EVALUACIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN, MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CAMBIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ARON ALFREDO PRIETO CERQUERA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE BOGOTÁ
2015

EVALUACIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN, MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CAMBIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ARON ALFREDO PRIETO CERQUERA

JOSE LUIS FONSECA ZARATE
DIRECTOR

DAIMER HIGUITA LOPEZ
CO DIRECTOR

TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE BOGOTÁ
2015

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 5
MARCO TEORICO 9
Naturaleza de la Organización 9
División del Trabajo 9
Estructura Organizacional 11
Estructura Organizacional 11
Diseño estructura Organizacional 12
Variables Diseño Estructura Organizacional 14
Configuración 17
Planeación Estratégica 21
Perspectiva Sistémica 22
Sistema de Gestión 23
DISEÑO METODOLÓGICO 31
DESARROLLO DEL TRABAJO 32
Revisión Teórica 32
Sector Avícola Colombiano- Carne de Pollo 33
Pollos Vencedor 52
Sistema de Gestión 72
Aplicación Sistema de Gestión 79
Diagnóstico y Evaluación Aplicación 89
CONCLUSIONES 94
BIBLIOGRAFIA 97

Desarrollar la habilidad de hacer que las cosas sucedan, ese es el secreto!!!

RESUMEN

La implementación de un sistema de gestión, basado en el cambio estructural en Pollos Vencedor, dio a la organización un conjunto de prácticas de administración vinculadas a la operación, altamente correlacionadas con actividades de control y seguimiento y con foco en rentabilidad, que encaminadas al cumplimiento de las iniciativas estratégicas para el cumplimiento de los temas y objetivos estratégicos, desde la mejora continua operacional, permitió encaminar a la organización hacia la estabilidad y la obtención de resultados financieros y operativos positivos.

Palabras Clave: División del Trabajo, Estructura Organizacional, Diseño Organizacional, Planeación Estratégica, Fuerzas competitivas, sistema de gestión y Practicas de Administración.

ABSTRACT

The implementation of a management system based on structural change in Pollos Vencedor, gave the organization a set of management practices related to the operation, highly correlated to control activities and monitoring and focusing on profitability, which aimed at compliance strategic initiatives to implement the themes and strategic objectives, from the operational continuous improvement, allowed taking the organization towards stability and obtaining positive financial results and operations.

Keywords: Division of Labor, Organizational Structure, Organizational Design, Strategic Planning, Competitive forces, management system and management practices.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que no se adapten rápidamente a los cambios estructurales de su sector, estarán en desventaja con la competencia. Es de vital importancia entender, que la competencia va mucho más allá de los rivales directos y que existen otras cuatro fuerzas competitivas: Sustitutos, Clientes, proveedores y posibles entrantes, quienes junto con los rivales directos, forman la competencia de la organización, son con quienes compite por las utilidades del sector (Porter, 1979), es decir dicha competencia no es solo con los rivales directos.

Al principio del siglo XX, la teoría de las ciencias sociales estuvo enfocada en el modelo mental dominante, de carácter positivista y funcional, impuesto autoritariamente y centralizado (Khun, 1971), para el caso del entorno de las organizaciones, se creía que era estático, predecible, casi que sin cambio alguno, pero el cambio de paradigma: ubicó a la organización en un entorno dinámico, cambiante y lleno de incertidumbre (Martinez, 2012).

No lograr una lectura adecuada de la competencia (Rivales, Sustitutos, Clientes, proveedores y posibles entrantes), de la organización y demás factores que la afectan, es dejar el futuro y el éxito a la suerte (Kaplan y Norton, 2008) puesto que no se podrá brindar una dirección hacia el éxito.

Sin dirección, la organización será como un barco a la deriva, desviado de su verdadero rumbo: por el mar, el viento y la corriente marina, todos factores externos que podrían conllevar a una lenta y dolorosa desaparición por no poseer el control para evitarlo.

No tener un rumbo definido, es realizar una serie de acciones sin ningún sentido, sin ningún hilo conductor o razón específica, esperando sin poder influir y gracias al azar: un resultado positivo para la organización. Pero por los mismos motivos que el barco a la deriva, la organización estará altamente amenazada a desaparecer.

Pollos Vencedor es una organización Colombiana dedicada a la producción y comercialización de carne de pollo en la región centro del país desde hace 42 años, Finalizando el año 2011 se encontraba si rumbo y sin algún tipo de dirección, peor aún: con la fuerte amenaza de parar operaciones por la no capacidad de responder con sus obligaciones operacionales y financieras a corto plazo[1]. En este caso parar la operación, significa desaparecer, pues el negocio tiene la característica de tener altos costos fijos, insoportables de no tener ingresos en el corto plazo.

La incapacidad de responder con sus obligaciones, es producto de resultados finales negativos (pérdida) durante los últimos cuatro años (2008-2011) además de deficientes resultados operacionales y comerciales, creando una brecha negativa en el margen operacional y final, todo esto traducido en falta de efectivo.

La opción de buscar financiación externa para cubrir las obligaciones y asegurar la operación, fue cada vez más difícil. La banca no quiso correr el riesgo de acompañar a la organización, concluyendo que con los resultados negativos de ejercicio y el flujo de caja negativo, la organización no cuenta con los recursos necesarios para cubrir y garantizar el pago de la deuda, a menos que se entreguen activos en garantía[2]. Los activos de la organización que servirían como garantía para la banca, ya se encuentran dados en garantía a otros bancos y a proveedores de alimento balanceado (por los altos volúmenes de compra de concentrado semana tras semana). Por lo que definitivamente la opción de financiación externa fue nula.

Al mismo tiempo, el sector avícola colombiano se encontraba a la expectativa por el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos[3], el cual entro en vigencia el 15 de mayo de 2012. El sector avícola es uno de los más afectados

[1] En especial cuentas por pagar con los proveedores de alimento balanceado (Concentrado), el insumo más importante en el negocio de la avicultura.
[2] La negativa de créditos con Banco de Bogotá. Banco Occidente, Bancolombia y Banco Davivienda.
[3] Decreto 993 del 15 de mayo de 2012.

por la implementación del mismo, gracias a la desgravación de las partidas 0207 que corresponde a trozos de pollo frescos, refrigerados y congelados y la partida 1602 que corresponde a trozos sazonados, las cuales comenzarán un periodo de desgravación de 18 años y tendrán un periodo de gracia de 5 y 10 años respectivamente.

