



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA EN GESTION DE ORGANIZACIONES

PROGRAMA PROCAGE SUMMER 2018
DAVID BERG CENTER FOR ETHICS AND LEADERSHIP
UNIVERSITY OF PITTSBURGH

PLANEAMIENTO Y SELECCIÓN ESTRATÉGICA

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FRIGOCER
'EXPOCOL S.A.S

AUTORES

MARCELO ALBERTO ESCALANTE BARGUIL
JESUS MARIA LOPEZ PENA

TUTOR ACADEMICO

MAURICIO JAVIER GUERRERO CABARCAS

MONTERIA, MAYO 2.019

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Justificación.	8
1.2. Objetivos.	27
1.2.1. Objetivo General	27
1.2.2. Objetivos Específicos	27
1.3. Marco Teórico.	28
1.3.1. Aspectos generales	28
2.1. PRESENTACIÓN DE PCI PARAMETRIZADO	30
2.1.1. Capacidad Directiva	30
2.1.2. Capacidad Financiera	31
2.1.3. Capacidad Talento Humano	32
2.1.4. Capacidad Competitiva	33
2.1.5. Capacidad Operacional	34
2.2. RESUMEN DE CAPACIDADES	35
2.3. CALIFICACIONES FINALES DE DIAGNOSTICO INTERNO	36
2.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	37
2.5. ANALISIS DE DIMENSIONES	38
2.5.1. Dimensión Micro entorno	38
2.5.2. Dimensión Política	39
2.5.3. Dimensión Económica	39
2.5.4. Dimensión Sociocultural	40
2.6. RESUMEN DE DIMENSIONES	41
2.7. CALIFICACIONES FINALES DEL DIAGNOSTICO EXTERNO	41
2.8. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	42
2.9. POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCIONES –	–
PEYEA	43

2.10.	ANALISIS AHP	46
2.11	MAPA ESTRATEGICO Y BSC	
2.12.	MAPA ESTRATEGICO E INDICES DE GESTIÓN	49
3.	CONCLUSIONES	54
4.	BIBLIOGRAFIA	58

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1. Panorama del mercado de la carne	8
Ilustración 2. Censo bovino en Colombia 2017.	9
Ilustración 3. Eslabones del sector cárnico.	10
Ilustración 4. Mejoras en las condiciones sanitarias de la carne. Fuente INVIMA.	13
Ilustración 5. Política de inspección, vigilancia y control. Fuente: INVIMA	14
Ilustración 6. Normatividad del sector cárnico. Imagen fuente Invima	15
Ilustración 7. Producción de carne en canal.	16
Ilustración 8. Producción de carne según DANE y Fenavi.	16
Ilustración 9. Lugar en donde los consumidores adquieren carne de bovino.	17
Ilustración 10. Sacrificio de ganado bobino.	19
Ilustración 11. Capacidades de análisis interno.	30
Ilustración 12. Capacidades del área en análisis interno.	30
Ilustración 13. Capacidad financiera.	31
Ilustración 14. Capacidad talento humano.	32
Ilustración 15. Capacidad competitiva.	33
Ilustración 16. Capacidad operacional.	34
Ilustración 17. Resumen de capacidades.	35
Ilustración 18. Calificaciones finales de diagnóstico interno.	36
Ilustración 20. Análisis de dimensiones.	38
Ilustración 21. Dimensión micro-entorno.	38
Ilustración 22. Dimensión política.	39
Ilustración 23. Dimensión económica.	39
Ilustración 24. Dimensión sociocultural.	40
Ilustración 25. Resumen de dimensiones.	41
Ilustración 26. Calificaciones finales del diagnóstico externo.	42
Ilustración 27. Posición Estratégica	45
Ilustración 28. Análisis AHP.	46
Ilustración 29. Análisis AHP	48
Ilustración 30. Análisis AHP	49
Ilustración 31. Análisis AHP	49
Ilustración 32. Mapa estratégico y BSC.	48

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Número estimado de cabezas de ganado en el mundo (en millones).....	8
Tabla 2. Encuesta de sacrificio de ganado.....	12
Tabla 3. Kilogramos en canal bovinos.....	19
Tabla 4. Representación de clientes por ciudades.....	23
Tabla 5. Oportunidades y amenazas.....	42
Tabla 6. Fuerza financiera.....	43
Tabla 7. Mapa estratégico e índices de gestión.....	49

1. INTRODUCCIÓN

FRIGOCER-EXPOCOL S.A.S está ubicada en el eslabón de la cadena productiva carne bovina “Frigoríficos” y es una planta de beneficio animal que presta servicio de sacrificio y faenado de ganado bovino a comercializadores y expendedores del departamento de Córdoba y opera a través de un contrato de concesión por 25 años entre FRIGOCER-EXPOCOL S.A.S y la Alcaldía Municipal de Cerete.

La empresa está ubicada geográficamente en el municipio de Cereté, departamento de Córdoba en el Km. 2 en la vía que conduce a Lórica. Posee una estructura organizacional conformada por una junta de socios seguido de un representante legal que es el Gerente General, Director de Calidad, Director de Operaciones; así como el personal Operativo, de Servicios Generales y Administrativo y cuenta con una planta de personal de 50 empleados distribuidos en diferentes niveles.

Uno de los mayores problemas que enfrenta la empresa FRIGOCER-EXPOCOL S.A.S es la subutilización de la capacidad instalada de la planta, la cual está actualmente alrededor del 40%, debido a que solo trabaja en un turno de 6 horas al día en el horario de 2 a 8 p.m.

Otros factores claves que afectan a la empresa es el sacrificio ilegal o clandestino en mataderos o establecimientos no autorizados que no cumplen con los requisitos sanitarios exigidos, lo que se da en gran medida por la permisividad de las autoridades gubernamentales y por cuestiones de tipo cultural como la preferencia de los consumidores de la región por el consumo de carne “caliente”. Así mismo, el crecimiento de los precios

de la carne de bovino frente a sus sustitutos y la alta tasa de impuesto de degüello que hay en el departamento de Córdoba con relación a los departamentos colindantes, se convierten en la necesidad de realizar un proceso de gestión estratégica dinámico a través de las herramientas de análisis estratégico parametrizado y la selección de la mejor alternativa que permita tomar decisiones mas efectivas para la empresa.

1.1. Justificación.

Los frigoríficos están totalmente ligados al sector cárnico y es natural que el comportamiento del sector afecte directamente a los frigoríficos. El sector cárnico a nivel mundial ha reflejado cambios en la preferencia de los consumidores en las últimas décadas, que a su vez han influido en el comportamiento de la producción.

Tabla 1.
Número estimado de cabezas de ganado en el mundo (en millones).

	1990	2000	2012	% variación 1990- 2012
BOVINOS	1445	1467	1694	16.5
CERDOS	849	856	966	13.8
AVES DE CORRAL	11788	16077	24075	104.2
OVINOS	1795	1811	2165	20.6

Fuente: FAO, división producción y sanidad animal

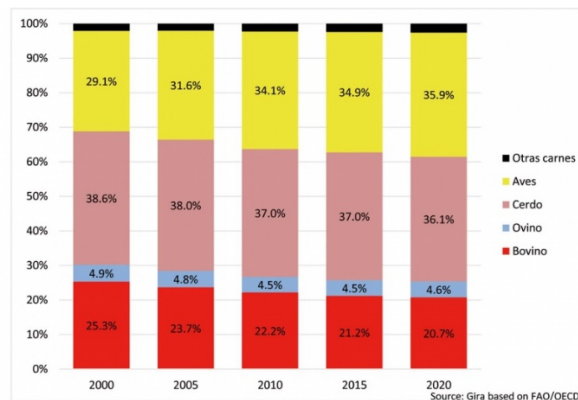


Ilustración 1. Panorama del mercado de la carne (FAO: Perspectivas alimentarias-Análisis del mercado mundial 2020). Consumo mundial de carnes, OECD-FAO, 2000/2020. Fuente: Gira.

Se puede percibir que las preferencias de consumo en la proteína animal son cambiantes, factores culturales, precios de comercio, enfermedades en los animales son los principales factores que influyen en los cambios de hábito de consumo.

En Colombia la producción ganadera de acuerdo a información suministrada por el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA a través del Censo Pecuario Nacional 2.017¹, el sector Bovino está constituido por 23'475.022 animales en todo el territorio nacional. De este inventario del hato bovino realizado en los 32 departamentos incluidos en el censo, 9 representan más del 63% del hato, con participaciones individuales siendo Antioquia el departamento con el mayor número de animales, seguido de Córdoba, Casanare, Meta, Caquetá, Santander, Cesar Magdalena y Cundinamarca. Existe, además, un grupo importante de departamentos con participación menor al 5%. No obstante, como se puede apreciar en la gráfica, la ganadería está presente prácticamente en la totalidad del territorio nacional.

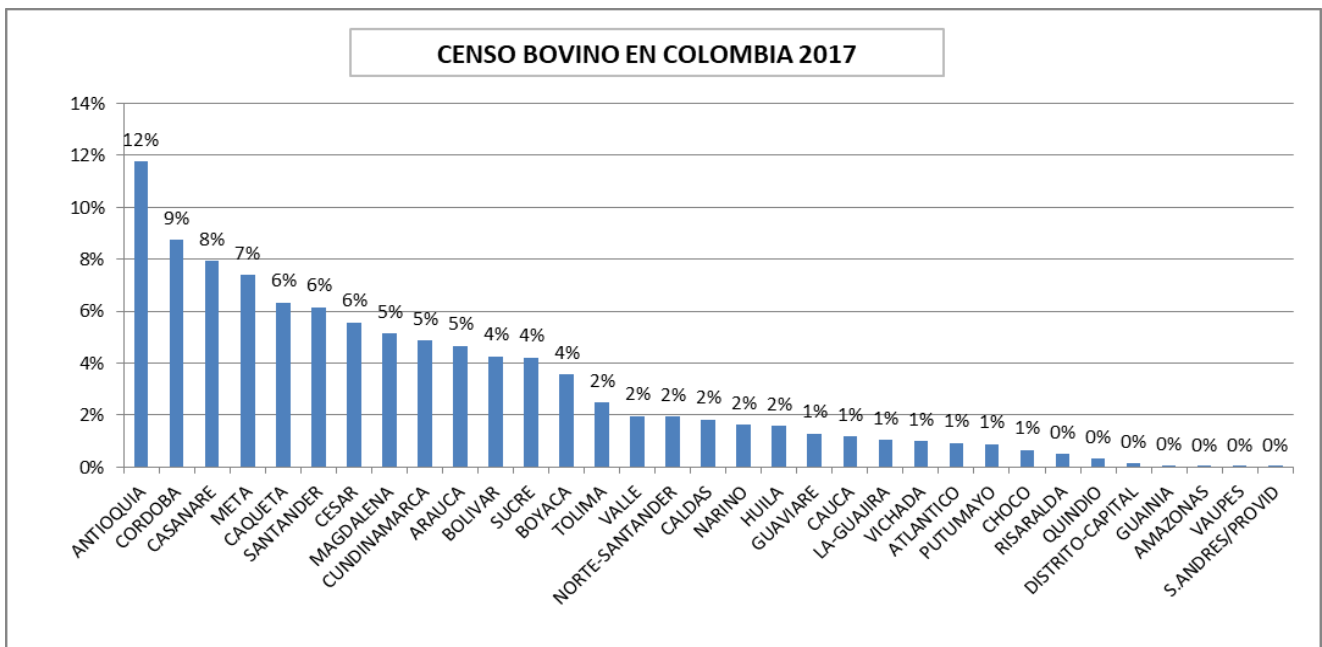


Ilustración 2. Censo bovino en Colombia 2017. Fuente: Instituto Colombiano Agropecuario - ICA

En cuanto al hato ganadero que hay en el departamento de Córdoba, este asciende a 2.052.151 cabezas de ganado aportando el 9% de la producción nacional de ganado vacuno, lo

¹ Instituto Colombiano Agropecuario – ICA, Censo Pecuario Nacional, Censo Bovino en Colombia, <https://www.ica.gov.co/Areas/Pecuaria/Servicios/Epidemiologia-Veterinaria/Censos-2016/Censo-2017.aspx>

cual permite la explotación de diferentes razas bovinas productoras de carne, leche y doble propósito.

Tomando como referencia nuevamente el censo en mención resulta interesante la valoración que hace del Departamento de Córdoba por su tradición ganadera siendo esta actividad el principal renglón económico de la región, esto debido a que las condiciones de suelos e irrigación han favorecido el desarrollo de la actividad ganadera en el departamento. Con base en estas condiciones, Córdoba propone convertirse en líder en la producción, transformación y comercialización de productos cárnicos y lácteos en el país. Para lograrlo, el departamento reconoce la necesidad de mejorar aspectos como la comercialización de la producción, la infraestructura, e implementar buenas prácticas de manufactura y sanidad.

En el sector de carne bovina, su cadena productiva se describe acertadamente en el Programa de Transformación Productiva mediante el documento “Planes de Desarrollo para cuatro sectores claves de la Agroindustria en Colombia - Sector Carne Bovina”, en cada uno de los eslabones de la cadena y su estructura es la siguiente:

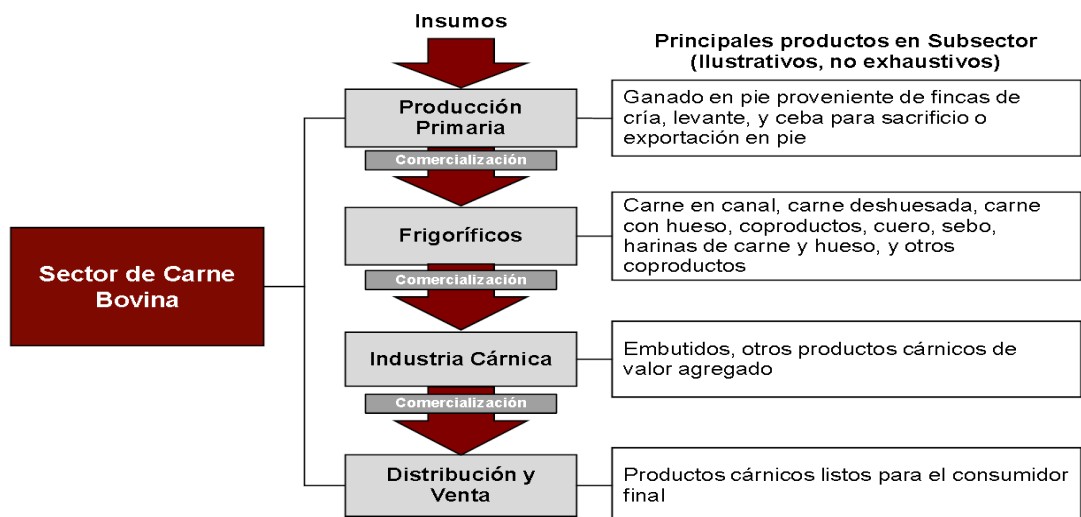


Ilustración 3. Eslabones del sector cárnico. Fuente: Programa de transformación Productiva – PTP Sector Carne bovina

De acuerdo al documento *Balance del Sector Ganadero 2017*² la Federación Colombiana de Ganaderos – FEDEGAN cita que el sacrificio formal de bovinos muestra una acentuada decadencia en los últimos años como producto de tres factores fundamentales:

1. El contrabando de animales desde Venezuela.
2. El incremento en el sacrificio clandestino.
3. Mayor crecimiento de los precios de la carne de bovino, frente a sus sustitutos, por la contracción en el inventario ganadero.

