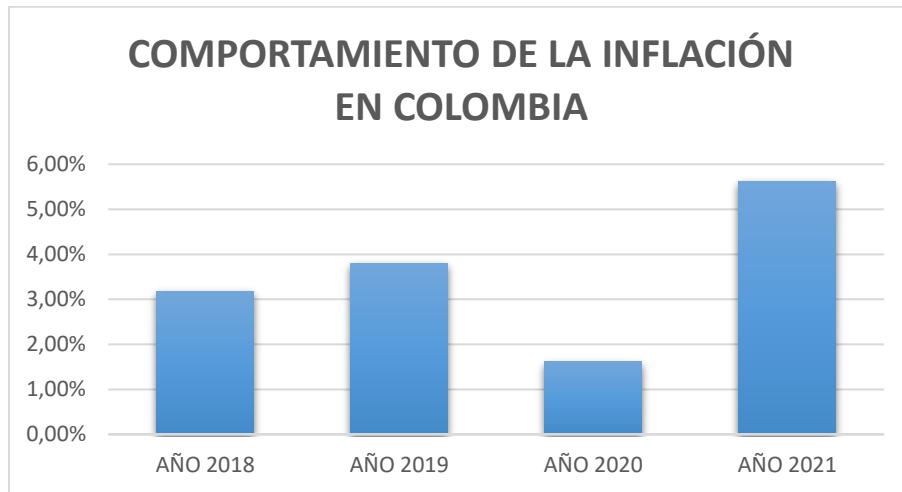


Figura 2.3. Figura con el comportamiento de la inflación en Colombia.

Se debe señalar que la inflación es uno de los factores más importantes a la hora de estudiar este nicho de mercado debido a que al ser materias primas importadas sus precios son variables, Colombia al ser un país agropecuario genera bastante demanda en este tipo de bienes y esto genera subida de precios. Ahora, si es por incrementos en los costos de materia prima, esto afectará el poder de adquisición de los clientes disminuyendo la venta del bien o servicio.

Como es bien sabido, los precios se incrementaron a causa de la pandemia mundial Covid-19, sobre todo se ha visto su impacto en los costos a lo largo de estos dos últimos años en que, si bien se intenta recuperar la economía, la inflación de los aranceles ha sido preocupante.

A pesar de que se implementaron medidas para subsanar el alza de precios, pues de acuerdo a (Mincit.gov.co, 2022) se propuso que “Para aliviar impacto de la inflación, Comité

Triple A recomienda bajar aranceles a cerca de 179 productos importados. ”. Algunos sectores; como lo son los productores del agro, no han sentido que esto haya favorecido en algo a la situación. En palabras de (Portafolio, 2022) se menciona que “Gremios agropecuarios agradecen medidas estatales, pero dicen que no compensan los efectos de la coyuntura. ”. Lo cual, continúa siendo preocupante para la economía y desarrollo del país porque los precios de los productos son muy costosos.

Fuentes de consulta:

(GOV.CO, 2018-2019) (larepublica.co, 2021)

(larepublica.co, 2020) (Portafolio, 2022) (Mincit.gov.co, 2022)

❖ ENTORNO SOCIAL

Para este apartado, se precisa decir que el segmento de mercado al que se dirigen estos productos es al sector agropecuario, en cuanto al entorno demográfico del país.

♦ TASAS DE POBLACIÓN:

Figura 2.4 Tasas de Población en Colombia

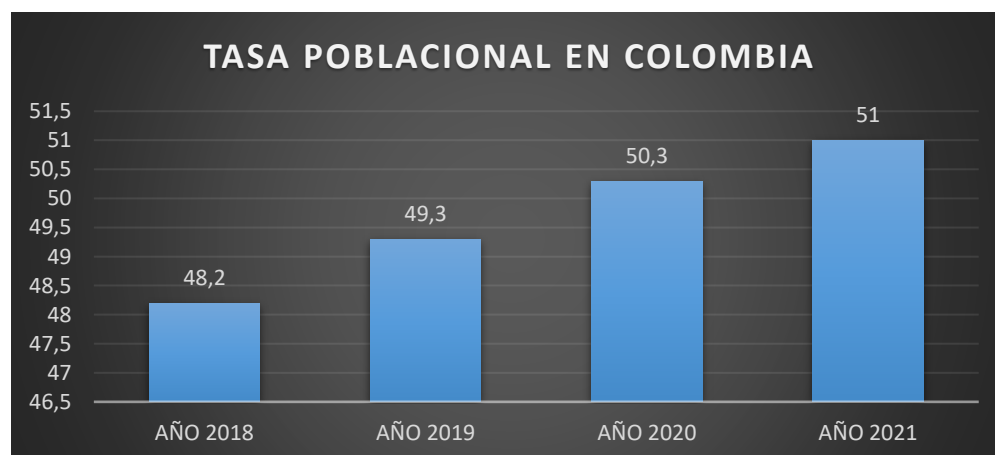


Figura 2.4 Figura con la tasa poblacional de Colombia.

Como se puede evidenciar en la gráfica anterior, en la cual se ven las variaciones y a su vez, el crecimiento con respecto a la tasa poblacional del año 2018, 2019 hasta llegar al 2020. Así mismo y de acuerdo a (GOV.CO, 2018-2019) se indica que: “La Población de Colombia es de 48,2 millones de habitantes, según el DANE. ” En esa misma línea, (Forbes Staff, 2020) afirma que “En 2020 Colombia tendría 50,3 millones de habitantes”. Es decir, Colombia tiene un número significativo de habitantes.

Ahora bien, el 2,31% de la población colombiana son inmigrantes según los últimos reportes o datos publicados por la ONU. En palabras de (Datosmacro.com, 2020) “Colombia es el 123° país del mundo por porcentaje de inmigración. “

Sin lugar a dudas, el desarrollo social es considerado como la base del progreso. Pero, Colombia se ha caracterizado por tratar de equilibrar las tasas de inequidad de ingresos, sobre todo en la actualidad en donde continúa recuperándose económicamente de la afección social que hubo, es decir, Covid-19 y que, hasta la fecha, tiene consecuencias en todos los aspectos en la sociedad. Se espera que pronto haya un descenso significativo en cuanto a la pobreza que tanto aqueja la vida y/o necesidades básicas de los colombianos.

Fuentes consultadas:

(GOV.CO, 2018-2019) (Forbes Staff, 2020)

(Datosmacro.com, 2020)

♦ **TASA DE NATALIDAD:**

Figura 2.5 Tasa de Natalidad

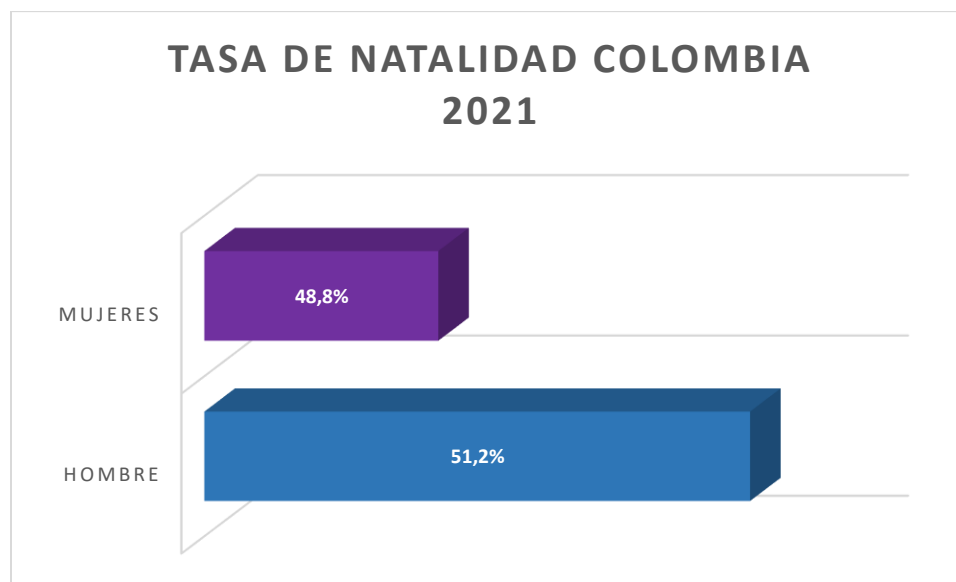


Figura 2.5 Figura con la tasa de natalidad de Colombia 2020.

En la anterior gráfica, se evidencia la tasa de natalidad para Colombia con respecto al año 2020. De acuerdo a (DANE, 2021) “ En 2020 se reportaron 619.504 nacimientos en Colombia (51,3% de hombres y 48,7% de mujeres). Además, ocurrieron 169.252 defunciones de hombres y 127.446 fallecimientos de mujeres. ”

Por otro lado, (Ieu.unal.edu.co, 2021) afirma que “Aunque se especuló sobre el posible aumento de los embarazos producto del confinamiento, los nacimientos en Colombia mantuvieron su tendencia a la baja. ” en otras palabras, en 2021 se destacó una disminución del 3,8 % (5.529 casos menos) según reportes del DANE en los nacimientos en el país, tras la pandemia en lugar de incrementarse como se suponía.

Además, la disminución en los nacimientos implica el envejecimiento de la población, más personas llegando a mayores edades al mismo tiempo. Por lo que los efectos

de la natalidad no se verán hasta que finalice verdaderamente la pandemia. En síntesis, la tasa de natalidad puede afectar un negocio en el sentido de que en la actualidad los hijos son muy costosos, sobre todo en un país que no es equitativo y/o hay un desequilibrio de ingresos, por consiguiente, los gobiernos locales no pueden descuidar las políticas ni los programas de educación sexual.

Fuente de consulta:

(DANE, 2021) (Ieu.unal.edu.co, 2021)

♦ TASA DE MIGRACIÓN:

Figura 2.6 Tasa de Migración

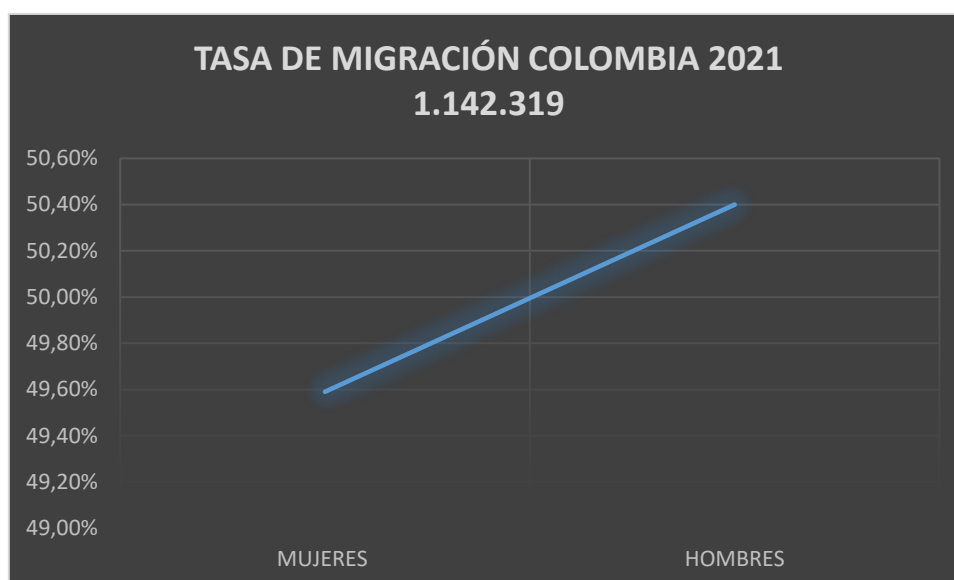


Figura 2.6 Figura con la tasa de migración Colombia

Con el propósito de justificar la anterior gráfica, se debe decir que en palabras de (Forbes Staff, 2020) ‘De acuerdo con las proyecciones del DANE, Colombia pasaría de 48,2 millones de habitantes en 2018 hasta 50,3 millones de habitantes en 2020... El director del

DANE, Juan Daniel Oviedo agregó que la población de Colombia en 2020 estaría dividida en 51,17 % serían mujeres y 48,83 % serían hombres. ”

(El colombiano, 2022) Dice que “Un total de 106. 838 extranjeros pasaron por Colombia con destino a otros países. Y este año (2022) se espera un volumen similar “ Es decir que el año 2021, fue un año bastante significativo para la migración, pues hubo un gran paso de migrantes como no lo había habido en aproximadamente 15 años. En consecuencia, la tasa de migración puede afectar a un negocio en el sentido de que como van pasando con destino a otros países no hay un buen aprovechamiento de los distintos comercios que oferta el país para sus migrantes, en contraposición a los que sí harán en sus lugares de destino.

Fuentes de consulta:

(Forbes Staff, 2020) (Portafolio, 2021) (El colombiano, 2022)

♦ ENTORNO CULTURAL:

Figura 2.7 Provincia del Gualivá

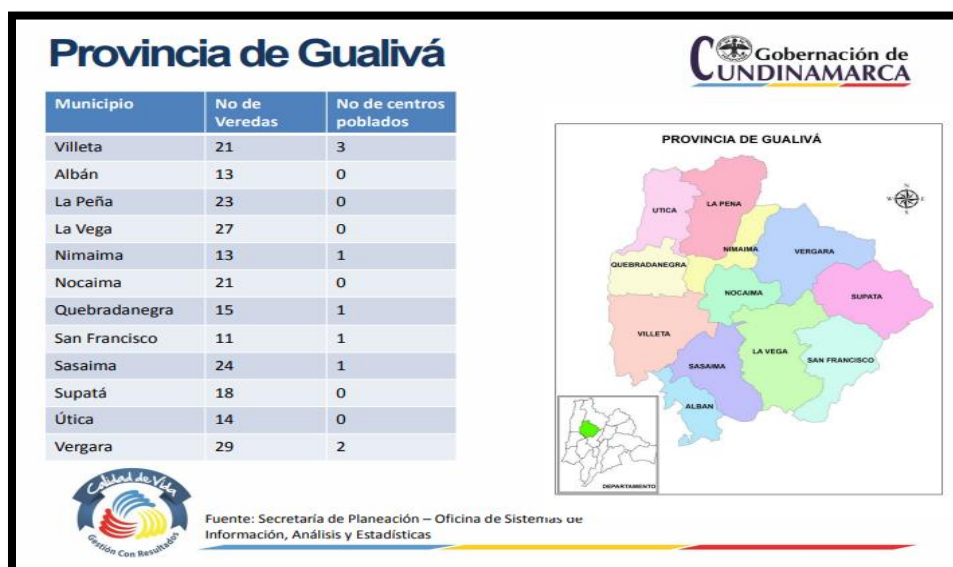


Figura 2.7 Figura del entorno cultural de la Provincia del Gualivá

Ahora bien, en el entorno cultural de la provincia del Gualivá, se identifican varias costumbres, dentro de las que predomina mostrar su historia en las infraestructuras de los cascos urbanos, promocionar sus lugares y atractivos turísticos por medio de sus medios de difusión municipal, organizar sus fiestas populares en las cuales muestran a sus visitantes los productos y servicios en cada zona.

Fuente de consulta: (Cundinamarca.gov.co, 2021)

❖ *ENTORNO TECNOLÓGICO*

El rol de la innovación en la competitividad de las empresas tanto grandes como pequeñas es ampliamente reconocido a nivel mundial. En todos los sectores de la economía, la innovación es la decisión, así como el proceso de cambio, que los empresarios enfrentan para avanzar hacia el logro de objetivos diversos, tales como: eficiencia, rentabilidad, optimización, calidad, sostenibilidad, menor riesgo, nuevos productos, nuevos mercados, entre otros y, en definitiva, para la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles.

Sin embargo, la comprensión de los procesos de innovación y su medición son aspectos que aún no se han abordado suficientemente en el sector agropecuario. Por consiguiente, la falta de desarrollo tecnológico ha hecho que literalmente; se tenga que depender en exceso de insumos y de productos del exterior, que son básicos, así como necesarios para el funcionamiento de las organizaciones en este caso específico de Colombia, razón por la cual, como éstos vienen del extranjero, se encarecen sobre todo con relación al sector agropecuario. Es por ello, que claramente por falta de desarrollo tecnológico se presenta esa situación.

❖ **ENTORNO JURÍDICO**

En el análisis de los aspectos legales, la *Distribuidora Los Galpones*, así como las distintas organizaciones de alimentos concentrados para animales en la región del Gualivá, deben acogerse a las siguientes entidades:

En primera instancia, se encuentra la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) Según (reliefweb, 2021) ‘‘la FAO trabaja de manera articulada con una pluralidad de actores, incluidos Ministerios, Gobernaciones, entidades y agencias del Gobierno Nacional en los campos de agricultura, ganadería, pesca, acuicultura, manejo forestal, manejo de recursos naturales, desarrollo rural, salud e inocuidad de alimentos. Del mismo modo, la alianza FAO-Colombia busca promover activamente la coordinación y efectividad entre diversos procesos de cooperación internacional desarrollados en el país, incluidos aquellos con agencias hermanas de las Naciones Unidas... ‘’. Seguidamente, (FAOProcurament, 2021) agrega que ‘‘El principal objetivo de la contratación pública de la FAO es apoyar de manera eficiente el mandato de la FAO de lograr un mundo en el que impere la seguridad alimentaria elevando los niveles de nutrición, mejorando la productividad agrícola, las condiciones de la población rural, y contribuyendo a la expansión de la economía mundial. ‘’.