Igualmente se aprobó un contingente de importación con 0% de arancel a partir del año 2012 de 27.040 toneladas con un incremento progresivo del 4% anual hasta el año 18, a partir del cual será ilimitado. Acción que aumento inmediatamente la oferta de producto, que como se verá más adelante el mercado ya está saturado.

Es en esta situación en la que la organización Pollos Vencedor se encontraba (año 2011), una situación al borde de la quiebra, de lleno con las puertas cerradas en la banca, en un sector que está sufriendo bastantes cambios en su estructura, cada vez más competitivo, competidores locales creciendo en ventas y por lo tanto en participación de mercado, prontamente frente a competidores regionales e internacionales con cero arancel, frente a costos de materias primas en aumento y precio de producto a la baja, imposibilitando la transferencia del costo y con consumidores informados y cada vez más exigentes.

Así las cosas, Resulta conveniente definir una estrategia que configure y si es el caso estructure a la organización Pollos Vencedor, por medio de prácticas administrativas que permitan aumentar sus resultados operacionales y la conduzca hacia la estabilidad financiera, de lo contrario desaparecerán 40 años de trabajo.

Analizar si se debe reestructurar y reconfigurar es importante, puesto que como lo afirma (Nadler, 1992) la estructura sin ser lo único, es de gran importancia para la estabilidad de la organización y termina siendo una ventaja competitiva, de ahí el analizar cómo se integra la estructura con el desarrollo del objeto social (Galbraith, 2001).

En este caso, la obtención de utilidad no es vista como el máximo objetivo financiero actual de la organización, aquel que ordena: maximizar la riqueza en la organización (Gitman, 2003), la obtención de los máximos beneficios no constituye la única razón de existir de las empresas (Drucker, 1954), en este caso, la búsqueda de una utilidad positiva, es vista como la sangre, el oxígeno y el alimento de la organización (Collins, 2002) para sobrevivir y seguir con su operación.

La teoría de la administración de organizaciones ha aportado métodos, técnicas, herramientas, prácticas, actividades a ser aplicadas por los directivos (Martinez, 2012) respecto a la definición de rumbo, análisis del sector y de la organización.

Así que *¿Cuáles son las prácticas de gestión basadas en el cambio estructural que conllevan a la obtención de resultados positivos en Pollos Vencedor?* es la pregunta de investigación. También será la pregunta inicial dentro del proceso metodológico propuesto por (Quivy & Campenhoudt, 1992)[4], utilizado por ser un estudio con un enfoqué empírico analítico.

El objetivo general, es determinar las prácticas y actividades de gestión que conlleven a la obtención de resultados positivos por medio de un cambio estructural en la organización Pollos Vencedor. Dicho objetivo se realizara por medio del desarrollo y articulación de los objetivos específicos mediante los tres componentes del proceso metodológico: Ruptura, Estructuración y Comprobación (Quivy & Campenhoudt, 1992) así:

COMPONENTE	OBJETIVO ESPECIFICO	
Ruptura	**1**	Caracterizar y analizar mediante revisión teórica, los conceptos de sistema de gestión y asociarlos a las organizaciones dedicadas a la producción y comercialización de carne de pollo.
Estructuración	**2**	Caracterizar y definir el sector avícola colombiano.
	3	Generar un diagnóstico de la organización Pollos Vencedor.
	4	Caracterizar y definir un sistema de gestión basado en el cambio estructural.
Comprobación	**5**	Aplicar el sistema de gestión basado en el cambio estructural.
	6	Diagnosticar la aplicación del sistema de gestión.
	7	Evaluación de la aplicación del sistema de gestión.

El tiempo de análisis y aplicación en el desarrollo del trabajo fue de dos años y tres meses así:

OBJETIVO ESPECIFICO		TIEMPO EN MESES	FECHA
1	Caracterizar y analizar mediante revisión teórica, los conceptos de sistema de gestión y asociarlos/ a las organizaciones dedicadas a la producción y comercialización de carne de pollo.	4	ENE-ABR 2012
2	Caracterizar y definir el subsector carne de pollo		
3	Generar un diagnóstico de la organización Pollos Vencedor.		
4	Caracterizar y definir un sistema de gestión basado en el cambio estructural.	2	MAY 2012
5	Aplicar el sistema de gestión basado en el cambio estructural.	24	MAY 2012-DIC 2014
6	Diagnosticar la aplicación del sistema de gestión.	3	ENE 2015

[4] El modelo de Quivy & Campenhoudt está compuesto por siete etapas: pregunta inicial, exploración, problemática, estructuración del modelo de análisis, observación, análisis de observación y conclusiones.

A continuación se abordará el marco teórico, el diseño metodológico, el detalle ejecutivo del desarrollo del trabajo y finalmente las conclusiones.

MARCO TEORICO

El marco teórico que sustenta el presente trabajo final, inicia con una reflexión acerca de la naturaleza de la organización ¿porque existe?, desde una perspectiva de concepto de división del trabajo, entendido este: cómo la acción de dividir el trabajo, repercute en el desarrollo de la organización, pero sobre todo, en la explicación de la razón de existir de la organización. Dividir metódicamente el trabajo de una organización y crear los mecanismos para coordinarlo y controlarlo, guiado por una dirección, permite mediante su diseño y posterior configuración, estructurar la organización orientada a un fin específico.

La configuración es efectiva cuando la estructura integra la estrategia con la operación diaria y alcanza un futuro deseado, por eso la segunda parte del marco teórico desarrolla desde una perspectiva sistemática, el desarrollo de un sistema de gestión que contempla un análisis del sector y de la organización para poder formular e incorporar una estrategia que mediante las prácticas administrativas lleven a la organización a ese futuro deseado, pues el diseño de la estructura organizacional no será de ayuda si no está acompañado de un rumbo concebido desde un análisis interno y externo. Además es allí donde surgen las prácticas de gestión con las que se busca la obtención de resultados positivos para la organización.

Naturaleza de la Organización

División del Trabajo

El neoinstitucionalismo ha complementado la teoría microeconómica, haciéndola centrar más en aquellas complejidades del mundo real que antes se abstraían del análisis microeconómico con supuestos. También ayudándola a redefinir la forma de concebir los mercados, los costos de transacción, los derechos de propiedad, los mercados futuros, los contratos escalonados, el intercambio relacional y finalmente descubrir que existen actividades que se llevan en las organizaciones y no en los mercados (Golberg, 1980), de ello la importancia de la naturaleza de la organización.

