

Diseño de un plan estratégico para la Empresa Huevos de oro Rivera

Andrés Felipe Alvarado Niño
Edwin Arbey Espinosa Enríquez

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C.

2019

Diseño de un plan estratégico para la Empresa Huevos de oro Rivera

Andrés Felipe Alvarado Niño
Edwin Arbey Espinosa Enríquez

Tutor

Ph. D. Carlos Mario Manrique Arango

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C
2019

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada principalmente a Dios, A Las Sras. Martha Elena Enriquez Valencia y María de Jesús Romero de Alvarado y Heliodoro Espinosa Sanabria por ser los principales motores de nuestros sueños quien sin sus esfuerzos y su apoyo esto no sería posible, Al Sr. Guillermo Rivera Rivera por sus palabras y confianza abriéndonos la puerta de su empresa dándonos la oportunidad para lograrlo.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que compartieron sus conocimientos.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al tutor. Carlos Mario Manrique, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Resumen

El trabajo de grado se ejecutó en la empresa Huevos de oro RIVERA donde el objetivo central es en el diseño del plan estratégico para la organización. Con el fin de lograr la sobrevivencia en el tiempo y crecimiento. El diseño se basó en ejecutar un análisis interno y externo, propuesta de misión y visión, objetivos, vinculación del personal, Perfil de funciones e indicadores de gestión que permitan la medición de los objetivos trazados. Por medio de las visitas realizadas de manera mensual y por medio de las entrevistas se logró la recopilación de la información realizada al personal de la organización que proporcionó la información para la ejecución de las matrices DOFA Y MMGO. Como resultado se identifico los factores externos e internos que generan impactos de forma positiva y negativa y como resultado final se desarrolló el direccionamiento estratégico para la empresa Huevos de Oro Rivera.

Abstract

This thesis was executed in the company Huevos de Oro Rivera, where the goal is the design of the core strategy for the organization, and achieving the survival in time and growth. The design is based in implementing an internal and external analysis, a proposal of mission and vision, objectives, linking of the personnel, the profiling of functions and management index that allow the measuring of the sketched objectives. By means of the monthly visits and interviews, the personal information was compiled to carry out SWOT and MMMO analysis. As a result, external factors and internal factors that produce positive and negative impact were identified and the strategic direction for the company Huevos de Oro Rivera was made.

Tabla de contenido

1	Introducción	10
2	Problema de investigación	12
3	Objetivos	13
3.1	Objetivo general	13
3.2	Objetivos específicos	13
4	Estado del arte	14
5	Marco teórico	16
6	Capítulo I. diagnóstico del estado de la empresa	25
6.1	Análisis dofa	25
6.2	Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones MMGO	26
6.3	Entorno económico y competitividad	27
6.4	Precio de huevos en la central de abastos de Bogotá.....	28
6.5	Índice de precios al consumidor en Colombia (2003-2019).....	29
6.6	Análisis de entorno económico.....	30
6.7	Gestión de mercados	31
6.8	Cultura organizacional	32
6.9	Estructura organizacional.....	33
6.10	Producción.....	34
6.11	Gestión financiera	35
6.12	Gestión humana.....	36
6.13	Exportaciones	37
6.14	Importaciones	38
6.15	Logística	39
6.16	Asociatividad.....	40

6.17	Comunicación e información	41
6.18	Innovación y conocimiento	42
6.19	Responsabilidad social empresarial	43
7	Capítulo II. Plan de mejora de la organización	44
7.1	Propuesta de misión	44
7.2	Propuesta de visión	44
7.3	Propuesta de objetivos corporativos	44
7.4	Propuesta de valores corporativos	45
7.5	Organigrama	46
7.6	Perfil de cargo	47
7.7	Tipo de vinculación.....	52
7.8	Lista de ingresos de documentos	55
7.9	Mapa de procesos.....	56
7.10	Identificación general del proceso.....	57
7.11	Diseño de indicadores de gestión empresarial	59
8	Conclusiones	61
9	Referencias.....	62

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz DOFA	18
Tabla 2. DOFA	25
Tabla 3. Perfil de cargo gerente.....	47
Tabla 4. Perfil de cargo jefe administrativo	48
Tabla 5. Perfil de cargo contador.....	49
Tabla 6. perfil de cargo jefe de producción	50
Tabla 7. Perfil de cargo operario	51
Tabla 8. Minuta	52
Tabla 9. Formato de control de documentos	55
Tabla 10. Indicadores de gestión	59

Lista de figuras

Figura 1. Modelo de direccionamiento estratégico para PYMES	24
Figura 2. Direccionamiento estratégico.....	26
Figura 3. Consumo Per cápita de huevo en Colombia	27
Figura 4. Precio de huevos en la central de abastos de Bogotá	28
Figura 5. IPC (2003 - 2019).....	29
Figura 6. Análisis de entorno económico	30
Figura 7. Gestión de mercadeo	31
Figura 8. Cultura organizacional	32
Figura 9. Estructura organizacional.....	33
Figura 10. Gestión de producción	34
Figura 11. Gestión financiera	35
Figura 12. Gestión humana.....	36
Figura 13. Exportaciones.....	37
Figura 14. Importaciones.....	38
Figura 15. Logística.....	39
Figura 16. Asociatividad	40
Figura 17. Comunicación e información	41
Figura 18. Innovación y conocimiento	42
Figura 19. Responsabilidad social empresarial	43
Figura 20. Organigrama.....	46
Figura 21. Mapa de procesos.....	56
Figura 22. Diagrama de cadena de valor de la empresa	57

1 Introducción

La Empresa Huevos de oro Rivera es una empresa dedicada a la producción y comercialización de huevos, en el municipio de Coello y sus alrededores, Tolima. La empresa se desempeña con los estándares establecidos de higiene y calidad, ofreciendo a los consumidores un producto que cumple con sus necesidades y que al mismo tiempo permite competir tanto en el mercado regional y nacional.

Huevos de oro Rivera fue fundada en 2015 por familiares y encabezada por el señor Guillermo Rivera. Inicialmente fue lo que se conoce comúnmente como una micro empresa familiar. Con poca producción, tecnología y comercialización, esta empresa se fundó con el fin de generar ingresos para la familia. Se inició con la adquisición de un lote de aves de gallinas ponedoras y el conocimiento heredado por sus padres.

Los factores claves para la constitución de Huevos de oro Rivera fueron:

- Necesidad de generar ingresos.
- La unión de 5 familiares para sacar adelante a su familia.
- Conocimiento del proceso de producción y comercialización de huevos.
- Emprendimiento en el sector avícola.
- Propietario de tierras.

A partir de ahí se tomaron una serie de decisiones para su constitución y desarrollo:

- Se identificó un nicho de mercado en el cual se podía incursionar con el producto. Dicho mercado era la plaza del pueblo donde habitaban.
- Teniendo en cuenta la capacidad de uno de los familiares para la producción en masa y comercialización, se toma la decisión de iniciar la empresa.
- En 2015 se reunieron los familiares para los aportes económicos para la composición de la organización.
- En 2016 se amplió la planta de producción, debido a la gran demanda.
- En 2016 se generaron más de 5 empleos nuevos.

- En 2017 se aumentó la producción en un 150%.
- En 2018 se hicieron alianzas con grandes superficies de los alrededores de Coello, Tolima.

El portafolio de productos y servicios de Huevos de oro Rivera abarca:

- Huevos Premium.
- Huevos Estándar.
- Huevos Básicos.
- Venta de gallinas.

Entre los principales logros de la empresa se pueden citar:

- En el 2016 se produjo la expansión de la planta de producción. Asimismo, gracias al aumento de sus ventas y la demanda del mercado, los socios decidieron renovar y adquirir maquinaria de operación.
- En el 2018 gracias a la reputación de los productos y la calidad de los mismos, se logró una alianza estratégica con el supermercado La Economía del Tolima para la comercialización de los productos por medio de sus puntos de venta.

No obstante, actualmente la empresa no cuenta con una organización ni estandarización que permita establecer metas y/o estrategias a través del tiempo, debido a que no cuenta con un direccionamiento estratégico. La empresa tiene un estancamiento a nivel organizacional que ha afectado su crecimiento económico.

Esto se evidencia en las dependencias de la organización ya que no cuentan con indicadores que midan de forma asertiva la productividad y el desempeño de los procesos. Esto ha provocado que las funciones y responsabilidades no estén definidas de forma correcta mediante un documento o un soporte.

2 Problema de investigación

La empresa Huevos de oro opera desde hace 4 años en Coello, Tolima, donde su actividad se basa en la producción y venta de huevo comercial. Huevos de oro cuenta con un predio propio de 10 hectáreas donde se encuentran ubicados los galpones que cumplen con los estándares de salubridad. Asimismo, la organización ha logrado mantenerse a través del tiempo.

A causa de la falta de planeación estratégica, la implementación de procesos administrativos y estrategias, la organización Huevos de oro le ha costado competir con las empresas con la misma actividad. Debido a que no cuenta con una estructura organizacional, el talento humano desempeña distintas funciones, generando duplicidad en los procesos que afecta la eficiencia de la empresa.

Mensualmente se evidencia la pérdida de clientes y no se observa una evolución, las decisiones se toman con un enfoque subjetivo y sobre la marcha, debido a la falta de concientización del personal directivo sobre la importancia de la planeación en cada una de las dependencias.

Huevos de oro cuenta con capacidades potenciales como experiencia, solidez e infraestructura propia, pero no cuenta con un norte establecido, “objetivos ni estrategias de ventas, ni de mercado” que le permitan una evolución en aras de aumentar su rentabilidad. Esto conlleva a que la empresa no explote sus fortalezas y las oportunidades del entorno.

Por lo mencionado con anterioridad, surge la necesidad del diseño de un plan estratégico para la empresa Huevos de oro, de manera que se pueda obtener información a través del personal y los clientes que impacte en la organización, tanto interna como externamente, para elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y de esta forma establecer y formular estrategias que le permitan pronosticar y controlar las dificultades que se le puedan presentar en el futuro.

De ahí que la **Pregunta de Investigación** sea: ¿Cómo diseñar un plan estratégico para la organización Huevos de oro?

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

- Diseñar un plan estratégico para la organización Huevos de oro.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico para determinar el estado que presenta actualmente Huevos de oro.
- Generar un plan de mejora para establecer el direccionamiento estratégico y de indicadores de gestión empresarial que permitan medir el desarrollo y la gestión de la empresa.

4 Estado del arte

Para la realización de esta investigación se llevó a cabo la búsqueda de distintos textos en los repositorios. Así se consultaron múltiples libros y artículos académicos. Entre estos estuvo “*Diseño organizacional para la empresa Admiralty Holdigns de Colombia S. A.*”, la cual fue realizada por Angélica Priscila Pinzón Méndez estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universitaria (Méndez, 2018) argumenta la falta de estructura y organización de la empresa Admiralty, la alta rotación de personal y bajo nivel de compromiso con la empresa por parte del personal y por eso se elaboró un diagnóstico organizacional, a través de la aplicación de matrices estratégicas. Para su desarrollo se empleó la metodología descriptiva por medio de los instrumentos de la encuesta y la observación. Para finalizar, la autora recomienda que la empresa Admiralty establezca el horizonte estratégico (misión, visión, valores corporativos) que da dirección y lineamientos a la empresa y a los colaboradores para desempeñar sus funciones.

Otro texto consultado fue *Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral*. En este artículo se insiste en que cuando se habla de mejorar la estrategia de las organizaciones, el concepto a tener en cuenta es el direccionamiento estratégico. Ahora bien, para construir dicha dirección se hace necesario identificar las diversas competencias organizacionales que una empresa presenta dentro de su estructura, de sus personas y de sus procesos. Por tal motivo, las organizaciones exitosas deben de conocer sus debilidades y fortalezas con el objetivo de identificar el estado de sus diversos procesos operativos, administrativos, financieros y de esta forma recopilar la información técnica, tecnológica y profesional que resultará en un mejor impacto en su estabilidad (Gutiérrez Suárez, Rozo Sánchez, & Flórez Garay, 2019). Asimismo, los autores explican los factores fundamentales para mejorar el direccionamiento estratégico y los aspectos claves que tiene que conocer la organización para mejorar las estrategias.

Por su parte, la tesis “*Propuesta de planeación estratégica para el Laboratorio Dental Grajales*” es una investigación que fue llevada a cabo por Ángela Marcela Salazar Peña, estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universitaria Agustiniana. En el mismo, (Peña, 2018) identifica el rumbo que el laboratorio debe tomar en el futuro para ajustarse a los cambios y cuál es la propuesta más apropiada según la demanda, el entorno y su estructura interna, lo cual ayudará a favorecer los resultados exitosos y a su continuidad con el paso del

tiempo. A través de una revisión de la literatura sobre los modelos de planeación estratégica en diferentes empresas, la autora plantea el modelo de planeación estratégica que ayudará a la continuidad de este negocio y a lograr que sus deseos se conviertan en realidad.

Mientras, el texto “*¿Qué debe tener una buena planeación estratégica?*” resalta la importancia de tres aspectos fundamentales. Por un lado, separar metas de estrategia y modelos de negocio, enfatizándose en diferenciar las metas y propósitos de la construcción de la estrategia y el modelo de negocios, donde la planeación permite definir los objetivos, metas y propósitos y, por otra parte, la estrategia que es un proceso de análisis y conversación entre la alta dirección y su junta directiva sobre los principales aspectos competitivos que enfrenta una empresa. Además, la proyección de las decisiones en aras del mejoramiento de la estructura, las líneas de negocio y el liderazgo y el análisis que debe enfocarse en un diálogo abierto y constructivo que genere utilidad y consenso en la organización (GÓMEZ, 2019).

Por último, la tesis *Diagnóstico MMGO para la Fundación educativa Ruperto Aguilera León* es una investigación desarrollada por Pamela Ortiz y Eduardo Sánchez, estudiantes de la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias económicas de la Universidad EAN. Los autores lograron identificar, después de un análisis riguroso, propuestas enfocadas en dos áreas de la empresa: la primera en el área de Direccionamiento Estratégico, formulando su visión, misión, creando valores corporativos que antes no poseía la organización, y la segunda, en la Gestión Humana, proporcionando un mecanismo mediante el cual los empleados adoptan un sentido de pertenencia para solucionar, crear y liderar un proceso de mejoramiento continuo.

5 Marco teórico

Para la realización de esta tesis se definieron los siguientes conceptos:

“Estructura Organizacional”. Distribución formal de los empleos dentro de una organización. (Del Castillo Peces, pág. 81)

Departamentalización. Fundamento mediante el cual se agrupan las tareas. Las cinco formas comunes de Departamentalización son:

- Departamentalización funcional: agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas.
- Departamentalización por productos: agrupa los trabajos por líneas de productos.
- Departamentalización geográfica: agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía.
- Departamentalización por procesos: agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes.
- Departamentalización por clientes: agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes. (Robbins, Coulter, & Mary, 2005, págs. 234-236).

Planeación. (Serna Gómez, 2008), la planeación está constituida por 6 componentes:

1. Estrategas. Aquellas personas o funcionario ubicados en la alta dirección de la empresa.
2. Direccionamiento estratégico. Este se compone de tres aspectos:
 - Misión. Formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.
 - Visión. Conjunto de ideas generales, que provee el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.
 - Principios corporativos. Conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. (Serna Gómez, 2008, págs. 58,59)
3. Diagnóstico estratégico. Análisis de las condiciones externas e internas que conllevan a la construcción de la matriz DOFA. (Serna Gómez, 2008, pág. 62)
4. Opciones estratégicas. Definido el direccionamiento estratégico de la compañía, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y

debilidades. La empresa deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos, esto le permitirá a la empresa lograr su misión. (Serna Gómez, 2008, pág. 63)

5. Formulación estratégica. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía, debe monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica. (Serna Gómez, 2008, pág. 64)
6. Índices de gestión. El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico y esta medición se realizará de forma periódica. (Serna Gómez, 2008, pág. 65)

Planeación estratégica. Este es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa. (Serna Gómez, 2008, pág. 55).