En segunda instancia, en Colombia, la entidad encargada de controlar la producción, así como comercialización de alimentos balanceados, es el Instituto Colombiano Agropecuario mejor conocido por su abreviatura; ICA.

En palabras de (ICA Instituto Colombiano Agropecuario, 2021) ‘‘El Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos

sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, la investigación aplicada y la administración, investigación y ordenamiento de los recursos pesqueros y acuícolas, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio. ‘’ Adicionalmente, la entidad registra y controla tanto a productores como a los comercializadores.

Además, de dar los registros de los distintos productos. Todo ello, para garantizar la inocuidad de los alimentos y evitar problemas zoonos. Tal como indica (ICA; Instituto Colombiano Agropecuario, 2020) mediante la resolución n° 061252 de 2020 ‘’Por medio de la cual se establecen los requisitos y el procedimiento para el registro de los fabricantes e importadores de alimentos para animales, así como los requisitos y el procedimiento para el registro de animales y se dictan otras disposiciones. ‘’ Pág.1. Igualmente, el ICA tiene un manual de buenas prácticas con respecto a la fabricación de alimentos balanceados en Colombia.

En tercera y última instancia, se encuentra la ANDI; Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, (ANDI, 2021) la cual señala que ‘’La Cámara de la Industria de Alimentos Balanceados reúne las principales empresas del país que producen alimentos para animales en sus diferentes líneas: avicultura, porcicultura, ganadería, especies menores, mascotas y acuicultura...La Industria de Alimentos Balanceados es el eslabón agroindustrial en la cadena del sector pecuario que se encarga de convertir las materias primas de origen agrícola y subproductos de la industria del azúcar y de la molinería, en alimento para la producción de carne de pollo y cerdo, huevo, leche, quesos, entre otros. Así mismo, indica que estos alimentos son importantes en términos nutricionales, ya que son la fuente primaria de proteína animal que requiere el organismo para su normal desarrollo. Adicionalmente, se

encarga de la elaboración de alimento para otras especies animales, tales como: mascotas, conejos, equinos, peces y camarones.

En síntesis, los anteriores aspectos legales fueron imprescindibles para el desarrollo de la organización en mención y de la misma manera, de este proyecto investigativo.

♦ **ENTORNO AMBIENTAL**

Figura 2.8 Entorno Ambiental

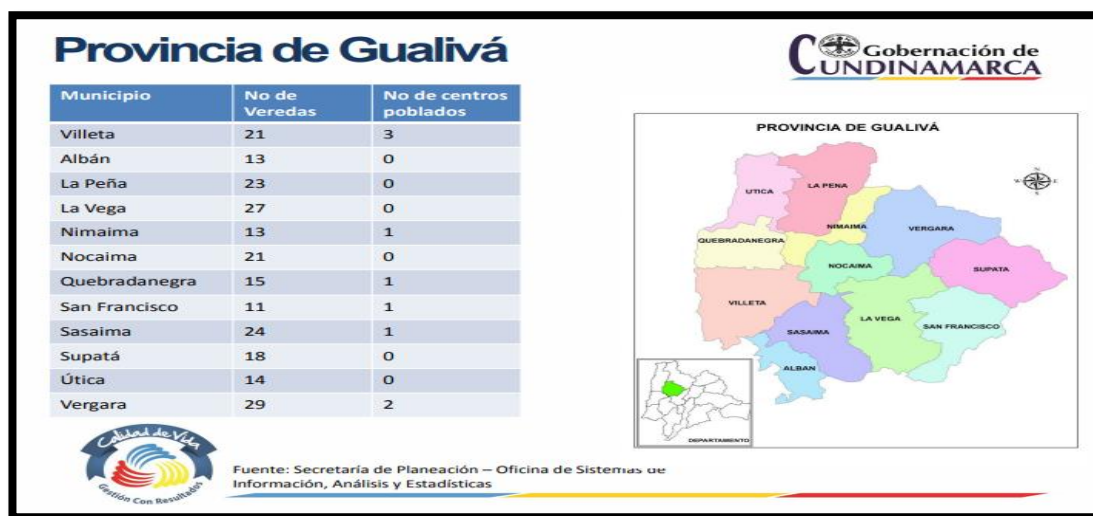


Figura 2.8 Figura del entorno medioambiental de la Provincia del Gualivá.

En la anterior gráfica, se comparte el mapa de la provincia del Gualivá, en donde se puede ver información con respecto a los municipios, número de veredas y poblados que la comprenden. Además, se precisa decir que en total cuenta con 228 veredas, en las cuales se desarrolla la actividad agropecuaria.

No se puede obviar, que las Corporaciones Autónomas Regionales, como las ambientales, deben acogerse a lo dispuesto en la Ley 99 de 1993 para otorgar las concesiones,

entre otros permisos para el desarrollo de las actividades relacionadas al sector agropecuario y con las cuales deben ser rigurosas en su evaluación, control y seguimiento para evitar afectar negativamente al medio ambiente.

Fuente de consulta:

(Cundinamarca.gov.co, 2021)

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

❖ Proveedores

Los proveedores de Distribuidora Los Galpones, son las distintas empresas que venden sus productos a la misma, tales como: Italcol, Finca, Contegral, entre otras. Es decir, es una distribuidora multimarcas. Ahora bien, a continuación, se presentarán algunas de las marcas mencionadas con anterioridad:

Italcol

(Zebra Studio, 2021) Menciona que “Italcol es una empresa colombiana especializada en producción de Alimentos concentrados, venta de Materias Primas y Preparación de premezclas. Cuenta con 20 plantas en Colombia, Ecuador y Panamá. ”

Raza

(Informacolombia, 2021) Señala que: “ La empresa Alimentos Concentrados Raza Ltda. Tiene como domicilio principal de su actividad la dirección, CARRERA 36 5 C 09 en la ciudad de BOGOTA, D.C. El teléfono de Alimentos Concentrados Raza Ltda. Es el (1)6180605. Esta empresa fue constituida como SOCIEDAD LIMITADA y se dedica a la elaboración de alimentos preparados para animales. ”

El Galpón

(El Galpón, 2021) Indica que: “Con más de 37 años de experiencia nos hemos destacado como una sólida y próspera empresa nacional; 1977 fue el inicio donde los estándares de calidad y de pertenencia nos han posicionado como uno de los líderes en el mercado de nutrición animal, haciendo que nuestros productos sean reconocidos dentro del sector agroindustrial. ”

Contegral

(contegral.co, 2021) Dice que: “ Somos un grupo empresarial agroindustrial cuya estrategia corporativa está enfocada en participar activamente en todos los eslabones de la cadena de proteína animal...Comprometidos con el desarrollo del campo colombiano, proveemos alimento de calidad para todos. ”

Finca

(finca.co, 2021)“Comprometidos con el desarrollo del campo, proveemos alimento de calidad para todos...En Finca llevamos más de 65 años en el mercado produciendo alimento balanceado para animales. La nutrición animal es nuestra prioridad, por eso basamos nuestro trabajo en los cinco pilares estratégicos con los que marcamos la diferencia: calidad, precio justo, asistencia técnica, oportunidad en la entrega y calidad en la relación comercial, todo para cumplir con nuestro propósito superior...

Ofrecemos productos orientados hacia la eficiencia, estabilidad y trazabilidad; buscando la mejor relación costo beneficio para nuestros clientes, asegurando disponibilidad en cantidades y referencias gracias a que contamos con cinco plantas de producción y

dos CEDIS ubicados en lugares estratégicos del país, los cuales puedes verlos en la zona Contáctanos de esta página. ‘’Con ello, la distribuidora en mención busca posicionarse como una de las mejores su región; caracterizándose por la calidad, eficacia, diferenciación y crecimiento en el mercado.

Igualmente, se busca generar mayor reconocimiento de sus diferentes marcas, así como incrementar sus ventas.

❖ *Clientes*

Distribuidora Los Galpones, va dirigido a toda la población en general, es decir tanto de su población local como a sus municipios aledaños como: Villeta, Nocaima, La Vega, Vergara, entre otros y por supuesto, a nivel nacional. Quienes quieran suplir dichas necesidades con respecto a la alimentación de sus animales mediante los productos que allí se ofertan.

En este orden de ideas, los clientes de la *distribuidora los Galpones* son aquellos que adquieren y comercializan productos concentrados de cría y levante de especies menores y mayores.

❖ *Intermediarios de marketing*

Para la adquisición de sus productos, se hace mediante los siguientes distribuidores:

- **Disproavicola:** Son los encargados de traer pollito de un día y ponedora de dieciséis semanas.
- **Disproaves:** Se encargan de traer los equipos avícolas.
- **Veterinaria la Sabana:** Facilitan algunos productos de los cuales Distribuidora Los Galpones, no tienen código directo.

- **Servimarcas:** Facilitan algunos productos de los cuales Distribuidora Los Galpones, no tienen código directo.

❖ *Competidores*

En este aspecto de la competencia en el mercado, se puede denotar que, en el municipio de San Francisco, Cundinamarca. Distribuidora Los Galpones, tiene en el mercado dos empresas competidoras las cuales se denominan: Agrocentro San Francisco y la Granja Feliz.

Sin embargo, el punto a favor que tiene la distribuidora objeto de este proyecto, es que es multimarcas (como las mencionadas previamente), además de que sobresale por su alta calidad en los productos que oferta e igualmente, en la lealtad de sus clientes.

En contraste, las demás distribuidoras sólo manejan algunas marcas, lo cual limita la adquisición de distintos productos, los cuales sí se encuentran disponibles en la distribuidora en mención lo cual es un aspecto bastante significativo porque cuenta con el favoritismo de sus consumidores.

DIAGNÓSTICO MMGO DE DISTRIBUIDORA LOS GALPONES

A continuación, es importante señalar que la autora del presente documento ha decidido realizar el diagnóstico a la Distribuidora Los Galpones haciendo uso de la matriz MMGO:

Es fundamental decir que la herramienta MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones) es una matriz que permite determinar el estado actual de las organizaciones. En palabras de (Usfx, 2009) ‘...Este modelo, es una propuesta para las empresas que actualmente tienen interés en construir un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en la empresa (accionistas, empresario y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros)...’ Pág.1.

❖ MATRIZ MMGO

- ◆ **Fecha de Realización Diagnóstico:** 15 MAYO 2021.
- ◆ **Diagnóstico Realizado a:** Distribuidora los galpones.
- ◆ **Encargado Diagnóstico por la empresa:** Jorge Infante – Gerente general.
- ◆ **Diagnóstico realizado por:** Laura Tatiana Infante Q – Estudiante Administración de Empresas.
- ◆ **Justificación:**

El presente diagnóstico a Distribuidora Los Galpones, se realiza con el fin de destacar sus áreas fuertes y a la vez analizar en qué áreas no se está trabajando lo suficiente, para así fortalecer y mejorar cada una de las falencias con el objetivo de optimizar los procesos que en ella se desarrollen. El estudio de esta matriz en el establecimiento en mención se ha realizado desde el mes de marzo, lo cual facilitó la evaluación y el análisis de los diferentes

factores de cada área. Esto se llevó a cabo con la información suministrada por la misma y lo indagado; lo cual permitió evidenciar qué áreas se encuentran bien establecidas, promoviendo el crecimiento, desarrollo, así como resultados satisfactorios.

También, se pudo evidenciar cuáles áreas por el contrario muestran falencias, lo cual hace que no estén en competitividad. En consecuencia, los resultados obtenidos del estudio de la matriz arrojaron el grado de madurez de la distribuidora objeto de este trabajo, dando un panorama mucho más claro como se venía diciendo, de las áreas en las cuales se debe trabajar más, bien sea cambiando de método de trabajo o implementando nuevas estrategias que permitan promover su desarrollo de manera eficaz.

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN

En este apartado, se mostrará el diagnóstico que se llevó a cabo para cada área con su pertinente gráfica y acotaciones. De acuerdo con la calificación obtenida presente en cada uno de los cuadros obtenidos, para cada una de las variables que fueron evaluadas con los encargados de la organización.

A continuación, se mostrarán las gráficas con sus respectivos análisis

- **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Figura 3

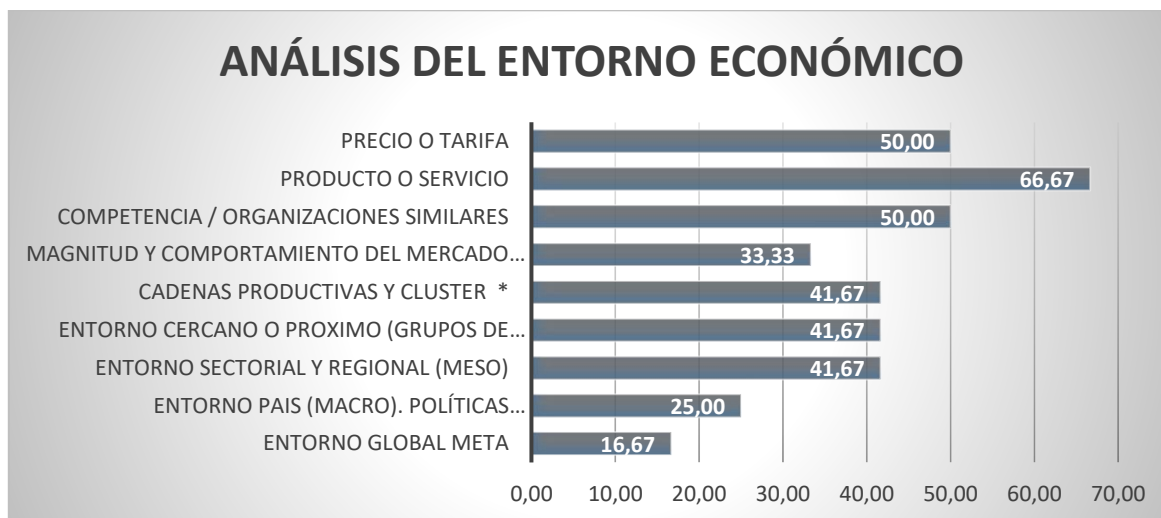


Figura 3. Análisis del entorno económico

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados del gráfico, como aspecto positivo se evidencia que Distribuidora Los Galpones en el análisis del entorno económico, se encuentra fuerte en sus distintos productos ofrecidos con un 66.67% de desarrollo de esta área, enfocándose en ser mejor que su competencia. Es decir, se encuentra trabajando en los diferentes aspectos teniendo en cuenta la calidad de vida personal e igualmente laboral de sus trabajadores y el buen servicio que se ofrece al cliente.

Ahora bien, en el entorno global meta como aspecto negativo se muestra un 16.67%; lo que indica que no éste aspecto no ha sido trabajado y/o aceptado correctamente, ello es debido a sus elevados precios; los cuales han variado mucho en los últimos meses y por esto ha sido difícil aumentar su distribución. Es así que esta área si bien esta se muestra parcialmente positiva, es imprescindible hacer las mejoras a lugar para que funcione óptimamente.

- **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Figura 3.1



Figura 3.1 Direccionamiento estratégico.

Fuente: Elaboración Propia

En el diagnóstico de esta área, se evidencia que los valores corporativos van aumentando con un 47.22%, también se muestra que se carece del sistema de finalidades (*misión, visión, objetivos y metas*); ya que se evidencia un 12.50%. Por tanto, se requiere reforzar éste para ir dándole forma a la organización, ya que es muy importante que se tenga claro hacia dónde se quiere llegar, así como también, reflejar cada una de las estrategias a utilizar para conseguir ser líderes en el mercado.

Se necesita trabajar en los temas de planeación con un 25.00% así como de estrategias con un 22.22%, pues se evidencia que no se están aplicando, ni realizando como es debido con el fin de estar preparados ante cualquier situación que se presente en la organización, ya que es determinante contar con plan estratégico, el cual contribuya a asumir los retos y prevenir los riesgos que se presenten en la distribuidora.