Según la teoría estándar de precios, la organización es considerada un átomo primitivo de la economía, que interactúa con oferentes y consumidores de factores de producción en una economía de mercado, es un agente

indiferenciado con un objeto común, sin embargo, como señala (Jensen, 1983) esta caracterización es adecuada para el análisis de un determinado problema pero inadecuado para otros. En conclusión, como lo afirma (Kroszner & Putterman, 1986) para algunos teóricos, la organización constituye un sistema jerárquico, para otros un sistema de precios de mercado y para otros un nexo de contratos.

Las organizaciones constituyen formas alternativas de división del trabajo, como lo expuso (Smith, 1775), con la división del trabajo se aumenta la coordinación de la producción, porque se aumenta la pericia del obrero, se ahorra el tiempo que se pierde en el cambio de tarea y fomenta la invención de un gran número de máquinas para facilitar la labor del obrero. En resumen, la división del trabajo logra un aumento en la capacidad de producción[5].

Respecto a la división del trabajo, (Knight, 1921) centra su análisis en el efecto de esta sobre la dirección y concluye que la especialización de la función de dirección permite desarrollar el conocimiento y las habilidades para el manejo de la incertidumbre.

La organización compite ahora por buenos gerentes y por buenos obreros, pues depende de la capacidad de una persona para dirigir y controlar la rutina diaria de otras personas y de la responsabilidad de esas personas dirigidas y controladas en especializarse en su función.

En este contexto se sitúa al empresario como coordinador, quien dirige la producción al interior de la organización, disminuyendo la cantidad de transacciones en la producción. Se cambian una gran cantidad de transacciones en un sistema de precios en el mercado abierto por unas cuantas al interior de la organización. Como lo afirma (Coase, 1937) el nombramiento de una autoridad que dirige los recursos, disminuyen los costos de transacción[6].

Como lo expuso Chandler (1977) en muchos sectores de la economía, la mano visible del management reemplazó a la mano invisible de Adam Smith. El mecanismo de mercado que organizaba las actividades económicas y la asignación de recursos es remplazado por la organización moderna.

---

[5] Smith (1776) Ejemplifica el efecto positivo en el aumento de la capacidad de producción gracias a la división del trabajo en una Manufactura de Alfileres y también advierte sobre el límite de la división del trabajo, el cual es la extensión del mercado, cuando el mercado es suficientemente estrecho, ningún obrero tiene el incentivo para dedicarse exclusivamente a una labor u oficio, pues no se va ver bien retribuido o remunerado.

[6] Coase (1937) ejemplifica y refuerza su tesis con el análisis del Impuesto sobre las ventas (IVA), pues es un impuesto a las transacciones que se realizan en el mercado, caso contrario ocurriría si las mismas transacciones se realizaran en el interior de una firma, no tendrían dicho impuesto.

La naturaleza de la organización bajo la perspectiva de la división del trabajo, se basa en la coordinación de la producción por medio de la aceptación de unas personas que no tienen la capacidad gerencial (previsión y capacidad de mando) (Knight, 1921) a ser dirigidas y controladas por personas que sí la tienen, esto permite organizar la actividad económica, hacer eficiente el uso y la asignación de los recursos, aumentar la capacidad de producción, disminuir los costos de transacción y manejar la incertidumbre.

Estructura Organizacional

Estructura Organizacional

El determinismo conductista y la especialización del trabajo son paradigmas que se han dedicado a estudiar y analizar la estructura organizacional (Marin H. , 1999). El objetivo es analizar la conducta de los individuos en la organización y como son influenciados. Por esta razón la acción de estructurar una organización recae dentro de una postura institucional.

Estructurar una organización es una acción de mayor profundidad y de mayor responsabilidad que la simple diagramación de un organigrama (Gallerman, 1990), el desconocimiento en el diseño y la construcción de la estructura organizacional llevan a disfunciones entre lo que se propone y lo realmente conseguido, una mala configuración organizacional fácilmente se puede convertir en una desventaja competitiva para la organización.

Como lo exponen (Fernandez, Sánchez, & Rico, 2001) la estructura y la estrategia se complementan y con una adecuada alineación, contribuyen a un mejor rendimiento de la organización. Estructurar la organización es un proceso que apoya a la planeación estratégica y ayuda a la realización del objeto social de la organización, además de influir en su desempeño.

El trabajo de Chandler (1962) en el que concluyó que la estructura sigue a la estrategia[7], inicio un interesante debate acerca de la estructura en relación con la estrategia, posteriormente varios autores acompañaron esta afirmación y la demostraron como (Channon, 1979) en el Reino Unido, (Thanheiser, 1972) en Alemania, (Dyas, 1972) en la industria francesa y (Suzuki, 1980) en Japón. También hubo autores que sustentaron el por qué, tratar la premisa en un sentido inverso, es decir: la estrategia sigue a la estructura (Grinyer & Yasai-Anderlani, 1980). Otros en cambio determinaron un equilibrio entre estructura y estrategia como una relación recíproca (Fernandez, Sánchez, & Rico, 2001).

[7] Chandler (1962) trato en la mayor parte de su libro: cómo se desarrollan las estrategias y estructuras especialmente en cuatro de las corporaciones más importantes de Estados Unidos: Estándar Oíl, General Motors, Sears Roebuck y Dupont, es en el último capítulo donde propone una teoría de estrategia y estructura.

Pero no queriendo entrar a debatir si la estructura sigue a la estrategia o es al contrario, se comparte con lo escrito por (Mintzberg, 1998) quien determinó que la estructura es un aspecto importante en el proceso de creación de la estrategia junto con la planeación y el estilo de dirección, es decir, la creación de la estrategia es un proceso de transformación por medio de la configuración de la estructura (Mintzberg, 1979) y el poder en la organización (Mintzberg, 1983).

El análisis de la estructura organizacional busca comprender el fenómeno de la división del trabajo, especialmente en lo referido a su integración y su coordinación, con las características de ser un proceso racional (Hage & Aiken, 1967). Este es un análisis que se encuentra dentro de la teoría de la contingencia estructural (Marin, 2012), puesto que no existe una única forma de estructurar, porque la división y coordinación del trabajo depende de varios factores, condiciones o situaciones por las que atraviesa la organización (Burns & Stalker, 1961), incluso de los objetivos que se quieren alcanzar.

Las organizaciones desarrollan diferentes estructuras para enfrentar los cambios de su sector (Chandler, 1962), es por esto, que: como lo concluye (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978) la estructura organizacional es diseñada y gestionada, en gran medida para cumplir con los requerimientos de dividir y coordinar el trabajo frente a los cambios.