Análisis DOFA. Según Serna el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (Serna Gómez, 2008, págs. 185-186).

Tabla 1.

Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto	Enumerar las de mayor impacto
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	DO	DA

Nota; (Serna Gómez, 2008, pág. 189)

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer las estrategias FO - FA – DO – DA.

Misión. Según Serna, existen 9 aspectos que permiten definir y evaluar las misiones empresariales:

1. Clientes: a qué personas está dirigido el producto.
2. Productos y servicios: qué ofrece la empresa.
3. Mercados: en dónde ofrece sus productos (lugar).
4. Tecnología: si esta es vital en la empresa.
5. Interés por la supervivencia: qué ganancias obtiene.
6. Filosofía: valores éticos y morales que tiene la empresa.
7. Concepto propio: qué hace diferente a la empresa de los demás (ventaja competitiva).
8. Imagen pública: cómo ve la sociedad a la empresa.
9. Interés por los empleados: si para la empresa son importantes los empleados.

Visión. Se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión organizacional debe ser inspiradora. Eso depende de:

1. Manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio. Es necesario comunicar el sentido y rumbo del negocio.
2. Delinear la situación futura. Esta visión proporciona el futuro ideal de la organización y representa el ápice de su desarrollo en un periodo determinado.
3. Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias. Todos los socios del negocio deben comprometerse con una visión común, de manera que cuando ésta se haya concretado, todos estarán satisfechos con los resultados.
4. Proporcionar un enfoque. Sin una visión clara, las personas se sienten confusas al tomar decisiones.
5. Inspirar a las personas para trabajar en dirección a una situación común y a un conjunto integrado de objetivos. Inspiración significa dar una proposición de valor y la motivación para que las personas encuentren una vía voluntaria que les permita enfocar sus energías, emociones y capital personal hacia la realización de la visión. (CHIAVENATO, 2007, págs. 21-22).

Objetivos organizacionales. Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo concreto de su misión y visión. Estos objetivos deben tenerse en cuenta en todas las áreas que integran a la empresa. Los objetivos naturales de una organización suelen buscar:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- Dar una utilización productiva a todos los factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un clima en el que las personas puedan satisfacer una diversidad de necesidades humanas. (CHIAVENATO, 2007, pág. 22).

Diseño de puestos. Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.

- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados. (CHIAVENATO, 2007, pág. 201)

Dirección estratégica. Establece los enfoques planteados por (Dess & Lumpkin, 2003) y (Johnson & Scholes, 1997). En los dos enfoques se plantean tres aspectos centrales: el análisis estratégico (Análisis), la formulación estratégica (Elección, Decisión), y la implantación estratégica (Acción).

- Análisis estratégico. El análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los stakeholders (Johnson & Scholes, Dirección Estratégica, 2001, pág. 17).

Según (Dess & Lumpkin, 2003) el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para estos autores un análisis completo debe involucrar factores tanto externos como internos que incluyen los siguientes procesos:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva, hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos, que son precisamente los que deben llevarse a cabo para cumplir con el objetivo de la dirección estratégica.

- Analizar el entorno. El análisis del entorno permite obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas. Al respecto, (Dess & Lumpkin, 2003) presentan dos niveles de entorno: el entorno general que hace referencia a los segmentos en los que se producen tendencias y eventos claves, con un impacto potencial dramático en la empresa; de este entorno general hacen parte los segmentos demográficos, tecnológicos y económicos. El otro nivel es el entorno competitivo, compuesto por los competidores y otras organizaciones que puedan amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

- Realizar el análisis interno. Este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Aquí se identifican claramente las debilidades y fortalezas que tiene la empresa y se trata de orientar los medios que posee para alcanzar los fines propuestos.

- Valorar los activos intangibles de la empresa. Aquí se hace referencia no sólo al capital humano y otros activos intelectuales o intangibles, sino también al grado en que las organizaciones crean redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

- Formulación estratégica. (Dess & Lumpkin, 2003) Plantean que la formulación estratégica se desarrolla en varios niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva), la estrategia a nivel corporativo (¿en qué negocio competir?, ¿cómo pueden gestionarse los negocios para conseguir sinergias?), estrategias internacionales y las estrategias de internet y de E -Business.

- Estrategias competitivas. Según (Jarillo, 1992) una estrategia competitiva es "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo".
- Estrategias corporativas. (Baterman & Scott, 2004) han definido la estrategia corporativa como aquella que "identifica el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales la organización compite y la distribución de recursos entre esos negocios" (pág. 122). (Hill & Jones, 1996) establecen que la estrategia corporativa o de nivel corporativo es aquella que "resuelve las preguntas fundamentales: ¿en qué negocio o negocios debemos estar para maximizar la rentabilidad de la organización a largo plazo? y ¿cómo debemos incorporarnos y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?" (pág. 19). Establece que la ventaja competitiva "es aquello que preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales, y éstos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva" (pág. 364). (Baterman & Scott, 2004) plantean otra opción de estrategias, que en su criterio son básicas para el establecimiento de las estrategias corporativas. Estas son:

* Estrategia de concentración: enfoque en una sola industria.

* Integración vertical: adquisición o desarrollo de un negocio nuevo que produce partes o componentes del producto que elabora la organización.

* Diversificación concéntrica: añadir negocios nuevos que produzcan productos relacionados o que intervengan en mercados y actividades relacionados.

* Diversificación de conglomerados: se utiliza para ayudar a los nuevos negocios que producen productos no relacionados o que participan en mercados y actividades no relacionados.

- Estrategias internacionales. (Dess & Lumpkin, 2003) Plantean que hay muchos motivos para que una empresa decida seguir una expansión internacional, pero la más obvia es incrementar el tamaño de los mercados potenciales para sus productos y servicios. Una vez se inicia esta expansión, la empresa debe tener claramente identificadas sus futuras potencialidades y las amenazas que debe enfrentar en estos nuevos mercados. (Jarillo, 1992) Propone que para el diseño de una estrategia internacional se debe analizar cuidadosamente el sector en sus aspectos territoriales, teniendo consideraciones de costos centradas en la determinación del tamaño mínimo eficiente para competir y oportunidades de diferenciación que ofrecen los distintos territorios en los que puede competir la empresa.

- Estrategias de internet. El uso eficaz de las estrategias de internet, puede ayudar a una organización a mejorar su posición competitiva en un sector y aumentar su habilidad para crear ventajas basadas en estrategias de bajos costos y diferenciación. (Dess & Lumpkin, 2003) Plantean que lo importante para la empresa no es la tecnología de internet en sí, sino el uso real que se hace de él para conseguir transacciones rentables.

- Implantación estratégica. Para (Dess & Lumpkin, 2003) la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es importante que la empresa establezca medios eficaces para coordinar e integrar actividades, tanto al interior como al exterior, con sus proveedores, clientes y socios estratégicos.

La empresa debe definir mecanismos de control eficaces: crear diseños organizativos eficientes, establecer una organización inteligente y fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas iniciativas. El control estratégico es de dos tipos:

- Control de la información, que requiere vigilar el entorno y responder a las amenazas y oportunidades.
- Control del comportamiento, que supone un adecuado equilibrio entre recompensas e incentivos, cultura y limitaciones (o restricciones).

Según (Johnson & Scholes, 1997) la implementación estratégica comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos. La implementación suele involucrar una planificación detallada de recursos, donde es necesario adaptar los sistemas utilizados para dirigir la organización y lograr conseguir

los aspectos operativos claves. Para estos autores, la implantación de la estrategia se ocupa de cómo traducirla en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico.

La dirección estratégica tiene sus inicios en la necesidad que tienen las empresas de construir una ventaja competitiva que le permita subsistir en su mercado laboral, sin embargo, dicho procedimiento implica una inversión de recursos valiosos como el tiempo, el personal y la tecnología. Por esta razón se debe gestionar el conocimiento de manera efectiva ya que servirá como base de datos a fin de observar, analizar y coordinar los procesos ejecutados, así como aportar un valor significativo a la planeación de futuras decisiones. Por tanto, para sacar partida de esta competencia organizacional las corporaciones deben aprender a usar y renovar la información de los procesos productivos, administrativos, financieros, entre otros a fin de mantenerse en el sector competitivo en el que se desenvuelven. No obstante, se debe dejar en claro que uno de los principales factores en esta ecuación son los colaboradores, ya ellos son los encargados de realizar la asimilación de conocimientos específicos, la ejecución de medidas efectivas y la enseñanza de la información de valor para la organización a los nuevos miembros de la corporación. Para Gutiérrez, Rozo y Flores el direccionamiento estratégico se divide en 4 partes fundamentales: Ambiente, Estructura, Conocimiento y Aptitudes las cuales se clasifican así: Ambiente (Cultura organizacional y clima organizacional) Estructura (principios corporativos, Misión, Visión, Objetivos estratégicos, Políticas y Filosofía) Conocimiento (Básico y Especializado) y por último Personas (Personalidad, Aptitudes y actitudes) (Gutiérrez Suárez, Rozo Sánchez, & Flórez Garay, 2019).

Modelo de direccionamiento estratégico para PyMES. Según el autor (Botero Ardila, 2010, pág. 8), “inicia con la identificación de las capacidades distintivas de la organización de que involucran el direccionamiento estratégico, desde el reconocimiento de la plataforma estratégica de la empresa, constituida por los principios corporativos, la misión y la visión de la organización hasta el direccionamiento estratégico de la misma y su correspondiente monitoreo a través de los indicadores de gestión”.

El método propuesto por el autor es el modelo de modernización para la gestión de las organizaciones MMGO, Propuesto por la Universidad EAN. En la siguiente infografía se evidencia el proceso establecido por el autor.

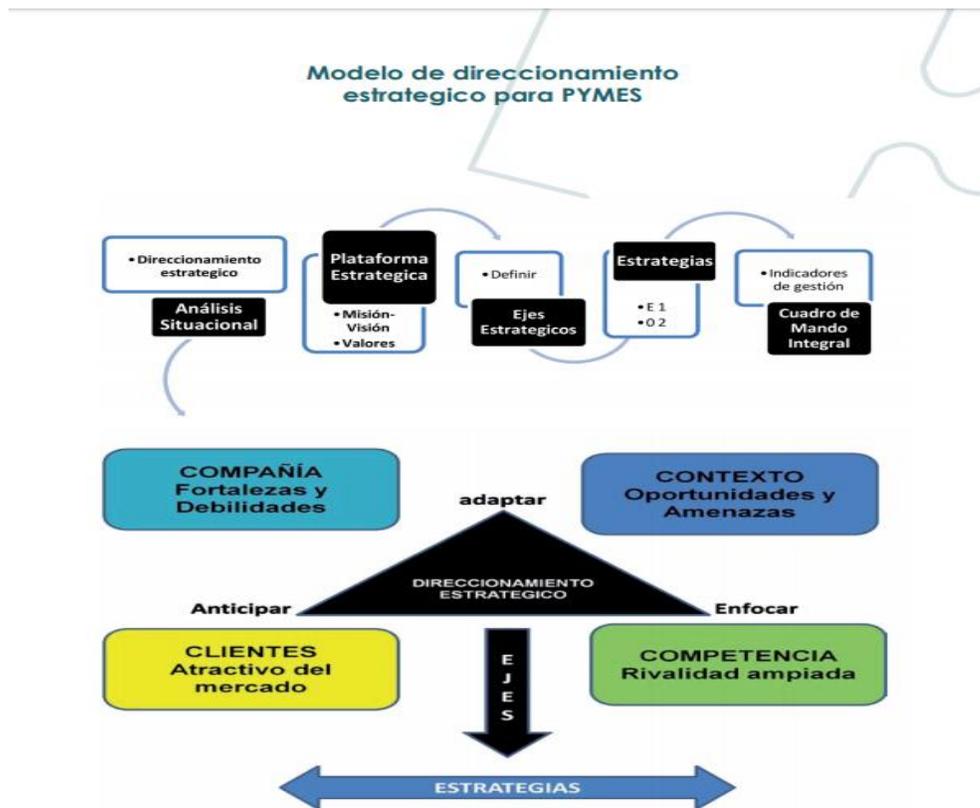


Figura 1. Modelo de direccionamiento estratégico para pymes. (Botero Ardila, 2010, pág. 7)

6 Capítulo I. diagnóstico del estado de la empresa

6.1 Análisis DOFA

Tabla 2.

DOFA

DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Asesorías técnicas con entidades del sector	Deficiencia en las vías de acceso en temporada de invierno.
	Accesos a nuevos mercados	Impacto ambiental del proceso avícola
	Incursión de nuevos productos en el sector	Riesgos Biológicos
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F O	ESTRATEGIAS F A
Infraestructura Propia	Coordinar capacitación con entidades para fortalecer los procesos operacionales de la organización.	Evaluar accesos alternativos para la entrada y salida del portafolio de productos.
Ubicación Geográfica, zonas de gran conglomerado poblacional.	incrementar la capacidad instalada con el fin de incursionar en los nichos de mercado aledaños	Mejorar los controles ambientales del proceso y mitigar los impactos ante la comunidad.
Personal calificado “Operacional”	Promover las ideas de los empleados para la generación de nuevas líneas productos y eficiencia en los procesos de la organización.	Mantener y elevar los controles estrictos de calidad de la materia prima con el fin de garantizar la prevención de los riesgos biológicos.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D O	ESTRATEGIAS D A
Escasa formación gerencial del personal	Inicio de estudio de Benchmarking	Establecer indicadores donde informen los resultados periódicos de la organización que como afectan a la misma
Capacidad financiera limitada	Acceso a créditos con la banca pública para la introducción de tecnología.	capacitar y concientizar al personal del estricto cumplimiento de salubridad
No tiene definido los procesos administrativos	Diseñar e implementación del direccionamiento estratégico de la organización.	Creación de manuales de funciones con las funciones específicas de cada empleado.

Nota; (fuente propia).

6.2 Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones MMGO



Figura 2. Direccionamiento estratégico. Adaptado del modelo EAN (2009).

De acuerdo a los resultados se identifica que las variables Principios de planeación, Sistema de finalidades y Valores corporativos obtienen un porcentaje de 8,33% debido que la organización no cuenta con documentación acerca de los aspectos mencionados.

La variable Estrategias tuvo un resultado de 10,42%, donde se evidencia que el equipo directivo no establece estrategias en aras de la eficiencia y eficacia de la organización.

Huevos de oro actualmente no cuenta con procesos administrativos y los procesos de producción no cuentan con información documentada ni un historial, lo cual conlleva a que la organización no adopte un enfoque específico en sus actividades.

6.3 Entorno económico y competitividad



Figura 3. Consumo Per cápita de Huevo en Colombia. Diario de la republica (2019).

El consumo por unidades por persona en Colombia ha tenido un crecimiento significativo. Según la información de Fenavi en 2018 alcanzó una cifra de 293 huevos por persona, lo que significa un crecimiento de 11.83% frente al periodo anterior.

Uno de los puntos favorables es que desde 2005 hasta el periodo 2018 el consumo ha tenido un crecimiento del 48% lo que es favorable para los empresarios que se encuentran en el sector avícola.