Adicionalmente existen otros factores que afectan la industria cárnica en Colombia como son la baja aplicación y cumplimiento de normas sanitarias para beneficio y la costumbre generalizada de consumo de carne caliente.

Por lo anterior, el sector bovino (sacrificio) ha tenido un decrecimiento teniendo en cuenta las cifras registradas en los últimos años. Como se observa en la tabla de la Encuesta de Sacrificio de Ganado – ESAG, realizada por el DANE, el sacrificio registró una fuerte caída en 2017 respecto a 2016, que alcanzó 6,6%, es decir una reducción de 239.615 animales.

² Balance del Sector Ganadero 2017, Federación Colombiana de Ganaderos – FEDEGAN

Tabla 2.
Encuesta de sacrificio de ganado.

ENCUESTA DE SACRIFICIO DE GANADO - ESAG										
Anexo 17										
Sacrificio de ganado por categorías según especies										
Acumulado enero - diciembre 2017^R-2016.										
										Cabezas sacrificadas
Especie	Total cabezas	Acumulado enero - diciembre 2016				Total cabezas	Acumulado enero - diciembre 2017			
		Consumo interno					Consumo interno			
		Machos	Hembras	Terneros	Exportación ¹		Machos	Hembras	Terneros	Exportación ¹
Vacunos	3.632.742	2.042.626	1.399.019	57.359	133.738	3.393.127	1.950.124	1.278.503	57.642	106.858
Bufalinos	23.235	18.033	5.202	0	0	26.163	17.871	8.292	0	0
Porcinos	4.065.965	2.502.695	1.563.270	N.A.	0	4.133.496	2.706.506	1.426.990	N.A.	0
Caprinos	35.514	24.143	11.371	N.A.	0	34.900	24.448	10.452	N.A.	0
Ovinos	48.716	26.805	12.000	N.A.	9.911	47.629	29.509	11.781	N.A.	6.339

Fuente: DANE - ESAG.

Caso contrario sucede con los demás sectores como el porcino, bufalino y caprino, los cuales han incrementado su nivel de producción, el sacrificio de cabezas y el consumo ha crecido. En el caso del sector bovino, las variables de mercado y la ausencia de políticas públicas en la lucha contra el contrabando, el sacrificio ilegal y la reintroducción de la aftosa contribuyeron a su decrecimiento.

A nivel nacional la situación del sector es parecida al comportamiento global. En Colombia se ha tomado conciencia de ajustarse a los estándares internacionales especialmente en el tema de la prevención por la EPA (enfermedades producida por alimentos). En consecuencia, se han generado medidas en el control del sacrificio animal elevando las calidades en sanidad e inocuidad en las PBA (Plantas de Beneficio Animal) Decreto 1500 de 2007 y Decreto 2270 de 2012, causando el cierre de un gran número de éstas (ver recuadro de Invima - Mejoras en las condiciones sanitarias de la carne).

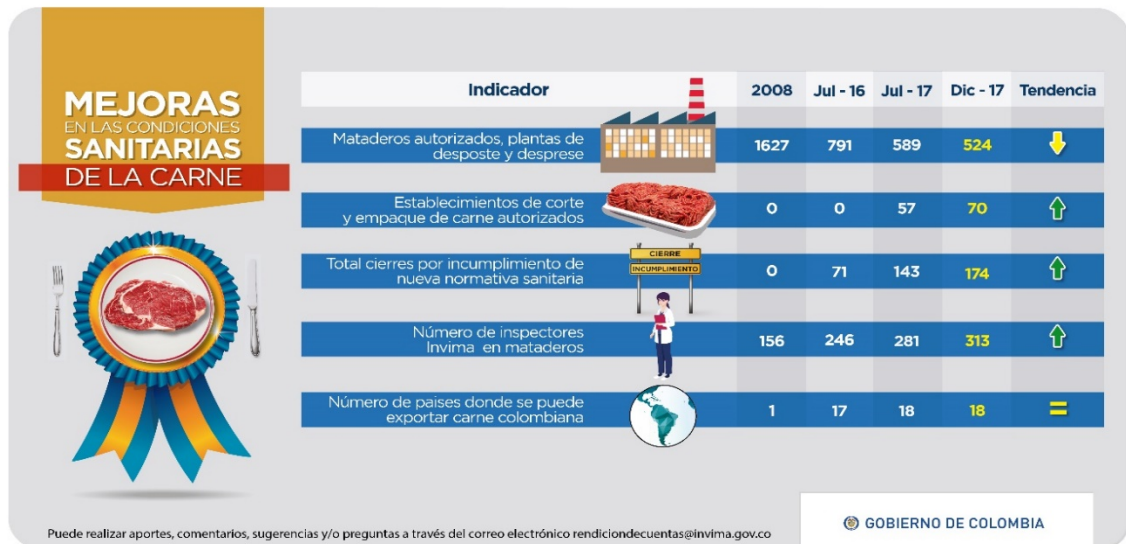


Ilustración 4. Mejoras en las condiciones sanitarias de la carne. Fuente INVIMA.

Estas medidas han traído consecuencias en la calidad del consumo interno; los municipios de menores ingresos han quedado sin plantas de sacrificio autorizadas por INVIMA, generando un comercio informal e ilegal en la comercialización de carne con sitios clandestinos para el faenado que no cumplen con las normas de inocuidad ni sanidad requeridos para estos productos. **“Hay una inmensa informalidad en el mercado de la carne: de los \$12 billones que vale al año, \$8 billones son informales. De cada cuatro animales tres están en la informalidad”**, explica Lafaurie. revista Dinero, sección **GANADERÍA** | 2016/02/04

El propósito de las normas busca garantizar unas calidades de carne aptas para el consumo humano disminuyendo los riesgos de contaminación y deterioro de las calidades de las carnes. La categorización de los frigoríficos por INVIMA en Colombia se clasifica como; de clase I orientados a la exportación y consumo nacional, los tipos II para comercializar en el territorio nacional y los de categoría III y IV para la comercialización y consumo dedicado a la jurisdicción donde está ubicada la planta de beneficio, siendo estos últimos los más afectados con los cierres.

El estado por medio del INVIMA con los Planes Graduales de Cumplimiento y las alcaldías y gobernaciones en un esfuerzo económico, han tratado de ayudar con la actualización de las diferentes plantas y frigoríficos a la norma exigida, pero requieren el apoyo nacional por la escasez de recursos destinables a estos menesteres. En la revista Dinero, sección **GANADERÍA** | 2016/02/04 Se publicó el artículo “**La difícil situación actual de los frigoríficos**” en entrevista al presidente de Fedegan, José Félix Lafaurie, manifestó “... especialmente que fuera aplazada siete veces en estos ocho años la puesta en marcha del decreto 1500 de 2007, medida que sigue sin ser implementada.”³ En este aspecto, el INVIMA ha desarrollado una política a la implementación de los diferentes decretos emitidos, ver imagen siguiente:

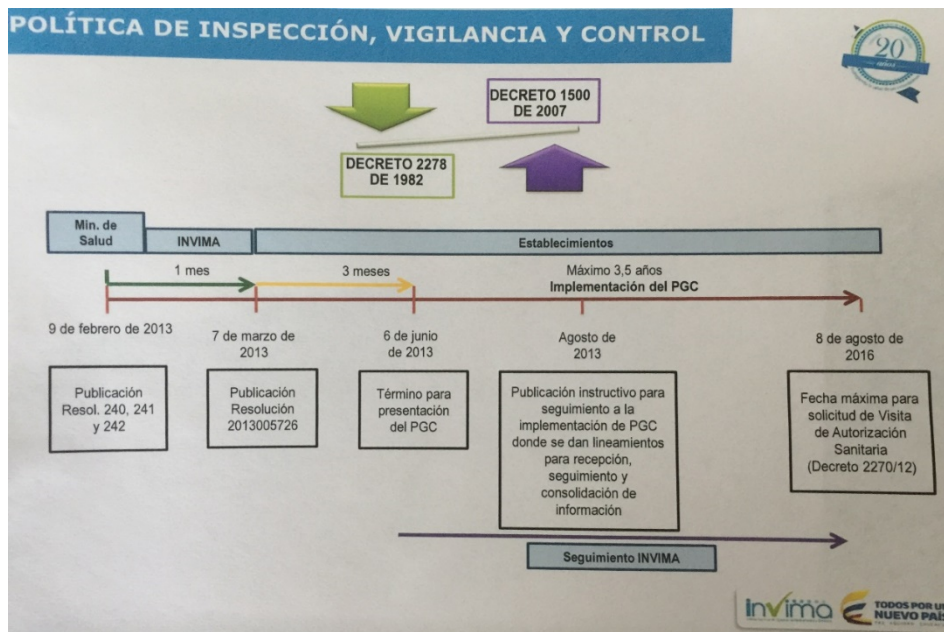


Ilustración 5. Política de inspección, vigilancia y control. Fuente: INVIMA

³ Revista Dinero, sección Ganadería 2016/02/04

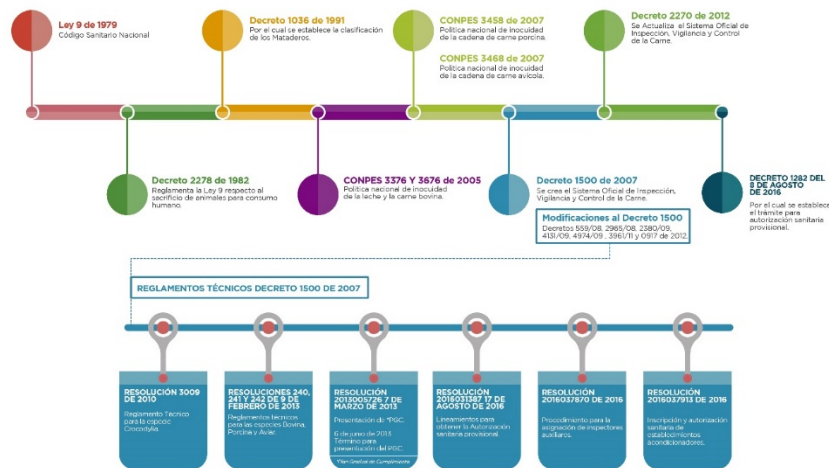


Ilustración 6. Normatividad del sector cárnico. Fuente: Invima

Respecto al consumo de proteína animal, en especial la carne de res se ve reflejado en el regular comportamiento de la economía en los últimos años y la lesión en el poder adquisitivo han hecho que las familias disminuyan el consumo de ciertos productos, por ejemplo, se sustituye el consumo de carne de res, por el de pollo, cerdo o cordero. “En 2017 la contracción en el consumo de carne fue mayor por cuenta de mayores impuestos que disminuyen la capacidad adquisitiva de las familias y el reingreso de la fiebre aftosa afectó el consumo en al menos 0,3 kg por habitante”.⁴

⁴ Balance del Sector Ganadero 2017, Federación Colombiana de Ganaderos – FEDEGAN

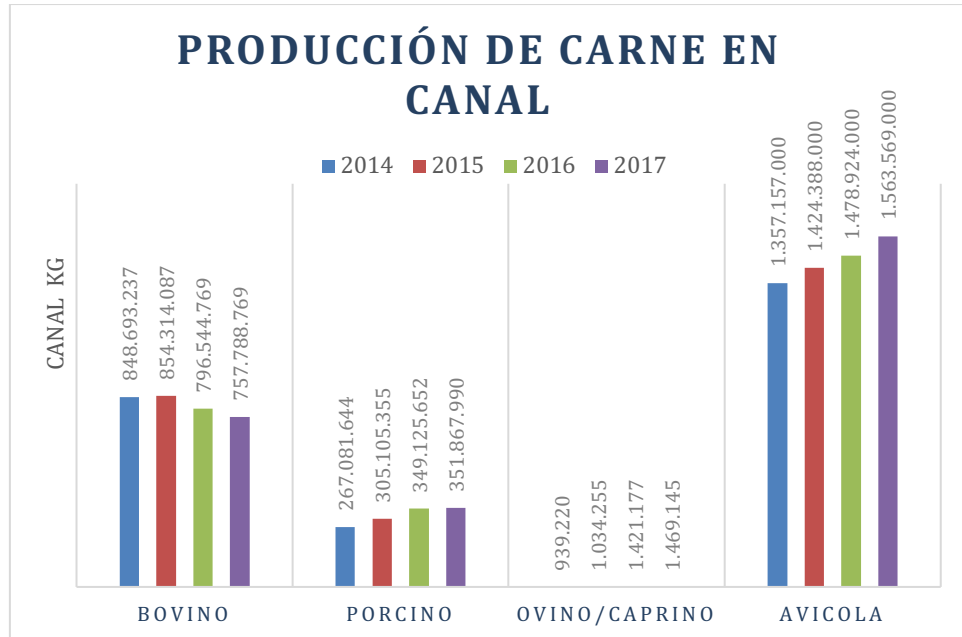


Ilustración 7. Producción de carne en canal. Fuente: creación de autor a partir de información Dane y Fenavi

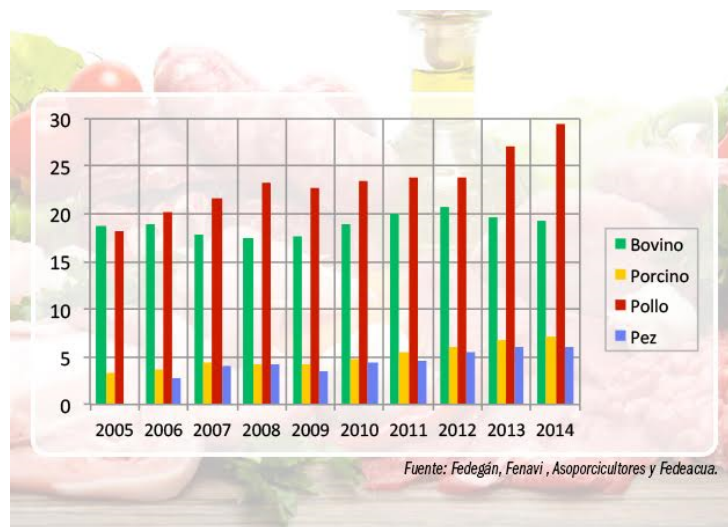


Ilustración 8. Producción de carne según DANE y Fenavi. Fuente Fedegan revista contextoganadero 30 OCT. 2015

En cuanto al lugar en dónde los consumidores adquieren carne de bovino, la mayor cantidad de compras de productos cárnicos se realiza en plazas y famas, que no mantienen las mejores condiciones de calidad e inocuidad; sin embargo, se está cambiando la tendencia de compra a los supermercados, los cuales gozan de mejores condiciones de salubridad y han

ganado mayor participación en la comercialización de carne, como se muestra en la siguiente gráfica:

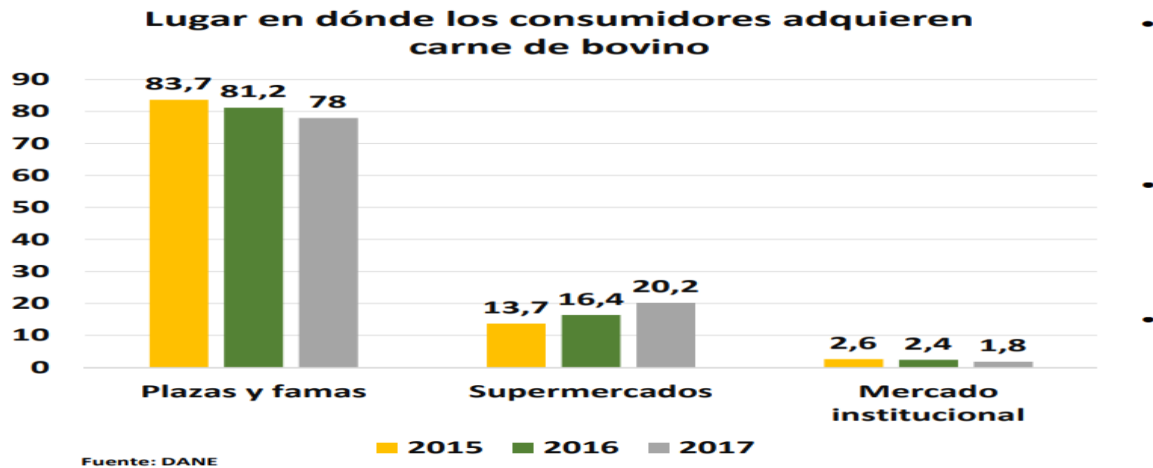


Ilustración 9. Lugar en donde los consumidores adquieren carne de bovino. Fuente: DANE

En Colombia muy pocos frigoríficos cumplen con la normativa sanitaria debido a falta de compromiso por parte de empresarios y baja capacidad de vigilancia gubernamental, sin embargo en los dos últimos años el gobierno nacional inicio la implementación de una estricta reglamentación sanitaria (Decreto 1500 de 2007, Decreto 2270 de 2012 y Decreto 1282 de 2016) que busca garantizar el adecuado abastecimiento de carne en el país, lo cual ha permitido reducir el número de mataderos autorizados en pro de mejores volúmenes y estándares sanitarios, pasando de 1.627 plantas que existían antes de entrar en vigencia la normatividad a 527 plantas de beneficio autorizadas a diciembre 31 de 2017⁵.

⁵ INVIMA, <https://www.invima.gov.co/plantas-de-beneficio-animal.html>

A pesar de estas cifras el Departamento de Córdoba tiene como renglón principal de su economía la ganadería y esto ha favorecido la apertura de Frigoríficos en la región los cuales actualmente son FRIGOSINU ubicado en Montería, FRIGOLORICA ubicada en Lórica, RED CARNICA que lo adquirió recientemente MINERVA FOODS ubicada en Ciénega de Oro y FRIGOCER - EXPOCOL ubicado en Cereté.

La situación a nivel departamental, que es el entorno operativo de Frigocer - Expocol S.A.S. no se aleja mucho de la tendencia nacional en el sacrificio de carne de bovino, aunque en el departamento existe una pequeña tendencia creciente. Este comportamiento es influenciado por las exportaciones, pero revisando el sacrificio para consumo interno en

Córdoba, también refleja la leve tendencia de crecimiento. En el departamento están certificadas por el INVIMA, en cumplimiento de la Ley 1500 de 2007 y el decreto 2270 del 2012; habilitadas para exportar, Frigo Sinú y Red Cárnica. Adicionalmente, decreto 1218 de 2016, con autorización sanitaria provisional conferida por INVIMA, existen otras cinco plantas de beneficio animal (PBA) siendo éstas las de Cereté, Frigocer -Expocol S.A.S (Bovinos) y PorciAvicola Pineda S.A.S (Aves), Lórica, Planta de Beneficio de FrigoLórica – Coproexcal (Bovinos), Montelíbano, Planta de Beneficio Municipal de Montelibano - Jaguazul S.A E.S.P (Bovinos) y Valencia, Planta de Beneficio Animal de Valencia (Bovinos)

Tabla 3.
Kilogramos en canal bovinos.

KILOGRAMOS EN CANAL BOVINOS					
Nivel	2013	2014	2015	2016	2017
Nación	868.336.526	848.693.237	854.314.087	796.544.769	757.788.769
Córdoba	49.722.725	45.241.808	46.475.164	50.574.165	64.471.449

Fuente: tablas de sacrificio nacional y departamental DANE

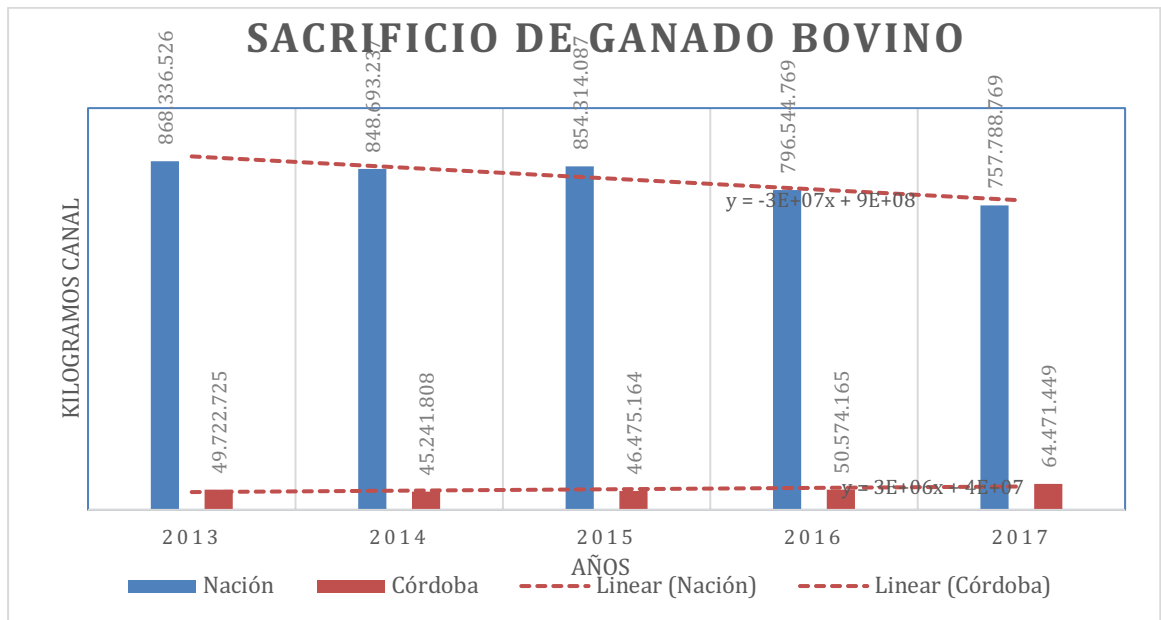


Ilustración 10. Sacrificio de ganado bobino. Fuente: tablas de sacrificio nacional y departamental DANE

En el caso específico de los Frigoríficos su funcionamiento como se describe en el Estudio de caracterización del Sector Agropecuario, “la estructura de la industria del sacrificio ha cambiado y se ha modernizado; antes existía un matadero en cada municipio que operaba bajo la modalidad del sacrificio de vacunos y porcinos. Ahora el mercado se ha especializado

y el desarrollo industrial de frigoríficos se concentra en ciudades capitales o en algunas ciudades intermedias o de gran vocación ganadera.”⁶

FRIGOCER-EXPOCOL S.A.S. hace parte de la cadena productiva del sector cárnico cuya base es la actividad ganadera para la producción de alimento (específicamente carne y sus derivados), su industrialización y comercialización. El eslabón de la industrialización y las plantas de beneficio (Frigoríficos) son los principales agentes del sector, debido a que todos los productos intermedios y finales se obtienen allí, los cuales son de vital importancia porque representan el mayor potencial de generación de empleo, así como gran incidencia en la economía de la región, la innovación y el desarrollo tecnológico.

Bajo este contexto, FRIGOCER-EXPOCOL nace el 16 de marzo del 2000 como iniciativa de inversionistas privados que vieron en el matadero del municipio de Cereté denominado Frigorífico de Cereté (FRIGOCER), una gran oportunidad de negocio y de generación de empleo a través de un contrato de concesión por 25 años entre FRIGOCER y la empresa EXPOCOL LTDA. Nace entonces a la vida jurídica FRIGOCER-EXPOCOL LTDA como una empresa de responsabilidad limitada, pero a raíz de las reformas hechas por el gobierno anterior en materia comercial cambió a partir del año 2012 su naturaleza jurídica a sociedad por acciones simplificada (S.A.S), denominándose entonces FRIGOCER-EXPOCOL S.A.S.

FRIGOCER – EXPOCOL S.A.S está ubicada geográficamente en el municipio de Cereté, departamento de Córdoba en el Km. 2 en la vía que conduce a Lórica. La empresa

⁶ Sociedad de Agricultores de Colombia SAC. *Estudio de caracterización del sector Agropecuario. Caracterización del sector Pecuario, Entorno Tecnológico.* Tolima: PRODUMEDIOS.

cuenta con una planta de beneficio animal que presta servicio de sacrificio y faenado de ganado bovino a comercializadores y expendedores del Medio Sinú, con el más alto sentido de responsabilidad y compromiso para satisfacer las necesidades de sus clientes, aplicando procesos técnicos, sanitarios y utilizando el recurso humano necesario, en armonía con el medio ambiente. Los servicios que ofrece comprenden:

Sacrificio y Faenado: Se refiere al servicio para dar muerte al bovino, el cual comprende desde la insensibilización hasta la sangría, mediante la sección de los grandes vasos y posterior separación progresiva del cuerpo del bovino en canal y otras partes comestibles y no comestibles.

Lavado de panzas: Están orientados a la limpieza y lavado a presión con abundante agua potable de la panza del bovino.

Servicio de enfriamiento de canales y viseras: Consiste en mantener en forma controlada la temperatura a través del cuarto frío o el vehículo de transporte para productos que requieren refrigeración o congelación.

Servicio de báscula: hace referencia al pesaje para ganado en pie.

Actualmente la empresa en su cadena de mando está organizada por una junta de socios seguido de un representante legal que es el Gerente General, Director de Calidad, Director de Operaciones. El personal Operativo, de Servicios Generales y Administrativos.

La Planta de personal cuenta con 50 empleados distribuidos en diferentes niveles: 14 administrativos, de mantenimiento, y servicios generales, 27 profesionales y técnicos vinculados mediante outsourcing, 5 operarios y 4 practicantes de instituciones y empresas.

La empresa cuenta con unos activos fijos a 31 de diciembre de la vigencia 2017 por valor de \$1.008.514.330. El comportamiento del sacrificio de ganado de los dos últimos años presentó una disminución del 10.6% con respecto al año anterior, es decir de 22.806 reses que se sacrificaron en el 2.016 se pasó a 20.388 en el 2.017. Estas cifras indican que hubo un comportamiento semejante al del sector a nivel nacional y que está dentro de los parámetros de disminución que muestran las estadísticas en todo el territorio nacional, generada especialmente por las situaciones coyunturales que fueron la entrada en vigencia de la reforma tributaria que disminuyó la capacidad adquisitiva y afectó el consumo y el brote de aftosa que se presentó a mediados de año en el interior del país.

En consecuencia, el monto de ventas alcanzando solo por la prestación del servicio de sacrificio de ganado durante el año 2017 fue de \$1.126.401.034 que representa una disminución del 3.84% con respecto al año inmediatamente anterior. Sin embargo, los ingresos totales de sacrificio y otros servicios conexos y venta de despojos ascienden a la suma de \$1.955.852.701, de los cuales el 57,6% representan el sacrificio de bovino.

El componente de costos y gastos administrativos, operativos, inversión y de operaciones de crédito ascienden a la suma de \$1.515.265.315, los cuales disminuyeron en un 3,32% con respecto al año inmediatamente anterior.

La empresa ha venido realizando inversiones en infraestructura, maquinaria y equipos lo que ha permitido que se posicione en “Categoría Nacional” conforme a las disposiciones del Decreto 1500 de 2007, lo cual le permite comercializar la carne y los productos cárnicos comestibles dentro del territorio nacional.

Frigocer – Expocol S.A.S es un frigorífico de categoría II; La zona de influencia de la planta actualmente comprende los municipios de Montería, San Pelayo, Ciénaga de Oro y San Carlos, otros más alejados como Sahagún y Lorica, También se cuenta con clientes captados

del mercado nacional en Cartagena, Pereira, Sincelejo, representados como se muestra a continuación:

Tabla 4.
Representación de clientes por ciudades.

REPRESENTACION DE CLIENTES POR CIUDADES

CIUDADES	PORCENTAJE
Cereté	38.31%
Montería	21.92%
Cartagena	12.40%
Sahagún	10.09%
Sincelejo	4.43%
Lorica	4.23%
Pereira	3.44%
Ciénaga de oro	1.98%
Medellín	1.84%
Arboletes	0.81%
San Pelayo	0.41%
Coveñas	0.20%

Fuente: Frigocer – Expocol S.A.S

Así, las cosas se puede observar que el panorama del sector de carne bovina a nivel local no está distante del nacional, especialmente en el eslabón de Frigoríficos donde se encuentra ubicada la empresa objeto de la consultoría y que en la comercialización enfrenta grandes retos como el sacrificio ilegal y la alta tasa de impuesto de degüello que hay en el departamento de Córdoba con relación a los departamentos colindantes, estas dos situaciones pueden estar correlacionadas en el sentido de que por cada res que se sacrifica en una planta

apropiadamente acondicionada en el departamento de Córdoba, un total de 3,5 semovientes se inmolan por otro lado entendiéndose que no todos los animales son sacrificados en forma clandestina, pues puede suceder que algunas sean beneficiadas en Corozal-Sucre, Caucaasia-Antioquia, o en Barranquilla debido a que el impuesto de degüello es más económico que en nuestro departamento.

En la misma línea, la clandestinidad del sacrificio bovino en la región se está dando por la falta de control de las autoridades departamentales, municipales y particularmente policiales. De acuerdo con las estadísticas que manejan en esta planta de beneficio, el sacrificio clandestino en los municipios de influencia de la empresa es de 10 mil 500 reses al año, sin conocerse qué pasa en el resto de los municipios del departamento.”⁷

Otro reto que enfrenta el sector está ligado a la idiosincrasia en esta región, por la preferencia hacia la carne “Caliente” lo que hace que la mayoría de los frigoríficos eviten invertir en frío y se limiten a prestar servicios de maquila, así como a concentrarse en centros de consumo y no en centros de alta producción. Así mismo, el Decreto 1500 no prohíbe el transporte de carne en canal ocasionando: Mayores costos de transporte, Baja utilización de capacidad de grandes frigoríficos, Empleos de desposte de bajo valor, Proliferación de clandestinidad.