- **GESTIÓN DE MERCADOS**

Figura 3.2

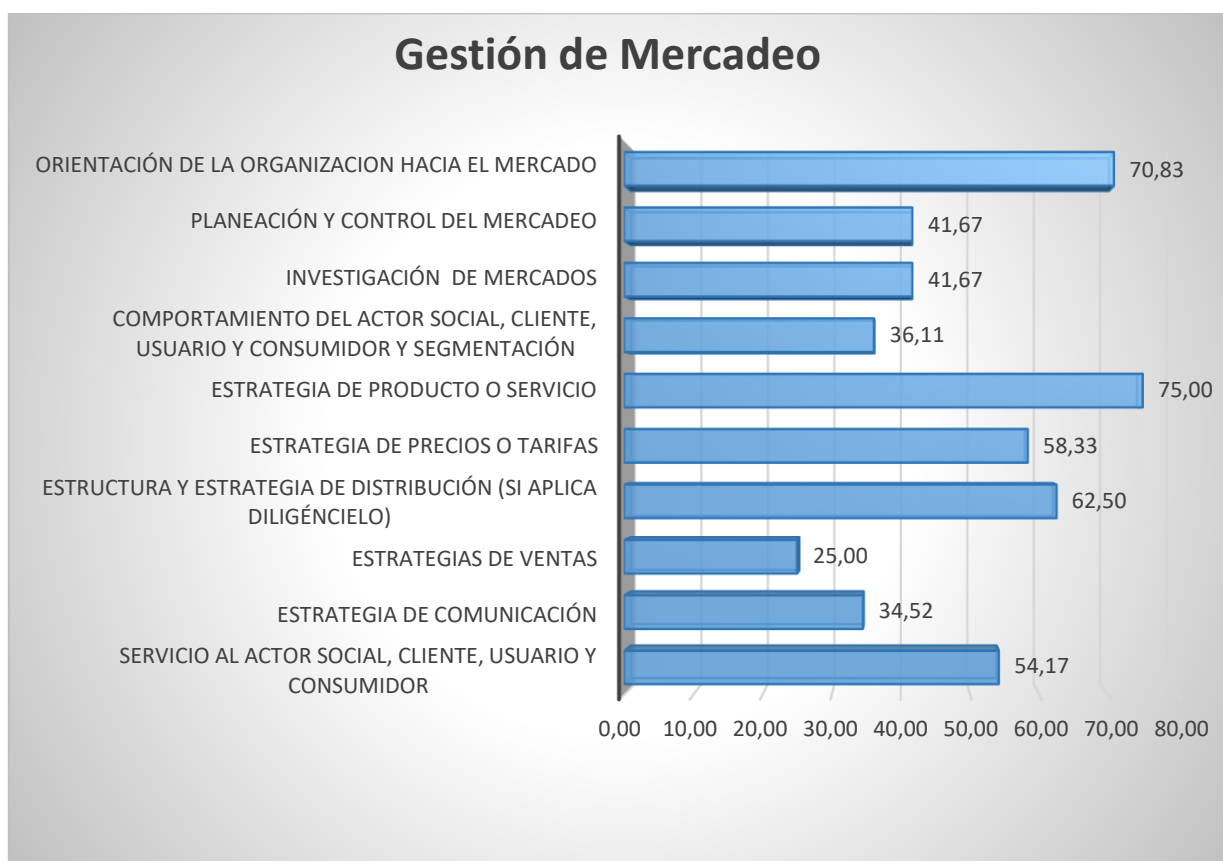


Figura 3. 2 Gestión de mercado.

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al estudio hecho *al área de gestión de mercados*, se debe decir que es una de las más sobresalientes en la distribuidora, ya que se evidencia que tiene un alto grado la estrategia de producto o servicio; con un 75.00%. Debido a que, se enfoca en ofrecer un buen producto y servicio al cliente, adquiriendo de esta manera productos de fuentes confiables. Para así, poder brindar calidad. Igualmente, arrojó como resultado que el área más afectada, es la de *estrategias de ventas* con un 25.00%. Por tanto, es importante realizar

un plan de mejora e innovación, para ésta puesto que es el eje fundamental para el desarrollo de la organización.

Cabe resaltar que, en esta área de gestión de mercado, los aspectos con menor actividad son estrategia de venta con 25.00% y estrategia de comunicación con 34.52%, las cuales presentan un porcentaje muy bajo y, por ende, se requiere estipular un plan estratégico para así, ver tanto el crecimiento de la organización como los cambios que traerá la aplicación de éste con el propósito de estar vigentes y activos en el mercado.

Hay varias áreas internas de esta área que requieren mejorarse, pero como ya se ha mencionado esto se hará paulatinamente toda vez se tenga lista el área principal, la cual marcará la línea conductora que permitirá que se puedan articular las demás a través igualmente de un plan estratégico.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Figura 3.3



Figura 3.3 Cultura organizacional

Fuente: Elaboración Propia

Para este aspecto, se tiene que, en el área de *cultura organizacional*, la organización no cuenta con buen liderazgo por parte de los trabajadores (16.67%). Por otra parte, se cuenta con entorno laboral (66.67%) en donde se pueden sentir en familia; ya que los dueños se encargan de que tengan motivación y a su vez, un buen clima laboral. Sin lugar a dudas, esto hace que los mismos sean más eficientes y eficaces en sus labores diarias.

En ese orden de ideas, se debe trabajar en pro de desarrollar un buen clima laboral para que los trabajadores se sientan más comprometidos, a gusto y sobre todo valorados lo que contribuirá a la consecución de un sentido de pertenencia en ésta y así, elevar los niveles de participación y compromiso; que en el momento presentan un 36.11%, desarrollo y reconocimiento con un 33.33%; que como se mencionaba lo que refleja la necesidad de atención de parte de los directivos y trabajadores para llevar a cabo una excelente cultura organizacional.

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Figura 3.4



Figura 3.4 Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

En este caso el diagnóstico hecho a *la estructura organizacional* es una de las áreas principales en toda organización. No obstante, se reflejó que en Distribuidora Los Galpones se necesita fortalecer y del mismo modo trabajar en ella. Puesto que cuenta con un nivel muy bajo, lo cual no la hace competitiva. Es así que, con el resultado del diagnóstico, se evidenció que cuatro (4) de las variables cuentan con un 16,67%. Por consiguiente, es preciso fortalecer estas áreas; pues a pesar de tener poco personal, es necesario desarrollar un seguimiento, el cual permita llevar control de todas las funciones que se deben desarrollar en cada área. Para permitir así, el crecimiento de la organización.

Además, se aprecia que la variable de competencia acorde a la estructura cuenta con un 58.33%. Por lo cual, es donde más se ve cristalizado el trabajo realizado, cabe resaltar que es importante subir los niveles del área para hacerla más competitiva y sobresaliente en el mercado.

Por otro lado, los procesos denotan que para la estructura se cuenta con un porcentaje de 21.67%; es decir se posiciona en un nivel bajo, pero que se ha intervenido y con dedicación se puede subir ya que se tiene que centrar en sus objetivos e ir buscando la forma de identificar, así como clasificar las tareas que se deben realizar e ir delegando funciones a sus trabajadores dependiendo de las habilidades que cada uno posean y que sin lugar a dudas beneficiarán a la organización.

- **GESTIÓN DE PRODUCCIÓN**

Figura 3.5

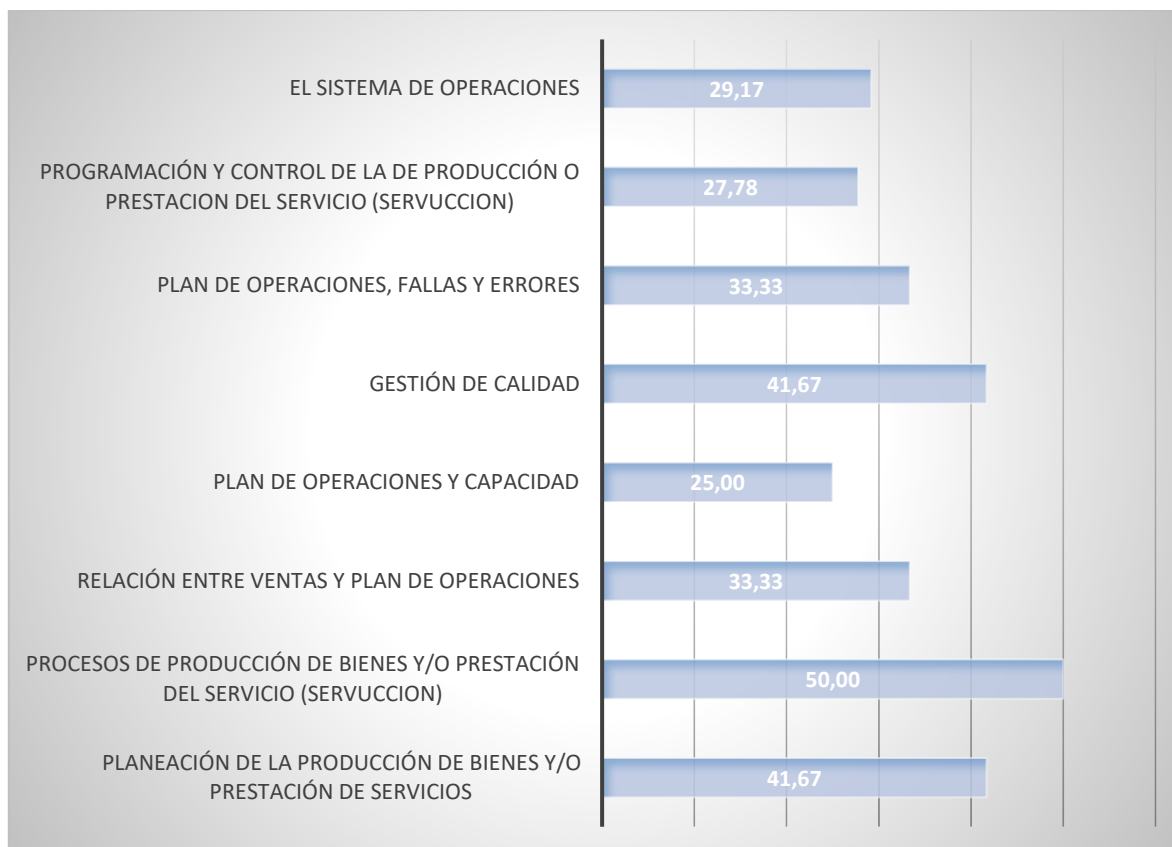


Figura 3.5 Gestión de Producción

Fuente: Elaboración Propia

En el análisis del área de *gestión de la producción*, se evidencia que Distribuidora Los Galpones cuenta con su mayor variable, la cual está en el 50.00%. Se puede observar la capacidad que tiene la misma para asumir su prestación de servicio, debido a que tiene un buen manejo y se está desarrollando para mejorar su situación. Por otro lado, cabe resaltar que la variable más baja es el plan de operaciones con un 25.00%, el cual requiere mejorarse,

ya que es uno de los más importantes dentro de la organización, el cual genera pérdidas. Por ello, se precisa tomar decisiones y formular estrategias para su mejoramiento.

En este sentido, esta variable evidencia que tener un plan operativo es indispensable para una organización; ya que éste contribuye con el diagnóstico tanto de fortalezas como de las distintas falencias que se tienen a la hora de prestar un buen servicio, esto último es lo que se quiere evitar ya que, al no mejorar el mismo se generen pérdidas que afectan tanto a las ventas como a los clientes, por este motivo es importante trabajar en mejorarlo.

- **GESTIÓN FINANCIERA**

Figura 3.6

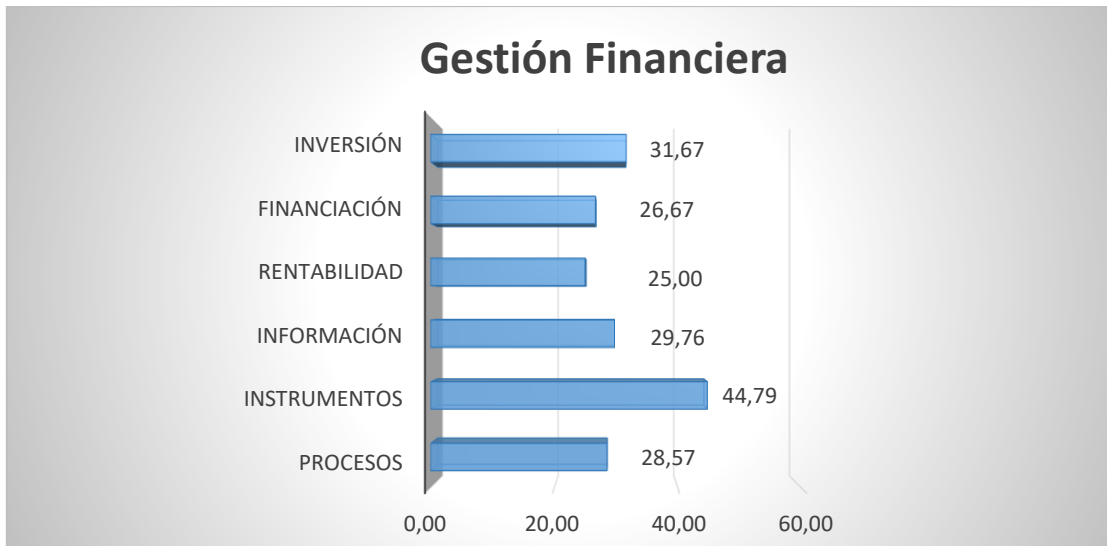


Figura 3.6 Gestión Financiera

Fuente: Elaboración Propia

Sobre el análisis realizado al *área de gestión financiera*; se puede observar que la organización en ninguna de sus variables sobrepasa el 50%; ahora bien, en la variable que más se trabaja es en *instrumentos* con un 44.79%. Lo cual hace evidente que cuenta con un buen equipo contable, pero a su vez en las demás variables se muestra la falta de desempeño de éstas para lograr ser más competitiva y ofrecer mayores rendimientos para la toma de decisiones.

Así mismo, el aspecto de rentabilidad cuenta con un 25.00% lo cual muestra que es baja, para ello es conveniente agregar al portafolio, productos que puedan dejar mayor utilidad y así, aumentar las utilidades e ingresos; para hacerla próspera y productiva, ya que si bien el movimiento de la distribuidora es grande, no se han obtenido los resultados

esperados, en otras palabras, aunque va en buen camino se denota que por ser una organización pequeña, no se muestra resultados como se podría esperar encontrar en una empresa grande.

Sin embargo, se ha trabajado un poco en cada variable, para contar con la información necesaria con el propósito de realizar la gestión financiera para obtener tener la información necesaria e ir conociendo, desarrollando, creciendo y fortaleciendo a la organización, con la meta de que cada día mejore rentablemente, debido a que actualmente está en un 25.00%.

En cuanto al financiamiento, que muestra un 26.67%; eso es porque en el momento se encuentran muy bajas las ventas, pero sobre todo en su parte de procesos ya que este es uno de los principales ejes para el desarrollo de cualquier plan de acción en la distribuidora y que, por tanto, requiere de una intervención que mejore tanto sus procesos como sus ventas.

- **GESTIÓN HUMANA**

Figura 3.7

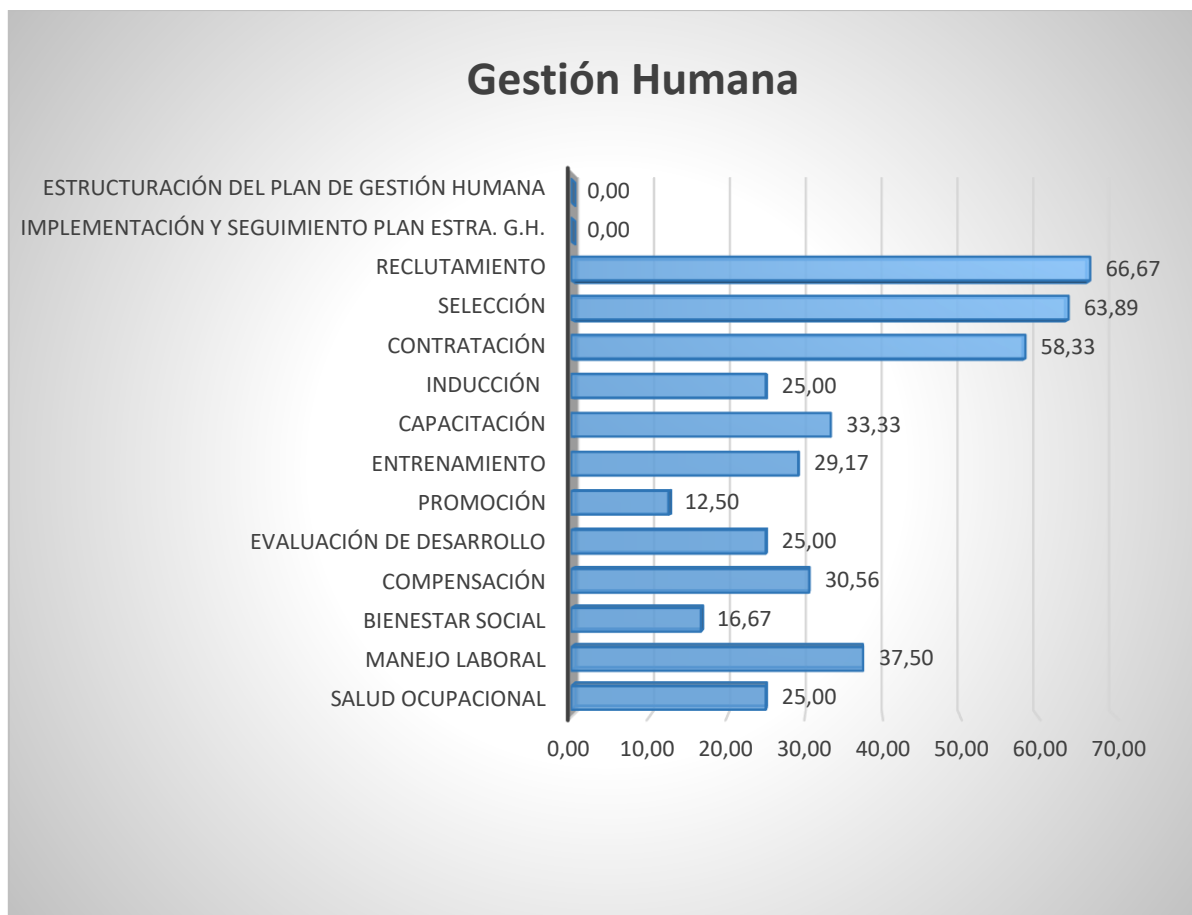


Figura 3.7 Gestión Humana

Fuente: Elaboración Propia

En esta situación, el *área de gestión humana* es la encargada de los procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de una empresa, es decir de: la selección, contratación, capacitación, evaluación del desempeño y el bienestar de los trabajadores. Por tal motivo, la organización como evidencia la gráfica en el área de reclutamiento, obtuvo el mayor puntaje con un 66,67%, siendo ésta la variable en la que más se ha trabajado, ya que se hace un trabajo muy minucioso a la hora de seleccionar al personal.