La estructura organizacional es un conjunto de variables formales que tienen como fin coordinar el trabajo (Mintzberg, 1983) y brinda pautas respecto a la conducta de los individuos dentro de la organización (Powel & Dimaggio, 1999); respecto a esto, (Hall, 1996) agrega que su diseño tiene como fin: minimizar las influencias particulares de los miembros sobre la organización, con esto, los agentes subordinados son los que se ajustan a la organización y no al contrario, esto también teniendo en cuentan la advertencia de (Sewell, 1992) sobre: como en el interior de la organización se crea un tipo de poder de tipo informal que influye en la estructura. Es decir que hay dos sistemas que influyen en la conducta de los individuos en la organización, uno de tipo formal y otro informal (Powel & Dimaggio, 1999).

Diseño estructura Organizacional

El responsable del diseño de la estructura organizacional es el Gerente General (Mintzberg, 1995), las organizaciones no funcionan correctamente cuando una o más partes no están en el lugar correcto, pues cada parte afecta el conjunto organizacional, la mayoría de los problemas de diseño de estructura organizacional inician por creer que todas las organizaciones son iguales.

En esencia como lo escribe (Gerstein, 1992) es posible comprender el diseño organizacional con una metáfora a la construcción de una edificación, pues así

como un arquitecto plasma una idea en un plano y brinda la guía para la construcción de la edificación, quien diseña la estructura de la organización se asemeja a ese rol.

Según (Ranson, Minigs, & Greenwood, 1980) debe haber una sincronización entre las partes de la organización, las cuales evolucionan por su interacción. El diseño de la estructura, busca establecer de manera intencionada y racional una serie de parámetros que buscan la sincronía y coherencia en la integración de las partes de la organización, proceso al que estos autores denominaron: arquitectura organizativa.

En la literatura del diseño organizacional se introdujo un simbolismo lingüístico ´´fit`` para referirse a la sincronización y coherencia de las partes de la estructura organizacional (Doty, Glick, & Huber, 1993)(Drazin & Van de Ven, 1985)(Venkatraman, 1989), otros autores lo han denominado como congruencia. Este ´´fit`` o congruencia es una representación racional de la realidad (Marin I. D., 2012) para que la organización cumpla con sus funciones teleológicas (Siggelkow, 2002).

El diseño de la estructura organizacional como lo define (James, 1994) es el proceso de selección de la estructura más adecuada para realizar un conjunto de funciones. (Hintze, 2008) es más amplio y recalca que el diseño es determinar las áreas en que se divide la responsabilidad al interior de la organización, su autoridad sobre los recursos y como serán las relaciones para la articulación de las mismas, por su parte (Higuita, 2007) escribe cuatro características para definir el diseño organizacional: es una departamentalización funcional, determina y establece los puestos de trabajo, instaura una jerarquía para asegurar la autoridad y por último, brinda reglas, normas, directrices explicitas para un reglamento interno.

El diseño dimensiona o en su caso redimensiona la estructura de la organización por medio de la elaboración de planes en los que se conciben, se dividen y se fragmentan las unidades de trabajo por actividades, estas unidades se llevan a la práctica y se convierten en sistemas para la consecución de un fin (Head, 2005).

Es decir que existen dos acciones, una primera de diagnóstico y planeación y una segunda de puesta en marcha, convirtiendo así, la forma pretendida de estructura organizacional en una realidad, ambas acciones teniendo en cuenta la situación del sector, factores externos, edad, tamaño y tecnología de producción de la organización.

Los parámetros que se deben tener en cuenta en el diseño organizacional para la estructura, como lo concibe (Mintzberg, La estructura de las Organizaciones, 1979) son cuatro:

1. Diseño de puestos: especialización, formalización y adoctrinamiento.
2. Diseño de la estructura: Departamentalización y responsabilidad.
3. Diseño de los vínculos laterales: Planificación, control y dispositivos de enlace.
4. Diseño de la toma de decisiones: Centralización y descentralización.

El diseño de la estructura organizacional recurre a variables o elementos para desarrollar su propósito, los cuales serán tratados a continuación.

Variables Diseño Estructura Organizacional

Como lo describe (Gonzalez, 2007) una variable de diseño se define como un mecanismo de gestión para modificar elementos de la estructura de la organización, su raíz como lo advierte (Marin I. D., 2012) se puede encontrar en (Fayol, 1961) vista como variables que tienen la función de organizar la producción, diferentes autores han abordado este tema con diferentes puntos de vista, como lo son:

(Lawrence & Lorsch, 1967) Primeros autores que caracterizaron específicamente las variables referentes a la estructura organizacional, dieron la característica de diferenciación e integración como clasificación a las variables de estructuración. Las variables de diferenciación se refieren a la división del trabajo y las variables de integración se ocupan de la coordinación del trabajo. Respecto a la integración dedujeron que en la organización se crean roles que integran y coordinan el trabajo, dichos roles se pueden dar de una manera formal o informal.

(Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, & Porter, 1980) Clasifican las variables como estructurales y de estructuración, las primeras hacen referencia al tamaño, línea de mando y responsabilidad, es decir desarrollan la parte física, las segundas en cambio se refieren a la especialización y la formalización, son las que coordinan y controlan la conducta del individuo.

(Pugh, Hickson, Hinnigns, & Turner, 1968) Han tenido un criterio de diferenciación más físico y espacial, abordando las variables como el grado de diferenciación vertical, horizontal y espacial: las primeras se refieren a la cadena jerárquica, es decir el desdoblamiento de la autoridad y responsabilidad, las segundas a la división funcional en subunidades y la tercera en lo referente a la cantidad y repeticiones de los puestos de trabajo.

Por su parte (Miller, 1986) estructura el diseño por medio de cuatro variables: estructura de actividades, unión de autoridad, línea de mando y tamaño.

Las variables de diseño organizacional son el mecanismo por el cual se reconoce la influencia y afectación a la configuración de la organización del entorno, la tecnología, la estrategia y la estructura (Meyer, Tsui, & Hinigns, 1993) y son el elemento sobre el cual se toman las decisiones en lo referente al diseño de la estructura organizacional para una correcta configuración:

I. Especialización:

Acción	Decisión referente a:
Dividir el trabajo.	• Grado de especialización de la actividad. • Grado de control sobre la realización de la actividad.

Se busca que el individuo dentro de la organización realice una actividad específica, por no decir única, los procesos de la organización son traducidos en actividades de característica homogénea, que posteriormente serán dadas a los individuos para la realización de las mismas.