6.4 Precio de huevos en la central de abastos de Bogotá

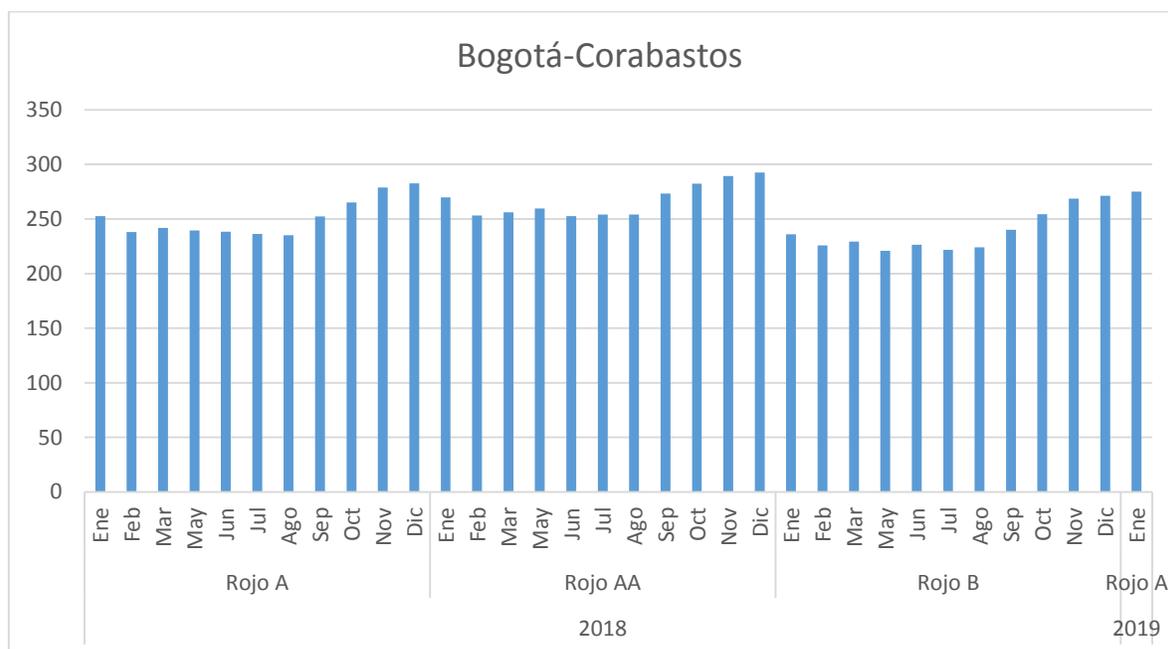


Figura 4. Precio de huevos en la central de abastos de Bogotá. Elaborada a partir de los datos de fenavi, DANE- SIPSA (2019).

El huevo de las diferentes categorías se ubica como un alimento asequible para toda la sociedad, por lo cual el consumo es de alta demanda en todas las zonas del país.

6.5 Índice de precios al consumidor en Colombia (2003-2019)



Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC)

(variaciones porcentuales)
2003 - 2019

AÑO 2019, MES 4

Base Diciembre de 2018 = 100,00

Mes	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Enero	1,17	0,89	0,82	0,54	0,77	1,06	0,59	0,69	0,91	0,73	0,30	0,49	0,64	1,29	1,02	0,63	0,60
Febrero	1,11	1,20	1,02	0,66	1,17	1,51	0,84	0,83	0,60	0,61	0,44	0,63	1,15	1,28	1,01	0,71	0,57
Marzo	1,05	0,98	0,77	0,70	1,21	0,81	0,50	0,25	0,27	0,12	0,21	0,39	0,59	0,94	0,47	0,24	0,43
Abril	1,15	0,46	0,44	0,45	0,90	0,71	0,32	0,46	0,12	0,14	0,25	0,46	0,54	0,50	0,47	0,46	0,50
Mayo	0,49	0,38	0,41	0,33	0,30	0,93	0,01	0,10	0,28	0,30	0,28	0,48	0,26	0,51	0,23	0,25	
Junio	-0,05	0,60	0,40	0,30	0,12	0,86	-0,06	0,11	0,32	0,08	0,23	0,09	0,10	0,48	0,11	0,15	
Julio	-0,14	-0,03	0,05	0,41	0,17	0,48	-0,04	-0,04	0,14	-0,02	0,04	0,15	0,19	0,52	-0,05	-0,13	
Agosto	0,31	0,03	0,00	0,39	-0,13	0,19	0,04	0,11	-0,03	0,04	0,08	0,20	0,48	-0,32	0,14	0,12	
Septiembre	0,22	0,30	0,43	0,29	0,08	-0,19	-0,11	-0,14	0,31	0,29	0,29	0,14	0,72	-0,05	0,04	0,16	
Octubre	0,06	-0,01	0,23	-0,14	0,01	0,35	-0,13	-0,09	0,19	0,16	-0,26	0,16	0,68	-0,06	0,02	0,12	
Noviembre	0,35	0,28	0,11	0,24	0,47	0,28	-0,07	0,19	0,14	-0,14	-0,22	0,13	0,60	0,11	0,18	0,12	
Diciembre	0,61	0,30	0,07	0,23	0,49	0,44	0,08	0,65	0,42	0,09	0,26	0,27	0,62	0,42	0,38	0,30	
En año corrido	6,49	5,50	4,85	4,48	5,69	7,67	2,00	3,17	3,73	2,44	1,94	3,66	6,77	5,75	4,09	3,18	2,12

Fuente: DANE.

Nota: La diferencia en la suma de las variables, obedece al sistema de aproximación y redondeo

Actualizado el 04 de mayo de 2019

Figura 5. IPC (2003 - 2019). DANE (2019).

El IPC en el último periodo 2018 se ubicó en 3,18% y en 2017 con una cifra de 4,09%, donde hubo una disminución significativa de 0,91%.

6.6 Análisis de entorno económico

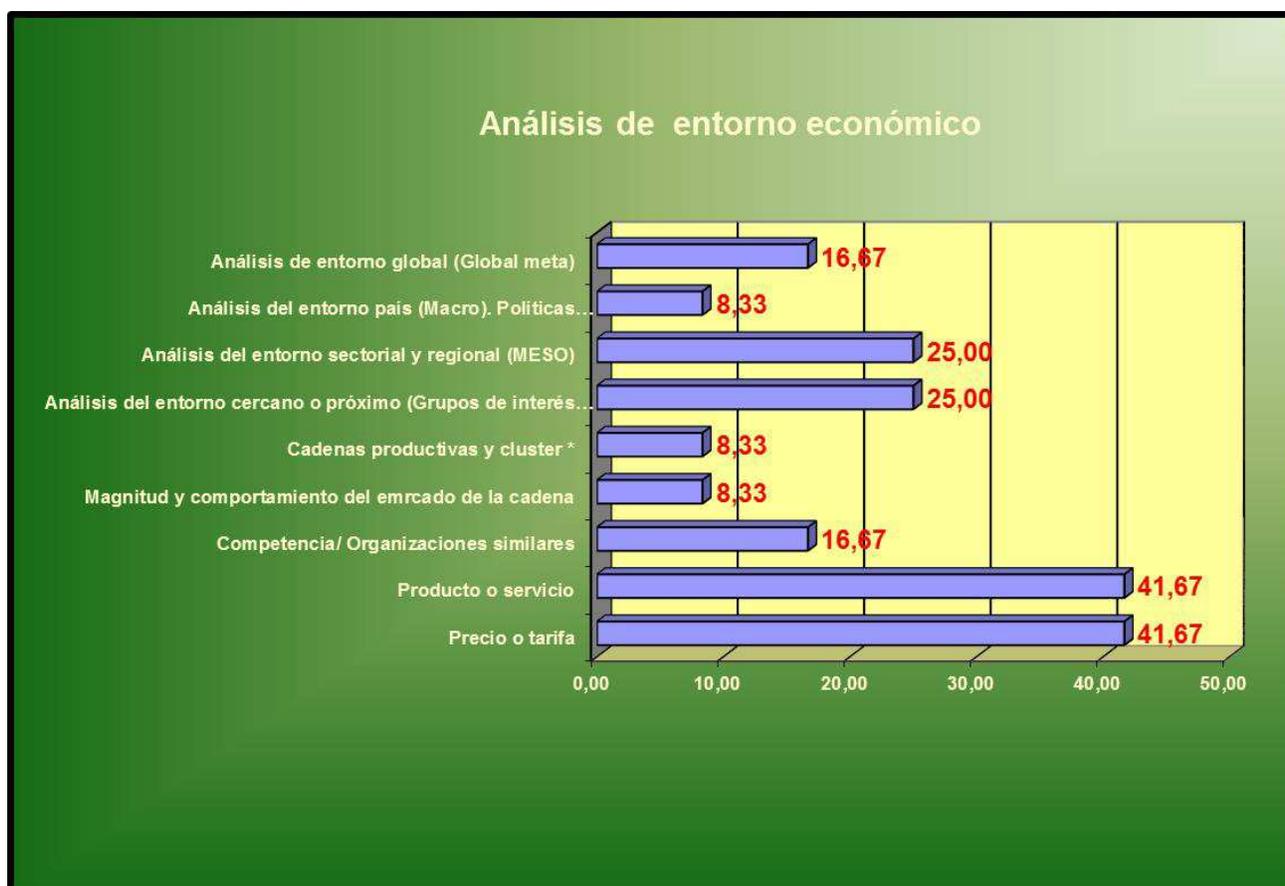


Figura 6. Análisis de entorno económico. Adaptado del modelo EAN (2009).

Actualmente la organización se encuentra en una etapa que se denomina “Travesía por el desierto”, trabajo poco organizado y especializado, donde no se han logrado aprovechar las oportunidades y potencializar las capacidades. Tampoco hace uso de la información que contribuya en la toma de decisiones y las ejecuciones de planes de mejoramiento.

La empresa ha logrado posicionamiento y permanencia en el tiempo ya que conoce los aspectos técnicos del sector, el mercado e identifica la competencia y sus decisiones son basadas en ella. La fijación de precios se enfoca en los precios de los competidores para lograr la captación de clientes potenciales y conservar los clientes.

La organización lleva una trayectoria de 4 años, donde ha podido ganar participación y mantenerse en el mismo segmento de mercado basado en la demanda de los grandes clientes.

6.7 Gestión de mercados

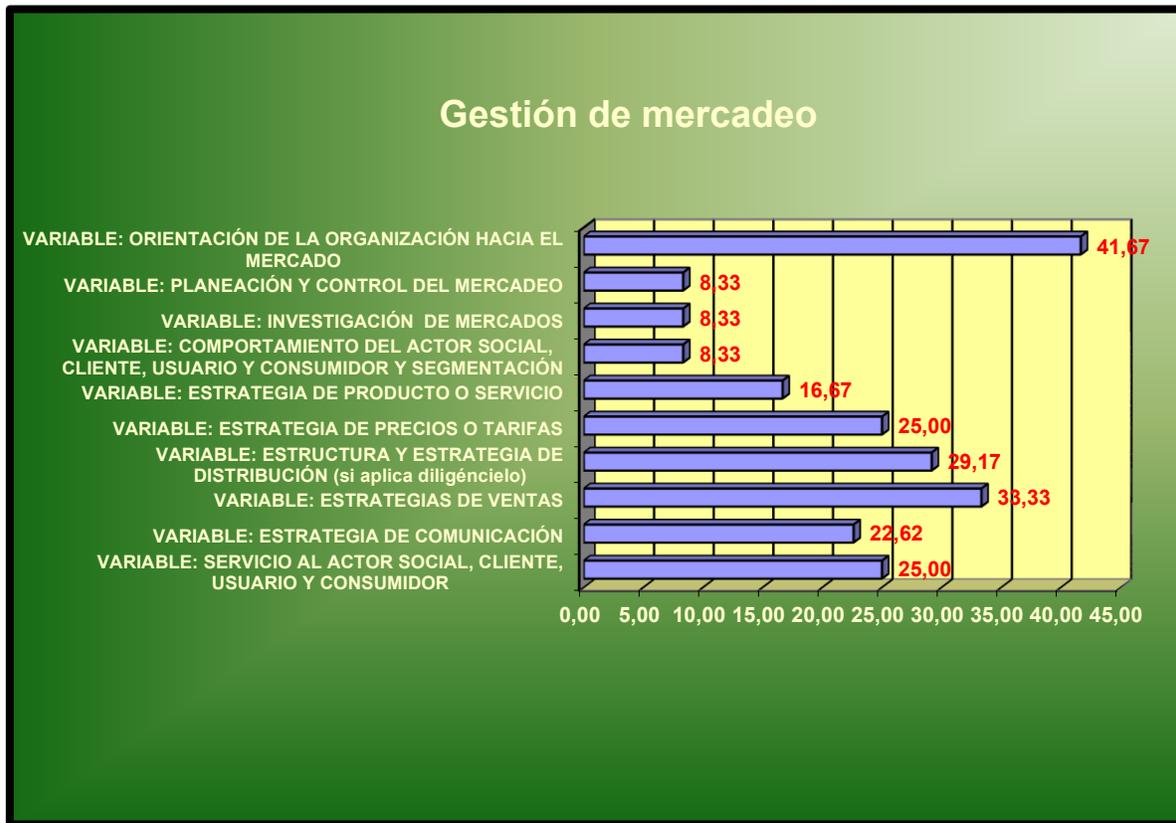


Figura 7. Gestión de mercadeo. Adaptado del modelo EAN (2009).

Es de vital importancia la gestión estratégica de mercados, ya que permite mejorar el alcance con los clientes donde logre un impacto positivo en las ventas y el posicionamiento del producto.

6.8 Cultura organizacional



Figura 8. Cultura organizacional. Adaptado del modelo EAN (2009).

Al ser una empresa Pyme los socios fundadores se hacen responsables de la alta dirección y el control total es ejercido por ellos. El abastecimiento de mercancías, la fijación de los precios, la selección y trato con los proveedores, es un liderazgo de tipo autoritario, las actividades como ventas, recibo y acopio de mercancías, limpieza, etc., están a cargo de los demás empleados. Huevos de oro no tiene definidos y estructurados mecanismos que contribuyan al liderazgo, bienestar y reconocimiento del talento humano de la entidad.

Como primera medida se debe construir el perfil del cargo para cada empleado estableciendo la formación, habilidades y competencias, experiencia, capacidades y funciones específicas que por medio de una evaluación de desempeño se logre el mejoramiento de rendimiento de los empleados esto para incrementar los ingresos, es importante establecer un programa de bienestar enfocado en los empleados para saber más acerca de las motivaciones y necesidades.

6.9 Estructura organizacional



Figura 9. Estructura organizacional. Adaptado del modelo EAN (2009).

La estructura organizacional no se encuentra establecida y tampoco se cuenta para cada cargo las responsabilidades específicas, el talento humano de la empresa son multitarea. Otro de los aspectos es que la compañía no cuenta con información o datos para evaluar el desempeño con años anteriores.

La falta de un manual de funciones afecta el rendimiento de la organización, ya que no se cuenta con responsabilidades y funciones específicas, es importante que la contratación del personal sea idónea y se contrate para cargos específicos.

Es ideal la elaboración de un manual de funciones que recolecte todos los cargos de la empresa para brindar la correcta ejecución de los procesos y aprovechar la oportunidad de lograr el mejoramiento de los mismos.