Puesto que deben ser personas capaces de desempeñarse bien en las diferentes áreas, contar con disposición y tiempo para la flexibilidad de horarios. Además, es evidente que se deben fortalecer más las variables como *promoción* (12.50%) y *bienestar social* (16.67%), las cuales cuentan con un nivel bastante bajo de trabajo. Cabe resaltar que las áreas en las que más se debe trabajar son en la *estructuración de un plan de gestión*, así como la *implementación y seguimiento de un plan estratégico*; ya que están en el 0.00%. Por consiguiente, se requiere reestructurar las mismas para así poder estar en calidad de competencia.

Es necesario tener muy presente esta área de Gestión humana, ya que es la parte encargada del estudio que se le hace a cada uno de los nuevos integrantes del equipo de trabajo; el cual debe ser muy especificado puesto que se quiere sobresalir en cuanto a aspectos como: la atención al cliente y el asesoramiento, también éste permite hacer un análisis del potencial de los trabajadores y así, ver en qué área se pueden ir ubicando dependiendo de sus habilidades y conocimientos. En síntesis, ayuda a enfocar la estructura e implementación de un plan estratégico requerido en el establecimiento.

- **LOGÍSTICA**

Figura 3.8



Figura 3.8 Logística

Fuente: Elaboración Propia

En este apartado se debe decir que Distribuidora Los Galpones, en cuanto al *control de logística*, es la variable más alta con un 50.00%. Esto es direccionado por el gerente general, por tal motivo no existe un área que sea la encargada de la logística como tal. En ese sentido, se evidencia que su sistema de información (41.67%); está en proceso y que por consiguiente hay que seguir fortaleciéndose, para que pueda ir creciendo de acuerdo a los cambios del entorno.

Por otro lado, sus otras variables, se encuentran en un 25.00% lo que significa que falta trabajo, fortalecimiento y adaptación para el desarrollo de sus operaciones, a excepción de la competencia de logística, que muestra un 8.33%, lo que quiere decir que están empezando a implementar, por eso su porcentaje es tan bajo.

- **ASOCIATIVIDAD**

Figura 3.9

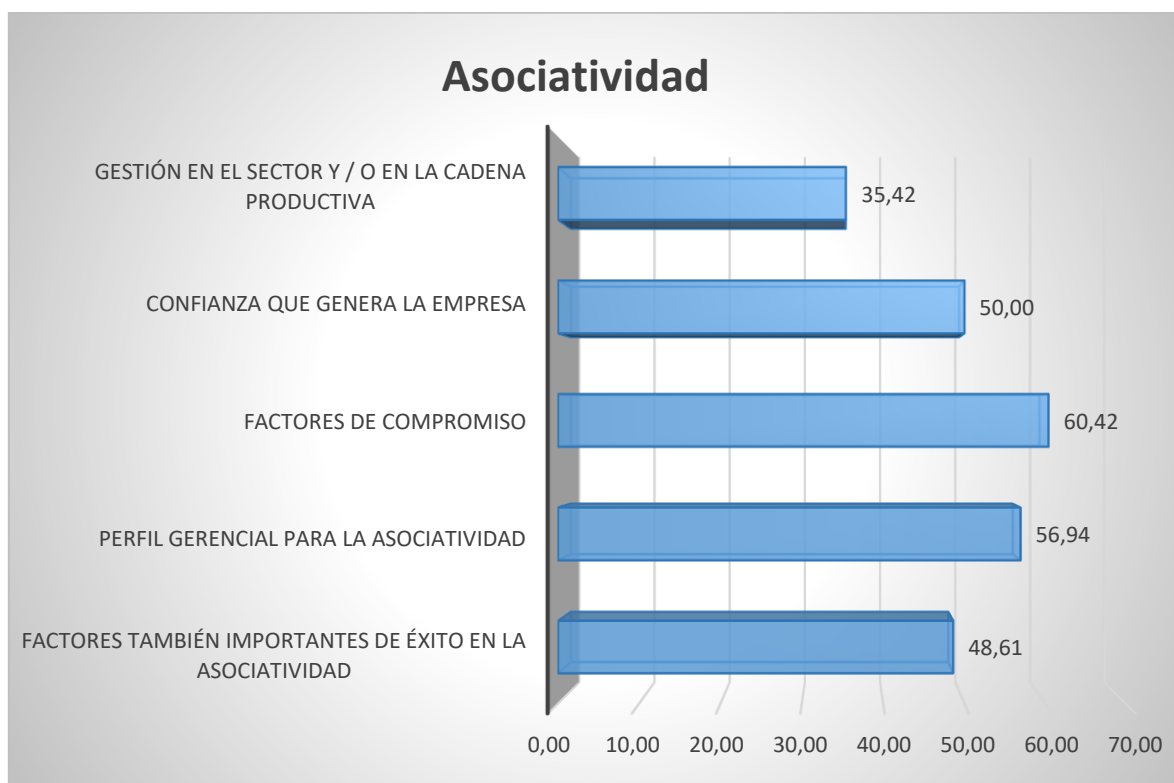


Figura 3.9 Asociatividad

Fuente: Elaboración Propia

Con relación al *área de la organización*, de acuerdo con el diagnóstico realizado es pertinente mencionar que en la mayoría de sus variables tiene altos porcentajes de desarrollo respecto con las demás áreas ya evaluadas. Es decir, la más baja es *gestión en el sector* con un 35.42%, se encuentra también que el porcentaje de *los factores de compromiso* son de 60.42%, lo cual indica que es muy buena, ya que demuestra que, a pesar de las dificultades, el compromiso de cada uno de los miembros de la organización es incondicional, ya sea en

el sector interno como en el externo, lo cual permite que se pueda desarrollar a cabalidad cualquier evento.

En esa misma línea, se puede apreciar que en ese aspecto la empresa va creciendo; lo que significa que el negocio está siendo cada vez más notable en el mercado y ha ganado la confianza de sus clientes, aunque aún falta mucho para llegar a esa meta añorada, a ese 100%. No obstante, se está trabajando en ello. Igualmente, se debe mencionar que está en marcha el aspecto de perfil de la asociatividad, ya que cuenta con un 56.94% y se espera tener mejoras, así como más beneficios, para subir esos porcentajes.

Por último, es clave decir que, si bien ha sido un poco más difícil trabajar en el tema de factores para el éxito, cada día se busca mejorar y corregir cualquier falencia con el único propósito de responder oportunamente al entorno, a la comunidad y la misma organización de la manera más pertinente y beneficiosa posible.

- COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Figura 4

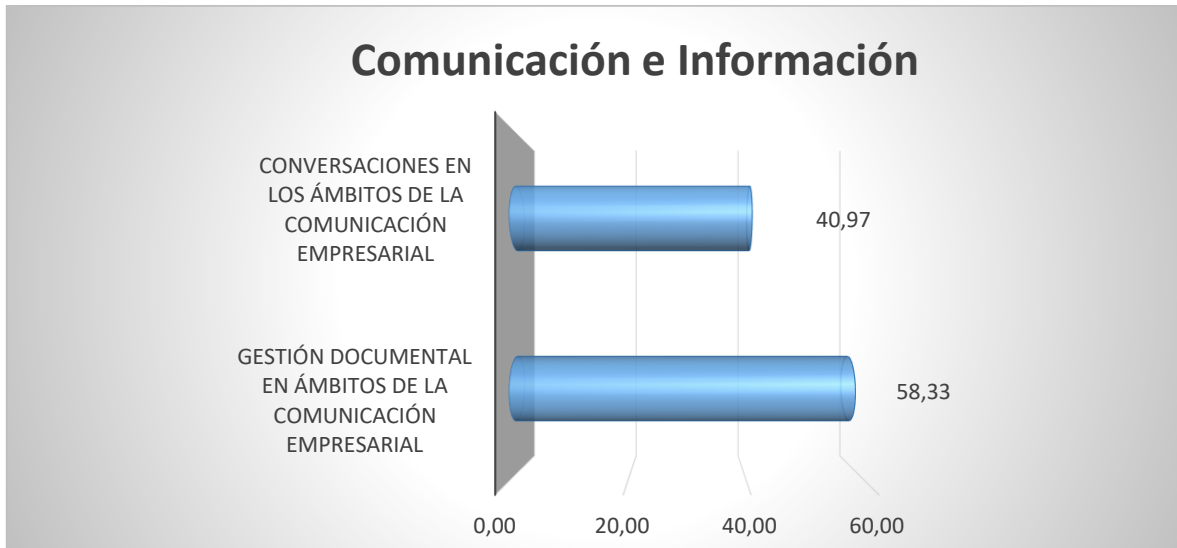


Figura 4. Comunicación e información

Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, acerca de la valoración de esta área se evidencia el *desarrollo de gestión documental* con una proporción del 58.33% y *conversaciones de la comunicación empresarial* con un 40.97%; demostrando la responsabilidad de la organización para implementar estrategias que amplían la comunicación y gestionan la información para así, obtener beneficios. Puesto que esta es un área muy significativa ya que con la misma es como se muestra una organización antes sus clientes y proveedores. Es decir, una en la cual se busca siempre brindar el mejor servicio, así como atención, teniendo presente que el diálogo, es uno de los factores más relevantes en la sociedad, lo cual contribuye al cumplimiento de las expectativas del entorno.

Si bien hay un porcentaje bajo en conversaciones en los ámbitos de comunicación empresarial mostrando un porcentaje del 40.97, es clave decir que este es un aspecto indispensable y que requiere de los ajustes pertinentes puesto que la comunicación de no ser solucionada a tiempo puede afectar a la organización tanto interna como externamente. Los efectos negativos son los que se deben evitar a toda costa pues definitivamente podría perjudicar los lazos que se han venido estrechando entre clientes y la organización en sí.

- **INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO**

Figura 4.1

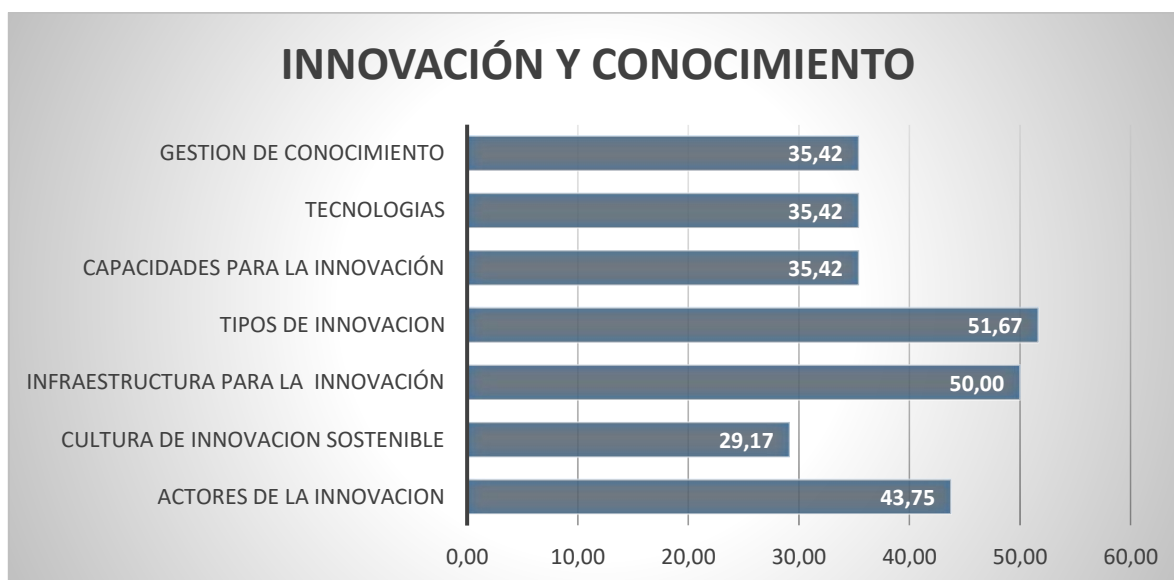


Figura 4.1 Innovación y Conocimiento

Fuente: Elaboración Propia

En este aspecto, *la innovación y el conocimiento* son factores significativos en la organización, ya que permiten afrontar a la competencia y sobresalir en el mercado. En el anterior gráfico, se evidenció que Distribuidora Los Galpones en esta área, se encuentra en un nivel medio, en un nivel en proceso, pues su variable más alta son sus tipos de innovación con un 51.67%, que a pesar de no contar con un documento firmado en donde se tengan las estrategias a seguir, tratan de día a día ser mejores en lo que respecta a sus labores diarias y ser flexibles ante cualquier cambio.

Por otro lado, se denota que las demás variables se deben fortalecer e implementar propuestas que los lleven a obtener un crecimiento significativo, lo cual los hará ser cada día mejores tanto en el ámbito laboral como en el personal, ya que la capacidad que se tiene para innovar en resumen es baja y, por tanto, no permite su respectivo crecimiento.

Como aspecto negativo, se denota que el área más baja es la de cultura e innovación sostenible, la cual tiene un 29.17%, es evidente que necesita ser intervenida lo más pronto posible ya que se debe estar creando y así mismo innovando constantemente, para estar actualizados con respecto y/o a nivel de la competencia, adicional se precisa trabajar en el tema de cultura así como costumbres de la sociedad con el propósito de tener mayor acogida y ser elegidos por los clientes como sus distribuidores principales.

- **GESTIÓN AMBIENTAL**

Figura 4.2

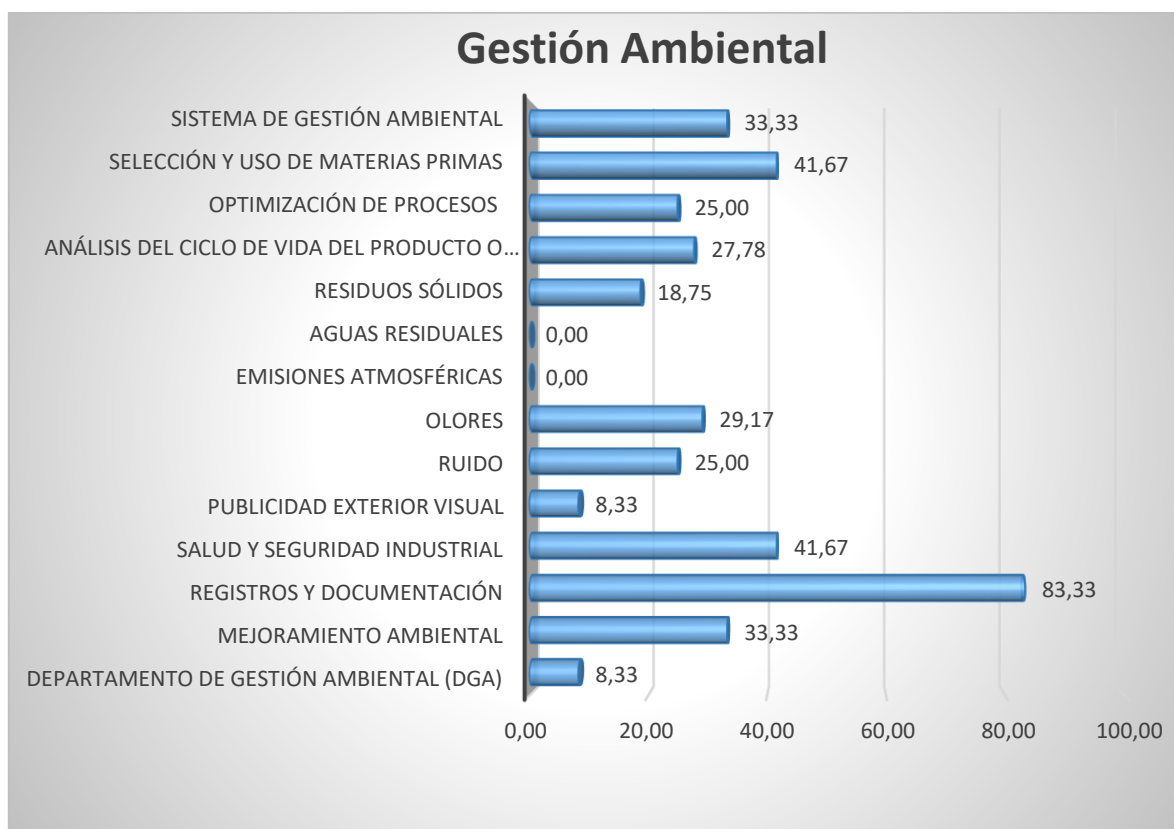


Figura 4.2 Gestión Ambiental

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al área de *Gestión ambiental de la organización*; se ve reflejada la falta de aplicación y manejo de alguna de las áreas, ya que cuentan con porcentajes muy bajos como 8.33% de publicidad exterior visual y departamento de gestión ambiental, los cuales se encuentran en un porcentaje muy bajo e indican la falta de compromiso en los mismos, así que se requiere proceder a la realización de su desarrollo para mejorar en todos los aspectos.

Lo cual, hace que se precise analizar con detenimiento qué estrategias se deben aplicar para poder desarrollar todas las variables y así, obtener un excelente resultado para la organización. Puesto que, elevando estos porcentajes, se hace posible que sea más eficiente la misma. Pues, es evidente que el área que más se ha engrosado es la de registros y documentación con un 83.33%, debido a que se nota que procuran llevarlas al día, cumpliendo con los requisitos que la ley y el gremio exigen.