De otra parte, merece especial atención el sector de la carne de cerdo, el cual ha venido creciendo en el país en los últimos años, con base en el artículo publicado por la Revista Dinero del 15 de febrero de 2018 cita: “El sector porcicultor nacional atraviesa por uno de sus mejores momentos. Este negocio, que mueve en producción de animales alrededor de \$2,8 billones al

⁷ Contexto Ganadero (2014). Sacrificio Ilegal de reses mantiene en alerta a Córdoba y Cesar. Diario el Meridiano de Córdoba.

año, registra crecimientos importantes dado que representa el mayor consumo de proteína animal con una cantidad de 9,3 kilos por persona en 2017, prácticamente el doble de lo registrado hace varios años, puesto que en el 2010 el consumo por cada habitante era de 4,8 kilos. Nadie puede poner en duda que hoy se trata de uno de los productos estrella en la cocina colombiana”

Por otro lado, el 58% de las compras de carne de cerdo que realizan los hogares colombianos las llevan a cabo en las carnicerías. No obstante, se presenta un importante crecimiento de la compra de este producto en los supermercados, indicador que pasó de 15% a 19%.⁸ En este sentido y teniendo en cuenta que el Departamento de Córdoba no cuenta con una planta de sacrificio de cerdos que cumpla con los requisitos mínimos legales para la comercialización de este producto y siendo este Departamento y el municipio de Cereté, por su ubicación estratégica y su tradición agropecuaria, un potencial para el desarrollo de la industria porcícola en la región que permita ser proveedor en el mercado regional y nacional.

También, esta situación se está presentando en el mercado de ovinos “Este es un negocio que a pesar de tener muchos años en nuestro país es hasta ahora donde le estamos dando un enfoque empresarial que le permitirá llegar a la mesa de los colombianos a la altura de la carne de res, cerdo y pollo”, aseguró Juan Pablo Macías Correal, dueño y gerente del Criadero San José.⁹

⁸ Asociación Nacional de poricultores. Colombia: Aumenta en consumo de carne de cerdo.

⁹Agudelo, Cristian (31 de julio de 2013). El Negocio de la Ganadería Ovina está Creciendo en Colombia..

Ante este panorama, se convierten todas estas situaciones del mercado en una oportunidad de negocio para la empresa FRIGOCER-EXPOCOL S.A.S en ampliar su oferta de servicios teniendo en cuenta que el mercado de carne de res es muy competitivo en la región.

Así como hay grandes retos por superar hay grandes oportunidades de negocio por la tendencia en el consumidor local a consumir carne de porcinos y de ovinos. En los últimos años, se ha incentivado en el mercado nacional el consumo de carne de cerdo por el contenido nutricional, pero sobre todo por el precio que es menor al de la carne de bovinos, es así como hoy en día encontramos en los estantes de supermercado estas alternativas para consumo. Otra oportunidad que nos ofrecen las condiciones del mercado es el desarrollo comercial de la zona ya que en el municipio se ha venido dando la apertura de almacenes de cadena como Olímpica, Surtimax, entre otros, los cuales son clientes potenciales por la exigencia en la calidad de los productos y servicios que ofrece.

Frente a esto el departamento de Córdoba para el sacrificio legal de ovinos y porcinos no cuenta con una planta para este proceso y se requiere de éstas para poder comercializar con almacenes de cadena, supermercados, puntos de ventas especializados, restaurantes, entre otros. Es por esto que la Gerente manifiesta que el principal reto que enfrenta es el de identificar alternativas de negocios que le permitan aumentar su oferta de servicios en estos mercados donde ya tienen presencia por la comercialización de carne bovina y que permita la utilización en un 100% de la capacidad instalada ya que actualmente está subutilizada debido a que solo trabajan en un turno de 6 horas al día en el horario de 2 a 8 pm,

1.2.Objetivos.

1.2.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa FRIGOCER-EXPOCOL S.A.S para la formulación de un plan estratégico que permita definir sus líneas de acción para orientar la gestión de la empresa.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar problemas estructurales específicos de FRIGOCER-EXPOCOL S.A.S que limitan la mejora de la posición competitiva de la empresa en nuevos negocios
- Realizar el análisis interno de la empresa identificando sus fortalezas y debilidades a través del Diagnostico Analítico Estratégico Parametrizado (DAEP) con el fin de determinar la situación actual.
- Realizar un análisis de las dimensiones del entorno que permita identificar el comportamiento y tendencias que orientan el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Analizar las capacidades y dimensiones de la empresa que inciden en la posición estratégica y evaluar las acciones que permita definir el carácter competitivo de la empresa.
- Aplicar el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) para la selección de la mejor alternativa que permita facilitar su capacidad de respuesta para tomar decisiones efectivas para la empresa.
- Formular un plan de acción para la empresa FRIGOCER – EXPOCOL SAS que permita definir las acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1.3. Marco Teórico.

1.3.1. Aspectos generales

El análisis del planteamiento estratégico para la toma de decisiones en las empresas de hoy en día, requieren mecanismos que en forma práctica y asertiva permitan tomar decisiones que, al identificar las alternativas de solución, se pueda hacer una priorización de éstas de forma científica y libre de sesgos.

Para el diagnóstico interno y externo de la empresa se utilizó el software DAEP (Diagnóstico Analítico Estratégico Parametrizado) desarrollado por el Dr. Guillermo Baena; el cual se apoya en las herramientas de estudio como el DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y PESTEL para el análisis.

Según el instructivo del software, el DAEP utiliza un modelo matemático para el estudio de variables internas o diagnóstico, también para el micro-entorno y el macro-entorno. Las variables internas se denominan “capacidades” y las variables del sector externo “dimensiones”. El DAEP desemboca en un análisis DOFA parametrizado (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y PESTEL; y esta compuesto por dos niveles así:

1. Un nivel netamente analítico, que comprende la identificación de variables y su calificación, por el grupo de trabajo.
2. Un nivel creativo, que proviene del análisis estratégico realizado con los resultados obtenidos.

El software DAEP complementa el Proceso de Análisis Jerárquico para la priorización y evaluación de alternativas mediante el uso del software AHP (Analytic

Hierarchy Process), *disponible gracias a la fundación “Creative Decision”, que fue concebida por Thomas Saaty*

2. RESULTADOS

2.1. PRESENTACIÓN DE PCI PARAMETRIZADO

Se seleccionaron para el análisis interno 5 capacidades (Directiva, Financiera, Talento Humano, Competitiva y Operacional), asignando los mayores pesos porcentuales a la Financiera, Competitiva y Operacional teniendo en cuenta que representan mayor relevancia en relación al objetivo planteado

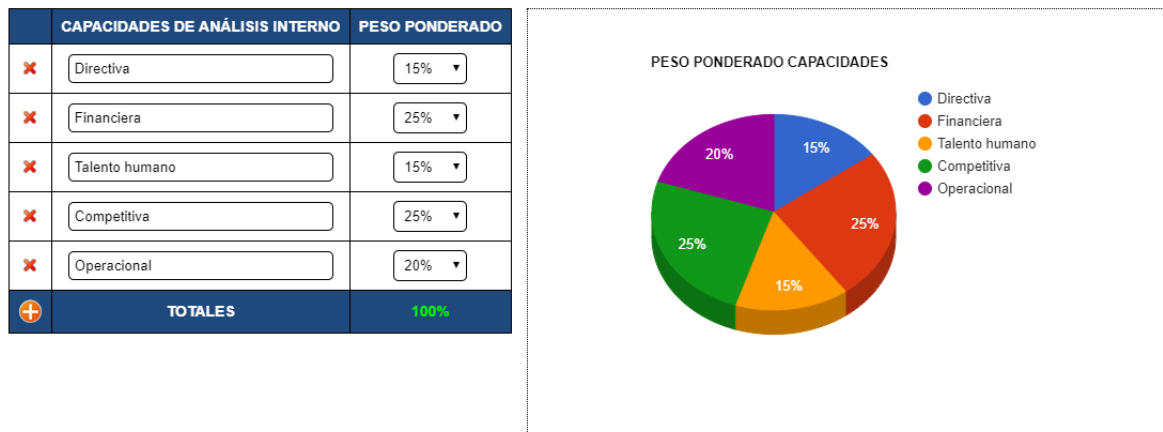


Ilustración 11. Capacidades de análisis interno. Fuente: Software DAEP, DBA.MBA Guillermo A Baena López

2.1.1. Capacidad Directiva

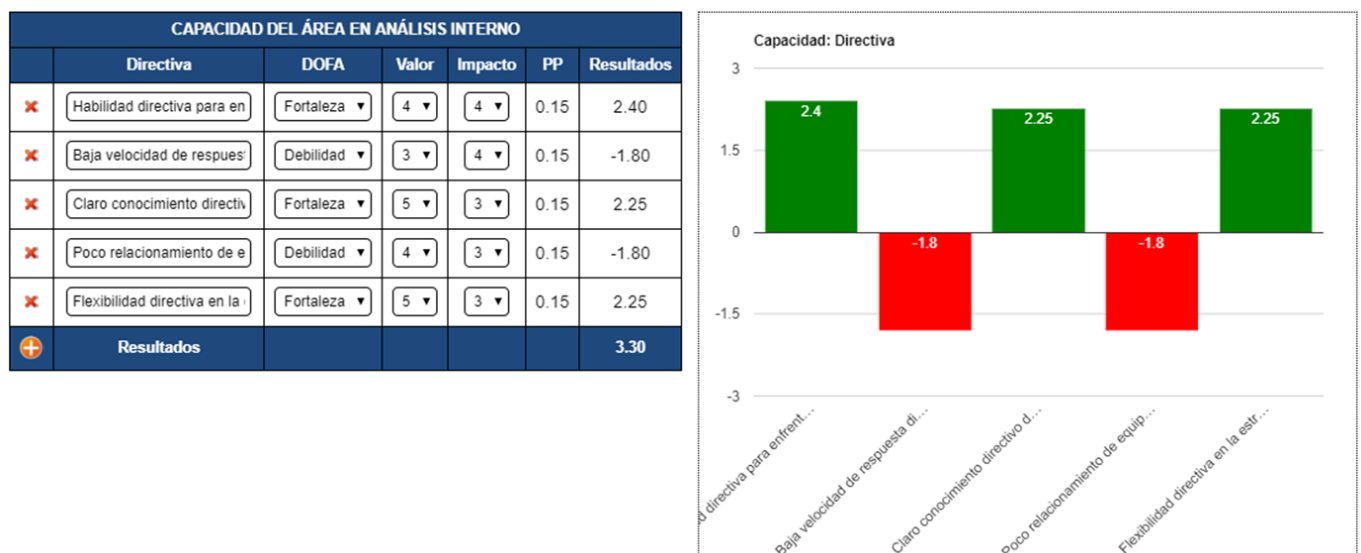


Ilustración 12. Capacidades del área en análisis interno. Fuente: Software DAEP, DBA.MBA Guillermo A Baena López

La capacidad directiva de la empresa muestra una gran fortaleza en la habilidad directiva para enfrentar los retos de un mercado que cada día se vuelve más dinámico por la variedad de oferta de productos y servicios, adicional a esto la empresa refleja gran fortaleza en el conocimiento del negocio y la flexibilidad para la toma de decisiones.

Como debilidad está la baja velocidad de respuesta y el poco relacionamiento de equipo que tienen las directivas de la empresa en un contexto en el que se deben tomar decisiones con celeridad y explorar alianzas estratégicas que le permitan mayor capacidad de respuesta frente a los cambios del mercado.

2.1.2. Capacidad Financiera

CAPACIDAD DEL ÁREA EN ANÁLISIS INTERNO						
	Financiera	DOFA	Valor	Impacto	PP	Resultados
✘	Bajo presupuesto para inv	Debilidad ▼	3 ▼	4 ▼	0.25	-3.00
✘	Poca Rentabilidad	Debilidad ▼	3 ▼	3 ▼	0.25	-2.25
✘	Buenas relaciones con sist	Fortaleza ▼	4 ▼	3 ▼	0.25	3.00
✘	Bajos Costos operativos	Fortaleza ▼	4 ▼	3 ▼	0.25	3.00
✘	Altos Costos de administra	Debilidad ▼	4 ▼	3 ▼	0.25	-3.00
+	Resultados					-2.25

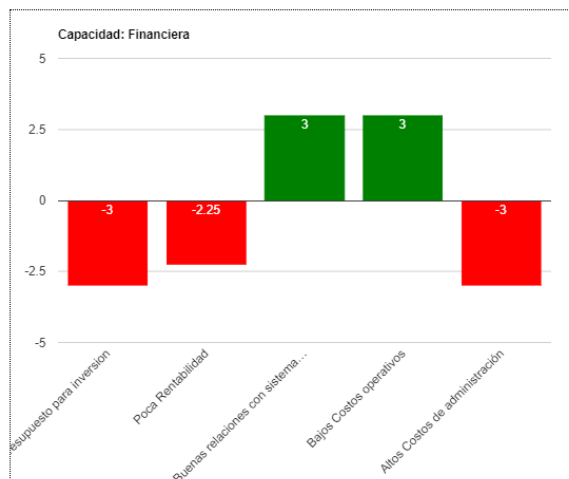


Ilustración 13. Capacidad financiera. Fuente: Software DAEP, DBA.MBA Guillermo A Baena López

En el análisis de la capacidad financiera es importante destacar como fortaleza los bajos costos operativos lo cual es importante debido a la baja rentabilidad del negocio y las buenas relaciones con el sistema financiero como fortaleza se muestra como alternativa para buscar apalancamiento a través de crédito para llevar a cabo las inversiones requeridas para el cumplimiento del objetivo estratégico ya que como se ve en el análisis es una debilidad el bajo presupuesto para inversión.

Los altos costos administrativos son otra de las debilidades en el análisis de capacidad financiera de la empresa por lo que se deben explorar otras alternativas para la disminución de estos, en especial con el servicio de energía que representa una porción representativa.

2.1.3. Capacidad Talento Humano

CAPACIDAD DEL ÁREA EN ANÁLISIS INTERNO						
	Talento humano	DOFA	Valor	Impacto	PP	Resultados
✘	Amplia experiencia del tale	Fortaleza ▼	4 ▼	4 ▼	0.15	2.40
✘	Capacitación técnica	Fortaleza ▼	4 ▼	4 ▼	0.15	2.40
✘	Confiabilidad legal, ética y	Fortaleza ▼	3 ▼	4 ▼	0.15	1.80
✘	Nivel de liderazgo	Fortaleza ▼	3 ▼	3 ▼	0.15	1.35
+	Resultados					7.95

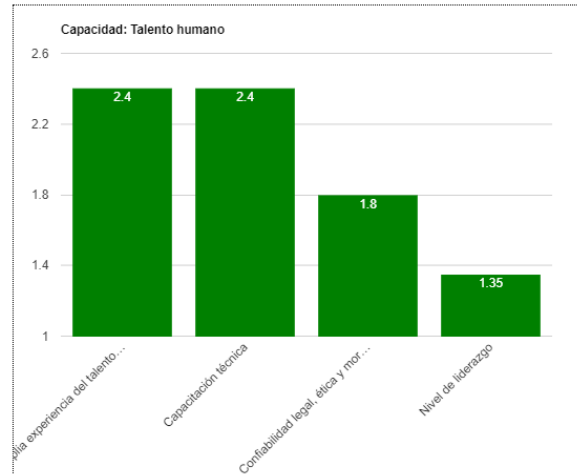


Ilustración 14. Capacidad talento humano. Fuente: Software DAEP, DBA.MBA Guillermo A Baena López

El análisis de capacidad del talento humano se muestra como una gran fortaleza de la empresa por su capacidad técnica, lo cual evidencia grandes competencias funcionales del personal, complementado con la experiencia y el nivel de liderazgo, así mismo la confiabilidad legal, ética y moral como fortaleza permite inferir un alto sentido de pertenencia del talento humano de la empresa.