6.10 Producción

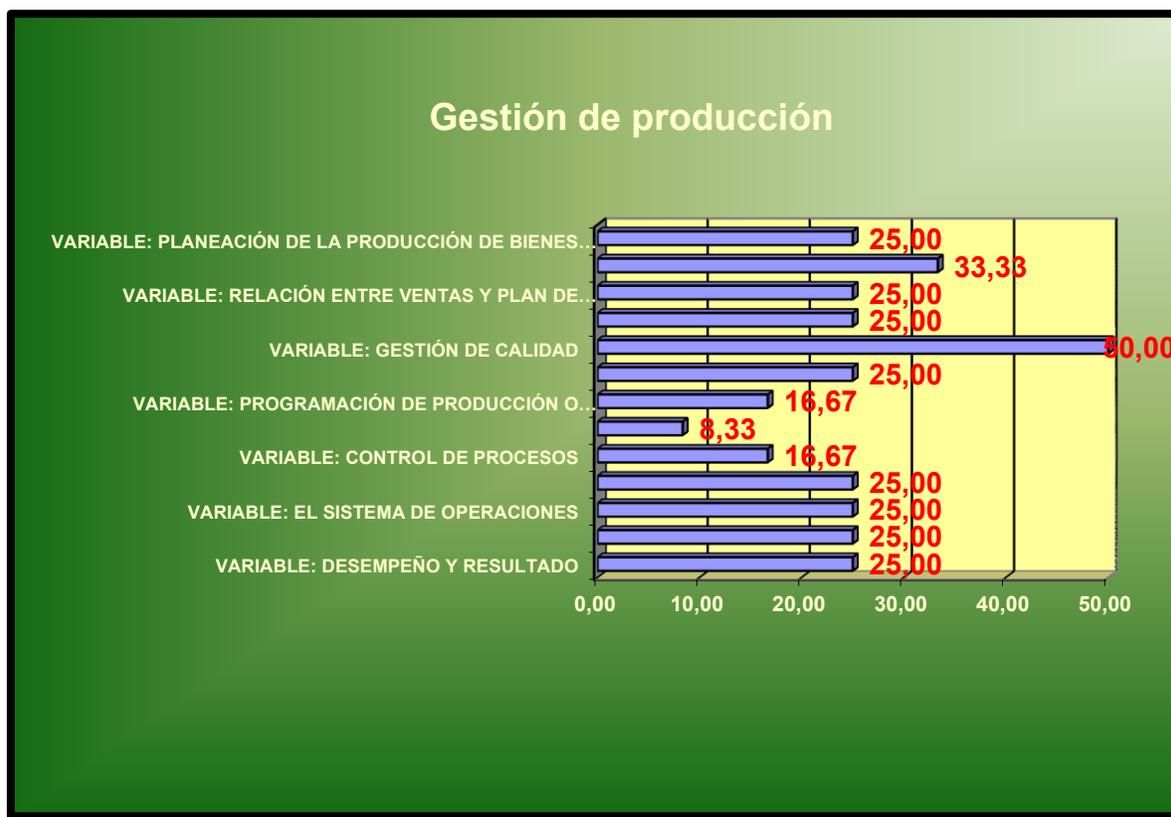


Figura 10. Gestión de producción. Adaptado del modelo EAN (2009).

Análisis situacional. La ejecución de la producción funciona de acuerdo con las órdenes de producción con una programación semanal, se elabora este aspecto con base a los requerimientos del cliente establecido.

Problemas y potencialidades. No se llevan registros e información en cuanto a órdenes de pedidos, reportes de producción y no se maneja de una forma sistematizada por lo cual no están establecidos indicadores que midan la capacidad de producción de la empresa.

El control de calidad está a cargo del mismo personal del área, lo cual no garantiza la calidad total del portafolio de los productos.

Recomendaciones. Establecer indicadores que permitan medir el desempeño y el resultado del área de producción. Revisar y ajustar procesos y documentar la información del área de producción para lograr aumentar la capacidad de producción por medio del parámetro mencionado y encaminarlo con la estandarización.

6.11 Gestión financiera

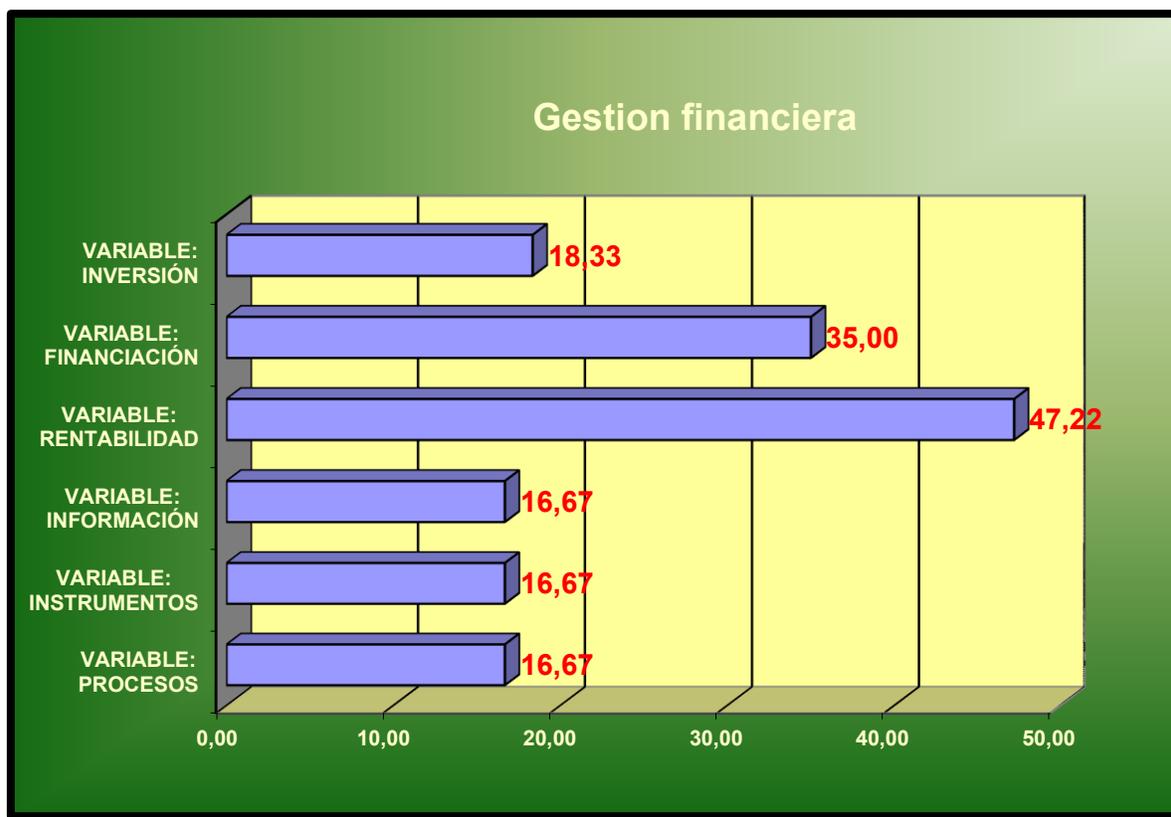


Figura 11. Gestión financiera. Adaptado del modelo EAN (2009).

Dando continuidad al análisis y con base en el anterior esquema se identifica que Huevos de oro se ubica en el estadio 2, en cuanto al componente de gestión Financiera, debido a que la empresa obtiene un porcentaje ponderado de las variables de 25,09% lo que permite identificar que hay oportunidades de mejora y se evidencia que los procesos están en fase de construcción.

Los enfoques que presentaron menor puntuación son información, instrumentos y procesos, lo que evidencia que la compañía actualmente no cuenta con mecanismos que logren un seguimiento o monitoreo que favorezcan el equilibrio financiero.

Es importante que la organización logre la implementación de un sistema contable con personal que cumpla con los requisitos para poder utilizar las herramientas para el análisis de la información de los estados financieros.

6.12 Gestión humana

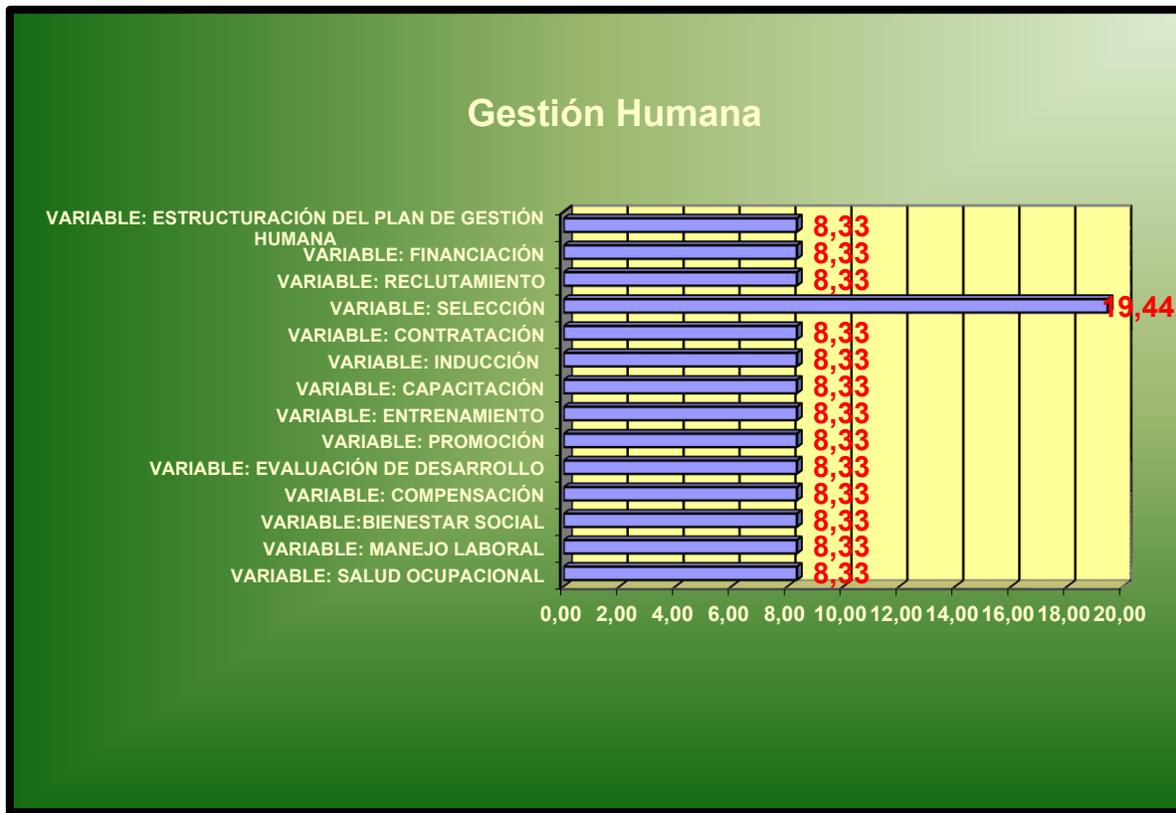


Figura 12. Gestión humana. Adaptado del modelo EAN (2009).

Actualmente la empresa presenta variables en el Área de Gestión Humana que dejan mucho por desear, no se tiene automatización de cada uno de los procesos del área, no se realizan grandes exámenes o pruebas a los trabajadores para su ingreso y tampoco se les brinda una capacitación ni incentivos.

Se evidencia que no se selecciona adecuadamente el personal, lo cual podría traer grandes complicaciones en los procesos, por lo tanto, esto traería grandes consecuencias como a nivel de productividad y calidad de los productos.

Como primera instancia, la organización debe empezar con la ejecución de la misión, visión, manual de funciones, tabla de salarios para lograr la mejora y estandarización en el área.

Se recomienda capacitar al personal que ya desempeña labores en la empresa. Se deben mejorar las pruebas de reclutamiento y selección del personal, se debe implementar un sistema de bienestar

social y compensación para los empleados. Se debe generar motivación en los trabajadores para buscar ascensos dentro de la compañía.

6.13 Exportaciones



Figura 13. Exportaciones. Adaptado del modelo EAN (2009).

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de exportaciones, ya que debido a su tamaño no proyecta realizar esta actividad en el corto ni mediano plazo, se centra única y exclusivamente en el mercado local.

Debido al tamaño de empresa, se recomienda seguir fijando sus esfuerzos en posicionarse en el mercado local, sin descuidar las nuevas tecnologías en el sector para lograr un mayor posicionamiento y establecer a largo plazo una política de internacionalización.

6.14 Importaciones

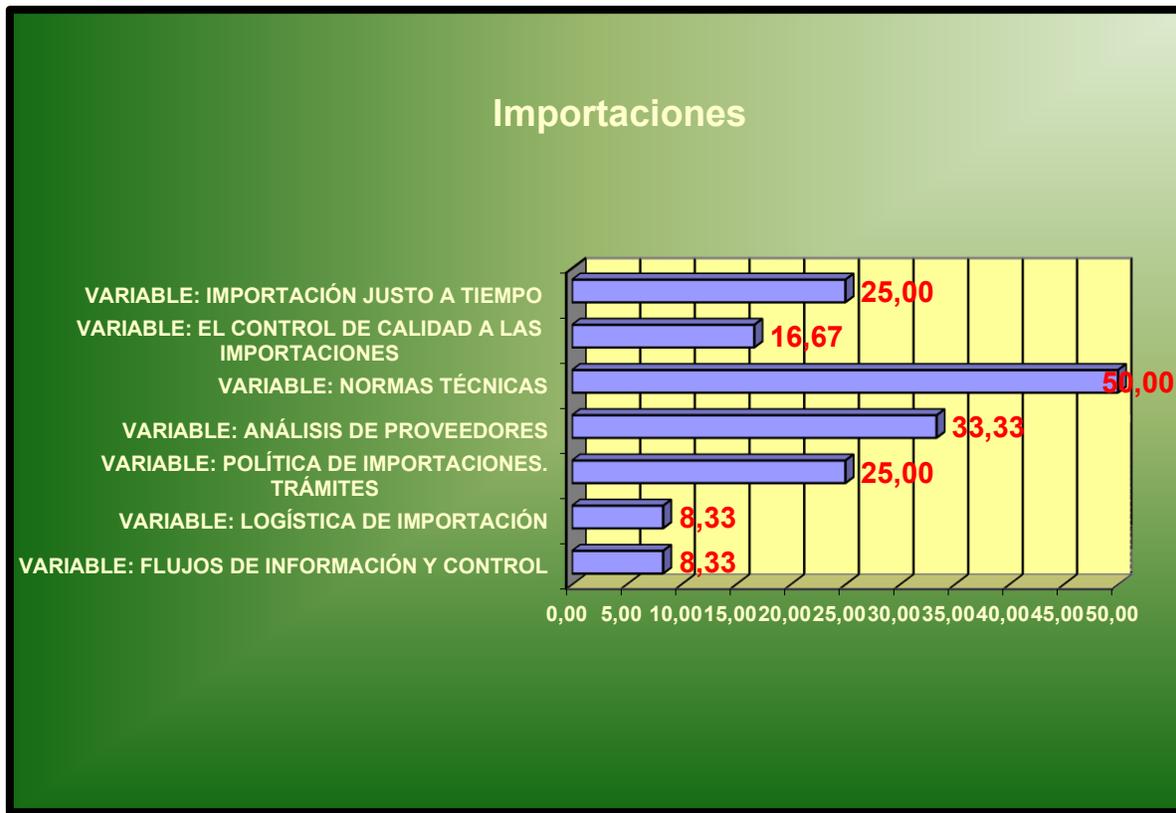


Figura 14. Importaciones. Adaptado del modelo EAN (2009).

Actualmente la empresa posee un desconocimiento y un bajo interés en mantener un contacto frecuente con las empresas que le suministran las materias primas. Por lo tanto, se genera retraso en los pedidos de la materia prima lo cual afecta la productividad de la empresa.

Desconocimiento de normas internacionales para las importaciones. Demoras en los pedidos de suministro de materias primas. Desconocimiento del trámite que se deben hacer para las importaciones.