Ahora bien, hoy en día el tema ambiental es bastante importante para las organizaciones y la sociedad en general, porque de ello depende garantizar una mejor calidad de vida para la población, un mejor desarrollo en las actividades económicas y así mismo, la conservación de la naturaleza.

- **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Figura 4.3



Figura 4.3 Responsabilidad social

Fuente: Elaboración Propia

Se debe señalar que es un compromiso, necesidad y deber que tiene la organización, para aportar a la población con el objetivo de optimizar la calidad de vida tanto de los trabajadores como de la sociedad en general.

En el estudio de Distribuidora Los Galpones, evidencia que son muy bajos los niveles ya que cuenta con un impacto RSE 22.22% y un enfoque estratégico RSE 25.00%, que denotan porcentajes críticos, por lo que debe buscarse la manera de resolverlo mediante el plan estratégico, ya que estos factores son de mucha ayuda para la organización.

Por otro lado, se evidencia un alto porcentaje en la gestión RSE 36.11%; lo cual indica que aunque es el mayor nivel que tiene la organización, en esta área no significa que sea bueno ya que se encuentra por debajo del 50.00% , por tal motivo hay que seguir trabajando en la misma, para fortalecerla brindando beneficios tanto a la organización como a la comunidad, adquiriendo así como cumpliendo los compromisos a nivel ambiental, social, económico y cultural, para así, mejorar el entorno laboral y por consiguiente, prestar una buena calidad en el servicio.

❖ INFORME GENERAL DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

INFORME INTEGRAL

Figura 4.4

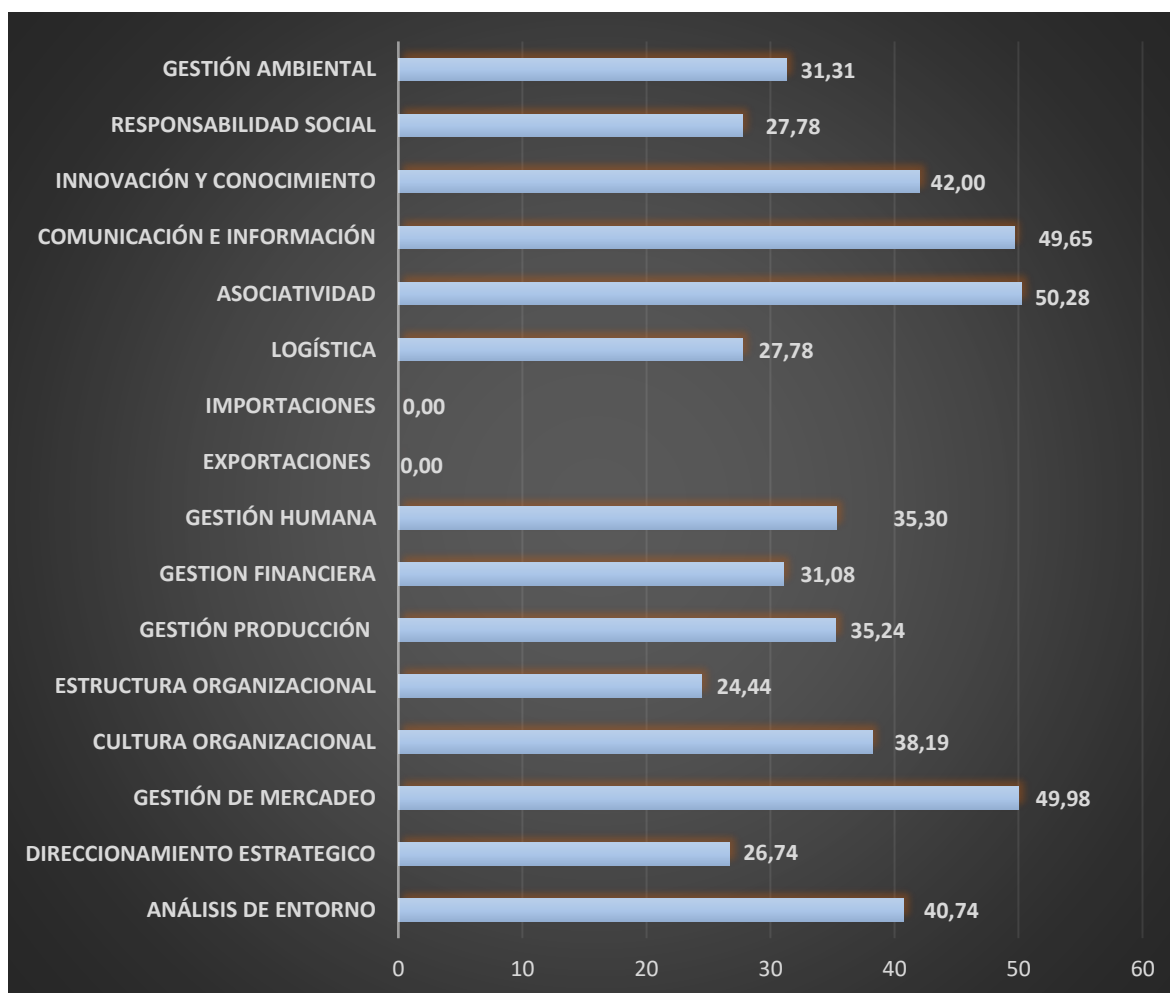


Figura 4.4 Informe Integral

Fuente: Elaboración Propia

ANÁLISIS GENERAL Y CONCLUSIONES

Después de analizar cuidadosamente a Distribuidora Los Galpones, a través de la herramienta MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones), se puede señalar que cada una de las áreas cuenta con variables que no han sido trabajadas y, por ende, tampoco ejecutadas de manera correcta o simplemente que no había sido prioridad para los dirigentes de la organización. En este orden de ideas, la herramienta ya mencionada cuenta con 16 puntos para un análisis bastante completo acerca de las organizaciones. No obstante, para este caso en específico solamente se realizó un análisis de 14 áreas, ello debido a que sus niveles no fueron superiores a un 50.28%.

Por otro lado, se precisa decir que las dos (2) áreas faltantes son: importación y exportación. Ello, es porque Distribuidora Los Galpones, aún no está ejecutando estas áreas en su propuesta de mercado puesto que la prioridad en el momento, es a nivel municipal y regional. En consecuencia, las dos variables previamente señaladas no hicieron parte del objeto de estudio de este proyecto investigativo.

Así mismo, en el análisis se pueden apreciar que muchas de las áreas están en riesgo y se requiere de pronta intervención para equilibrar su debido funcionamiento. En otras palabras, se debe proceder a realizar su respectivo análisis, promoviendo y ejecutando las estrategias pertinentes para cada una de ellas, a través de un esquema de mejoras que permita su desarrollo óptimo y buscando así un excelente resultado para la organización. En ese sentido, es preciso desarrollar un enfoque en aquellas que son más urgentes, que, para este caso, vienen siendo las que comprenden o están inmersas en cuanto al *direccionamiento estratégico* (sistema de finalidades, valores corporativos y estrategias).

Esto, es porque como se ha venido expresando éstas no están desarrolladas dentro de la organización. En otras palabras, al faltar o al no contar con un *direccionamiento estratégico*, es evidente que hay una afectación con respecto a la orientación que la distribuidora requiere para su buen funcionamiento. Ello, es debido a que esta área es la brújula que guía el camino, así como la consecución tanto de los objetivos como de las metas y demás aspectos, que pretende alcanzar el establecimiento.

Lo cual, sin lugar a dudas le servirá para mantenerse vigente, ser competitivo, innovar en los aspectos a que haya lugar, ofrecer productos de calidad para sus clientes, así como animales y, por consiguiente, sobrevivir tanto a los cambios complejos que se presentan a diario como al hecho de permanecer en el mercado como un establecimiento próspero, que quiere consolidarse de forma gradual para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Por lo tanto, esta área y sus sub áreas son las que en la actualidad se están trabajando mediante el presente proyecto, que en sí es una propuesta de mejoramiento de la cual se hará un mayor desarrollo en el apartado de *planteamiento y formulación del problema* en donde se ampliará en qué consiste la misma, cómo está afectando a la organización y su posterior, solución para el mejoramiento de la distribuidora.

Para concluir este apartado, es clave indicar que es con el ánimo y compromiso de sus trabajadores, así como de sus dueños, que se llevará a esta organización a sobresalir al igual que a corregir cualquier dificultad que se presente en el camino. Pues a pesar, de ser una organización con pocos años de trayectoria, ésta ha demostrado que así haya iniciado con conocimientos empíricos, puede llegar a perfeccionarse para ser una de las más grandes distribuidoras del mercado gracias a que cuenta con unos pilares organizados y consecuentes plasmados en su *direccionamiento estratégico*.

PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En este punto, es válido denotar que gracias a los resultados obtenidos en el análisis con respecto al informe general MMGO (*gráfico 15*), se puede indicar que: existen cuatro (4) áreas específicas con menor porcentaje o que son críticas, las cuales deben ser intervenidas debido a que son de indispensables para el desarrollo de la organización.

A continuación, las áreas críticas según el análisis realizado:

- ♦ **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL = 24.44%**
- ♦ **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO = 26.74%**
- ♦ **LOGÍSTICA = 27,78 %**
- ♦ **RESPONSABILIDAD SOCIAL = 27.78%**

Por tal motivo, es fundamental su desarrollo al igual que evolución, para generar los resultados óptimos en cuanto a la consecución de las metas trazadas.

Nota aclaratoria

Si bien se indica que hay cuatro (4) áreas críticas a intervenir, se denota que el área más urgente y que, por consiguiente, viene siendo la raíz del problema es la concerniente con el ***direccionamiento estratégico***. Pues, como se ha expresado, esto se debe a que esta área es considerada como el pilar integral u holístico de la organización y a su vez, de este proyecto.

Ahora bien, dicha área comprende: el sistema de finalidades que tiene que ver con la misión; que se encarga de establecer qué hace la distribuidora. Luego, se encuentra la visión; la cual se encarga de determinar para dónde va la misma. Seguidamente, están los objetivos; los cuales son la muestra de los medios con los cuales se pretende lograr el fin en el negocio

y también están las metas; las cuales son aquellos fines o resultados finales que se quieren obtener.

Así pues, se evidencia, que hace falta desarrollar los valores corporativos; que son aquellos principios éticos, así como conductuales con los cuales se identifican todos quienes trabajan en la organización y así mismo, se encuentran las estrategias, que son la representación de la unión entre objetivos y metas, pero ya cristalizadas con los recursos necesarios para la consecución de lo propuesto en los plazos ya mencionados. Además, es el área, de la cual se despliegan las demás y si no se trabaja o se mejora la misma, es determinante que va a seguir afectando precisamente, porque no hay una organización establecida.

Así pues, su falta de implementación o presencia, ha perjudicado directa e indirectamente a las demás áreas; precisamente porque nunca se fijó un horizonte claro hasta ahora. En ese orden de ideas, su mejora cristalizada a través de este proyecto, está encaminada a su proposición, estructuración y posterior implementación, para una mejora total en pro del desarrollo integral del negocio.

En otras palabras, se considera que esta área es aquella guía de orientación efectiva para el cumplimiento de los objetivos organizacionales que se requieren en la distribuidora objeto de estudio. En consecuencia, toda vez que se realice una mejora en este aspecto, se dará paso para que de igual forma se desarrollen las correctivas a que haya lugar en las otras áreas de la organización.

Adicionalmente, esta área es la encargada de enfocar los propósitos de la organización, en donde se pueden ver a profundidad los objetivos, las metas trazadas a corto,

mediano, así como largo plazo y que, por supuesto apuntan a la duración, así como sostenibilidad y al desarrollo de la misma. En consecuencia, dicha área debidamente estructurada visibilizará lo que se pretende hacer y los resultados que se esperan obtener de las acciones realizadas dentro del establecimiento.

Por tal motivo, el direccionamiento estratégico y sus sub áreas son determinantes ya que darán una visión clara de la distribuidora, de sus acciones y así mismo, de las consecuencias que pueden traer consigo las decisiones tomadas. Todo ello, para así contar con estrategias que serán de igual forma se utilizarán con el propósito de beneficiarla y asegurar su permanencia a pesar de los obstáculos que se presenten en el camino.

Entonces, a continuación, se presentan tanto la gráfica como su respectivo análisis con respecto al área a intervenir:

❖ **ÁREA A INTERVENIR: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Figura 4.5 Área de Direccionamiento Estratégico



Figura 4.5 Área a intervenir: Direccionamiento estratégico

Fuente: Elaboración Propia

IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA GENERAL DEL ÁREA SELECCIONADA

Es importante denotar que se tomó punto de partida, tanto el análisis como los resultados del diagnóstico realizado al establecimiento a través del matriz MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones); en los cuales se puede evidenciar que hace falta el diseño de **un direccionamiento estratégico** (*sistema de finalidades, valores corporativos y estrategias*) y que hace falta igualmente estructurar y cristalizar éstas sub áreas o factores internos que permitirán fortalecer su proceso administrativo y en consecuencia, representarán esa línea conductora para que más adelante, se hagan las demás mejoras a que haya lugar en las áreas restantes a intervenir.

En consecuencia y para el mejoramiento de éstas, se precisa exponerlas. Lo cual, se hará a continuación:

FACTORES INTERNOS O SUB ÁREAS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Nota aclaratoria

Es necesario decir que los factores internos o sub áreas, que aquí se determinan son las que comprenden al direccionamiento estratégico; es decir el sistema de finalidades (misión, visión, objetivos) que claramente no están presentes pero que son indispensables por lo que se requiere estructurarlas, así como cristalizarse en la organización y ello, se verá realizado a través de la propuesta de mejoramiento o solución que se desglosará más adelante.

Ahora bien, como se pudo apreciar a través del análisis de la herramienta MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones); éstas muestran un porcentaje

bastante bajo, es decir crítico y, por consiguiente, significativo que requería de una urgente intervención, la cual se da mediante el desarrollo de la propuesta de mejoramiento que en este proyecto se pretende alcanzar.

Se determina que es necesario implementar el Direccionamiento estratégico en Distribuidora Los Galpones; ya que es de las áreas más importantes en la organización debido a que permite conocer dónde está, hacia dónde se dirige ésta, cuáles son sus objetivos y metas entre otros aspectos. Según (Rus Arias, Enrique., 2021) “Los objetivos de una empresa son los estados o situaciones que la empresa pretende conseguir en el futuro utilizando sus recursos disponibles presentes y los previsibles. Podemos decir, por tanto, que serían aquello que la empresa quiere para el futuro. El lugar dónde quiere estar, la situación que quiere tener o los fines que pretende. Por otro lado, la empresa necesita saber con qué contará para conseguirlos, dinero, activos, etcétera. De esta forma, la empresa decide dónde quiere llegar y qué camino tomará para hacerlo. ”.

Por otro lado, es oportuno mostrar mediante la herramienta *espina de pescado* cómo y en qué áreas específicas es que se hace indispensable el direccionamiento estratégico (*planeación, dirección, control, organización y entorno*).

A continuación, se grafican los resultados hallados en la herramienta *espina de pescado*, la cual se usó para identificar las causas de la problemática expresada:

❖ **DIAGRAMA ESPINA DE PESCADO**

El diagrama de espina de pescado es una herramienta que sirve para exponer mediante un diagrama la causa y de igual forma, el efecto para determinar las causas potenciales de un

problema. Así mismo, el gráfico permite ilustrar de manera fácil las causas, así como las necesidades del problema a que haya lugar.