2.1.4. Capacidad Competitiva

CAPACIDAD DEL ÁREA EN ANÁLISIS INTERNO						
	Competitiva	DOFA	Valor	Impacto	PP	Resultados
✘	Bajos precios de los servic	Fortaleza ▾	4 ▾	4 ▾	0.25	4.00
✘	Escasas alianzas estratégi	Debilidad ▾	2 ▾	4 ▾	0.25	-2.00
✘	Baja utilizacion capacidad	Debilidad ▾	4 ▾	4 ▾	0.25	-4.00
✘	Conocimiento de los client	Fortaleza ▾	4 ▾	4 ▾	0.25	4.00
+	Resultados					2.00

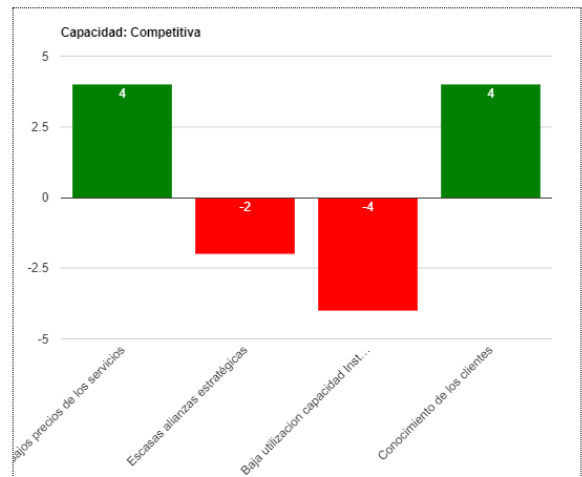


Ilustración 15. Capacidad competitiva. Fuente: Software DAEP, DBA.MBA Guillermo A Baena López

En el análisis de la capacidad competitiva de la empresa el bajo precio de los servicios y el conocimiento de los clientes representan fortaleza por lo que debe explorarse la apertura de nuevos productos y/o servicios

El objetivo estratégico está enfocado al aumento de la capacidad instalada lo cual es consistente con el análisis de capacidad competitiva que muestra la baja utilización de capacidad como una debilidad en el negocio pero que con las habilidades gerenciales puede convertirse en una forlaleza como el conocimiento de los clientes y los bajos precios de los servicios ofertados.

Así mismo las escasas alianzas estratégicas como debilidad debe convertirse en un área por explorar para el crecimiento del negocio.

2.1.5. Capacidad Operacional

CAPACIDAD DEL ÁREA EN ANÁLISIS INTERNO						
	Operacional	DOFA	Valor	Impacto	PP	Resultados
✘	Infraestructura Organizacik	Fortaleza ▾	4 ▾	3 ▾	0.20	2.40
✘	Buena Calidad de los servi	Fortaleza ▾	3 ▾	3 ▾	0.20	1.80
✘	Gestión Tecnológica	Debilidad ▾	3 ▾	4 ▾	0.20	-2.40
✘	Autorización Sanitaria	Fortaleza ▾	4 ▾	4 ▾	0.20	3.20
⊕	Resultados					5.00

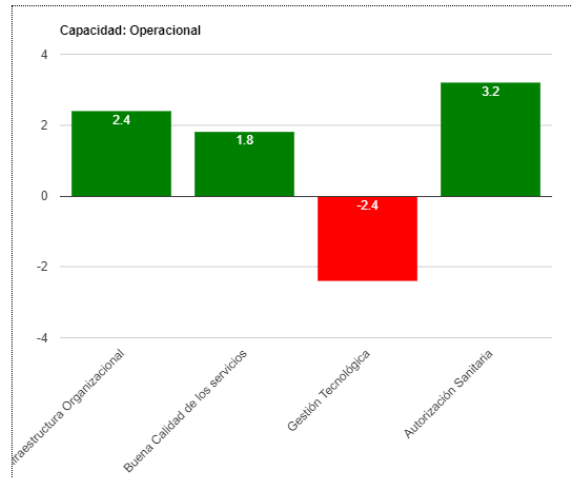


Ilustración 16. Capacidad operacional. Fuente: Software DAEP, DBA.MBA Guillermo A Baena López

El análisis de capacidad operacional muestra como fortalezas la infraestructura organizada por lo que la disposición del espacio (layout) permite proyectar la expansión y habilitación de nuevos servicios, otra gran fortaleza es la autorización sanitaria lo cual genera confianza en el consumidor por lo que redundo en la buena calidad de los servicios.

Como debilidad el análisis muestra la gestión tecnológica de la empresa por lo que se requiere la renovación tecnológica lo que sugiere una gran inversión que en contraste con la mediana utilización de la capacidad instalada requiere de estrategias que estimulen la demanda para aumentar la oferta para lo cual es necesario el conocimiento del mercado, y capital financiero.

2.2. RESUMEN DE CAPACIDADES

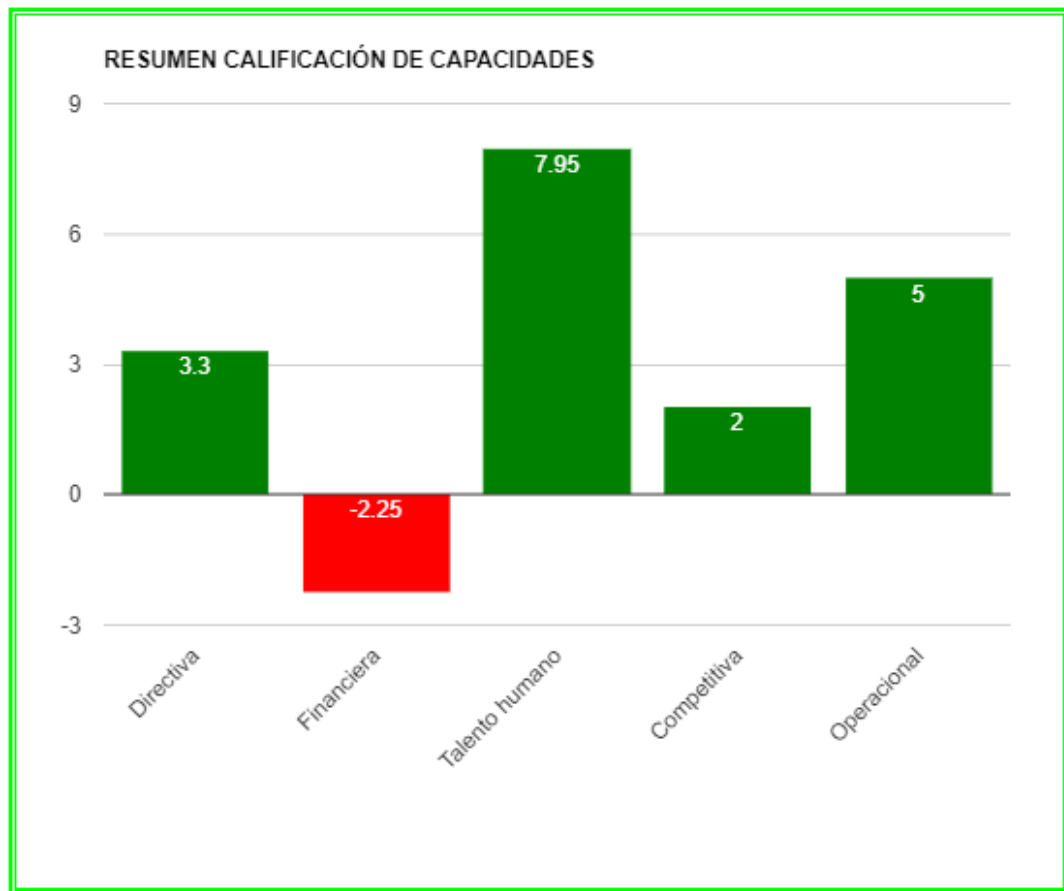
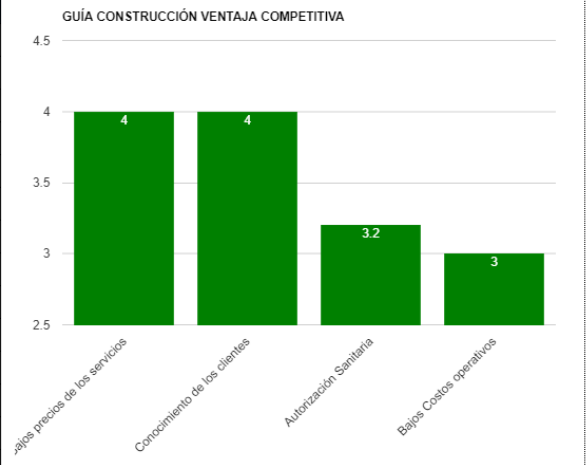


Ilustración 17. Resumen de capacidades. Fuente: Software DAEP, DBA.MBA Guillermo A Baena López

Una vez hecho el diagnóstico de las capacidades de la empresa es evidente que la financiera es la debilidad del negocio, la cual es fundamental para llevar a cabo el objetivo estratégico y es la barrera principal para el cumplimiento de dicho objetivo, lo cual se contrarresta con fortalezas en las capacidades directiva, competitiva, operacional y talento humano que deben utilizarse para gestionar alianzas estratégicas que permitan apalancar y contribuyan a la expansión del negocio con la prudencia requerida para no perder el control del mismo.

2.3. CALIFICACIONES FINALES DE DIAGNOSTICO INTERNO

Capacidad	Fortaleza	Resultado
Competitiva	Bajos precios de los servicios	4.00
Competitiva	Conocimiento de los clientes	4.00
Operacional	Autorización Sanitaria	3.20
Financiera	Bajos Costos operativos	3.00
Financiera	Buenas relaciones con sistema bancario	3.00
Directiva	Habilidad directiva para enfrentar retos	2.40
Talento humano	Amplia experiencia del talento humano	2.40
Operacional	Infraestructura Organizacional	2.40
Talento humano	Capacitación técnica	2.40
Directiva	Claro conocimiento directivo de competidores	2.25
Directiva	Flexibilidad directiva en la estructura organización	2.25
Operacional	Buena Calidad de los servicios	1.80
Talento humano	Confiability legal, ética y moral del talento humano	1.80
Talento humano	Nivel de liderazgo	1.35



Capacidad	Debilidad	Resultado
Competitiva	Baja utilización capacidad instalada	-4.00
Financiera	Bajo presupuesto para inversion	-3.00
Financiera	Altos Costos de administración	-3.00
Operacional	Gestión Tecnológica	-2.40
Financiera	Poca Rentabilidad	-2.25
Competitiva	Escasas alianzas estratégicas	-2.00
Directiva	Baja velocidad de respuesta directiva a condiciones cambiantes	-1.80
Directiva	Poco relacionamiento de equipo directivo con esferas políticas	-1.80

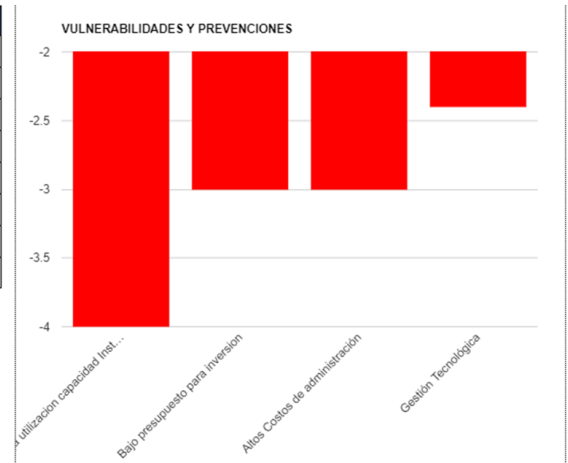


Ilustración 18. Calificaciones finales de diagnóstico interno. Fuente: Software DAEP, DBA.MBA Guillermo A Baena López

2.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Tabla 5.
Fortaleza y debilidades.

Capacidad	Fortaleza	Resultado
Competitiva	Bajos precios de los servicios	4.00
Competitiva	Conocimiento de los clientes	4.00
Operacional	Autorización Sanitaria	3.20
Financiera	Bajos Costos operativos	3.00

Capacidad	Debilidad	Resultado
Competitiva	Baja utilización capacidad Instalada	-4.00
Financiera	Bajo presupuesto para inversion	-3.00
Financiera	Altos Costos de administración	-3.00
Operacional	Gestión Tecnológica	-2.40

Fuente: Software DAEP, DBA.MBA Guillermo A Baena López

2.5. ANALISIS DE DIMENSIONES

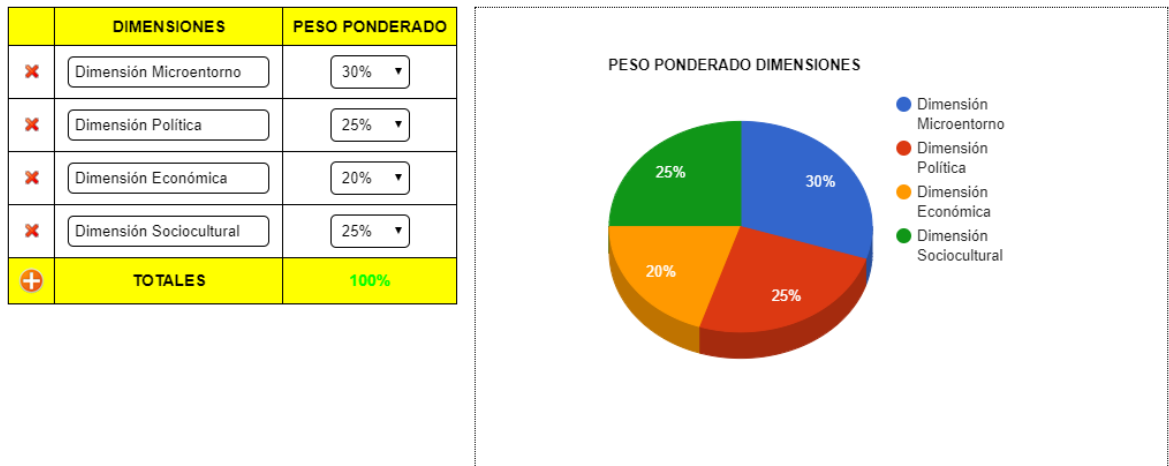


Ilustración 19. Análisis de dimensiones. Fuente: Software DAEP, DBA.MBA
Guillermo A Baena López