6.15 Logística

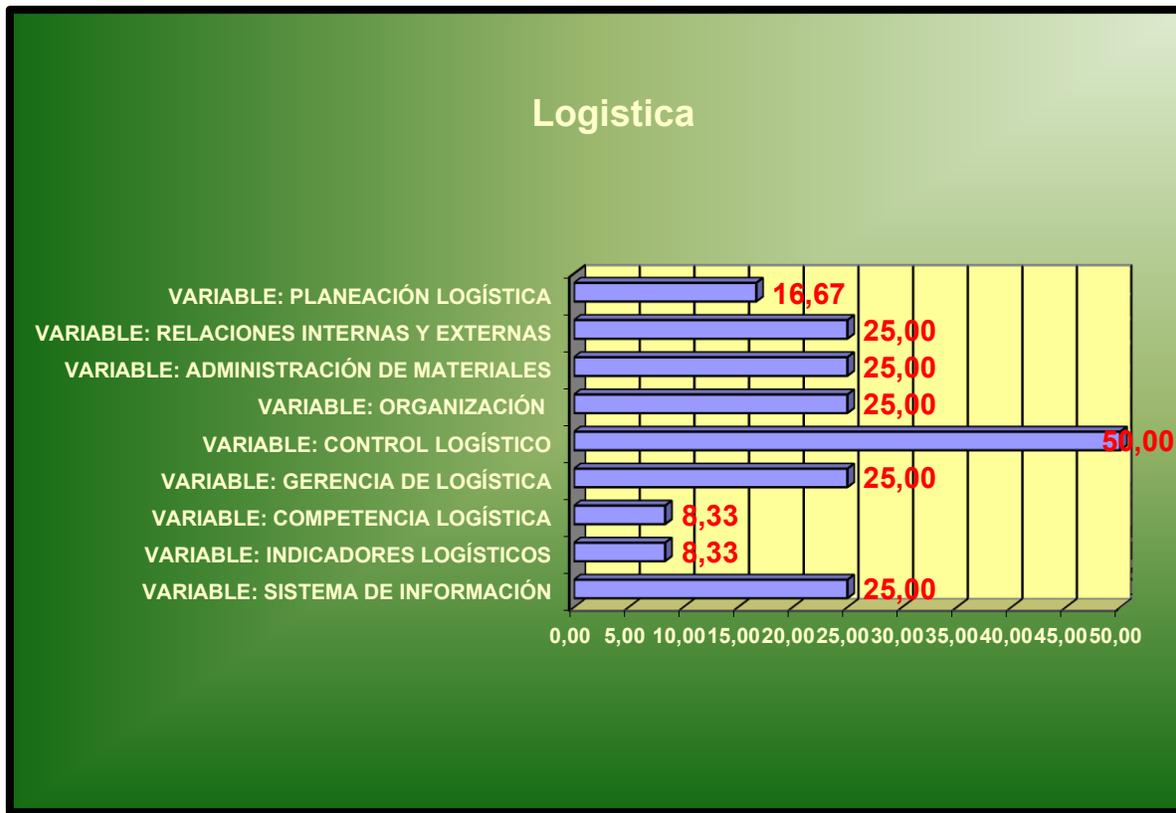


Figura 15. Logística. Adaptado del modelo EAN (2009).

La organización debe contar con el conocimiento tanto de la alta dirección y el personal en los procesos logísticos ya que se evidencia un bajo control en logística y no se encuentra ningún tipo de proceso establecido.

La implementación de un sistema estandarizado logístico permitirá la reducción de costos, no acumulación de inventarios, disminución de mermas, efectividad en la entrega de pedidos. Como medida cautelar se recomienda la implantación y aplicación de la herramienta 5s como primer paso para brindar organización, otra de las medidas es establecer indicadores de inventarios para medir la eficiencia en diferentes aspectos; medición de tiempos, acumulación, este factor sería ideal establecer fechas diarias y mensual aleatorias.

6.16 Asociatividad

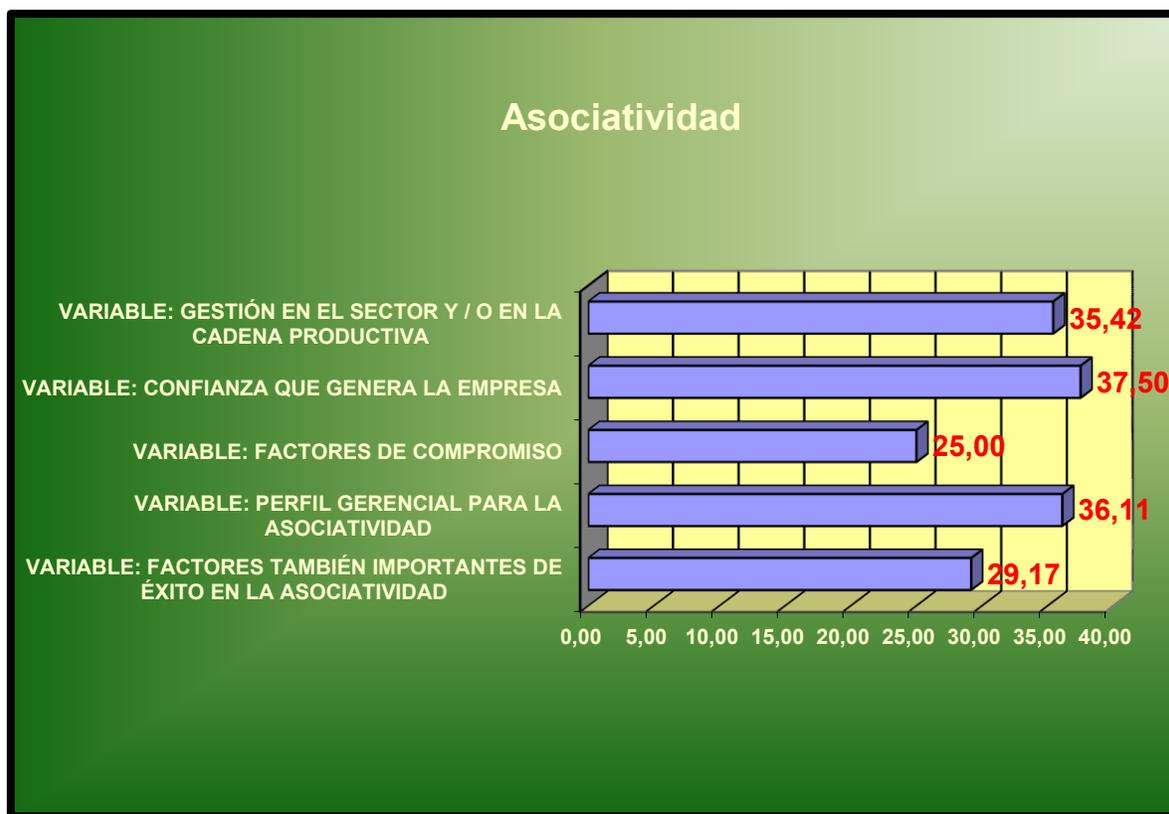


Figura 16. Asociatividad. Adaptado del modelo EAN (2009).

Existen en el sector organizaciones que producen en masa y comerciantes que importan al por mayor, las cuales realizan grandes inversiones en el proceso productivo y de comercialización. Se realizan contratos con empresas nacionales para la comercialización del mismo.

Comparación con los productos nacionales; las empresas grandes imponen condiciones en cuanto al precio, volumen de compras, lo cual hace que tanto los mayoristas como fabricantes locales no tengan un poder de negociación alto.

Se recomienda agrupar la imagen y realizar esfuerzos para lograr reconocimiento de marca y también en la creación de un slogan y logotipo. Por medio del trabajo en conjunto se puede lograr grandes reducciones de gastos en cuanto a insumos y materia prima por medio de esta iniciativa.

6.17 Comunicación e información

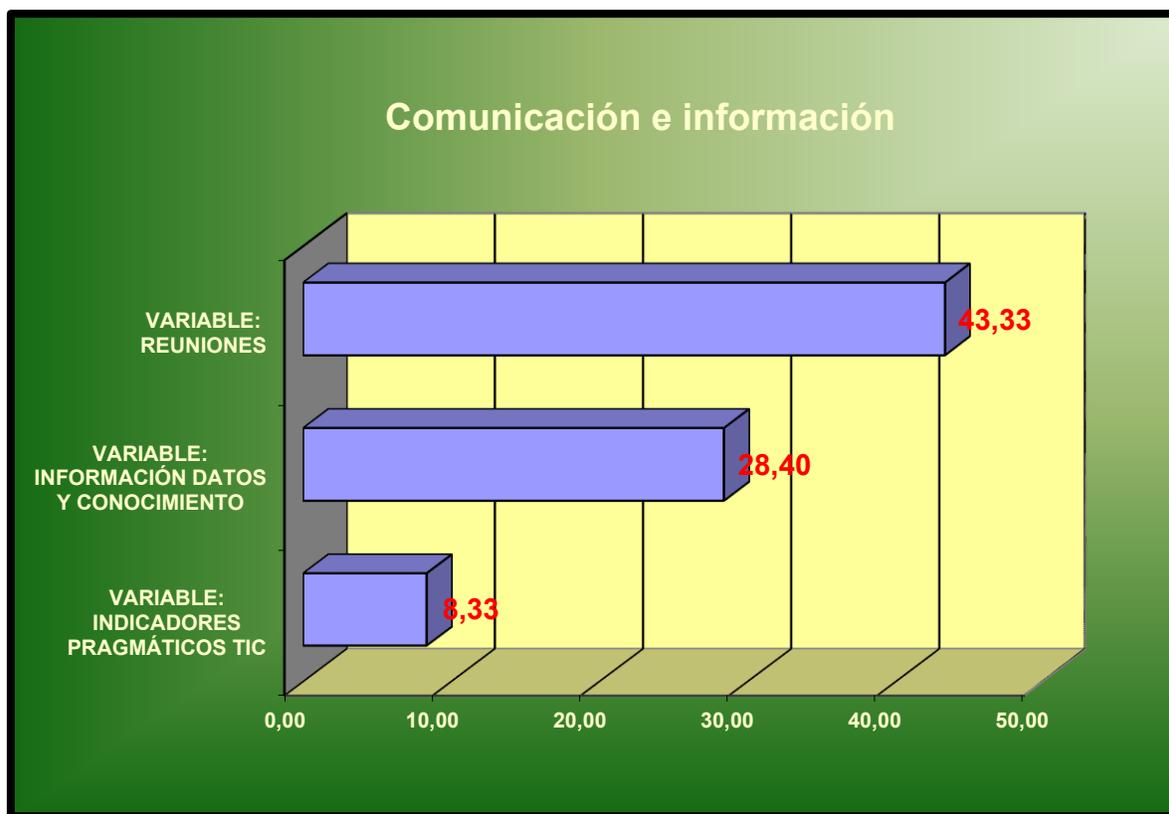


Figura 17. Comunicación e información. Adaptado del modelo EAN (2009).

Se ejecutan reuniones 2 veces al mes en las cuales se exhiben los temas a tratar. Se comienza cuando está presente la mayoría. Todas las personas participan, pero se suelen desviar del tema central, se lleva un documento en el cual se apuntan las tareas pendientes y se registran las actividades e ideas de los participantes. Asimismo, las actividades que se dejan pendientes o las sugerencias no se realizan prontamente ya que no hay un verdadero compromiso.

Se tiene correo electrónico y se utiliza para realizar comunicación con algunos proveedores.

No se cuenta con registros escritos acerca de las actividades de la empresa en ningún nivel, actualmente la organización no cuenta con un sitio web.

Como primera sugerencia es la recopilación de la información de la empresa acerca de los empleados, proveedores, clientes, etc., para su posterior digitalización, luego se debe establecer una intranet para que todos tengan acceso a la información creando una base de datos con acceso para los empleados. Una recomendación esencial es la creación de un sitio web y brindar

información del portafolio de productos, contacto y posterior la contratación de un empleado para que se encargue de las funciones de mantenimiento y actualización del sitio web.

6.18 Innovación y conocimiento

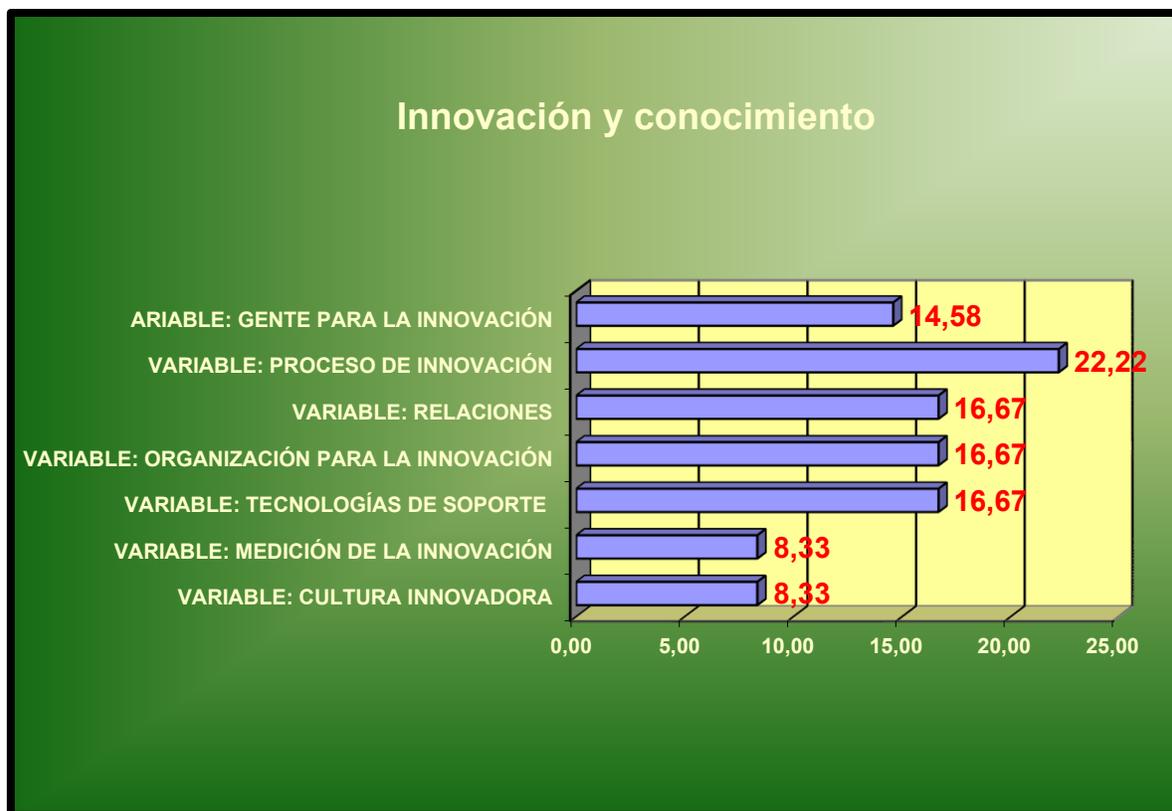


Figura 18. Innovación y conocimiento. Adaptado del modelo EAN (2009).

La organización no tiene en cuenta los parámetros de las nuevas ideas generadas por el talento humano de la organización, ya que la alta dirección las considera inviables. Muchas de las opiniones en cuanto a organización del trabajo son tomadas solo por el dueño de la empresa.

Es ideal que logren escuchar las ideas de todos los colaboradores de la empresa y tener la información disponible para estudiar la factibilidad. Además, resulta necesaria la incorporación de nuevas tecnologías, puesto que existe un claro rezago en este campo ya que no se cuenta con un sistema propio y adecuado a las necesidades del negocio.

La organización actualmente no se encuentra afiliada a agremiaciones, es importantes este factor para tener disponibilidad y estudios sobre el sector y permitirá un gran beneficio para focalizar los esfuerzos en inversión y mejoramiento, nuevos mercados y nuevos usos de los productos.

Implementar un sistema que cumpla con las necesidades de la empresa para evaluar la generación de ideas presentadas por el talento humano de la compañía, ya que podría convertirse en verdaderas oportunidades de negocio. Se debe implementar un mecanismo de incentivos por la participación y generación de ideas y soluciones para que sientan que sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta.