En palabras de (Romero Bermúdez, Erika; Díaz Camacho, Jacqueline., 2010) *el diagrama causa-efecto, también conocido como espina de pescado* es: “...un diagrama causa-efecto bien organizado sirve como vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido (Zapata y Villegas, 2006). Este diagrama se debe utilizar cuando se pueda contestar “Sí” a una o a las dos preguntas siguientes: 1) ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema? 2) ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema? (SLC, 2000)... ‘’ **Págs. 3-4.**

Para la elaboración del diagrama es posible proceder de dos formas: con la primera se trata de enlistar todos los problemas identificados, tipo “lluvia de ideas”, y de esta manera intentar jerarquizar cuáles son principales y cuáles son sus causas; la otra forma consiste en identificar las ideas principales y ubicarlas directamente en los “huesos primarios” y después comenzar a identificar causas secundarias, que se ubicaran en los “huesos pequeños”, que se desprenderán todos de las ramas principales (ídem)...’’. **Págs. 3-4.**

A continuación, se ilustra el diagrama de espina de pescado aplicado a la distribuidora en mención:

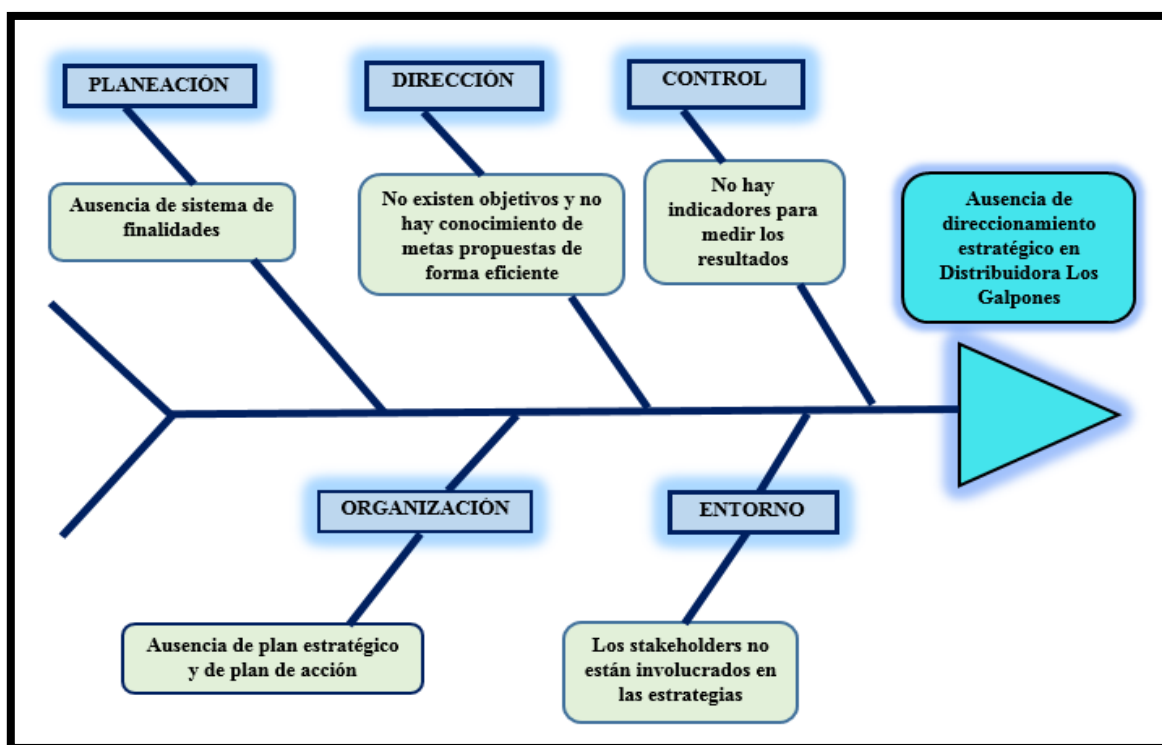


Figura 4.6 Espina de pescado Distribuidora Los Galpones en cuanto a los factores que afectan el direccionamiento estratégico. Fuente: presente trabajo.

Por consiguiente, la problemática planteada es:

¿CÓMO FORTALECER EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA DISTRIBUIDORA
LOS GALPONES A TRAVÉS UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE UN
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO?

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Para fortalecer el proceso administrativo de Distribuidora Los Galpones se hará el diseño del direccionamiento estratégico, el cual permitirá establecer el sistema de finalidades (misión, visión, objetivos corporativos, entre otros) fundamentales para el funcionamiento óptimo del negocio.

Por lo tanto, se tomará la orientación que brindaron distintos autores (ver en marco teórico) como base para la construcción de esta propuesta de mejoramiento, sobre todo aquella concerniente a la metodología de direccionamiento estratégico para así, diseñar el mismo; siguiendo el paso a paso propuesto en el plan de acción.

En consecuencia y siguiendo lo planteado en el plan de acción, se dará respuesta a las necesidades de la problemática objeto de estudio, las cuales son las siguientes:

- ◆ Formular un sistema de finalidades (misión, visión y objetivos) para la organización.
- ◆ Proponer valores corporativos, así como estrategias que permitan al establecimiento tener un horizonte en el mercado.
- ◆ Diseñar un plan de acción (actividades, responsables, presupuesto, tiempo y recursos) con el propósito de obtener el objetivo planteado el cual se encamina a decir hacia dónde quiere ir la distribuidora.

**Es clave, precisar o detallar mucho mejor como ahora se hará, los aspectos
previamente listados:**

❖ **Objetivo de la propuesta de solución**

Es determinante establecer el objetivo de la propuesta de solución, el cual en este caso en específico se enfoca en proponer un direccionamiento estratégico, para establecer los objetivos que cumplan con los principios y requerimientos de la distribuidora.

Por lo cual, se contempla el desarrollo o formulación de los siguientes aspectos:

♦ **Formular el direccionamiento estratégico de la Distribuidora Los Galpones para el fortalecimiento de su proceso administrativo.**

En esa misma línea, se requiere establecer: el sistema de finalidades, es decir, la **misión, visión, los objetivos, los valores y estrategias**. Por lo tanto, para la ejecución del mismo, se hará un plan de acción en el cual se identificarán los objetivos, responsables, cronograma, los costos y a su vez, los indicadores de la organización.

Plan estratégico propuesto para distribuidora los galpones

Como se mencionaba previamente, el presente documento toma como base a *los referentes teóricos* para así poder construir el direccionamiento estratégico. En ese orden de ideas, se seguirá la **metodología de direccionamiento estratégico**, la cual consiste en que de acuerdo a (Aguilera Castro, Adriana., 2009-2010) quien cita a (Dess G. G. & Lumpkin G. T. , 2003) hay tres (3) etapas del direccionamiento estratégico.

1. Análisis estratégico - **(Herramienta o matriz MMGO)**
(Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones)
2. La formulación de la estrategia - **(Decisión)**
3. La implementación de la estrategia- **(Acción)**

Por lo cual, a continuación, se detallan las actividades y/o acciones del plan de mejoramiento (plan estratégico) del direccionamiento estratégico del establecimiento en mención:

- 1) Programar sesiones de capacitación y formación para los participantes.
- 2) Formular el sistema de finalidades (misión, visión, estrategias) de la organización.
- 3) Proponer los valores corporativos del establecimiento.
- 4) Establecer las estrategias de la distribuidora objeto de estudio.
- 5) Diseñar un plan de acción para el establecimiento.
- 6) Socializar, ajustar y aprobar el plan de acción.
- 7) Implementar el plan de acción propuesto.
- 8) Evaluar la propuesta de mejoramiento.

Nota aclaratoria: se estableció un plazo de seis (6) meses para el desarrollo del plan de acción aquí expuesto.

MARCO REFERENCIAL

A partir de lo evidenciado, en el diagnóstico realizado a la Distribuidora Los Galpones mediante la matriz MMGO; con respecto a la falta del diseño de un **direccionamiento estratégico**, centrado en las áreas de: **plan estratégico, sistema de finalidades, valores corporativos y estrategias**. Se hace indispensable, hacer una aproximación teórica a constructos que son claves para el desarrollo de éste, como lo son: el *direccionamiento estratégico y la planeación o plan estratégico*; para que haya una mejor comprensión hacia el lector sobre el tema abordado.

♣ **Direccionamiento estratégico**

Para hacer una aproximación al constructo planteado es necesario decir que (Castillo Castillo, Tania Yassenia. Santur Pizarro, Anavel., 2020) Plantean lo siguiente ‘‘ La dirección estratégica consiste en desarrollar estrategias que potencialicen y enfrenten la incertidumbre de las posibles acciones y reacciones del mercado. Por lo que las empresas deberían incorporar un adecuado direccionamiento estratégico de tal manera que les permita generar ventaja competitiva y lograr un mejor posicionamiento en el entorno en el que se desenvuelven. ‘’ Pág. 12.

Además, agregan que ‘‘La dirección estratégica se compone por tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias; en este proceso la toma de decisiones de la alta dirección influye significativamente, ya que son los responsables de formular y asignar los recursos para que estas puedan ejecutarse. La integración de estas etapas permite realizar el análisis y medir el desempeño para aplicar las acciones correctivas logrando el éxito de la organización. ‘’ Pág. 28.

Ahora bien, (Peralta Miranda, Pabla; Cervantes Atia, Viviana; Salgado Herrera, Raquel; Espinoza Pérez, Alba, 2020) añaden que autores como (Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. y Strickland, A J., 2012) dicen que “ la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia general de formular, implantar y evaluar las estrategias en el corto, mediano y largo plazo para lograr objetivos organizacionales. “ Pág.5.

Seguidamente, estos autores quienes referencian a (Pérez, R., 2014) quien indica que “el proceso de direccionamiento para innovar al interior de las empresas tiene un sello particular, debido a que su funcionamiento depende de numerosos aspectos los cuales deben ser conocidos y compartidos por todos: el tipo de gestión de la organización, la actividad económica a la que pertenece, el compromiso de escalar y emprender por parte de los directivos, la actitud de los trabajadores hacia los cambios y la innovación, las condiciones para el mejoramiento, la capacidad económica de la empresa, entre otros.”Pág.5.

Así mismo, estos autores citan a Lledó (2013) así como a Álvarez y Bernal (2017) los cuales mencionan que el direccionamiento estratégico es “ Este proceso sistematizado que permite estudiar diferentes escenarios futuros, conjuntamente con el análisis de capacidades internas de la organización. Conforme a este propósito, la dirección estratégica centra sus esfuerzos en integrar los planes de actuación de cada área funcional de la organización con los factores externos que confluyen en ella para obtener el éxito empresarial. “ Pág.5. En palabras de (Palacios Acero,Luis Carlos., 2016) “Es el proceso de comprender hacia dónde van los negocios para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, Lo integran los principios, la misión y la visión empresarial. “ Pág. 26.

(Aguilera Castro,Adriana., 2009-2010) Indica que *el direccionamiento estratégico* consiste en: ‘...Ansoff (1997, p. 259) plantea que "la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) [...] su congruencia] con las capacidades de la organización y (c) [...] su sensibilidad] a las demandas del entorno".

Igualmente, (Aguilera Castro,Adriana., 2009-2010) señala que en palabras de ‘...Díaz de Castro y García del Junco (2001, p. 223), "la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio". Para Dess y Lumpkin (2003, p. 3), la dirección estratégica es "el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas"; de igual modo Jarillo (1992, p. 200) plantea que "la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva...".

Además, esta misma autora señala que ‘...Thompson y Strickland (2004, p. 6) la definen como "el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados...". En esa misma línea, lo anterior se complementa con lo aportado por los autores quienes enfatizan en que la dirección estratégica permite establecer la visión, los objetivos, las estrategias y con ello, su oportuna ejecución.

Por esta razón, es el querer tanto del establecimiento como de la autora establecer *los cinco (5) componentes* que se compartirán a continuación para así diseñar su direccionamiento estratégico:

- 1) Desarrollar la misión en la cual se quiere encaminar y/o dirigir el establecimiento.
- 2) Transformar la misión en objetivos específicos.
- 3) Elaborar el plan de acción.
- 4) Implementar el plan de acción.
- 5) Evaluar el resultado por medio de la verificación de los indicadores.

❖ **Proceso de Direccionamiento estratégico**

De acuerdo a (Aguilera Castro, Adriana., 2009-2010) quien cita a (Dess G. G. & Lumpkin G. T. , 2003) hay tres (3) etapas del direccionamiento estratégico.

- ❖ Análisis estratégico - **(Análisis)**
- ❖ La formulación de la estrategia - **(Decisión)**
- ❖ La implementación de la estrategia- **(Acción)**

A continuación, se explicará en qué consiste cada etapa:

En primer lugar, el *análisis estratégico* tiene que ver con definir la posición de la empresa tanto a nivel interno como externo, ello mediante la Matriz DOFA. (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). En segundo lugar, se encuentra la *formulación de la estrategia*; la cual se enfoca en el método o forma para alcanzar la misión de la organización. Ésta se puede desarrollar en niveles como: el *corporativo* (identificando el mercado en donde se compite), el *E-business* (se propone el uso del internet) y la *internacional* (como su nombre lo indica, determina que la empresa hará incursión en el mercado extranjero).

Dichos niveles, sin lugar a dudas le dan un valor o diferenciación al establecimiento. Cabe señalar, que la distribuidora está posicionada en el nivel corporativo. En tercer lugar, está la etapa de la *implementación de la estrategia*, la cual consiste en realizar acciones de acuerdo al planteamiento o, en otras palabras, al paso a paso de un plan. Es decir, éste contiene etapas que conllevan a la consecución de los objetivos propuestos. Seguidamente, la organización debe tener controles estratégicos e indicadores; que permitan evidenciar el cumplimiento de los objetivos postulados. Por lo tanto, a continuación, se plantea el plan de acción de Distribuidora Los Galpones.

No obstante, es preciso empezar señalando que como se ha mencionado en el presente documento; el direccionamiento estratégico es la guía que marca el camino de la empresa. Por consiguiente y teniendo en cuenta lo previamente expresado por distintos autores, se propone que la distribuidora en mención el diseño o formulación de éste en conjunto con sus distintos componentes (*misión, visión, objetivos, valores, estrategias y por último y no menos importante: plan estratégico*).

En ese orden de ideas, se definirá cada uno de los componentes ya mencionados con el objetivo de dimensionar su importancia:

♣ **Misión**

La misión es considerada como la razón de ser de una empresa u organización. En otras palabras, define su rol como organización en la sociedad convirtiéndose de esa forma en su identidad. En palabras de (Thompson, A. & Strickland, A. J. , 2004) la *misión* consiste en saber el camino de la empresa, cuestionarse cuál es el negocio y por tanto, la posición actual de la misma. Por otro lado, (Velayos Morales, Víctor. , 2021) menciona que “La misión de una empresa es el motivo por el que existe dicha empresa, su razón de ser. Indica

la actividad que realiza la empresa. Suele plasmarse en una declaración escrita (una frase o párrafo) que refleja la razón de ser de la empresa. “. Por otra parte, de acuerdo a (Enciclopedia economica, 2018) “...**Gary Armstrong y Philip Kotler** la definen como «un elemento importante de la planificación estratégica»...”

♣ **Visión**

La visión de una empresa u organización, se entiende como la ruta por la cual se encamina ésta. Es decir, a dónde pretende o anhela llegar a largo plazo. Según (Mosquera Gómez, Diana Katherina., 2021) quien cita a (Thompson, A. & Strickland, A. J. , 2004) dice que: “...La visión es a donde se desea llegar en un periodo determinado de años, pues es la estructura una imagen de un futuro realista y atractivo de la empresa (Thompson & Strickland, 2004)...”.

Ahora bien, en palabras de (Abuabara Carrascal, Dariana. Martínez Oviedo, Jennifer., 2017), quienes a su vez citan a Dess, Lumpkin y Eisner (2011). Mencionan que “...la visión es una meta que inspira a muchos, tiene un gran alcance y abarca un tiempo de largo plazo, representa un destino y despierta la pasión que sirve de impulso, puede tener éxito o no según la estrategia de una empresa” (p.25) ...”. **Pág.36.** Adicionalmente, (Abuabara Carrascal, Dariana. Martínez Oviedo, Jennifer., 2017) Señalan que “...Visión o intención estratégica: Es el estado futuro deseado para la organización. Es una aspiración en torno a la cual el estratega, o tal vez el director ejecutivo, puede intentar centrar la atención y energía de los miembros de la organización...” **Pág.46.**

♣ **Objetivos**

Los objetivos deben comprenderse como aquellas metas o proyecciones que una organización espera obtener en un futuro. En palabras de (Rus Arias, Enrique., 2021) ‘‘Los objetivos de una empresa son los estados o situaciones que la empresa pretende conseguir en el futuro utilizando sus recursos disponibles presentes y los previsibles. ’’.

Por otra parte, (FRED R, DAVID., 2017) ‘‘...Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben determinarse para la organización en general y para cada división...’’.

♣ **Valores**

Los valores deben ser entendidos como aquellos principios éticos mediante los cuales una organización decide guiar sus distintas actividades y, por consiguiente, es la forma en que ésta pone de manifiesto ante la sociedad cómo es su espíritu. En palabras de (Restrepo de Peña, Blanca Rosa., 2013) los *valores* son ‘‘...un tema de conversación diaria y de análisis social ante las prácticas no éticas, de quienes en muchas ocasiones intervienen las comunidades para trabajar por el desarrollo de las mismas; situación que nos hace pensar acerca de comportamientos morales en todos los órdenes de la vida humana...’’ Pág.37.

De otro lado, (Mosquera Gómez, Diana Katherina., 2021) quien cita a García y Simón Dolan (1997) quienes dicen que “...los valores se dividen en tres dimensiones: ético, económico y psicológico. En primer lugar, los valores éticos establecen la mejor forma de actuar para conseguir objetivos y metas, por ejemplo: la calidad y el trabajo en equipo. En segundo lugar, los valores económicos se relacionan con el alcance y significado de las ideas o hechos, por ejemplo: innovación y creatividad. En tercer lugar, los valores psicológicos son las cualidades morales que permiten afrontar los retos sin temor como valentía (citado en Calpena, 2009). ”. **Pág.54.**

♣ Estrategias

Las estrategias se entienden como aquellos planes que están encaminados a lograr uno o varios objetivos. En otras palabras, son actividades que han sido planificadas con el propósito de tomar decisiones y conseguir las metas propuestas. Según (Fano, Francisco Javier., 2015)“En palabras de Michael Porter, *Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado...* Estrategia es «huir» de la competencia, para defender nuestra rentabilidad y nuestro crecimiento como empresa. Estrategia es «explorar» nuevas formas de competir que aporten a nuestra oferta mayor valor en los ojos de los clientes, que el que perciben en nuestros competidores. ”.

Así mismo, (Kaplan, R., & Norton, D. , 2004) en su libro *mapas estratégicos* indican que la *estrategia* es: “ La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes “. **Pág. 31.**

♣ **Plan estratégico o planeación estratégica**

El plan estratégico es concebido como aquel documento que reúne la planificación en aspectos que van desde lo económico, estratégico, entre otros del cual se guía la organización para la consecución de sus objetivos propuestos.