2.5.1. Dimensión Micro entorno

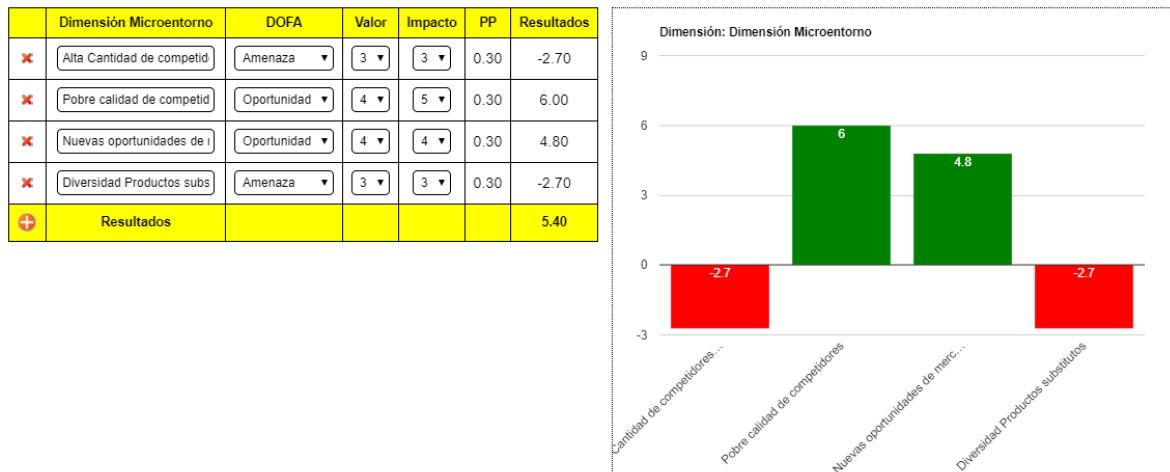


Ilustración 20. Dimensión micro-entorno. Fuente: Software DAEP, DBA.MBA
Guillermo A Baena López

2.5.2. Dimensión Política

	Dimensión Política	DOFA	Valor	Impacto	PP	Resultados
✘	Estabilidad del gobierno	Oportunidad	3	3	0.25	2.25
✘	Altos índices de Corrupción	Amenaza	4	3	0.25	-3.00
✘	Relaciones Internacionales	Oportunidad	3	3	0.25	2.25
✘	Deficiencia en mecanismos	Amenaza	4	4	0.25	-4.00
+	Resultados					-2.50

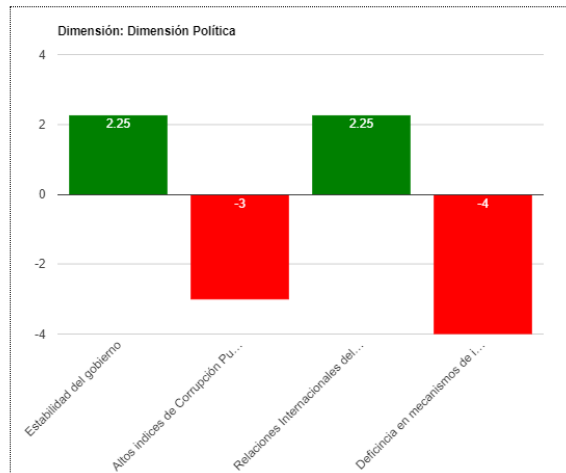


Ilustración 21. Dimensión política. Fuente: Software DAEP, DBA.MBA Guillermo A Baena López

2.5.3. Dimensión Económica

	Dimensión Económica	DOFA	Valor	Impacto	PP	Resultados
✘	Nivel de ingreso de la pobl	Amenaza	3	3	0.20	-1.80
✘	Intereses bancarios	Amenaza	3	3	0.20	-1.80
✘	Estado importaciones expc	Amenaza	3	3	0.20	-1.80
✘	Crecimiento económico de	Oportunidad	4	4	0.20	3.20
✘	Devaluación	Amenaza	3	3	0.20	-1.80
+	Resultados					-4.00

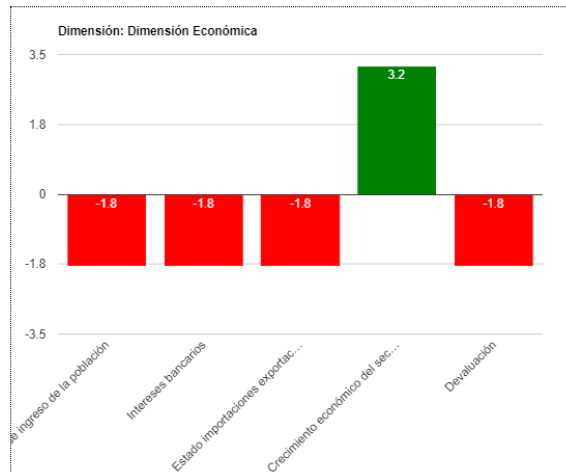


Ilustración 22. Dimensión económica. Fuente: Software DAEP, DBA.MBA Guillermo A Baena López

2.5.4. Dimensión Sociocultural

	Dimensión Sociocultural	DOFA	Valor	Impacto	PP	Resultados
✘	Aceptación de productos y	Oportunidad	3	3	0.25	2.25
✘	Estilos de vida del mercado	Amenaza	3	3	0.25	-2.25
✘	Patrones de compra del m	Amenaza	4	3	0.25	-3.00
✘	Poder adquisitivo del merc	Oportunidad	3	4	0.25	3.00
✘	Distribución de ingresos de	Amenaza	3	3	0.25	-2.25
+	Resultados					-2.25

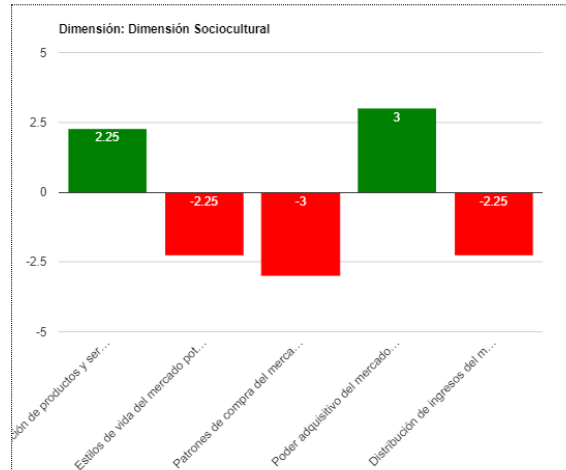


Ilustración 23. Dimensión sociocultural. Fuente: Software DAEP, DBA.MBA Guillermo A Baena López

2.6. RESUMEN DE DIMENSIONES

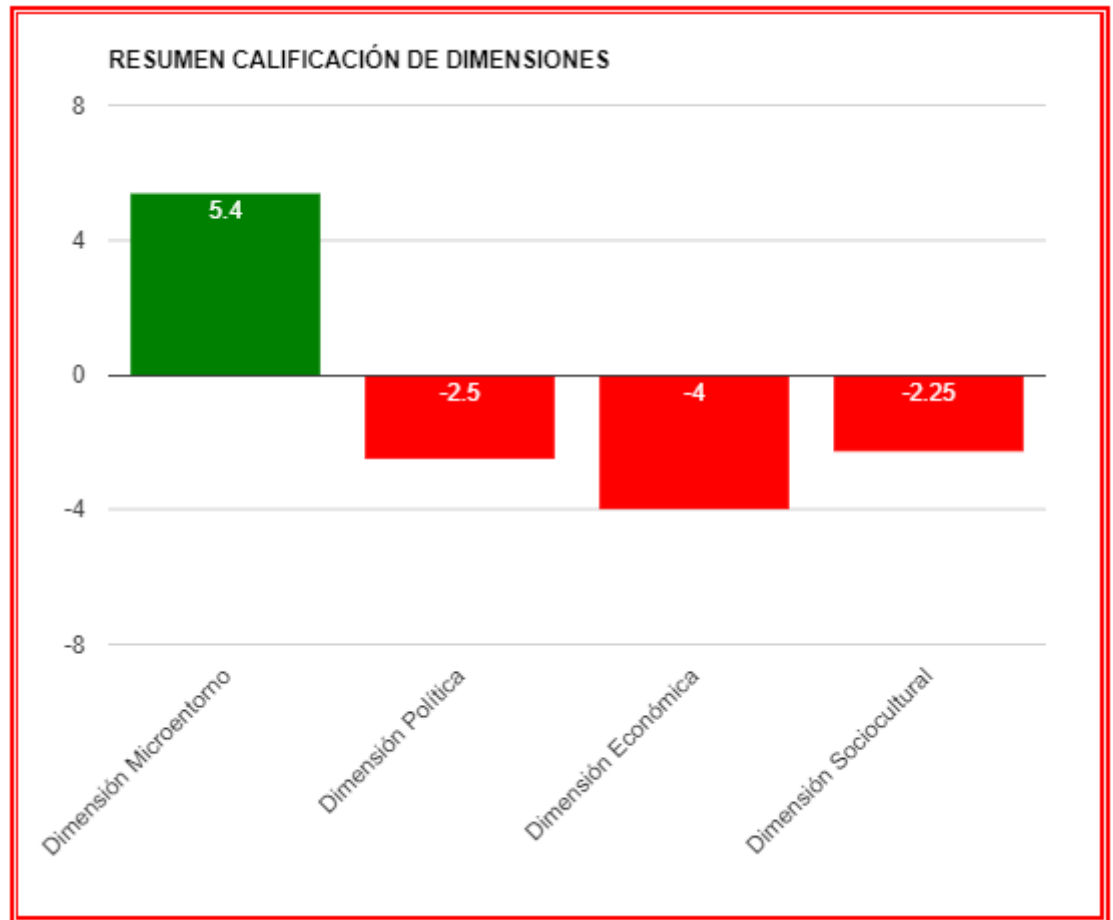
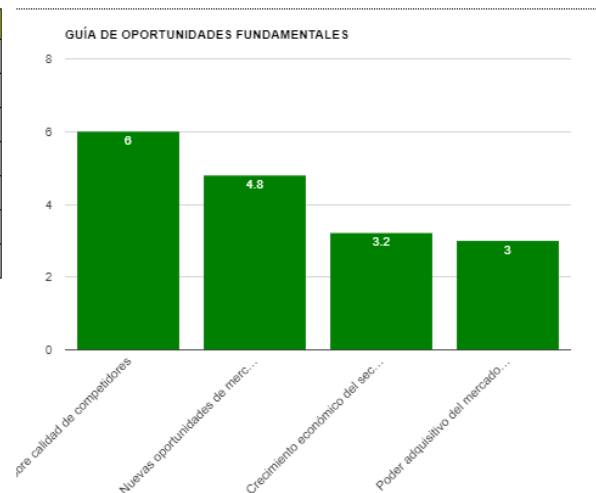


Ilustración 24. Resumen de dimensiones. Fuente: Software DAEP, DBA.MBA Guillermo A Baena López

2.7. CALIFICACIONES FINALES DEL DIAGNOSTICO EXTERNO

Dimensión	Oportunidad	Resultado
Dimensión Microentorno	Pobre calidad de competidores	6.00
Dimensión Microentorno	Nuevas oportunidades de mercado	4.80
Dimensión Económica	Crecimiento económico del sector	3.20
Dimensión Sociocultural	Poder adquisitivo del mercado potencial	3.00
Dimensión Política	Estabilidad del gobierno	2.25
Dimensión Sociocultural	Aceptación de productos y servicios	2.25
Dimensión Política	Relaciones Internacionales del gobierno	2.25



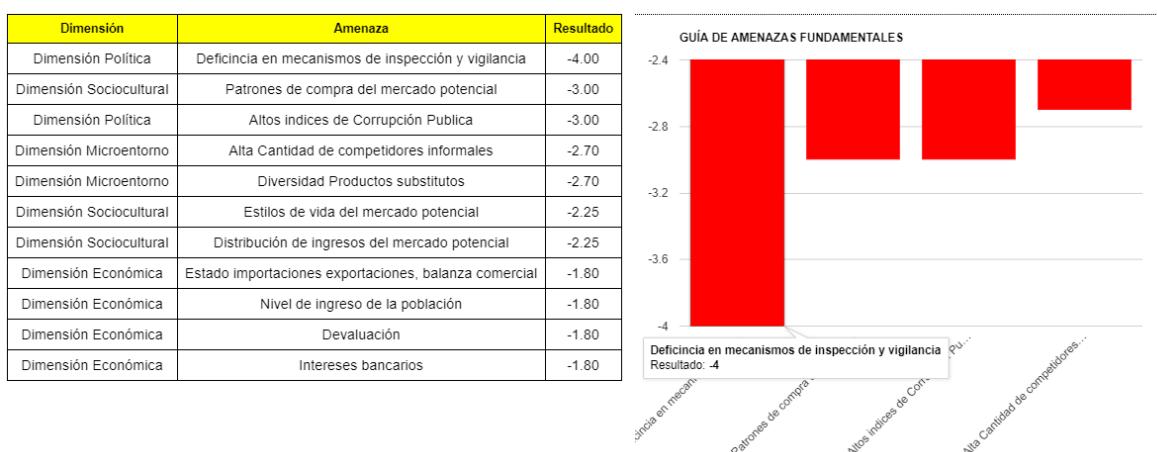


Ilustración 25. Calificaciones finales del diagnóstico externo. Fuente: Software DAEP, DBA.MBA Guillermo A Baena López

2.8. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Tabla 6.

Oportunidades y amenazas.

Dimensión	Oportunidad	Resultado
Microentorno	Pobre calidad de competidores	6.00
Microentorno	Nuevas oportunidades de mercado	4.80
Económica	Crecimiento económico del sector	3.20
Sociocultural	Poder adquisitivo del mercado potencial	3.00

Dimensión	Amenaza	Resultado
-----------	---------	-----------

Política	Deficiencia en mecanismos de inspección y vigilancia	-4.00
Sociocultural	Patrones de compra del mercado potencial	-3.00
Política	Altos índices de Corrupción Publica	-3.00
Microentorno	Alta Cantidad de competidores informales	-2.70

Fuente: Software DAEP, DBA.MBA Guillermo A Baena López

2.9. POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCIONES – PEYEA

Tabla 7.