6.19 Responsabilidad social empresarial

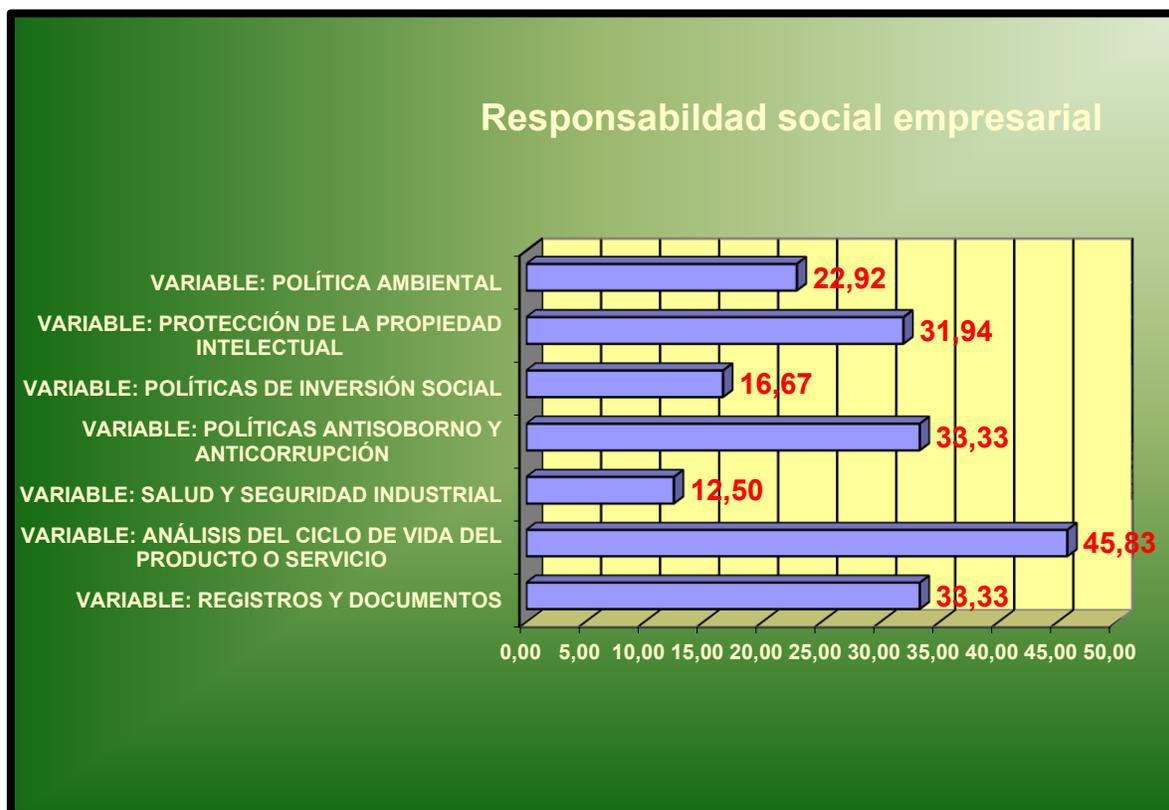


Figura 19. Responsabilidad social empresarial. Adaptado del modelo EAN (2009).

La alta dirección desde su inicio de labores no le ha brindado importancia a la responsabilidad social en el entorno y tampoco los efectos ocasionados por la ejecución de la actividad económica.

No cuenta con documentación o un informe enfocado a los stakeholders, ni ningún tipo de matriz donde identifique el proceso de recolección ni de impactos.

Se requiere la identificación y elaboración de la matriz de elaboración “recolección, calificación e impactos” para evidenciar las causas y efectos derivados de la actividad de la organización.

En aspectos de recursos se recomienda la elaboración de eco mapas de la organización “agua, uso de energía y emisión de ruido, uso de materias primas y residuos y el mapa urbano”, con el fin de determinar el impacto que genera la empresa y lograr optimizar los recursos.

7 Capítulo II. Plan de mejora de la organización

7.1 Propuesta de misión

Opción 1.

Producción y comercialización de huevos a un precio justo cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes en cuanto a servicio, puntualidad y calidad.

Nos basamos en principios éticos, generando relaciones duraderas y de confianza con nuestros clientes, proveedores y empleados.

Opción 2.

Producir y comercializar huevos para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, capacitando y gestionando el talento humano, actuando con responsabilidad social, generando valor a los accionistas y bienestar a todos sus empleados.

7.2 Propuesta de visión

Opción 1.

Ser líderes en la venta y distribución de huevos de excelente calidad a nivel regional y ser reconocida como una empresa con altos estándares de competitividad y con un desarrollo sostenible.

Opción 2.

En el año 2021 Huevos de oro, será una organización flexible a las necesidades del mercado, brindando productos a nivel regional y local, reconocida por la orientación y compromiso con sus clientes y la sociedad, siendo un gran lugar para trabajar, con altos niveles de desempeño y eficiencia.

7.3 Propuesta de objetivos corporativos

Producción.

- Cumplir los requisitos de calidad propuestos en cada uno de los procesos realizados.

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Fortalecer las competencias del personal mediante capacitaciones y sensibilizaciones.

Talento humano.

- Establecer programas de capacitación a los empleados para que actualicen los conocimientos, para que mejoren su capacidad y tengan un rendimiento eficaz en la organización.
- Determinar objetivos mensuales en la organización e incentivar a los empleados por medio de remuneraciones adicionales por el cumplimiento de los mismos.

Ventas.

- Establecer encuestas anuales para medir la satisfacción de los clientes e implementar estrategias de acuerdo a la información.

Comercial.

- Incursionar en las ventas on-line con un margen de éxito sostenible.

7.4 **Propuesta de valores corporativos**

- **Solidaridad:** Nos sentimos comprometidos con el acontecer de la empresa y asumimos que nuestras acciones afectan a los demás.
- **Participación:** Somos una organización democrática, donde cada miembro tiene incidencia en la toma de decisiones e igualdad de oportunidades.
- **Responsabilidad:** Obramos con seriedad, de acuerdo con nuestros deberes y derechos como asociados, acorde con nuestro compromiso con la compañía.
- **Respeto:** Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- **Trabajo en Equipo:** Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos de la compañía buscamos el logro de los objetivos organizacionales.
- **Calidad:** en cada uno de nuestros procesos estamos comprometidos con un estándar de calidad, eficacia y orientación al cliente para satisfacer sus expectativas.

7.5 Organigrama

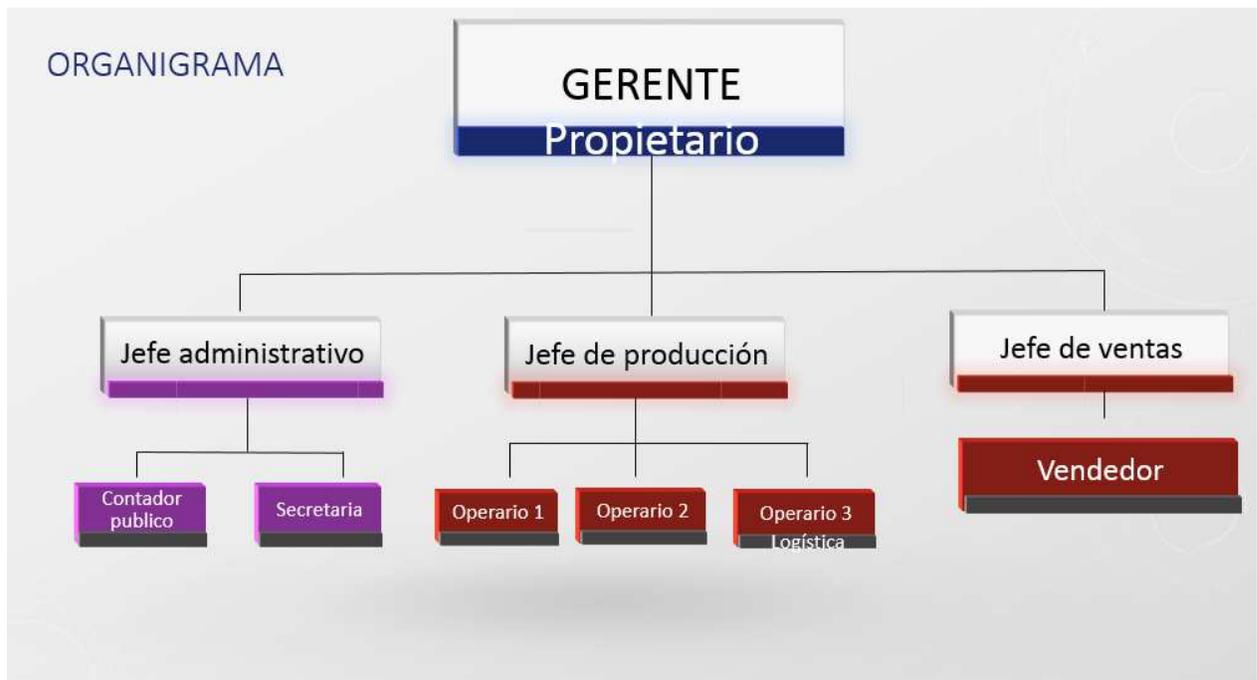


Figura 20. Organigrama. Elaboración propia (2019).

7.6 Perfil de cargo

Tabla 3.

Perfil de cargo gerente

Logo de la empresa	PERFIL DE CARGO	CÓDIGO		
		VIGENCIA		
		REVISIÓN O VERSIÓN		
		Hoja		de
NOMBRE DEL CARGO	Gerente General			
PROCESOS EN LOS QUE INTERACTÚA	Gestión gerencial, gestión de compras, gestión de producción y distribución, gestión de ventas, gestión humana, gestión administrativa.			
ROL	Líder, formador y supervisor			
JEFE INMEDIATO	Junta directiva			
PERSONAL A CARGO	Secretaría, Jefe administrativo, Producción, Mercadeo y ventas			
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA TEMPORAL	Asistente administrativo			
1. OBJETIVO DEL CARGO				
Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mayor volumen de ventas y aumento de valor para sus socios de acuerdo a la normatividad vigente.				
2. EDUCACIÓN				
Profesional ADMINISTRADOR DE EMPRESAS, INGENIERO INDUSTRIAL				
3. EXPERIENCIA				
Tiempo mínimo requerido		Función		
7 años		Experiencia profesional		
4- 6 años		Gerente		
4. HABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Ético, imparcial, sincero, honesto y discreto. • Abierto a la mejora, dispuesto a aprender de las situaciones y en búsqueda de mejores resultados de auditoría. • Relaciones interpersonales: se interrelaciona con otras personas, con los clientes, con los jefes y con los compañeros en circunstancias que implican atender, comunicar y comprender necesidades. <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y organizar el trabajo eficazmente. • Establecer prioridades y centrarse en los asuntos de importancia. • Toma de decisiones: capacidad para resolver problemas teniendo en cuentas varias alternativas y con un criterio que reporte el beneficio esperado. <ul style="list-style-type: none"> • Planeación: capacidad para planear y ejecutar todo un proceso o una actividad. • Liderazgo: habilidad para dirigir, organizar y participar en actividades para el alcance de metas propuestas (manejo de grupo). • Trabajo en Equipo: capacidad para integrarse fácilmente en grupos, escuchar la opinión de los demás y aportar soluciones frente a las necesidades de otros cargos. <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y solución de problemas <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Capacidad de negociación • Relaciones humanas • Conciliador • Pensamiento estratégico 				
5. FUNCIONES				
Ejercer la representación legal de la Empresa. Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero. Verificar el cumplimiento de lo establecido en los procesos. Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico. Formular periódicamente informes de gestión del avance y cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.				
6. EXÁMENES MÉDICOS				
Examen médico ocupacional de ingreso (historia clínica ocupacional): Establecer si aplican o no los exámenes por especialidad.				
Visiometría	x	Audiometría	x	Serología (RH)
				Espirometría
7. ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL				
N/A				
NOMBRE				
	Elaboró		Revisó	Aprobó

Nota: (fuente propia).

Tabla 4.

Perfil de cargo jefe administrativo

Logo de la empresa	PERFIL DE CARGO	CÓDIGO VIGENCIA REVISIÓN O VERSIÓN			
		Hoja	1	de	1
NOMBRE DEL CARGO		Jefe Administrativo			
PROCESOS EN LOS QUE INTERACTUA		Gestión administrativa, Gestión humana			
ROL		Revisor fiscal, supervisor y contralor			
JEFE INMEDIATO		Gerente General			
PERSONAL A CARGO		Asistente general			
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA TEMPORAL		Asistente general			
1. OBJETIVO DEL CARGO					
Coordinar, supervisar y controlar la ejecución de los procedimientos administrativos y contables que rigen el funcionamiento interno de la organización.					
2. EDUCACIÓN					
Profesional en Administración de empresas					
3. EXPERIENCIA					
Tiempo mínimo requerido			Función		
2 años			Experiencia profesional		
2			Jefe		
4. HABILIDADES					
<i>Habilidad social capacidad de improvisación Liderazgo Negociación Flexibilidad capacidad de análisis Toma de decisiones compromiso Recursividad Capacidad Analítica</i>					
5. FUNCIONES					
Control de la facturación, validación de las facturas de suministro y su contabilización, control de la facturación de crédito a clientes preferenciales. Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados. Custodiar los documentos legales y financieros de la organización. Controlar las obligaciones bancarias de la organización Velar por la eficiencia de las actividades del personal de compras.					
6. EXÁMENES MÉDICOS					
Examen médico ocupacional de ingreso (historia clínica ocupacional): Establecer si aplican o no los exámenes por especialidad.					
Visiometría	x	Audiometría	x	Serología (RH)	Espirometría
7. ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL					
N/A					
NOMBRE					
	Elaboró		Revisó		Aprobó

Nota: (fuente propia).

Tabla 5.

Perfil de cargo contador

Logo de la empresa	PERFIL DE CARGO	CÓDIGO			
		VIGENCIA			
		REVISIÓN O VERSIÓN			
		Hoja		de	
NOMBRE DEL CARGO		Contador			
PROCESOS EN LOS QUE INTERACTUA		Gestión administrativa, Gestión de ventas, Gestión de compras			
ROL		Revisor fiscal, supervisor y contralor			
JEFE INMEDIATO		Gerente General			
PERSONAL A CARGO		Asistente general			
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA TEMPORAL		Asistente general			
1. OBJETIVO DEL CARGO					
Planificar las actividades contables de la empresa controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización del movimiento contable, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiable y oportunos.					
2. EDUCACIÓN					
Profesional en Contaduría pública					
3. EXPERIENCIA					
Tiempo mínimo requerido		Función			
2 años		Experiencia profesional			
4 años		Contador			
4. HABILIDADES					
<i>Habilidad Numérica</i>					
<i>Capacidad y Criterio en toma de decisiones.</i>					
<i>Buen manejo de relaciones interpersonales.</i>					
<i>Capacidad de trabajo bajo presión.</i>					
<i>Comunicación en forma efectiva tanto oral como escrita.</i>					
<i>iniciativa</i>					
5. FUNCIONES					
Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica. Impuestos: Digitación de facturas de compras y ventas en los diferentes libros Verificar y depurar cuentas contables. Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados. Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores. Participar en las sesiones del comité de gastos de la empresa. Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio. Revisa y firma las conciliaciones bancarias, balance de bienes, impuestos y gastos. Analiza las irregularidades detectadas por el personal a su cargo y elabora los informes respectivos. Suministra información contable a los entes que la requieran sobre la situación financiera de la empresa. Elabora y presenta informes técnicos.					
6. EXÁMENES MÉDICOS					
Examen médico ocupacional de ingreso (historia clínica ocupacional): Establecer si aplican o no los exámenes por especialidad.					
Visiometría	x	Audiometría	X	Serología (RH)	Espirometria
7. ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL					
N/A					
NOMBRE					
	Elaboró	Revisó	Aprobó		

Nota: (fuente propia).

Tabla 6.