De acuerdo a (Diaz Henao, Anyi Paola. Trujillo Sarabia, Duvan Enrique., 2019) quienes citan a (Weihrich, 1987) ‘‘...la planificación Estratégica consiste en analizar la situación actual y la situación que se espera alcanzar en el futuro; determina la dirección de la organización y desarrolla los medios para realizar la misión. Es un proceso que exige un enfoque sistémico para identificar y analizar factores externos a la organización e igualarlos con las capacidades de la organización...’’ **Pág.10.**

En palabras de (Hernandez Castro, Gilberto Ariel. Trujillo López, Mauricio. Narvaez Alvarz, Elmer Fabian., 2020) quienes citan a Kalkana & Cetinkaya (2013) definen la planeación estratégica como: ‘‘...una técnica para administrar factores, así: El proceso de planificación estratégica es una forma que incluye varias técnicas y factores para realizar tareas específicas de manera sistemática. La planificación estratégica incluye la creación de objetivos definidos claramente y los procesos necesarios para lograr estos objetivos. La planificación estratégica se reconoce como una herramienta de gestión importante para una organización (p.2). ’’. **Pág.7.**

Por último, según (Sánchez Galán, Javier., 2021) ‘‘El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. ’’.

MARCO JURÍDICO

En el análisis de los aspectos legales, la *Distribuidora Los Galpones*, enmarca su propósito como organización y a su vez, se acoge a las siguientes entidades: En primera instancia, se encuentra la FAO; la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Según (reliefweb, 2021) ‘‘...la FAO trabaja de manera articulada con una pluralidad de actores, incluidos Ministerios, Gobernaciones, entidades y agencias del Gobierno Nacional en los campos de agricultura, ganadería, pesca, acuicultura, manejo forestal, manejo de recursos naturales, desarrollo rural, salud e inocuidad de alimentos.

Del mismo modo, la alianza FAO-Colombia busca promover activamente la coordinación y efectividad entre diversos procesos de cooperación internacional desarrollados en el país, incluidos aquellos con agencias hermanas de las Naciones Unidas... ‘‘. Así mismo, (FAOProcurament, 2021)‘‘... El principal objetivo de la contratación pública de la FAO es apoyar de manera eficiente el mandato de la FAO de lograr un mundo en el que impere la seguridad alimentaria elevando los niveles de nutrición, mejorando la productividad agrícola, las condiciones de la población rural, y contribuyendo a la expansión de la economía mundial. ‘‘.

Seguidamente, en Colombia, la entidad encargada de controlar la producción, así como comercialización de alimentos balanceados, es el Instituto Colombiano Agropecuario mejor conocido por su abreviatura; ICA. En palabras de (ICA Instituto Colombiano Agropecuario, 2021) ‘‘... El Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, la investigación aplicada y la administración, investigación y

ordenamiento de los recursos pesqueros y acuícolas, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio. ‘‘

Adicionalmente, la entidad registra y controla tanto a productores como a los comercializadores. Además, de dar los registros de los distintos productos. Todo ello, para garantizar la inocuidad de los alimentos y evitar problemas zoonos. Tal como indica (ICA; Instituto Colombiano Agropecuario, 2020) mediante la resolución n° 061252 de 2020 ‘‘Por medio de la cual se establecen los requisitos y el procedimiento para el registro de los fabricantes e importadores de alimentos para animales, así como los requisitos y el procedimiento para el registro de animales y se dictan otras disposiciones. ‘‘ Pág.1. Igualmente, el ICA tiene un manual de buenas prácticas con respecto a la fabricación de alimentos balanceados en Colombia.

En tercera y última instancia, se encuentra la ANDI; Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Debido a que (ANDI, 2021) ‘‘ ‘‘La Cámara de la Industria de Alimentos Balanceados reúne las principales empresas del país que producen alimentos para animales en sus diferentes líneas: avicultura, porcicultura, ganadería, especies menores, mascotas y acuicultura...la Industria de Alimentos Balanceados es el eslabón agroindustrial en la cadena del sector pecuario que se encarga de convertir las materias primas de origen agrícola y subproductos de la industria del azúcar y de la molinería, en alimento para la producción de carne de pollo y cerdo, huevo, leche, quesos y otros derivados lácteos y embutidos entre otros.

Estos alimentos son importantes en términos nutricionales, ya que algunos de estos alimentos son la fuente primaria de proteína animal que requiere el organismo para su normal desarrollo... También se encarga de la elaboración de alimento para otras especies animales como mascotas, conejos, equinos, peces y camarones. En síntesis, los anteriores aspectos legales son imprescindibles para el desarrollo de la organización en mención y de la misma forma, del presente proyecto.

A continuación, se hace mención de las exigencias, así como permisos adicionales que deben cumplirse en relación con la manipulación por parte de personas, pues si bien los productos son para animales, los mismos son manipulados por personas:

Para empezar se encuentra la **Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007**; en otras palabras, es la *Norma Sanitaria de Manipulación de Alimentos*, por tanto y de acuerdo a (Mincit.gov.co, 2017) “...Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que se deben cumplir en los establecimientos de la industria gastronómica, para garantizar la inocuidad de los alimentos, durante la recepción de materia prima, preparación, almacenamiento, comercialización y servicio, con el fin de proteger la salud del consumidor. Esta norma es aplicable a todos los establecimientos de la industria gastronómica, a los productos preparados que se expendan en servicios de alimentos y bebidas...” Pág.13.

Se estipulan: **Requisitos Sanitarios para la Manipulación de Alimentos**. Según (Mincit.gov.co, 2017) “ ‘7.1 Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de los alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias en las normas legales vigentes...7.2 Todo manipulador de alimentos debe contar con una

certificación médica en la cual conste la aptitud o no para la manipulación de alimentos, la empresa debe tomar las medidas correspondientes para que al personal se le practique un reconocimiento médico por lo menos una vez al año lo anterior de acuerdo con la legislación nacional ...” Pág.19.

Ahora bien, se encuentra el **Decreto 3075 de 1997**, el cual en palabras de (Manipulaciondealimentoscolombia, s.f.) “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicarán:

a. A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.

b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

c. A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.

d. A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos. ”.

Ahora bien, es preciso reiterar que, teniendo presente que la organización es una *distribuidora de alimentos concentrados para animales*, la misma no manipula el contenido de los productos debido a que éstos llegan a la misma; bien sellados, es decir, listos para su venta.

Por lo tanto, éstos son los requisitos solicitados por cada entidad a Distribuidora Los Galpones para el funcionamiento normativo en cuanto a la manipulación de alimentos en Colombia:

- ◆ ICA Instituto Colombiano agropecuario
- ◆ Acta inspección, vigilancia y control sanitario.
- ◆ Concepto de uso de suelos.
- ◆ Concepto de seguridad humana protección contra incendios bomberos.
- ◆ Certificado de saneamiento básico fumigación contra insectos y control técnico de roedores.

A continuación, se presenta el plan de acción (cronograma) propuesto para diseñar el direccionamiento estratégico de Distribuidora Los Galpones con sus respectivas:

PLAN DE ACCIÓN

Objetivo: *Diseñar una propuesta de un direccionamiento estratégico que contribuya al fortalecimiento administrativo de Distribuidora Los Galpones.*

Sugerencia de acciones	Indicadores	Tiempo	Recursos	Responsables	Evaluación
Programar sesiones de capacitación y formación para los participantes.	Hacer 4 a 10 sesiones	6 meses	1'500.000	Jefe de área	N° de trabajadores capacitados
Proponer la misión de la distribuidora.	Misión elaborada.	2-3 semanas	600.000	Representante legal y estudiante	Eficacia y eficiencia
Proponer la visión de la distribuidora.	Visión elaborada.	2-3 semanas	600.000	Representante legal y estudiante	Eficacia y eficiencia
Establecer los objetivos de la distribuidora.	Objetivos elaborados.	2 semanas	800.000	Representante legal y estudiante	Eficacia y eficiencia

Proponer los valores corporativos de la distribuidora.	Valores elaborados.	3 semanas	800.000	Representante legal y estudiante	Eficacia y eficiencia
Diseñar una propuesta de mejoramiento.	Plan de mejoramiento diseñado.	3 meses	1'500.000	Estudiante	Plan de seguimiento y retroalimentación
Socializar, ajustar y aprobar la propuesta de mejoramiento.	Pertinencia del direccionamiento planteado.	1 mes	700.000	Representante legal y estudiante	Reuniones de seguimiento y control
Implementar la propuesta de mejoramiento.	Impacto del impacto de ambos planes.	2 – 3 meses	2'500.000	Representante legal	Plan de seguimiento y retroalimentación
Evaluar la propuesta de mejoramiento	Evaluación de productividad y mejora de procesos.	Mes y medio	2'400.000	Representante legal y estudiante	Informe de evaluación y lecciones aprendidas
			Total: 11'400.000 mil pesos		

Figura 4.7 Cronograma de plan de acción de Distribuidora Los Galpones.

Fuente: presente trabajo.

**DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE DISTRIBUIDORA LOS GALPONES**

A continuación, se muestra el desarrollo de las actividades del plan de mejoramiento del direccionamiento estratégico:

❖ **Filosofía Institucional**

Nota Aclaratoria

Es importante señalar que en la *Distribuidora Los Galpones*; aunque no existía el sistema de finalidades con sus distintos componentes planteados para el direccionamiento estratégico, ya se planteó una misión, así como visión y ello, fue el resultado del trabajo mancomunado entre los dueños y la autora de este proyecto, quien a través de su conocimiento y participación pudo favorecer a su formulación.

A continuación, se muestra el desarrollo de los mismos:

❖ **Misión Propuesta**

Distribuidora Los Galpones, es una empresa sólida, de fuertes valores, así como de adecuada rentabilidad, la cual busca posicionarse en el mercado como distribuidor líder en alimentos concentrados en la región del Gualivá; satisfaciendo de esta manera las distintas necesidades del cliente mediante la calidad, buen servicio y precios asequibles de sus productos; con responsabilidad a proveedores, al Estado y la sociedad en general.

❖ **Visión Planteada**

La distribuidora Los Galpones, estará posicionada como la mayor distribuidora en alimentos concentrados de la región del Gualivá, contribuyendo tanto al desarrollo como al crecimiento sostenible de la misma generando empleo y con el propósito de buscar el bien común de la sociedad, el Estado y el de sus clientes.

❖ **Objetivos Organizativos Propuestos**

- Consolidarse como distribuidora líder en cuanto a alimentos concentrados para animales, tanto en su municipio como en la región del Gualivá.
- Satisfacer las diferentes necesidades del cliente mediante la calidad, buen servicio y precios asequibles de sus productos.
- Generar mayores ventas para que ello permita brindar oportunidades de empleo.
- Lanzar una propia marca de productos con respecto a los alimentos concentrados que se caracterice por ser económica y de alta calidad.

❖ **Valores Corporativos Propuestos**

Los valores en los cuales se enmarca la Distribuidora Los Galpones, son los siguientes:

- **Respeto:**

Brindamos un trato digno tanto a nuestro personal como a nuestros clientes, es decir, reconocemos y apreciamos sus diferencias.

- **Ética:**

En la organización actuamos en razón de los valores aquí establecidos ya que consideramos que debe haber coherencia o equilibrio entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

- **Honestidad:**

Contar con un grupo de trabajo, así como clientes honestos es indispensable debido a que se evitan las malas prácticas, lo cual sin lugar a dudas fortalece la armonía, la transparencia y el compromiso de todos en el entorno en mención.

- **Responsabilidad:**

La responsabilidad determina el bienestar de todos los interesados ya que su constante y debido desarrollo permite que se logren los objetivos planteados para la consecución del éxito.

- **Compromiso:**

Trabajamos con el fin de cumplir con los objetivos y metas planteadas para garantizar la venta de alimentos de calidad para contribuir al desarrollo de los animales de nuestros diversos clientes.

- **Responsabilidad social:**

Somos responsables de nuestro entorno y así mismo del bienestar de nuestros animales. Por ello, consideramos indispensable el hecho de brindar un asesoramiento a nuestros clientes para que sepan cómo cuidarlos oportunamente.

- **Integridad:**

La sinergia entre todos los grupos de interés es indispensable para el desarrollo, así como beneficio mutuo pues esto direcciona la consecución de los objetivos, metas y por ende la permanencia en el mercado del establecimiento en mención.

❖ Estrategias propuestas

Distribuidora Los Galpones, divide su estrategia comercial en los siguientes pasos:

1. Definición clara de la dirección estratégica que determinará los esfuerzos comerciales.
2. Análisis profundo del mercado, que incluye el entorno económico, la cadena de suministro, los competidores actuales y potenciales.
3. Desarrollo de posicionamiento único mediante propuestas de valor claras.
4. Desarrollar acciones de marketing y ventas conectadas a las necesidades de los clientes y a las capacidades de la organización.

LECCIONES APRENDIDAS

En primer lugar, la experiencia al realizar este trabajo investigativo fue bastante enriquecedora debido a que la estudiante y futura profesional en Administración de Empresas; pudo reflexionar, así como aplicar muchos de los conocimientos teóricos en un entorno real, que es este caso fue para una organización y de forma interna, así como externa. Así pues, fue como se logró la formulación de una propuesta de solución alineada a las necesidades de la distribuidora.

Adicionalmente, fue interesante reconocer esa aproximación conceptual y/o teórica de los distintos elementos que componen un direccionamiento estratégico, lo cual se trató a través del marco referencial; pues el mismo fue determinante para saber el paso a paso o las fases que se debían desarrollar y su relevancia con respecto a la resolución de la problemática planteada. En esta misma línea, se considera oportuno el ejercicio con respecto al trabajo investigativo, ya que se pudo trabajar mancomunadamente con el gerente de la organización, ello fue con el objetivo de identificar y a su vez, crear un plan de acción para el desarrollo de la propuesta de solución, la cual ciertamente evidenciará las mejoras pertinentes de acuerdo a lo analizado en el diagnóstico general.

Para concluir, el desarrollo de este trabajo deja muchos aprendizajes para la estudiante y futura profesional, así como también, para el representante legal del establecimiento, puesto que ha servido para diseñar las futuras mejoras que requieren implementarse, las cuales serán de beneficio para ambas partes.

CONCLUSIONES

- ✚ En primer lugar, fue indispensable la caracterización de la distribuidora con el propósito de dar a conocer su historia, su organigrama entre otros aspectos relevantes para el óptimo desarrollo de este trabajo, pero más que nada para acercar a quienes se interesen en éste, ya que claramente hacía falta la implementación de la propuesta de mejoramiento.
- ✚ Ahora bien, se reconoce la importancia que tuvo la aplicación del diagnóstico MMGO, con el cual se pudo identificar distintos aspectos críticos presentes dentro de la organización. Por consiguiente, la distribuidora con esa información pudo realizar las mejoras a lugar para así, mejorar en sus diversos procesos y con ello, tener un mayor fortalecimiento integral.
- ✚ Por consiguiente, el diagnóstico estratégico realizado a la Distribuidora Los Galpones permitió ahondar, analizar y repensar en los distintos aspectos que rodeaban a la misma; así pues, se pudo determinar sus diversas fortalezas, así como debilidades desde lo interno hasta lo externo.
- ✚ En ese orden de ideas, se procedió a escoger aquella área principal y/o determinante que afectaba a las demás y que, sin su intervención, se seguirán viendo sus efectos negativos. Por esta razón, es que se pudo constatar que hasta que no se estructurara y estableciera el área de direccionamiento estratégico con sus correspondientes sub áreas sería imposible ver un cambio integral.
- ✚ Ahora bien, se pudo iniciar con el diseño de la propuesta de mejoramiento en el área de direccionamiento estratégico, gracias a los distintos documentos teóricos cuyos autores dieron el paso a paso con respecto a una metodología centrada en

esa área, la cual sirvió como se venía mencionando para cristalizar la del establecimiento aquí mencionado.

- 🌈 Luego de ello, se organizaron las distintas actividades, con sus correspondientes recursos económicos, de tiempo, entre otros aspectos que se detallaron mucho mejor en el apartado de plan de acción; en donde se hizo un mejor desarrollo de la propuesta de mejoramiento.
- 🌈 Finalmente, la realización del documento en mención será de gran interés para la Distribuidora Los Galpones y por supuesto, para los lectores interesados; puesto que a través de éste; se pretende dar a conocer la incidencia que tiene para una organización el hecho de no pasar por alto el diseño de una propuesta de direccionamiento estratégico, que como bien se ha reiterado en el texto, significa la brújula u horizonte que el negocio debe seguir para la concesión de sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Sin duda alguna, para una organización es indispensable el establecimiento de un direccionamiento estratégico. Pues, sin éste es imposible que exista una ruta clara, concisa y precisa sobre qué es lo que se desea lograr. En otras palabras, la cristalización de esta área es vital para saber dónde está la organización, para dónde va, cuáles son sus valores corporativos, qué objetivos, metas, así como estrategias tiene visualizadas para posicionarse y mantenerse en el mercado, ya que en un mundo tan complejo como el de los negocios, en donde a diario hay retos y competitividad quienes no se ajusten ni tengan claros sus objetivos simplemente no avanzarán.
- A manera general y para concluir, es clave decir que como se pudo apreciar en el diagnóstico desarrollado a *Distribuidora Los Galpones*, se requería de la implementación de la propuesta de solución aportada por la autora del presente trabajo investigativo; debido a que el establecimiento no contaba con estos elementos en el área en mención, los cuales de ahora en más contribuirán al lugar de trabajo, ya que es un aporte increíblemente significativo para ambas partes y sobre todo, para estructurar y/o re direccionar el recorrido al cual aspira alcanzar la organización presentada en este texto.