En esta variable se debe tener en cuenta el grado de especialización (Horizontal) y el grado de control (Vertical) como lo sugiere (Litterer, 1979) y (Mintzberg, 1979) citado por (Marin I. D., 2012):

HORIZONTAL	Especialización	Racionalización de la tarea
	Ampliación	Extensión de la tarea
VERTICAL	Especialización	Supervisión única tarea
	Ampliación	Supervisión varias tareas

II. Coordinación:

Acción	Decisión referente a:
Integrar el trabajo.	• Mecanismos de control para la integración y coordinación. • Roles de integración y Coordinación.

Se define la integración del trabajo que se ha dividido, se crean mecanismos de integración al interior de las organizaciones como por ejemplo los manuales de procesos y procedimientos (Mintzberg, 1979). A mayor tamaño y complejidad de la operación, se necesitara una integración y coordinación del trabajo de mayor magnitud.

III. Formalización:

Acción	Decisión referente a:
Estandarizar el trabajo y conducta del individuo.	• Puesto de trabajo. • Normas en el puesto de trabajo. • Flujo Información.

Se realiza por medio de la estandarización de los puestos de trabajo y la conducta de los individuos, esto para evitar la acción informal (Prakash & Gupta, 2011), con esta estandarización se ejerce control, buscando que el individuo se adapte a la organización y no al contrario.

IV. Departamentalización:

Acción	Decisión referente a:
Agrupar por unidades.	• Como serán agrupados los cargos. • Sistema de autoridad formal (jerarquía).

La agrupación por unidades, brinda a la organización el sistema de autoridad formal es decir la jerarquía, con esta se busca reducir los costos de integración.

V. Autoridad:

Acción	Decisión referente a:
Determinar cantidad de puestos de trabajo en la unidad.	• Definición del tramo de autoridad en la distribución espacial. • Número de niveles jerárquicos • Cantidad de cargos en un jerárquico determinado. • Cantidad de puestos de trabajo por cargo.

Es el tamaño de la organización, a mayor cantidad de cargos y puestos de trabajo mayor será el tramo de autoridad.

VI. Toma de decisiones:

Acción	Decisión referente a:
Centralizar o descentralizar la toma de las decisiones.	• Centralización o descentralización de la autoridad para decidir. • Grado de delegación en el derecho a decidir hacia un nivel más bajo.

(Jennergren, 1981) Caracteriza la toma de decisiones como una variable que se encarga de la centralización o descentralización del derecho a decidir, es decir

si se concentra en un solo lugar, cargo o puesto de trabajo el derecho a tomar decisión o se empodera a demás cargos.

También es un aspecto fundamental la definición del grado de delegación para tomar la decisión en caso de ausencia del cargo o puesto principal por los niveles más bajos de este.

(Mintzberg, 1979) concluye que en el proceso de diseño organizacional se debe tener en cuenta, que existen factores de contingencia que afectan a las organizaciones y que las variables del diseño deben atender dichas contingencias, para una correcta configuración de la estructura organizacional.

Configuración

La configuración organizacional es una abstracción simplificada de la realidad, es la combinación de la estructura con la situación interior y exterior de la organización de acuerdo con un fin específico, analizando la influencia e impacto en cada parte por dicha combinación. Es el resultado de la estructura organizacional.

(Mintzberg, 1979) se concentra en la esencia de la existencia de las variables del diseño de la estructura organizacional, por medio de la división en niveles de la estructura de la organización, conformado por el ápice estratégico: los directivos, línea media: Gerentes medios o de área, núcleo operacional: operarios, el equipo de apoyo: profesionales especializados y tecnoescritura: analistas. A esto se agrega mecanismos de coordinación (supervisión directa, adaptación mutua y estandarización) y los flujos de la organización.

Al respecto (Mintzberg, 1995) describe cinco principales configuraciones organizacionales con situaciones y estructuras distintas: Estructura Simple, Burocracia maquinista, burocracia profesional, forma divisional izada y adhocracia, para el análisis también se agregan dos configuraciones: Misional y política descritas en (Mintzberg, 1998) según un trabajo de él mismo de 1989.

Estas configuraciones parten de la combinación de cinco partes, algunas utilizan unas cuantas, otras las utilizan todas y otras por el grado de complejidad las combinan, como lo son: Cúspide estratégica, Tecnoescritura, Staff de apoyo, Línea media y Base Operativa.

Parte	Función	Rol
Cúspide Estratégica	Dirección.	Director General/Junta Directiva
Tecnoescritura	Estandarización, Planificación formal y control de trabajo.	Analista
Staff de apoyo	Servicios Indirectos al resto de la Organización.	Profesional Especializado

Línea media	Dirección Intermedia por área.	Gerente de Área
Base Operativa	Trabajo Básico de la Operación.	Operario

La utilización de las partes dependerá del modo en que se quiera coordinar el trabajo, básicamente en lo referente a quien lo hace, esto en relación con la operación de la organización. Esta es la principal distinción en los tipos de configuración.

I. Estructura Simple

Es el caso más sencillo de configuración, la coordinación del trabajo se hace por medio de una supervisión directa de la cúspide estratégica, es decir que cuenta con unos pocos directivos y un grupo de trabajadores operarios que realizan la operación de la organización. El poder en la toma de decisiones en este caso es centralizado en una única parte (Cúspide estratégica), por esto se utilizan pocos Gerentes de Área (Línea Media).

Por su sencillez, el comportamiento de los individuos es poco estandarizado y formalizado al igual que requiere pocos mecanismos de enlace, por tal motivo la baja utilización de analistas (Tecnoescritura).

Esta configuración es para ambientes simples que no requieren de alto grado de innovación, debido a la centralización del control en la cúspide estratégica.

La mayoría de las organizaciones inicia operaciones con una estructura simple y a medida que van creciendo, la estructura organizacional cambia a configuraciones en donde la coordinación del trabajo se realiza acorde con el contexto de la organización.

II. Burocracia Maquinista

El medio clave de coordinación del trabajo es la estandarización meticulosa, la parte de la organización encargada de la coordinación es la tecnoescritura, pues en esta configuración es necesaria la presencia masiva de analistas encargados de formalizar los comportamientos y planificar las acciones de operación creando un sistema de estandarización a través del diseño de las normas.