Perfil de cargo jefe de producción

Logo de la empresa	PERFIL DE CARGO	CÓDIGO			
		VIGENCIA			
		REVISIÓN O VERSIÓN			
		Hoja		de	
NOMBRE DEL CARGO		Jefe de producción			
PROCESOS EN LOS QUE INTERACTUA		Gestión de producción y distribución			
ROL		Coordinador y Líder			
JEFE INMEDIATO		GERENTE			
PERSONAL A CARGO		LÍDER DE PRODUCCIÓN Y OPERARIO			
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA TEMPORAL		LÍDER DE PRODUCCIÓN			
1. OBJETIVO DEL CARGO					
Coordinar y organizar el área de producción de la empresa, tanto a nivel del producto, como a nivel de gestión del personal (líder de operación y operarios) de la organización, cumpliendo con la producción prevista en tiempo y calidad del trabajo, mediante la eficiente administración del departamento a cargo.					
2. EDUCACIÓN					
PROFESIONAL INGENIERO INDUSTRIAL					
3. EXPERIENCIA					
Tiempo mínimo requerido		Función			
4 años		Experiencia profesional			
4. HABILIDADES					
<p>Capacidad de mando Trabajo en equipo análisis y técnicas cuantitativas redacción de informes técnicos capacidad de laborar con metas de Trabajo manejo de personal <i>Habilidad para coordinar tareas de mantenimiento</i></p>					
5. FUNCIONES					
<p>Supervisar a cada uno de los empleados (líder de producción y en su defecto los operarios) Presupuestar la producción por tiempo (diario, semanal, mensual). Conocimiento de las unidades de operación y su tiempo de realización. Tener métodos de producción Gestionar, planificar y controlar el uso óptimo de los recursos en materiales, máquinas y personal para la producción en la planta. Controlar, organizar y supervisar la ejecución de las operaciones.</p>					
6. EXÁMENES MÉDICOS					
Examen médico ocupacional de ingreso (historia clínica ocupacional): Establecer si aplican o no los exámenes por especialidad.					
Visiometría	x	Audiometría	x	Serología (RH)	Espirometría
7. ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL					
N/A					
NOMBRE					
	Elaboró	Revisó		Aprobó	

Nota: (fuente propia).

Tabla 7.

Perfil de cargo operario

Logo de la empresa	PERFIL DE CARGO		CÓDIGO		
			VIGENCIA		
			REVISIÓN O VERSIÓN		
			Hoja	de	
NOMBRE DEL CARGO			Operario		
PROCESOS EN LOS QUE INTERACTUA			Gestión de producción y distribución		
ROL			Coordinador y Líder		
JEFE INMEDIATO			GERENTE		
PERSONAL A CARGO			N/A		
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA TEMPORAL			N/A		
1. OBJETIVO DEL CARGO					
Apoyar en el área operativa en la recepción de pollitos, el manejo de aves para la producción de carne en etapas de cría y engorde y el manejo de registros de control de galpones.					
2. EDUCACIÓN					
BACHILLER ACADÉMICO					
3. EXPERIENCIA					
Tiempo mínimo requerido			Función		
1 año			Experiencia específica		
4. HABILIDADES					
<i>Habilidad para coordinar tareas de mantenimiento</i>					
5. FUNCIONES					
Mantener en las condiciones adecuadas de higiene los galpones a cargo.					
Brindar alimentación a los pollos en los horarios y cantidades establecidas.					
Llevar un control y registro de los rendimientos e incidencias de situaciones anormales.					
6. EXÁMENES MÉDICOS					
Examen médico ocupacional de ingreso (historia clínica ocupacional): Establecer si aplican o no los exámenes por especialidad.					
Visiometría	x	Audiometría	x	Serología (RH)	Espirometría
7. ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL					
N/A					
NOMBRE					
	Elaboró	Revisó		Aprobó	

Nota: (fuente propia).

7.7 Tipo de vinculación

Contrato por prestación de servicios.

Tabla 8.

Minuta

	MINUTA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES Y/O DE APOYO A LA GESTIÓN	CODIGO VERSIÓN :
--	--------------------------------------------------------------------------------------	---------------------

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES Y/O DE APOYO A LA GESTIÓN
No. _____ CELEBRADO ENTRE HUEVOS DE ORO RIVERA Y WILMER DAVID RAMIREZ

OBJETO: 2019 Prestación de servicios de apoyo a la gestión para Coordinar, supervisar y controlar la ejecución de los procedimientos administrativos y contables que rigen el funcionamiento interno de la organización.

VALOR DEL CONTRATO Y FORMA DE PAGO: El valor del presente contrato es de CINCO MILLONES NOVECIENTOS CINCUENTA Y TRES MIL CUARENTA Y SEIS PESOS \$5,953,046.00 M/cte, incluido IVA y todos los demás impuestos, tasas, derechos, gastos, contribuciones y prestaciones tributarias, a que haya lugar, los cuales serán cancelados al Contratista, de la siguiente manera: A) Por concepto de honorarios: Un primer pago por valor de \$2.204.832. Un segundo pago por valor de \$2.204.832

Los conceptos anteriores se pagarán de la siguiente manera:

1) Para los honorarios mes vencido a la entrega del informe de actividades realizadas anexando los respectivos soportes con los productos establecidos, en el formato dispuesto para tal fin, con el visto bueno del supervisor.

Previa presentación del Formato Único de Informe de Actividades y Certificado de Cumplimiento verificado por el supervisor, factura o documento equivalente, cuando aplique y el comprobante de pago de los aportes al Sistema General de Seguridad Social y Riesgos Laborales en el porcentaje establecido en el marco normativo vigente..
PARÁGRAFO PRIMERO: El contratista se obliga a presentar por escrito certificación bancaria de cuenta corriente o de ahorros activa, indicando número y titular para recibir los pagos electrónicos por concepto del presente contrato.
PARÁGRAFO SEGUNDO: De existir diferencias entre el valor del contrato y lo pagado, se procederá a liberar del respectivo Certificado de Disponibilidad y Registro presupuestal el valor excedente.

TÉRMINO DE EJECUCIÓN DEL CONTRATO: El contratista ejecutará el servicio objeto del presente contrato en COELLO TOLIMA en un término de cumplimiento de los requisitos de perfeccionamiento y ejecución y hasta por 5 meses y superar el 31 de diciembre del año 2019.

OBLIGACIONES ESPECIFICAS: 1 Control de la facturación, validación de las facturas de suministro y su contabilización, control de la facturación de crédito a clientes preferenciales.
2 Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
3 Custodiar los documentos legales y financieros de la organización.
4 Controlar las obligaciones bancarias de la organización.
5 Velar por la eficiencia de las actividades del personal de compras.

SUPERVISION DEL CONTRATO: La supervisión la ejercerá GUILLERMO RIVERA, PARÁGRAFO El representante Legal podrá modificar la designación de la supervisión cuando así lo requiera, sin que ello implique modificación contractual alguna. Para el efecto bastará una comunicación escrita Representante Legal al nuevo supervisor designado.

Dado en Coello Tolima, a los

GUILLERMO RIVERA
Representante Legal Huevos de oro Rivera

WILMER DAVID RAMIREZ MARIN

1152389752

MINUTA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES Y/O DE APOYO A LA GESTIÓN	CODIGO VERSIÓN :
--------------------------------------------------------------------------------------	---------------------

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES Y/O DE APOYO A LA GESTIÓN
No. _____ **CELEBRADO ENTRE HUEVOS DE ORO RIVERA Y WILMER DAVID RAMIREZ**

**CLAUSULADO GENERAL CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES Y/O DE
APOYO A LA GESTIÓN HUEVOS DE ORO RIVERA**

1. OBLIGACIONES, RESULTADOS Y/O PRODUCTOS	Le corresponde al CONTRATISTA el cumplimiento de las obligaciones generales y específicas y la entrega de los productos y entregables mencionados en los estudios previos, los cuales hacen parte Integral del contrato.
2. FORMA DE PAGO	El pago se realizará acuerdo con lo establecido en la minuta simplificada
3. DECLARACIÓN CUMPLIMIENTO OBLIGACIONAL SGSS	El contratista declara que, para el momento de la suscripción del contrato, se encuentra afiliado al sistema general de seguridad social en salud y pension, y que la ejecución contractual solo podrá iniciar previa su afiliación a la Administradora de Riesgos Laborales (ARL).
4. PAGO DE APORTES AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL	De acuerdo con lo establecido en el artículo 244 de la Ley 1955 de 2019 el pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral estará a cargo del contratista y debe realizarlo mes vencido.
5. MULTAS	En caso de incumplimiento por parte del CONTRATISTA de las obligaciones que le corresponden, de conformidad con lo establecido en el artículo 40 de la Ley 80 de 1993, el artículo 17 de la Ley 1150 de 2007, el artículo 86 de la Ley 1474 de 2011, y demás normas aplicables, se pacta que HUEVOS DE ORO RIVERA podrá conminar al cumplimiento, imponiendo multas sucesivas o puntuales al CONTRATISTA equivalentes al 1% del valor total del contrato por cada evento de incumplimiento sin superar el 10% del valor total del mismo.
6. LIQUIDACIÓN	No será obligatoria la liquidación del contrato de conformidad con lo dispuesto en el artículo 60 de la Ley 80 de 1993, sin perjuicio de los casos en los cuales por virtud de la ley se imponga la liquidación o cuando la entidad estime necesario realizarla.
7. INTERPRETACIÓN, MODIFICACIÓN, TERMINACIÓN UNILATERALES Y CADUCIDAD	Son aplicables al presente contrato, la terminación, modificación, interpretación unilaterales y caducidad, en los términos establecidos en la normatividad vigente, en especial en los artículos 14, 15, 16, 17 y 18 de la Ley 80 de 1993 o en las normas que lo modifique o sustituyan.
8. AUSENCIA DE RELACIÓN LABORAL	El presente contrato será ejecutado por EL CONTRATISTA con absoluta Autonomía e independencia y, en desarrollo del mismo, no se generará vínculo laboral alguno entre el HUEVOS DE ORO RIVERA y EL CONTRATISTA.
9. PROPIEDAD INTELECTUAL	Todas las obras y elementos objeto de derechos de propiedad intelectual que sean creadas, producidas, desarrolladas, adaptadas, compendadas y/o transformadas por el CONTRATISTA durante la vigencia del contrato, son de propiedad exclusiva del CONTRATANTE de conformidad con lo establecido en el Artículo 20 de la Ley 23 de 1982, modificado por el artículo 28 de la Ley 1450 de 2011, y Ley 1915 de 2018. Así mismo, el Contratista garantiza que los trabajos, actividades y servicios prestados a la Entidad Estatal contratante con ocasión de este contrato no infringen ni vulneran los derechos de propiedad intelectual o industrial o cualesquiera otros derechos legales o contractuales de terceros.
10. DEBER DE CONFIDENCIALIDAD, RESERVA Y SECRETO ESTADÍSTICO	"El CONTRATISTA cumplirá y respetará los requerimientos de reserva, secreto y confidencialidad estadística de acuerdo con las leyes colombianas y las reglas e instrucciones de HUEVOS DE ORO RIVERA y que sin autorización previa del HUEVOS DE ORO RIVERA no usará, ni divulgará, ni dará a conocer, directamente ni por interpuesta persona, ninguna información o material sujeto a reserva, secreto o confidencialidad estadística, que llegue a conocer por causa o con ocasión de la relación con el HUEVOS DE ORO RIVERA y que responderá por todas las consecuencias legales cuando por dicho uso, divulgación o conocimiento resultare una violación del secreto, la reserva y/o la confidencialidad estadística (art. 5 y 6 de la Ley 79 de 1993). También se compromete a mantener de manera confidencial toda aquella información reservada y legalmente protegida, que sea por él conocida con motivo o por ocasión de la celebración y ejecución del contrato. En consecuencia indemnizará todos los perjuicios que sean causados por la divulgación, uso indebido o no autorizado, aprovechamiento a favor propio o de terceros de la citada información, salvo que se trate de los siguientes eventos: a) Que exista previa autorización por escrito del Representante Legal de HUEVOS DE ORO RIVERA b) Que la revelación y/o divulgación de la información se haga en desarrollo de orden de autoridad competente en ejercicio de sus funciones legales. C) Que la revelación, divulgación y/o empleo de la información se haga en

	MINUTA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES Y/O DE APOYO A LA GESTIÓN	CODIGO VERSIÓN :
--	--------------------------------------------------------------------------------------	---------------------

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES Y/O DE APOYO A LA GESTIÓN

No.	CELEBRADO ENTRE HUEVOS DE ORO RIVERA Y WILMER DAVID RAMÍREZ
	desarrollo y cumplimiento del contrato. PARÁGRAFO PRIMERO: La duración del presente deber será por el término de vigencia del contrato y sesenta (60) meses más. PARÁGRAFO SEGUNDO: El contratista usuario del Sistema Integrado de Información Financiera SIIF es responsable por la oportunidad, veracidad, confiabilidad, confidencialidad e integridad de sus registros en el sistema. (Art. 28, Decreto 2674 de 2012). La información reservada a la que tiene acceso debe ser utilizada exclusivamente para el cumplimiento de sus funciones (Artículo 34 Ley 734 de 2002)."
11. LUGAR DE EJECUCION	El lugar de ejecución contractual es en COELLO TOLIMA.
12. INHABILIDADES, INCOMPATIBILIDADES Y PROHIBICIONES	El CONTRATISTA, declara no haber presentado documentación falsa ni encontrarse Incurso en causal de inhabilidad, incompatibilidad, prohibición o conflicto de interés señaladas en la Constitución Política de Colombia, en las leyes o normatividad aplicable. Así mismo, manifiesta que no ha sido sancionado por la contraloría mediante juicio de responsabilidad fiscal en su contra.
13. INDEMNIDAD	EL CONTRATISTA mantendrá indemne a HUEVOS DE ORO RIVERA contra todo reclamo, demanda, acción legal y costo que pueda causarse o surgir por daños o lesiones a personas o propiedades de terceros Incluido el personal de HUEVOS DE ORO RIVERA, ocasionados por EL CONTRATISTA sus subcontratistas o dependientes en la ejecución del objeto y las obligaciones contractuales
14. GASTOS	Los gastos en que se debe incurrir por concepto de impuestos, primas por constitución, adición, modificación o recuperación de la garantía única, cuando a ella haya lugar, y demás gastos del contrato, correrán por cuenta del CONTRATISTA.
15. NORMATIVIDAD APLICABLE	Son aplicables a esta contratación la Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007, la Ley 1474 de 2011, el Decreto 1082 de 2015, los manuales, procedimientos, instructivos, circulares y demás lineamientos vigentes, y las que las modifiquen o deroguen

Este documento hacen parte integral del contrato.

Proyecto

Revisó

Nota: (adaptado Secop).

7.8 Lista de ingresos de documentos

Tabla 9.

Formato de control de documentos

FORMATO DE CONTROL DE DOCUMENTOS						CODIGO:
						VERSION:
OFICINA PRODUCTORA						
SERIE:						
SUBSERIE:						
IDENTIFICACIÓN EXPEDIENTE: CTO No.		CONTRATISTA:		Numero de cedula		LOS DOCUMENTOS SOPORTES REPOSAN EN EL CONTRATO:
FECHA DE INGRESO	DE	TIPO DOCUMENTAL	Revisión GIT	SI APLICA () NO APLICA(N/A)	Nº FOLIOS	OBSERVACIONES
Etapa Precontractual						
		* Fotocopia Certificados académicos.		✓		
		* Fotocopia Certificaciones Laborales (No copia de los contratos)		✓		
		* Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía		✓		
		* Fotocopia de la Libreta Militar o Certificado De Definición De La Situación Militar				
		* Fotocopia Tarjeta Profesional y Antecedentes Disciplinarios del respectivo ente regulador, tribunal disciplinario o colegio profesional según corresponda (vigencia inferior a 3 meses) (Si Aplica)				
		* Fotocopia Antecedentes Disciplinarios Procuraduría. (vigencia inferior a 3 meses)		✓		
		* Fotocopia Antecedentes Fiscales Contraloría. (vigencia inferior a 3 meses)		✓		
		* Fotocopia Antecedentes Policía Judicial. (vigencia inferior a 3 meses)		✓		
		* Constancia de afiliación a salud		✓		
		* Constancia de afiliación a Pensión		✓		
		* Fotocopia Examen médico ocupacional de ingreso.		✓		
		* Certificación Bancaria cuenta personal. (inferior a tres meses)		✓		
		* Constancia de no encontrarse en mora en pago de multa, por comportamiento contrario a la convivencia, según Código Nacional de Policía. (inferior a tres meses)		✓		
Etapa Contractual						
		Minuta del contrato y Clausulado General PSP		✓		
		Constancia de afiliación a ARL		✓		
		Certificación cumplimiento, informe mensual de actividades y comprobante de pago mensual de Salud – Pensiones – ARL, de acuerdo a normativa vigente				
		Solicitud de Cambio de supervisión				
NOMBRE RESPONSABLE DE VERIFICACIÓN DEL PERFIL Y ENTREGA DE DOCUMENTOS: AREA SOLICITANTE:						Ext.
NOMBRE RESPONSABLE DE VERIFICACION Y RECIBIDO DE DOCUMENTOS						HOJA ___ DE ___
SERVICIOS PROFESIONALES Y DE APOYO A LA GESTIÓN.						
OBSERVACION:						
1. LOS DOCUMENTOS PRECONTRACTUALES SOLICITADOS EN FISICO DEBEN SER ENTREGADOS EN EL AREA GESTION HUMANA CLAROS Y LEGIBLES, CON LAS ESPECIFICACIONES REQUERIDAS, LEGAJADOS Y FOLIADOS EN CARPETA DISPUESTA PARA ESTO.						
2. LOS DOCUMENTOS SEÑALADOS (*) DEBEN SER VERIFICADOS POR EL ENLACE.						
3. ADJUNTAR AL EXPEDIENTE LAS CERTIFICACIONES LABORALES QUE SOPORTEN LA EXPERIENCIA REQUERIDA POR EL PERFIL APLICADO						

Nota: (fuente propia).