REFERENCIAS

- Fano, Francisco Javier. (25 de Septiembre de 2015). *¿Qué es estrategia? El pensamiento de Michael E. Porter*. Obtenido de ¿Qué es estrategia? El pensamiento de Michael E. Porter: <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/>
- Abuabara Carrascal, Dariana. Martínez Oviedo, Jennifer. (2017). *Administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla*. Obtenido de Administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla.: <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/350/1051668335-1143439815.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aguilera Castro, Adriana. (Agosto de 2009). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Obtenido de Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación: <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>
- Aguilera Castro, Adriana. (Agosto de 2009-2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Obtenido de Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación: <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>
- Aitecoconsultores. (1999-2019). *aiteco.com*. Obtenido de aiteco.com: <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/#:~:text=El%20Manual%20de%20Funciones%20constituye,correcta%20gesti%C3%B3n%20de%20las%20personas>.
- ANDI. (2021). *andi.com.co*. Obtenido de andi.com.co: <http://www.andi.com.co/Home/Camara/17-industria-de-alimentos-balanceados>
- Barrios Rosas, Víctor Israel. (29 de Noviembre de 2011). *Herramientas para la solución de problemas y toma de decisiones administrativas*. Obtenido de Herramientas para la solución de problemas y toma de decisiones administrativas: <https://www.gestiopolis.com/herramientas-solucion-problemas-toma-de-decisiones-administrativas/>
- Bizneo HR Software. (2021). *bizneo.com*. Obtenido de bizneo.com: https://www.bizneo.com/blog/organigrama-de-una-empresa/#Que_es_el_organigrama_de_una_empresa
- Canal Institucional TV. (03 de Enero de 2022). *Este es el panorama social y político del país en año electoral*. Obtenido de Este es el panorama social y político del país en

año electoral: <https://www.canalinstitucional.tv/panorama-politico-social-elecciones-2022>

- Castillo Castillo, Tania Yassenia. Santur Pizarro, Anavel. (2020). *TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TEÓRICO: “Dirección estratégica y calidad en los procesos”*. Recuperado el 04 de Marzo de 2022, de TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TEÓRICO: “Dirección estratégica y calidad en los procesos”: <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/2403/FCAD-CAS-SAN-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Contegral. (2021). *contegral.co*. Obtenido de *contegral.co*: <https://www.contegral.co/>
- contegral.co. (2021). *contegral.co*. Obtenido de *contegral.co*: <https://www.contegral.co/>
- Cundinamarca.gov.co. (2021). *Cundinamarca.gov.co*. Obtenido de Cundinamarca.gov.co: <http://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/22cefb5c-8d67-42f0-9255-fa13cecf62d6/Gualiv%C3%A1.pdf?MOD=AJPERES&CVID=14W07cl>
- DANE. (26 de Marzo de 2021). *dane.gov.co*. Obtenido de *dane.gov.co*: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/cp_estadisticasvitalas_IVtrim_2020pr.pdf
- Datosmacro.com. (2020). *Colombia - Población*. Obtenido de Colombia - Población: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/col>
- Dess G. G. & Lumpkin G. T. . (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas*. Obtenido de Dirección estratégica: creando ventajas: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- Diaz Henao, Anyi Paola. Trujillo Sarabia, Duvan Enrique. (2019). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OTROS PROYECTOS EN EL SECTOR REAL*. Obtenido de PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OTROS PROYECTOS EN EL SECTOR REAL: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84725/1/TG02494.pdf
- DIAZ HENAO, ANYI PAOLA. TRUJILLO SARABIA, DUVAN ENRIQUE. (2019). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OTROS PROYECTOS EN EL SECTOR REAL*. Obtenido de PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OTROS PROYECTOS EN EL SECTOR REAL: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84725/1/TG02494.pdf
- Distribuidora Los Galpones. (2021). *DISTRIBUIDORA LOS GALPONES*. Obtenido de DISTRIBUIDORA LOS GALPONES: <https://los-galpones.negocio.site/>
- Dolar-colombia.com. (2022). *Gráfica del precio del dólar*. Obtenido de Gráfica del precio del dólar: <https://www.dolar-colombia.com/grafica?num=1825>

- El colombiano. (23 de Enero de 2022). *2021 fue el año con más paso de migrantes en 15 años*. Obtenido de 2021 fue el año con más paso de migrantes en 15 años: <https://www.elcolombiano.com/colombia/colombia-reporta-cifra-historica-de-migrantes-en-2021-ED16408963>
- El Galpón. (2021). *concentradoselgalpon.com*. Obtenido de *concentradoselgalpon.com*: <https://www.concentradoselgalpon.com/>
- Enciclopedia economica. (2018). *Misión*. Obtenido de Misión: <https://enciclopediaeconomica.com/mision/>
- Fajardo Oviedo, John Jairo. Méndez Pérez, Mary. (26 de Noviembre de 2012). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones “MMGO” caso empresarial FF Soluciones S.A.* Recuperado el 11 de Abril de 2022, de Modelo de modernización para la gestión de organizaciones “MMGO” caso empresarial FF Soluciones S.A.: <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/3704#:~:text=Resumen-,La%20herramienta%20MMGO%20es%20una%20matriz%20que%20ayuda%20a%20medir,la%20gesti%C3%B3n%20en%20las%20organizaciones.>
- FAOProcurament. (2021). *fao.org*. Obtenido de *fao.org*: <http://www.fao.org/unfao/procurement/general-information/es/>
- Finca. (2021). *finca.co*. Obtenido de *finca.co*: <https://www.finca.co/>
- finca.co. (2021). *finca.co*. Obtenido de *finca.co*: <https://www.finca.co/acerca-de-nosotros>
- Forbes Staff. (31 de Enero de 2020). *forbes.co*. Obtenido de *forbes.co*: <https://forbes.co/2020/01/31/actualidad/en-2020-colombia-tendria-503-millones-de-habitantes/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20las%20proyecciones,millones%20de%20habitantes%20en%202020>
- Forbes Staff. (31 de Enero de 2020). *Forbes.co*. Obtenido de *Forbes.co*: <https://forbes.co/2020/01/31/actualidad/en-2020-colombia-tendria-503-millones-de-habitantes/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20las%20proyecciones,millones%20de%20habitantes%20en%202020.&text=El%20director%20del%20Dane%20Juan,48%20C83%20%25%20ser%C3%ADan%20hombr>
- FRED R,DAVID. (2017). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: LA NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. Obtenido de *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: LA NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*: [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)
- GOV.CO. (05 de Enero de 2018-2019). *id.presidencia.gov.co*. Obtenido de *id.presidencia.gov.co*: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190105-Inflacion-de-2018-en-Colombia-cerro-en-3->

18.aspx#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20informe%20del%20Dane,)%20fue%204%2C09%25

GOV.CO. (2018-2019). *id.presidencia.gov.co*. Obtenido de *id.presidencia.gov.co*:
<https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190704-Poblacion-de-Colombia-es-de-48-2-millones-habitantes-segun-DANE.aspx>

Hernandez Castro, Gilberto Ariel. Trujillo López, Mauricio. Narvaez Alvarz, Elmer Fabian. (2020). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A PEQUEÑAS Y MEDIANA EMPRESAS*. Obtenido de *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A PEQUEÑAS Y MEDIANA EMPRESAS*:
[https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4649/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA.pdf?sequence=5&isAllowed=y#:~:text=Los%20autores%20definen%20la%20planificaci%C3%B3n,2\).](https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4649/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA.pdf?sequence=5&isAllowed=y#:~:text=Los%20autores%20definen%20la%20planificaci%C3%B3n,2).)

Huamaní, Pedro. (2003). *sisbib.unmsm.edu.pe*. Obtenido de *sisbib.unmsm.edu.pe*:
https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm#:~:text=El%20desarrollo%20de%20una%20planificaci%C3%B3n,trabajo%20para%20todos%20los%20miembros.

ICA Instituto Colombiano Agropecuario. (2021). *ica.gov.co*. Obtenido de *ica.gov.co*:
<https://www.ica.gov.co/el-ica/funciones>

ICA; Instituto Colombiano Agropecuario. (03 de Febrero de 2020). *ica.gov.co*. Obtenido de *ica.gov.co*: <https://www.ica.gov.co/getattachment/f7b59ff6-7bfc-477a-8110-40a14b80bd4e/2020R61252.aspx>

Ieu.unal.edu.co. (05 de Julio de 2021). *Menos bebés, más ancianos: panorama para Colombia y sus ciudades tras la pandemia*. Obtenido de *Menos bebés, más ancianos: panorama para Colombia y sus ciudades tras la pandemia*:
http://ieu.unal.edu.co/en/medios/noticias-del-ieu/item/menos-bebes-mas-ancianos-panorama-para-colombia-y-sus-ciudades-tras-la-pandemia?utm_source=newsletter_678&utm_medium=email&utm_campaign=boletin-semanal-de-noticias-del-ieu

Informacolombia. (2021). *informacolombia.com*. Obtenido de *informacolombia.com*:
<https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/informacion-empresa/alimentos-concentrados-raza-ltda#:~:text=Informaci%C3%B3n%20Comercial%20de%20Alimentos%20Concentrados%20Raza%20Ltda&text=Cuenta%20con%20un%20patrimonio%20neto,y%2010.000.000.000%20COP>

Integratec. (11 de Enero de 2021). *integratec.com*. Obtenido de *integratec.com*:
<https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>

- Kaplan, R., & Norton, D. . (2004). *Mapas Estratégicos*. Obtenido de Mapas Estratégicos: <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estratc3a9gicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- larepublica.co. (04 de Enero de 2020). *larepublica.co*. Obtenido de larepublica.co: <https://www.larepublica.co/economia/dato-de-inflacion-en-colombia-durante-2019-aumento-a-380-segun-dane-2948404#:~:text=El%20Departamento%20Administrativo%20Nacional%20de,18%25%20que%20registr%C3%B3%20en%202019>
- larepublica.co. (05 de Enero de 2021). *larepublica.co*. Obtenido de larepublica.co: <https://www.larepublica.co/economia/la-inflacion-de-161-de-2020-es-la-mas-baja-de-la-historia-estadistica-del-dane-3108225#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20de%201%2C61,estad%C3%ADstica%20que%20informa%20el%20Dane>
- Linero Noguera, Manuel de Jesús. (Diciembre de 2017). *repository.ucc.edu.co*. Obtenido de repository.ucc.edu.co: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20355/1/2017_NC_Sector%20agropecuario%20en%20Colombia_Linero.pdf
- Manipulaciondealimentoscolombia. (01 de Octubre de s.f.). *Manipulaciondealimentoscolombia.com*. Obtenido de Manipulaciondealimentoscolombia.com: <https://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>
- Marulanda, Stefany. (2021). *legiscomex.com*. Obtenido de legiscomex.com: <https://www.legiscomex.com/Documentos/informe-sectorial-sector-alimentos-para-animales-colombia-2016-rci307>
- Mincit.gov.co. (10 de Julio de 2017). *Mincit.gov.co*. Obtenido de Mincit.gov.co: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales/nts-establecimientos-gastronomicos/norma-tecnica-sectorial-colombiana-nts-usna-007-no/norma-tecnica-sectorial-colombiana-nts-u>
- Mincit.gov.co. (16 de Febrero de 2022). *Noticia de Comercio*. Obtenido de Noticia de Comercio: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/recomiendan-bajar-aranceles-para-impacto-inflacion>
- Mosquera Gómez, Diana Katherina. (Mayo de 2021). *Propuesta de Mejora de la Empresa MAVA SAS para Fortalecer el Proceso Administrativo por Medio del Direcccionamiento Estratégico*. Obtenido de Propuesta de Mejora de la Empresa MAVA SAS para Fortalecer el Proceso Administrativo por Medio del Direcccionamiento Estratégico: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/38353/2021dianakatherinamosqueragomez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Oviedo, Diego. (2022). *MATRICES DE DIAGNÓSTICO*. Obtenido de MATRICES DE DIAGNÓSTICO: <https://qdoc.tips/43645000-matrices-de-diagnostico-pdf-free.html>
- Palacios Acero, Luis Carlos. (Noviembre de 2016). *Dirección estratégica*. (E. Ediciones, Editor) Recuperado el 03 de Marzo de 2022, de Dirección estratégica: https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica_-Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf
- Peralta Miranda, Pabla; Cervantes Atia, Viviana; Salgado Herrera, Raquel; Espinoza Pérez, Alba. (2020). *Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombia*. Obtenido de Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombia: <https://www.redalyc.org/journal/290/29062641016/29062641016.pdf>
- Pérez, R. (2014). *Planeación Estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC*. Obtenido de Planeación Estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC: <https://www.redalyc.org/journal/290/29062641016/29062641016.pdf>
- Portafolio. (30 de Enero de 2021). *portafolio.co*. Obtenido de portafolio.co: <https://www.portafolio.co/economia/asi-se-concentra-la-poblacion-migrante-venezolana-en-colombia-548680>
- Portafolio. (Marzo de 2022). *El Banco de la República incrementó a 5 % las tasas de interés*. Obtenido de El Banco de la República incrementó a 5 % las tasas de interés: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/banco-de-la-republica-decision-sobre-tasas-de-interes-y-politica-monetaria-marzo-del-2022-563569>
- Portafolio. (01 de Mayo de 2022). *Productores del agro no sienten baja de aranceles en sus costos*. Obtenido de Productores del agro no sienten baja de aranceles en sus costos: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/productores-del-agro-no-sienten-baja-de-aranceles-en-sus-costos-564799>
- reliefweb. (2021). *reliefweb.int*. Obtenido de reliefweb.int: <https://reliefweb.int/report/colombia/fao-colombia-fortaleciendo-el-desarrollo-rural-y-la-seguridad-alimentaria#:~:text=A%20lo%20largo%20de%20los,innovaci%C3%B3n%20social%20y%20tecnol%C3%B3gica%3B%20la>
- Restrepo de Peña, Blanca Rosa. (2013). La cooperación y la Solidaridad en la Economía Solidaria y el Desarrollo Socio Empresarial. En B. R. Restrepo de Peña, *La cooperación y la Solidaridad en la Economía Solidaria y el Desarrollo Socio Empresarial*. Primera edición Fondo editorial USTA, VUAD.

- Romero Bermúdez, Erika; Díaz Camacho, Jacqueline. (2010). *El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos*. Obtenido de El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos: <https://www.redalyc.org/pdf/270/27018888005.pdf>
- Rus Arias, Enrique. (2021). *economipedia.com*. Obtenido de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/objetivos-de-una-empresa.html>
- Rus Arias, Enrique. (2021). *Objetivos de una empresa*. Obtenido de Objetivos de una empresa: <https://economipedia.com/definiciones/objetivos-de-una-empresa.html>
- Sánchez Galán, Javier. (2021). *Plan estratégico*. Obtenido de Plan estratégico: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Thompson, A. & Strickland, A. J. . (2004). *Administración estratégica: textos y casos. Capítulo I* . Obtenido de Administración estratégica: textos y casos. Capítulo I : http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/bejar_as/cap_2.pdf
- Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. y Strickland, A J. (2012). *Administración estratégica teoría y casos*. (1. E. Hill., Editor) Recuperado el 03 de Marzo de 2022, de Administración estratégica teoría y casos.: <https://www.redalyc.org/journal/290/29062641016/29062641016.pdf>
- Unir. (23 de Diciembre de 2021). *¿Qué es el direccionamiento estratégico? Concepto y pilares clave*. Obtenido de ¿Qué es el direccionamiento estratégico? Concepto y pilares clave: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/direccionamiento-estrategico/>
- Universidad de Chile. (1994-2021). *uchile.cl*. Obtenido de uchile.cl: <https://www.uchile.cl/portal/presentacion/prorrectoria/direccion-de-recursos-humanos/proyecto-perfiles-de-cargo/169816/que-es-un-perfil-de-cargo>
- Usfx. (2009). *Usfx.bo*. Obtenido de Usfx.bo: https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/TECNOLOGICAS_20/Ingenieria_Industrial/RI%20Perez.pdf
- Velayos Morales, Víctor. . (2021). *Misión de una empresa*. Obtenido de Misión de una empresa: <https://economipedia.com/definiciones/mision-de-una-empresa.html>
- webnode. (2014). *estudio-organizacional.webnode.mx*. Obtenido de estudio-organizacional.webnode.mx: <https://estudio-organizacional.webnode.mx/>
- Zebra Studio. (2021). *italcol.com*. Obtenido de italcol.com: <https://www.italcol.com/>

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1



Anexo 1. Distribuidora Los Galpones en sus inicios

Anexo 1.2



Anexo 1.2 Distribuidora Los Galpones en la actualidad

Anexo 1.3



Anexo 1.3 Muestra de algunos productos de la Distribuidora Los Galpones

Anexo 1.4



Anexo 1.4 Muestra de más productos de la Distribuidora Los Galpones

Anexo 1.5



Anexo 1.5 Otros productos disponibles en Distribuidora Los Galpones