Esta forma de configuración es la utilizada para la producción en masa o en serie, pues los procesos se racionalizan facilitando su aprendizaje para la repetición consecutiva de la actividad por parte del operario en la base operativa y gracias a este fácil aprendizaje la alta dirección mantiene todo el control. Es la configuración de máxima expresión donde el individuo se adapta a la organización sin cabida a afectarla gracias, a la obsesión por el control de la tecnoescritura. La correcta puesta en marcha de esta configuración permite

procesos eficientes traducidos en productos con menor costo posible, sin lugar al desperdicio.

El poder formal se concentra en la cumbre y se centraliza en sentido vertical, por tal motivo las organizaciones con esta configuración tienden a la integración vertical (integrar proveedores hacia atrás y clientes hacia adelante).

III. Burocracia Profesional

Al igual que la Burocracia Maquinista la coordinación del trabajo se basa en la estandarización, en este caso de las técnicas y no de procesos como en la anterior configuración, esta es la diferencia fundamental con la burocracia maquinista. La parte de la organización encargada de la coordinación es la Base operativa.

En este caso la base operativa son profesionales capacitados para la ejecución de su técnica o disciplina de estudio, quienes controlan su propio trabajo, en este caso la organización otorga poder a los profesionales y en casos a las instituciones donde adquirieron el conocimiento o a las agremiaciones de estas profesiones, por tal motivo su estructura es descentralizada.

Cada profesional trabaja de forma independiente y la coordinación del trabajo se realiza de forma automática por la estandarización de las técnicas, es por este motivo la poca utilización de gerentes de línea media, además por aquellas decisiones operativas y estratégicas fluyen desde la cúspide estratégica hasta la base operacional (Profesionales) por la jerarquía, no existe motivo de control o dirección para que existan demasiados gerentes de línea media, un solo gerente podrá contener a su cargo muchos profesionales.

En esta configuración los altos gerentes se dedican a vender el servicio o la técnica a la que se dedique la organización, pues la supervisión directa y control a realizar representara una mínima cantidad de su tiempo por la estandarización y el autocontrol y trabajo autónomo de cada profesional. El Staff de apoyo en este caso también juega un papel importante y será numeroso pues será el encargo de realizar las tareas simples y rutinarias que no realizan los profesionales.

Esta es la configuración por excelencia para aquellas organizaciones que se dedican a la consultoría, como por ejemplo las firmas de contadores y abogados.

IV. Forma Divisional

En esta configuración el medio clave para la coordinación del trabajo es la estandarización de los productos, es este caso la organización se asemeja a unidades independientes unidas por vínculos administrativos, la división tiene

su inicio en las líneas medias (Gerentes de área), es una estructura en donde cada división tiende a ser una configuración de burocracia maquinista.

El motivo de que las divisiones tiendan a tomar la configuración maquinista es por la combinación de la centralización de la decisión en la cúspide estratégica y la burocratización por la imposición de metas a las divisiones desde la cúspide estratégica.

Las divisiones en la organización existen por la diversidad de sus productos, es decir, se crea una división por cada línea de producto o mercado, se es claro en esta configuración, que la divisionalización no es igual a la descentralización, esta configuración puede ser una de las estructuras con el poder más centralizado en comparación con otras configuraciones, pues la dispersión del poder decisorio se hace solo con los gerentes de área e incluso en ocasiones solo se queda en la cúspide estratégica, cada decisión debe tener el visto bueno del director general.

La administración central crea un pequeño staff de apoyo, quien presta sus servicios a todas las divisiones, el diseño del sistema de control está a cargo de un pequeño grupo de tecnoescritura, el objeto del sistema de control es evaluar periódicamente el rendimiento de cada división.

El rendimiento de cada división es evaluado por el cumplimiento de metas, la división se trata como una entidad integrada, la responsabilidad del rendimiento divisional es el gerente de área, al mismo tiempo es el encargado de traducir las metas en sub metas específicas para el cumplimiento de cada individuo de su división.

V. Adhocracia

Esta configuración es el opuesto contrario a las demás configuraciones, pues busca la fluidez del poder y la coordinación del trabajo por ajuste mutuo de las partes que componen la organización, dado de manera informal, se asemeja a la configuración Burocracia Profesional, porque el grueso del trabajo es realizado por profesionales, pero se diferencia porque el trabajo es realizado de manera conjunta y no independiente por los profesionales, lo que se busca es la creación de cosas nuevas y no el perfeccionamiento de la técnica.

El ajuste mutuo se logra por los roles integradores y la estructura de matriz, a diferencia de las otras configuraciones, el poder no se encuentra centralizado en una sola parte, por el contrario el poder se encuentra distribuido de manera informal y su flujo no es por la posición jerárquica si no por la experiencia.

Por la expansión del poder en toda la organización, en la estructura casi que desaparecen las líneas divisorias entre tecnoescritura y staff de apoyo, al igual

que la cúspide estratégica y toda la organización, la estrategia en esta configuración no es responsabilidad de una parte si no que se va formando a medida que se toman las decisiones de los proyectos, esta configuración continuamente desarrolla su estrategia a medida que incorpora nuevos proyectos.

Existen dos tipos de adhocracia: una Operativa y la otra administrativa, la primera se refiere a proyectos que buscan una solución casi que única para un cliente específico, la segunda emprende proyectos por su propia cuenta.

VI. Misional

En esta configuración la coordinación es dada por la libertad, este es el tipo de estructura para la total descentralización del poder en la organización, esta característica es dada por la fuerte cultura, creada en la organización por la convicción en compartir valores y aunar esfuerzos por todos los individuos de la organización, por esto cada individuo cuenta con libertad para actuar, produciendo una estructura con menor distinción entre sus partes.

VII. Política

Cuando no se tiene un sistema estable de poder, una parte dominante que coordina el trabajo y no se cuenta con una fuerte convicción en compartir valores y aunar esfuerzos por los individuos de la organización, surgirán conflictos por la fuerza de cada parte a separarse de las demás partes, por eso son organizaciones temporales.

Como ya se había escrito la configuración es efectiva cuando la estructura integra la estrategia con la operación diaria y se consigue un futuro deseado, por eso a continuación se trata como formular e incorporar el futuro deseado.

Planeación Estratégica

Consiste en la formulación y posterior consecución del estado futuro deseado de una organización en el corto, mediano y largo plazo (Martinez, 2012). Como lo describe (Drucker, The Practice of Management, 1954) la planeación estratégica debe integrar la estrategia con la operación por medio de un sistema de gestión de ciclo cerrado porque permite a la organización contar con un método de análisis y de retroalimentación o feed back para la toma de decisiones.