7.9 Mapa de procesos

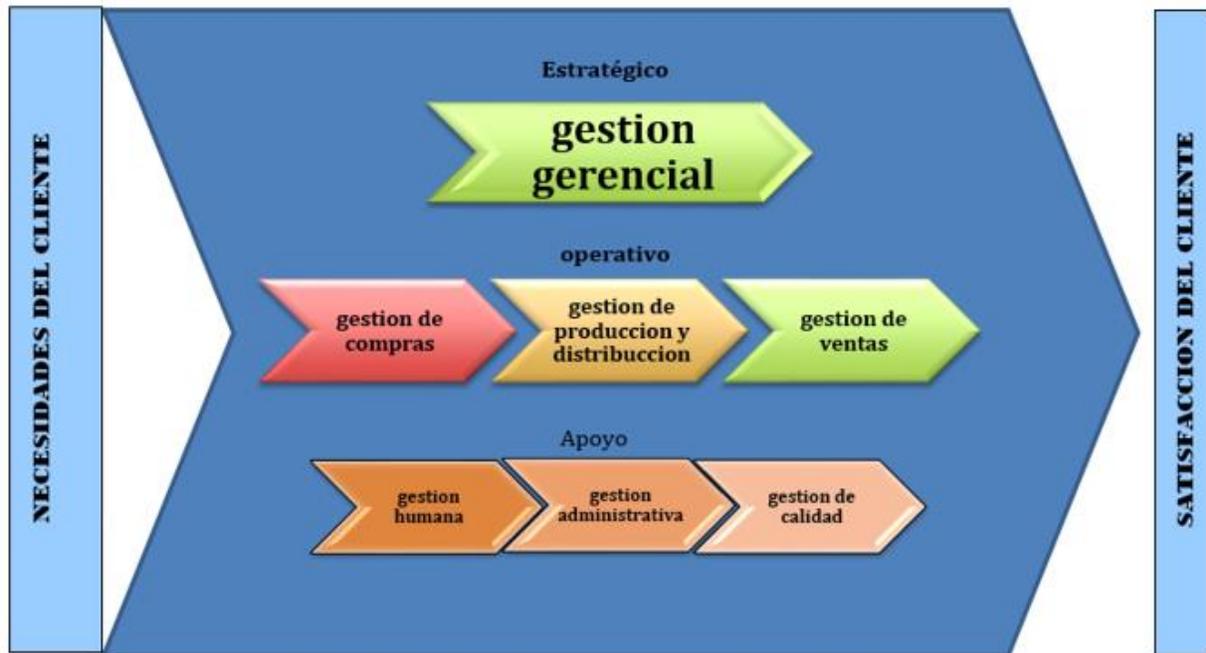


Figura 21. Mapa de procesos. Elaboración propia (2019).

7.10 Identificación general del proceso

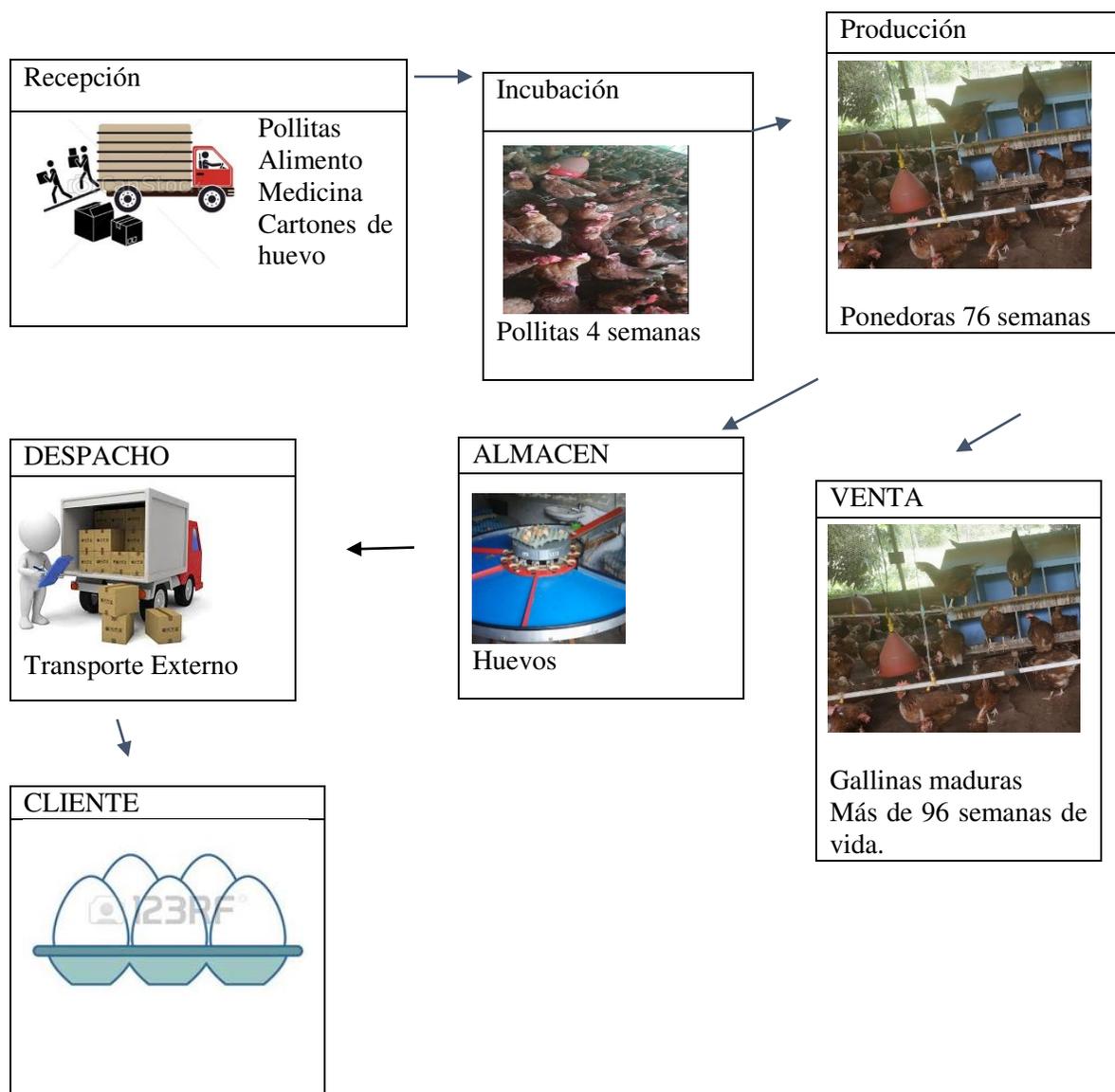


Figura 22. Diagrama de cadena de valor de la empresa. Elaboración propia (2019).

La organización Huevos de oro Rivera adquiere la materia prima para obtener un producto final. Cuenta con proveedores donde adquiere las cubetas para el almacenamiento de los huevos, medicinas para aves, concentrado. Cuenta con personal que es el encargado de la limpieza de los galpones, recolección de huevos, alimentación de las gallinas, supervisión del correcto funcionamiento de los bebederos e inspección de las gallinas y su comportamiento. La organización contrata los servicios de la veterinaria y en situaciones, el transporte para llevar los huevos al

destino final. La organización percibe ingresos de dos formas; la principal, la venta de huevos y la secundaria, la venta de gallinas que cumplen con el ciclo de productividad de huevos aproximadamente 76 semanas de vida.

7.11 Diseño de indicadores de gestión empresarial

Tabla 10.

Indicadores de gestión

Proceso	Indicador	Tipo	Fórmula	Meta	Periodicidad
Gestión Gerencial	Capital de trabajo	Eficacia	$\frac{\text{Activo corriente o circulante} - \text{pasivo corriente o circulante}}{\text{Ventas Unidades Año Actual} - \text{Ventas Unidades Año Anterior}}$	80%	Anual
	Participación del mercado	Eficacia	$\frac{\text{Ventas Unidades Año Actual}}{\text{Ventas Unidades Año Anterior}}$	90%	Anual
	Cumplimiento a la atención de requerimientos	Eficiencia	$\frac{\# \text{ requerimientos solucionados}}{\text{total de requerimientos recibidos}}$	90%	Trimestral
Gestión de compras	Pedidos rechazados	Eficiencia	$\frac{\# \text{ rechazos o devoluciones}}{\text{total de pedidos proveedor}}$	90%	Bimestral
	Volumen de compras	Eficacia	$\frac{\text{Valor de compra}}{\text{total de las vetas}} * 100$	90%	Mensual
Gestión de producción y distribución	Capacidad de producción	Eficacia	$\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{capacidad maxima del recurso}}$	85%	Mensual
	Rendimiento de maquinas	Eficacia	$\frac{\# \text{ unidades producidas}}{\text{Capacidad maxima del recurso}} * 100$	90%	Mensual
	Rotación de mercancía	Eficacia	$\frac{\text{ventas acumuladas}}{\text{venta promedio}}$	85%	Mensual
	Duración del inventario	Eficiencia	$\frac{\text{inventario final}}{\text{ventas promedio}} * 30$	85%	Mensual
	Cumplimiento de despacho	Efectividad	$\frac{\# \text{ de despachos cumplidos a tiempo}}{\# \text{ total de despachos requeridos}}$	80%	Mensual
Gestión de ventas	Costo del transporte	Eficacia	$\frac{\text{costo del transporte}}{\text{valor ventas totales}} * 100$	80%	Mensual
	desempeño	Eficacia	$\frac{\text{ventas totales}}{\text{ventas previstas}}$	90%	Mensual

	crecimiento	Eficacia	$\frac{\text{ventas periodo anterior}}{\text{ventas periodo actual}} * 100$	60%	Mensual
	Retención de clientes		$\frac{\text{clientes totales} - \text{desertores}}{\# \text{ total clientes totales}} * 100$	60%	Bimestral
Gestión humana	Rotación de empleados	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de renuncias o despidos}}{\# \text{ promedio de empleados}} * 100$	70%	Anual
	Evaluación de desempeño	Eficiencia	$\frac{\text{personal calificado satisfactoriamente}}{\text{total personal calificado}} * 100$	80%	Semestral
	Cobertura de capacitación	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de funcionarios capacitados}}{\# \text{ promedio de empleados}} * 100$	60%	Semestral
Gestión administrativa	Reclamos	Eficacia	$\frac{\# \text{ de reclamos de periodo actual}}{\# \text{ de reclamos periodo anterior}} * 100$	80%	Semestral
	Control de cronograma	Eficacia	$\frac{\# \text{ de comites realizados}}{\# \text{ comites planeados}} * 100$	90%	Mensual
	Desarrollo organizacional	Eficacia	$\frac{\# \text{ de metas cumplidas}}{\# \text{ tota de la metas}} * 100$	85%	Trimestral

Nota: (fuente propia).

8 Conclusiones

Entorno a la ejecución del proyecto y de su debido diagnóstico en las diferentes áreas que conforman a la organización, se lograron desarrollar soluciones prácticas y eficientes a las problemáticas encontradas:

La creación del direccionamiento estratégico de la empresa donde sus componentes son la misión, visión, objetivos, valores corporativos lo que permite con la difusión dentro de la organización es la alineación de los empleados a un mismo fin y compromiso.

El diseño de perfil de cargos para cada uno de los roles de la organización el cual permitirá la estandarización de tareas y mantener el personal eficiente e idóneo y competente para la organización buscando lograr la generación de nuevas ideas y servicios en aras del posicionamiento de la organización.

La implementación de indicadores de gestión permite un control interno de los procesos para identificar de manera oportuna falencias en el desarrollo de la actividad económica de la organización, permitiendo medidas en tiempos oportunos.

De acuerdo al direccionamiento estratégico, Huevos de oro Rivera se enfoca en la producción y comercialización donde se evidencia su mayor esfuerzo pero no es suficiente para el crecimiento de la organización.

Como resultado del diagnóstico se determinó que la organización es competente en el sector de producción y comercialización de Huevos, cuenta con la infraestructura necesaria para suplir las necesidades de su grupo de interés, posee una planta que cuenta con el diseño operativo “producción y comercialización” y establecer el área administrativa.

Al realizar este proyecto fue posible entender la importancia de llevar procesos planificados y documentados de las actividades que se desarrollan en cualquier área de la organización con el fin de evitar errores continuos que aumenten los costos siendo el último factor determinante para la organización que va a permitir la sobrevivencia en el tiempo.

9 Referencias

- Bateman, T., & Scott, S. (2004). *Administración: Un nuevo panorama competitivo*. Mexico: McGrawHill Interamericana.
- Botero Ardila, J. L. (2010). *Modelo de direccionamiento estratégico para PyMES*. Bogotá: Universidad EAN.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones octava edición*. México: Mcgraw-hill/Interamericana editores.
- Del Castillo Peces, J. (s.f.). *Herramientas de Calidad para la Mejora Continua*. UNIR.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica; creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Direccionamiento Estratégico, Una Estrategia Organizacional Con Alto Impacto en El Desarrollo Laboral. (2019). Retrieved from (Gutiérrez Suárez, Rozo Sánchez, & Flórez Garay, 2019) <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.D44F617E&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- Gómez, J. I. (24 de 03 de 2019). *¿Qué debe tener una buena planeación estratégica?* Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/que-debe-tener-una-buena-planeacion-estrategica-por-jorge-ivan-gomez/268779>.
- Gutiérrez Suarez, C., Rozo Sánchez, A., & Flórez Garay, A. (2019). *Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral*. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.D44F617E&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- Hill, W., & Jones, G. (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrador*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Jarillo, J. (1992). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGrawHill.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid, España: Prentice Hall.

Méndez, A. P. (2018). *Diseño organizacional para la empresa Admiralty Holdigns de Colombia S. A.* Bogotá, Colombia: Universitaria Agustiniana.

Ortiz Moreno, P. A., & Sánchez Hernández, E. A. (2012). *Diagnóstico MMGO para fundacion educativa Ruperto Aguilera León.* Bogotá: Universidad EAN.

Robbins, S., Coulter, M., & Mary. (2005). *Administración. Octava Edición.* México: Pearson Educación.

Peña, A. M. (2018). *Propuesta de planeación estratégica para el Laboratorio Dental Grajales (Tesis de grado).* Bogotá: Colombia.

SECOP, Servicio electrónico de contratación Pública. Obtenido de <https://www.contratos.gov.co/consultas/inicioConsulta.do>.

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica- Teoria- Metodologia, Alineamiento, Implementacion, y mapas estratégicos. Indices de Gestion.* Bogotá: 3R Editores.