Fuerza financiera

FUERZA DE LA INDUSTRIA	CALIFICACIÓN						TOTALES
	1	2	3	4	5	6	
Buenas relaciones con sistema bancario						1	6
Bajos Costos operativos						1	6
Bajo presupuesto para la inversión	1						1
Altos Costos de administración	1						1
TOTAL	2					12	14
PROMEDIO							3,5

VENTEJA COMPETITIVA	CALIFICACIÓN						TOTALES
	1	2	3	4	5	6	
Bajos precios de los servicios	1						1
Conocimiento de los clientes	1						1
Autorización sanitaria	1						1
Capacitación técnica	1						1
Habilidad directiva para enfrentar retos	1						1
Amplia experiencia del talento humano	1						1
Infraestructura Organizacional	1						1
Flexibilidad directiva en la estructura organización	1						1
Claro conocimiento directivo de competidores	1						1
Confiabilidad legal, ética y moral del talento humano		1					2
Buena Calidad de los servicios		1					2
Nivel de liderazgo		1					2
Baja velocidad de respuesta directiva a condiciones cambiantes				1			4
Poco relacionamiento de equipo directivo con esferas políticas				1			4
Escasas alianzas estratégicas				1			4
Poca Rentabilidad				1			4
Gestión Tecnológica				1			4
Baja utilización capacidad Instalada					1		5
TOTAL	9	6		20	5		40
PROMEDIO							2,22

Fuente:

ESTABILIDAD AMBIENTAL	CALIFICACIÓN						TOTALES
	1	2	3	4	5	6	
Bajos precios de los servicios	1						1
Conocimiento de los clientes	1						1
Autorización sanitaria	1						1
Capacitación técnica	1						1
Habilidad directiva para enfrentar retos	1						1
Amplia experiencia del talento humano				1			4
Infraestructura Organizacional				1			4
Flexibilidad directiva en la estructura organización				1			4
Claro conocimiento directivo de competidores				1			4
Confiabilidad legal, ética y moral del talento humano				1			4
Buena Calidad de los servicios				1			4
Nivel de liderazgo					1		5
Baja velocidad de respuesta directiva a condiciones cambiantes					1		5
Poco relacionamiento de equipo directivo con esferas políticas					1		5
TOTAL	5			24	15		44
PROMEDIO							3,14

FUERZA FINANCIERA	CALIFICACIÓN						TOTALES
	1	2	3	4	5	6	
Buenas relaciones con sistema bancario					1		5
Bajos Costos operativos					1		5
Bajo presupuesto para la inversión	1						1
Altos Costos de administración	1						1
TOTAL	2				10		12
PROMEDIO							3

FACTOR	VALORES
FF	3,00
VC	2,22
FI	3,50
EA	3,14
FI - VC	1,28
FF - EA	-0,14

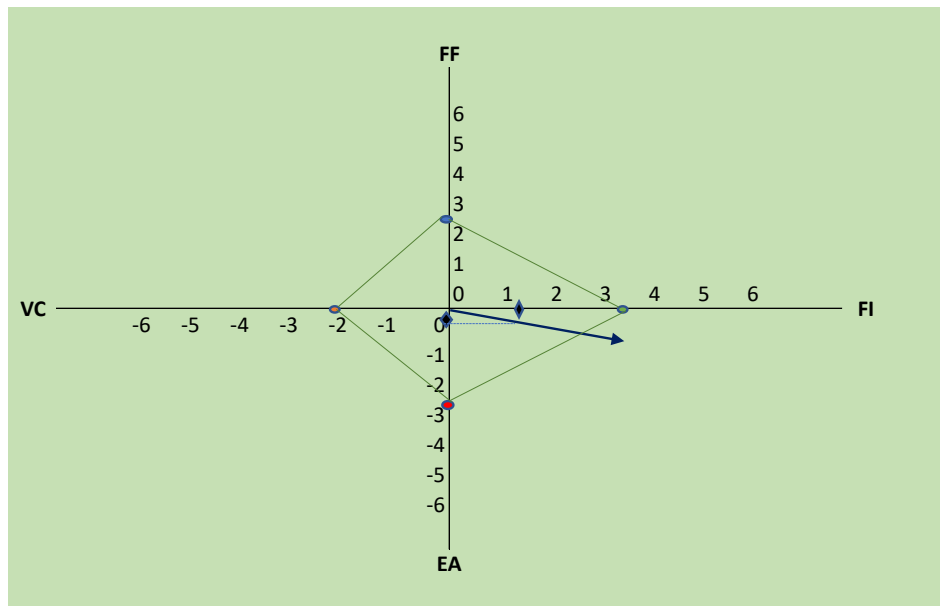


Ilustración 26. Posicion Estratégica. Fuente: matriz elaborada y adaptada por Doctor Guillermo A. Baena López. Derechos reservados

El vector quedó en el cuadrante competitivo lo cual nos indica que tipo de estrategias se deben desarrollar para la empresa FRIGOCER EXPOCOL SAS.

2.10. ANALISIS AHP

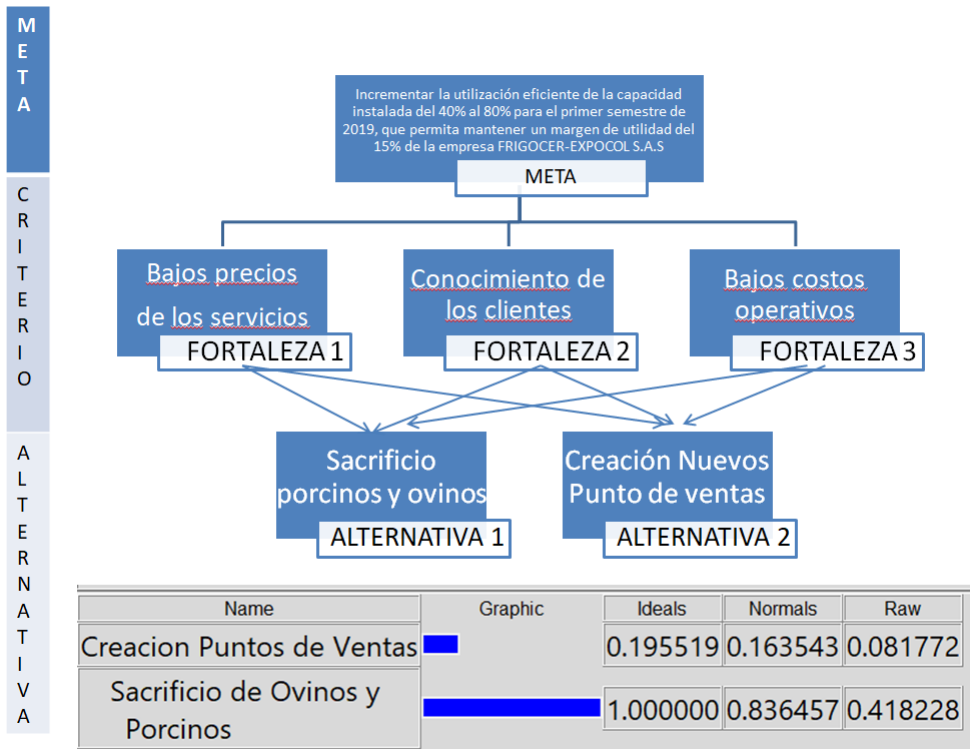


Ilustración 27. Análisis AHP Fortalezas. Fuente: Software Superdecision, Thomas Saaty

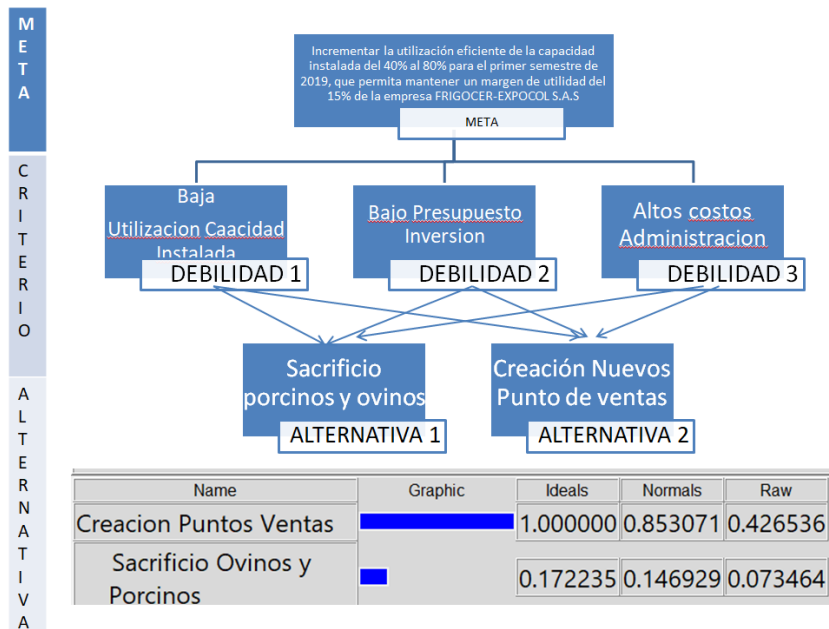


Ilustración 29. Análisis AHP Debilidades. Fuente: Software Superdecision, Thomas Saaty

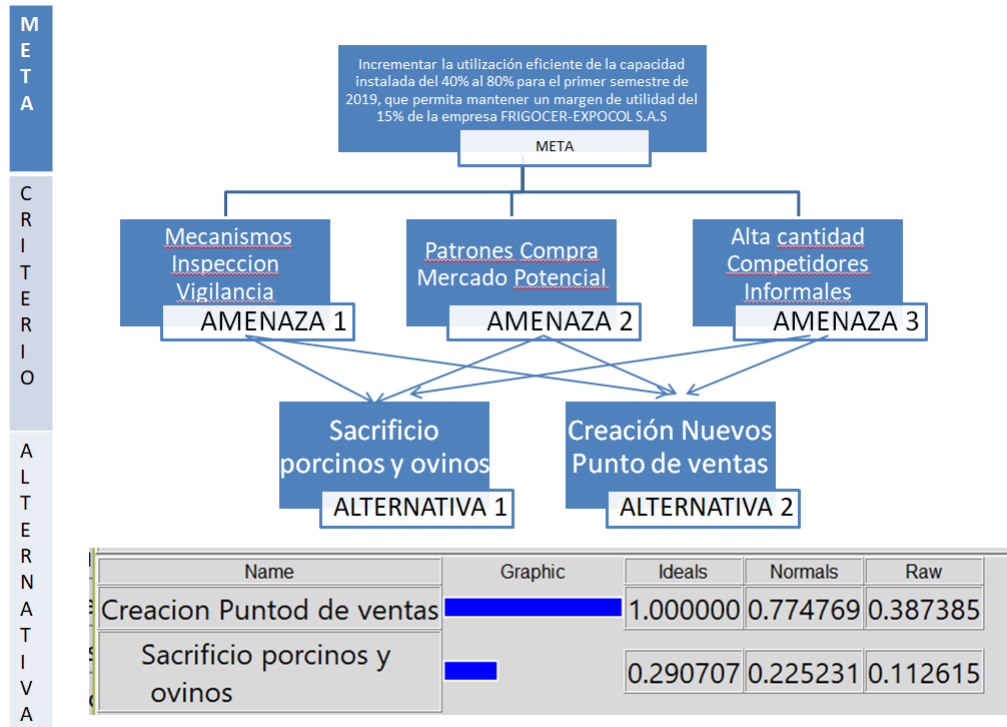


Ilustración 30. Análisis AHP Amenazas. Fuente: Software Superdecision, Thomas Saaty

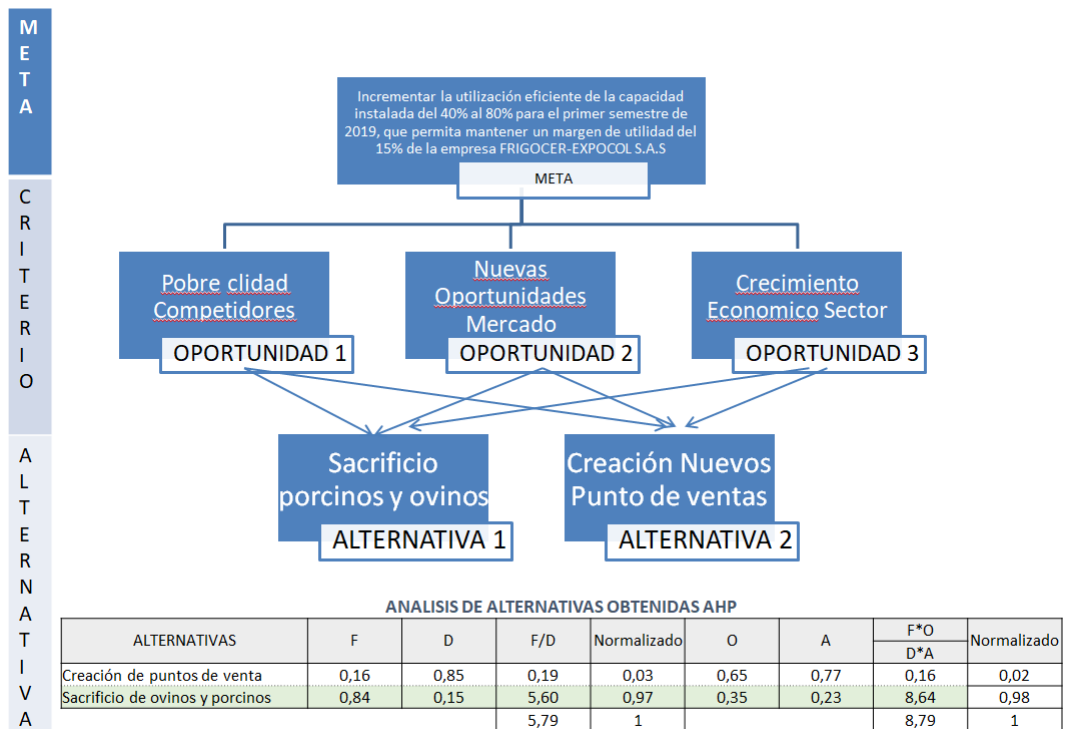


Ilustración 31. Análisis AHP Oportunidades. Fuente: Software Superdecision, Thomas Saaty