Como lo define (Martinez, 2012) la planeación estratégica es vista como un proceso, que integra: la investigación, los objetivos, la visión, el propósito, la estructura organizacional, las fuerzas, factores y variables del entorno, para establecer una visión que se ajuste con los cambios en el ambiente a los cuales debe responder correctamente la organización. Así las cosas, la planeación estratégica brinda a la organización: una estrategia y la forma de integrarla con

la operación diaria, para el cambio estructural y la consecución de un futuro deseado.

En su comienzo, la planeación de la organización era realizada de una manera tradicional, por medio de planes de evolución lenta, que suponían objetivos rígidos y un ambiente poco variable (Cabrero & Nava, 1999).

Por el contrario, ahora la planeación estratégica toma especial atención el concepto de incertidumbre y el significado de un entorno cada vez más cambiante y exigente (Menendez & Becerril, 2005).

Para evolucionar la planeación estratégica se apoyó en más métodos y herramientas para brindar algo más que un plan, por ejemplo introdujo el avance de otras disciplinas como el aporte del biólogo Ludwing von Bertalanffy desde una perspectiva sistémica, sobre la forma adecuada de analizar el organismo (analizándolo como un todo) y el significado de un sistema en equilibrio, cerrado o abierto (Bertalanffy, 1968)[8].

Perspectiva Sistémica

De acuerdo con (Martinez, 2012) las tres grandes contribuciones del biólogo alemán Bertalanffy fueron: primero, proponer una teoría general de sistemas, planteando los beneficios de un análisis interdisciplinario y un método integrado, por medio del análisis de las partes en interacción con el todo, segundo, La clasificación de sistema en abierto y cerrado y tercero, desarrollar un nuevo paradigma epistemológico para superar los métodos cartesianos, positivistas y tipológicos en el estudio de las ciencias naturales y sociales.

Un sistema asociado con la organización se concibe como un sistema interdisciplinario aplicable al análisis del comportamiento de fenómenos en sistemas sociales y organizacionales, analizando la energía y los insumos que provienen del ambiente, la estructura interna que transforma la energía, el resultado, las interacciones con el ambiente y los mecanismos de retroalimentación, para lograr procesos de transformación y adaptación (Guevara & Martinez, 1972).

La teoría general de sistemas, propone un método integrador e interdisciplinario que supone que cada elemento del sistema se relaciona con el sistema en conjunto, por tal motivo, en el análisis de sus partes, se requiere entender la interacción de las partes y del sistema en conjunto con el entorno.

8Ludwing von Bertalanffy en 1937 expuso la idea de desarrollar la concepción del desarrollo del conocimiento a través de una teoría de sistema desde el campo de la biología, en 1940 escribió el articulo El organismo considerado como un sistema físico, donde se resalta que el organismo presenta sistemas en equilibrio, pero como tal no puede ser considerado un sistema total en equilibrio, además en este artículo se dio la noción de sistema cerrado y sistema abierto. Para 1950 publico el artículo The Theory of open Sistems in Phisics and Biology y en 1968 General System Theory.

Como lo expone (Morin, 1977) la perspectiva sistémica agrega el concepto de retroalimentación, brindado por la cybernetica, específicamente introducido por (Wiener, 1948) como método de regulación y corrección en caso de desviación; elemento importante y fundamental en la auto organización.

Esto en palabras de (Foerters, 1996) es autopoyesis, definida como la propiedad de circularidad de los sistemas para autogenerarse y autocrontrolarse por medio del cambio y con base en los principios de orden a partir de orden y orden a partir de ruido.

Los diseños organizacionales que analicen la relación de cada parte con el todo y faciliten la retroalimentación y el cambio en el sistema de gestión mediante la planeación estratégica, tienen una mayor capacidad de observar y observarse a sí mismos, permitiendo una adaptación más rápida a los cambios del entorno, mediante la regulación y corrección de la desviación (Martinez, 2012).

(Lawrence & Lorsch, 1967) Definen la administración como un proceso de diferenciación, integración y coordinación de las funciones con los recursos y resaltan que la forma más adecuada de gestionar una organización es crear un sistema de gestión organizacional que esté atento al entorno de la organización. En conclusión, el resultado de la organización dependerá en gran medida de un adecuado diseño organizacional que permita al sistema de gestión ser capaz de integrar la estrategia con la operación y que permita una retroalimentación para el aprendizaje.

Para (Martinez, 2005) algunas organizaciones pueden encontrar su máximo éxito y rendimiento por medio de la utilización de un sistema de gestión burocrático mientras que otras por medio de uno más orgánico y humano.

Sistema de Gestión

Un sistema de gestión es un conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una organización para desarrollar su estrategia, traducirla en actividades, planificar las operaciones y monitorearla para luego retroalimentar y cambiar el sistema de gestión. El sistema abarca la totalidad de la organización, hacerlo de ciclo cerrado permite la integración de la estrategia con las operaciones y fomentar el cambio estructural (Kaplan y Norton, 2008).

Desarrollar la Estrategia

Desarrollar la estrategia es el inicio del sistema de gestión, la estrategia para (Minztberg, 1987) requiere de cinco definiciones, para su comprensión:

Estrategia como:	Definición
Plan	Una orientación, una guía o rumbo de acción hacia el futuro, un camino para llegar a un lugar. (mirar hacia el futuro, proyectado)

Patrón	Una coherencia de conducta en el tiempo. (examinar la conducta pasada, realizado)
Posición	La ubicación de determinado productos en mercados particulares[9], la organización marca un lugar.
Perspectiva	La organización mira hacia adentro y con esto crea una visión de lo que debe hacerse.
Estratagema	Una maniobra para burlar a un oponente o competidor

La realización perfecta de una estrategia implica una previsión perfecta del comportamiento de todas las variables, algo casi que imposible, por lo general las organizaciones no se desvían por completo de sus intenciones pero tampoco las llevan a cabo completamente.

Las intenciones que se llevan a feliz término, es decir que se realizan como se premeditaron en un principio, se denominan estrategias premeditadas, aquellas que nunca fueron realizadas, se llaman estrategias no realizadas y en el caso en donde una intención no fue pretendida expresamente con anterioridad y sin embargo se realizó, son llamadas estrategias emergentes (Mintzberg, Ahlstrand, & Mampel, Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estrategico, 1998).

Determinar la estrategia significa determinar claramente el rumbo de la organización, los mecanismos de control, el uso de los recursos y los medios para permitir un flujo rápido de información que asegure el aprendizaje y la comunicación.