2.11. MAPA ESTRATEGICO Y BSC

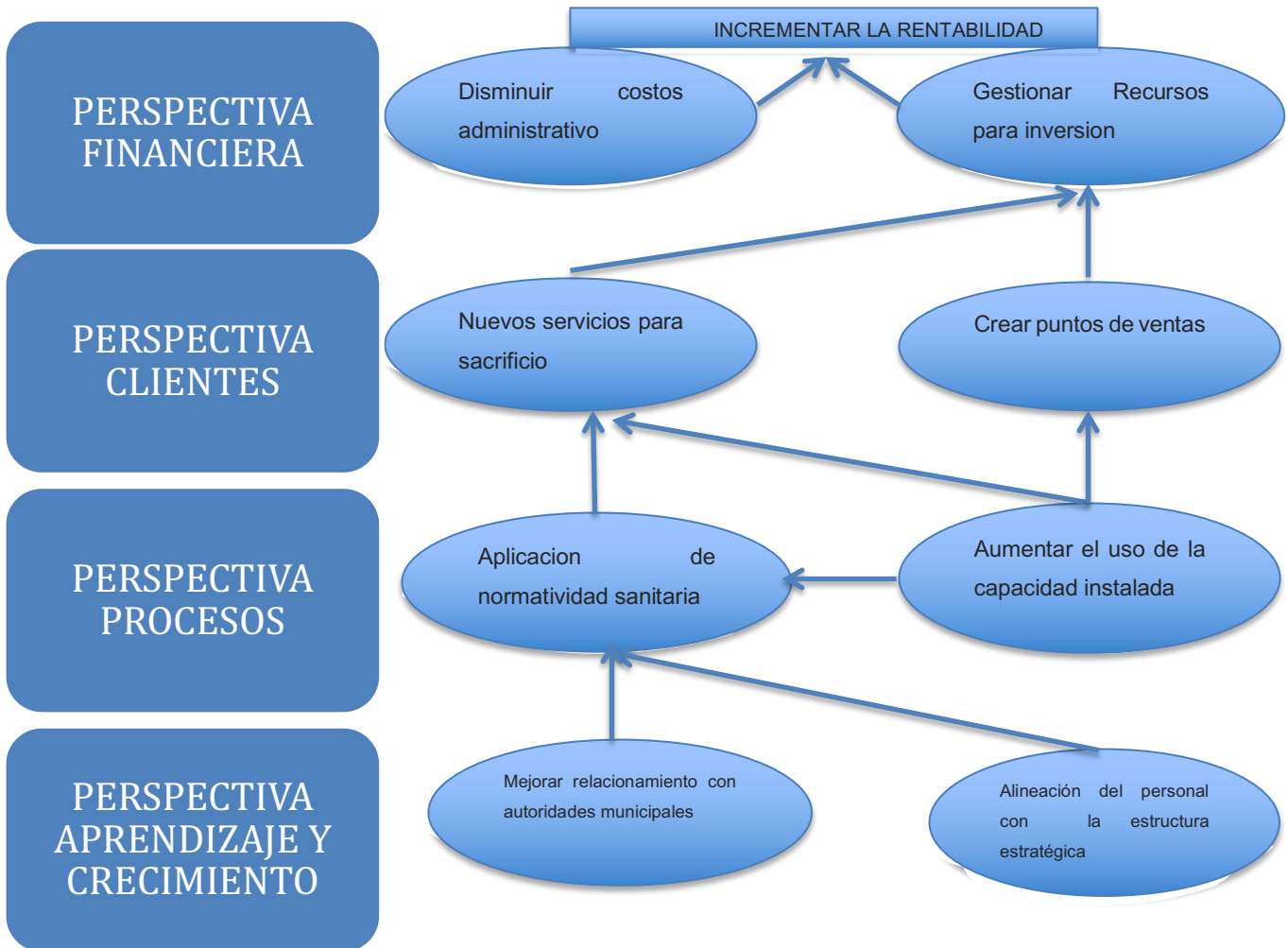


Ilustración 32. Mapa estratégico y BSC. Fuente: Elaboracion Propia

2.12. MAPA ESTRATEGICO E INDICES DE GESTIÓN

Tabla 8.

Mapa estratégico e índices de gestión.

Mapa Estratégico							
Misión FRIGOCER-EXPOCOL SAS es una planta de beneficio animal que presta servicio de sacrificio y faenado de ganado bovino a comercializadores y expendedores del mercado local, regional y nacional, con el más alto sentido de responsabilidad y compromiso para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, aplicando procesos técnicos, sanitarios en armonía con el medio ambiente y utilizando el talento humano necesario en entornos laborales seguros							
Visión Contribuir al desarrollo económico de la región y brindar al mercado un servicio de excelente calidad acorde con las normas sanitarias vigentes, para el beneficio de la comunidad, de los socios y de los empleados.							
Objetivos Estratégicos Incrementar la utilización eficiente de la capacidad instalada del 40% al 80% para el primer semestre de 2019, que permita mantener un margen de utilidad del 15% de la empresa FRIGOCER-EXPOCOL S.A.S							
MAPA ESTRATEGICO		PLAN DE ACCION					
Perspectivas	Iniciativas Estratégicas	Accion	Indices Gestion	Linea Base	Meta	Observaciones del consultor	Comentarios de Gerencia
FINANCIERA	Disminuir costos administrativo	Alternativas de costos de energia	% de disminución de costos administrativos	3.32%	Disminuir en un 5% los costos administrativos	Aumentar la capacidad instalada requiere mayor consumo de energía por lo tanto deben explorarse el uso de energías alternativas en la planta para disminuir los costos administrativos.	La gerencia manifiesta que es costosa la inversión inicial para el uso de energías alternativas por lo tanto evaluará la opción la compra de energía en bloque con otras empresas comercializadora

Gestionar Recursos para inversion	Gestionar alianzas con gremios y el sector publico (APP). Realizar operaciones de Credito	No. De alianzas concretadas/No. De alianzas proyectadas	0	Cuatro (4) alianzas (Gremio de porcinos, gremio de ovinos, Alcaldía municipal de Cereté y Gobernación de Córdoba)	La inestabilidad política en la Gobernación dificulta este tipo de alianzas	Se cuenta con estudio de viabilidad por parte del gremio porcicultor con relación a la ubicación estratégica de la empresa para el sacrificio de porcinos.
		No. De operaciones de crédito realizadas/ No. De operaciones de crédito proyectadas	1	Dos (2) operaciones de crédito(una para adecuación de infraestructura y otra para dotación)	La gestión de operaciones de crédito requiere la estructuración de un proyecto de viabilidad financiera donde se refleje los flujos de caja; así mismo es interesante explrar la figura del leasing para la dotación de maquinaria.	La gerencia refleja en sus estados financieros que tiene capacidad de endeudamiento para realizar las operaciones de crédito.
		Estructurar un proyecto de innovacion para la gestionar recursos para inversión	0	Un (1) Proyecto de innovación	La formulación de proyecto para la planta de sacrificio de porcinos y ovinos, para la consecución de recursos a través de bancos de proyectos	La gerencia explora diferentes fuentes de consecución de recursos aparte de crédito con el sector financiero como gestión ante entiddaes gubernamentales (OCAD regionales, recursos del fondo emprender, etc.)

CLIENTES	Nuevos servicios para sacrificio	Ampliar la oferta de servicios para el mercado de sacrificio de porcinos y ovinos.	% de utilización de capacidad instalada	40%	80% de utilización de la capacidad instalada.	La empresa debe enfocar su estrategia en estimular la demanda del sacrificio de porcinos y ovinos con campañas de sensibilización.	Con base en la meta esperada la gerencia tiene un gran reto por las expectativas financieras de los accionistas quienes asumen el riesgo de realizar estas inversiones.
	Crear puntos de ventas	Abrir puntos de ventas en lugares de sacrificio clandestino	Número de puntos de venta habilitados	0	Apertura de dos (2) nuevos puntos de venta en lugares de sacrificio clandestino	El riesgo con la apertura de estos dos puntos de venta es el precio de los productos ofertados en la legalidad frente a las ventas de productos del sacrificio clandestino.	La Gerencia busca crear su propia marca para la comercialización de sus productos.
PROCESOS	Aplicación de normatividad sanitaria	Cumplimiento del plan gradual suscrito con el INVIMA	% de Cumplimiento del plan gradual	65%	Cumplir con el 100% del plan gradual	Se requiere el compromiso de la dirección y el trabajo concertado con empleados y con expertos en el sector	Se requiere hacer un ajuste en el direccionamiento estratégico por la inclusión de nuevos servicios.
	Aumentar el uso de la capacidad instalada	Adecuación de la planta para los nuevos servicios	% de adecuación en infraestructura de planta para nuevos servicios	0	Adecuación en un 100% de infraestructura para nuevos servicios	Una vez se den las condiciones éste adecuación se requiere asegurar el mayor uso de la capacidad instalada y la oportunidad en el retorno a la inversión	El gran reto de la gerencia es realizar la adecuaciones sin suspender los servicios que prestan actualmente.

			% de dotación de nuevos servicios	0	100% de dotación de infraestructura para nuevos servicios	Este proceso requiere de la adecuada cualificación del recurso humano encargado de ejecutar el proceso	La gerencia manifiesta que el uso de maquinaria nueva requiere la cualificación de mano de obra en ésta tecnologías para lo cual se apoyaría en el SENA para formación en competencias funcionales.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar relacionamiento con autoridades municipales	Proyectar y presentar acuerdo con propuesta de empleabilidad para el municipio y obtener beneficios tributarios.	Numero de nuevos puestos de trabajo	0	Generar ocho (8) nuevos empleos	Con la incursión en el mercado de nuevos servicios sacrificio de porcinos y de ovinos e cual no se ofrece actualmente en la región con las condiciones fitosanitarias exigidas por las autoridades es importante utilizar las técnicas prospectivas para evaluar escenarios que nos permitan medir los niveles de generación de empleo enfocándose a trabajar con población vulnerable como madres cabeza de hogar o discapacitados o reinsertados, entre otro y de esta forma obtener beneficios tributarios.	Desde la gerencia contempla la elaboración de un proyecto de impacto en índices de empleabilidad e índices ambientales a nivel regional, y una proyección de sus obligaciones tributarias que sea atractivo para el gobierno municipal.

	Alineacion del personal con la estructura estrategica	Fortalecer las competencias funcionales del talento humano conforme a la estructura organizacional	Manual de competencias funcionales actualizado Estructura organizacional ajustada a la nueva estructura estratégica	0	Un (1) Manual de competencias funcionales actualizado	Para la actualización de este manual se sugiere hacer un trabajo concertado con el equipo de trabajo y hacer el levantamiento de cargas de trabajo con apoyo de estudiantes de últimos semestres de Universidad.	La gerente expresa el interés en hacer convenios con universidades para tener mano de obra cualificada apoyando actividades específicas como la actualización del manual de competencias funcionales
--	---	--	--	---	---	--	--

3. CONCLUSIONES

Se realizaron análisis de las variables tanto internas como del entorno de la empresa FRIGOCER-EXPOCOL S.A.S. con el propósito de plantear direccionamiento estratégico para la empresa; por medio de la investigación del comportamiento del sector cárnico, las tendencias de consumo de los colombianos, la situación actual de la empresa y cuál es su competencia.

1. Hecho el análisis de la empresa FRIGOCER-EXPOCOL S.A.S se pudo determinar e identificar que la baja liquidez, y la limitada utilización de su capacidad instalada son los problemas estructurales específicos que limitan la mejora de la posición competitiva de la empresa en nuevos negocios. Su planta administrativa como un costo fijo; determina la necesidad de incrementar las ventas redundando en un mejor aprovechamiento en la capacidad instalada y disminuyendo el impacto de los costos administrativos. EL segmento competitivo de FRIGOCER-EXPOCOL S.A.S. está altamente afectado por una competencia ilegal con la cual es difícil competir.
2. Se realizó el análisis interno de la empresa identificando sus fortalezas y debilidades a través del Diagnostico Analítico Estratégico Parametrizado (DAEP), para esto se parametrizaron las variables identificadas utilizando el software DAEP Una vez hecho el diagnóstico de las capacidades de la empresa resulta evidente que la mayor debilidad del negocio es la capacidad financiera, la cual es fundamental para llevar a cabo el plan estratégico, en contraste con la capacidad directiva, competitiva, operacional y talento humano que constituyen sus fortalezas y deben utilizarse para gestionar alianzas

estratégicas que permitan apalancar y contribuyan a la expansión del negocio con la prudencia requerida para no perder el control del mismo.

3. El análisis de dimensiones del entorno arrojó como resultado, que la mayor oportunidad que tiene el negocio en el microentorno es la pobre calidad de sus competidores y no menos importante las nuevas oportunidades de mercado. El crecimiento económico del sector y el poder adquisitivo del mercado potencial lo cual permite orientar el direccionamiento estratégico de la empresa hacia la oferta de nuevos servicios, teniendo en cuenta que el negocio enfrenta sus mayores amenazas en la deficiencia de mecanismos de inspección y vigilancia, en los patrones de compra del mercado potencial, en los altos índices de corrupción pública y en la alta cantidad de competidores informales. Gestionar un mejor desempeño en las funciones de inspección y vigilancia por parte del Invima y la Policía, por lo menos para el entorno de la empresa fortalecería las posibilidades de mejorar su mercado al disminuir la competencia ilegal.

4. Al analizar las capacidades y dimensiones de la empresa nos dio como resultado que el vector cayó en el IV cuadrante lo que se interpreta como una posición estratégica competitiva que para el caso de FRIGOCER EXPOCOL está representada por la fuerza de la industria y la ventaja competitiva de la empresa, por lo tanto las acciones planteadas en el plan deben enfocarse en aumentar la utilización de la capacidad instalada por medio de la diversificación en la oferta del servicio a los porcinos y ovinos, en aprovechar las buenas

relaciones con el sistema bancario para apalancar el negocio y en el aprovechamiento de los bajos costos operativos.

5. La jerarquización de las alternativas planteadas por medio de AHP y con base en el análisis matricial la estrategia seleccionada debe ser competitiva, encontrándose que la alternativa más favorable de acuerdo a las condiciones de la empresa sin incurrir en mayores costos, consiste en expandir sus servicios para incluir sacrificio de ovinos y porcinos, presentando este sector una tendencia de crecimiento en el consumo por los colombianos *“Este negocio, que mueve en producción de animales alrededor de \$2,8 billones al año, registra crecimientos importantes dado el mayor consumo de esta proteína: 9,3 kilos por persona en 2017, prácticamente el doble de lo registrado hace varios años; en 2010 el consumo por cada habitante era de 4,8 kilos. Nadie puede poner en duda que hoy se trata de uno de los productos estrella en la cocina colombiana.”*(Revista Dinero digital, AGROINDUSTRIA | 2/15/2018 12:01:00 AM). Es importante destacar que en el departamento de Córdoba no hay plantas de beneficio animal certificadas para el faenado de estas especies (cerdo y ovino) y le daría una ventaja importante a la empresa.

La segunda alternativa no es mutuamente excluyente, plantea que la empresa entre con canales de distribución y puntos de venta; con el fin de implementar estrategias de normalizar a los matarifes irregulares y crearles incentivos para llevar a ese mercado un producto de mejor calidad y con mejor precio. Sin embargo, la implementación de esta requiere un nivel de inversión que en el momento no sería viable para la empresa FRIGOCER.

6. Una vez realizado el diagnóstico y análisis del negocio se formuló un plan de acción cuyas acciones están encaminadas a la disminución de gastos administrativos que contribuyan a la expansión de nuevos servicios al sacrificio de ovinos y porcinos buscando alianzas con los productores agremiados de estas especies para mejorar la utilización de la capacidad del frigorífico y la rentabilidad de la empresa. Una vez mejorada las finanzas de la empresa, entonces podría considerar la segunda alternativa. Así mismo se proyecta en el plan realizar operación de crédito para apalancar la inversión para la adecuación de la planta de sacrificio y optimizar la utilización de la capacidad instalada.

4. BIBLIOGRAFIA

FEDERACION COLOMBIANA DE GANADEROS – FEDEGAN: “Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2.019”. San Martin Obregon & CIA

GERRY JOHNSON; KEVAN SCHOLE; RICHARD WHITTINGTON (2.006): “Dirección Estratégica”. Pearson Educación.

PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVAN (2.010): “Sector Carne Bovina”. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

ROBERT S. KAPLAN; DAVID P. NORTON (2.001): “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral”. Gestión 2.000.

SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA SAC (2.0013). “Estudio de caracterización del sector Agropecuario. Caracterización del sector Pecuario, Entorno Tecnológico”. PRODUMEDIOS.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES; CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA; CONFECAMARAS (2.009): “Guia Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”.

THOMAS L. WHEELLEN; J. DAVID HUNGER (2.007): “Administración Estratégica y Política de Negocios”. Pearson Educación.