Definir el rumbo, es determinar las áreas de negocio, cada componente de la estructura de la organización y posteriormente definir las acciones y movimientos frente a sus competidores de forma individual por cada área de negocio y de la estructura (Mendoza & Planellas, 1995). Desarrollar la estrategia podría asemejarse a responder seriamente las siguientes preguntas (Kaplan y Norton, 2008):

¿En qué negocio está la organización y por qué?

Es entender el propósito de la organización, es esclarecer la misión de la misma. La misión es una declaración breve del porque existe la organización, que ofrece la organización a su clientes, que hace la organización.

La respuesta también debe incluir la aspiración de la organización, esta es la visión de la organización, tan importante como la misión, la visión está

[9]Esta definición de estrategia toma como base a la definición de (Porter M. , 1996), quien dice que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades.

compuesta por un objetivo ambicioso que obligue a exigir a la organización, en un foco de mercado determinado y un plazo para su ejecución.

¿Cuáles son los problemas claves que se enfrenta en el negocio?

Problemas de carácter interno y externo, se analiza la situación interna y el entorno en el que se encuentra en la organización.

Analizar el entorno es entender la composición de la rentabilidad del sector, es caracterizar sus integrantes, quienes en conjunto forman la estructura del sector, no se trata de declarar si el sector es atractivo o no, se trata de comprender los fundamentos de la competencia y los orígenes de la rentabilidad, la estructura del sector define la brecha entre ingresos y costos.

Un adecuado conocimiento de los integrantes, permite desarrollar una estrategia que involucra de manera holística la estructura, en lugar de gravitar hacia un solo elemento, manteniéndose centrada en las condiciones estructurales más no en factores pasajeros, pues distingue los cambios temporales o cíclicos de los cambios estructurales.

Saber detectar y aprovechar los cambios en el sector, permite a la organización detectar y adueñarse de nuevas y prometedoras posiciones estratégicas, cuando la estructura del sector cambia, aparecen nuevas y promisorias posiciones competitivas. Los cambios estructurales abren nuevas necesidades y nuevas formas de satisfacer las necesidades existentes. Los actores establecidos pueden pasar por alto estos cambios estructurales y podrían verse limitadas al respecto por sus antiguas estrategias.

Los integrantes del sector son la organización y su competencia. Competencia no es simplemente el rival directo, competencia son: Substitutos, Clientes, proveedores y posibles entrantes. Por tanto, además de los rivales, la organización compite con otras cuatro fuerzas por la rentabilidad del sector, de acuerdo con (Porter M. E., 1979) se caracterizan así.

Un substituto se identifica y refiere a un producto o servicio que realiza la misma función o similar a la que ofrece la organización, siempre están presentes, a menudo es difícil su referenciación pues podría ser muy diferente al producto o servicio de la organización, por lo general la substitución ocurre más abajo en la cadena.

Los substitutos ponen techo por encima o por debajo respecto al precio, limitando y afectando la rentabilidad del sector, por tal motivo, el sector y en especial la organización, debe tomar acciones que coloquen distancia a sus substitutos, por medio del desempeño del producto o servicio, plan de

distribución, marketing, canales de venta, servicios posventa. De no tener distancia, la rentabilidad amenazada y afectada.

La estratega debe tener especial atención a los cambios en otros sectores que podrían transformarlos en atractivos substitutos donde antes no lo eran.

Un cliente poderoso es capaz de hacer enfrentar a todos o la mayoría de los oferentes perjudicado la rentabilidad del sector, pues siempre va a presionar por una importante reducción en el precio del producto o servicio, según (Kaplan y Norton, 2008) un cliente poderoso es capaz de capturar rentabilidad y compite por ella con la organización. Por esto los clientes se clasifican en sensibles y no sensibles al precio. Un cliente es sensible al precio si:

1. El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costo. Es decir surte gran efecto en el costo.

2. El cliente obtiene poca utilidad y le hace falta efectivo.

3. La calidad de los productos o servicios de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector.

Los proveedores compiten con la organización por la rentabilidad del sector cuando es lo suficientemente poderoso para transferir los costos a los precios del producto o servicio, es capaz de capturar una mayor parte del valor para sí mismos, cobrando precios altos y restringiendo la calidad o los servicios. Un proveedor altamente integrado al ver la alta rentabilidad del sector, buscara el proceso para aumentar su integración con el sector y obtener parte de esa rentabilidad.

La entrada de otros participantes dependerá de la barreras de entrada del sector, estas son ventajas que tienen los actores frente a los nuevos entrantes (firmas nuevas, firmas extranjeras o de sectores relacionados). Según (Porter, 2008) las barreras de entrada son:

1. Economías de Escala por el lado de la oferta: estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades.

2. Beneficios de Escala por el lado de la demanda: No se compra a un recién llegado por desconfianza.

3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor: Mientras más altos los costos por cambiar de proveedor, más difícil será para un recién llegado adquirir clientes.

4. Requisitos de Capital: Necesidad de invertir grandes sumas de capital para entrar en el sector, como instalaciones fijas, crédito a clientes, acumular inventarios y financiar perdidas. Se debe notar que si los retornos de la inversión son atractivos, la inversión como requisito de capital no tendrá peso en tomar la decisión de entrar en el sector y por el contrario será llamativo.

5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño: Ventajas de costo y calidad que no están al alcance de nuevos entrantes en el mercado. (Tecnología propietaria, acceso preferencial mejores fuentes de insumos, haber copado ubicaciones geográficas más favorables).

6. Acceso desigual a los canales de distribución: Mientras más limitados son los canales mayoristas y minoristas y mientras copados los tienen los tienen los competidores existentes, más difícil será entrar en un sector. El acceso a la distribución constituye una barrera importante.

7. Políticas gubernamentales restrictivas: son dos cosas: 1. pueden promover u obstaculizar la entrada a un sector y 2. Pueden extender o eliminar las otras barreras de entrada.

El estratega debe estar alerta a las maneras creativas que los recién llegados podrían adoptar para obviar esas barreras.

Un alto grado de rivalidad entre rivales directos, limita en un sector la rentabilidad del sector. La reducción dependerá en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y en segundo lugar, de la base sobre cual compiten.

La rivalidad es intensa cuando:

1. Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.

2. Crecimiento del sector es lento, un crecimiento lento impulsa las luchas por participación en el mercado.

3. Las barreras de salida son altas.

4. Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes.

La naturaleza de la rivalidad de un sector es modificada por fusiones y adquisiciones que introducen nuevas capacidades y formas de competir, pero sin duda una de las principales variables en la competencia es el precio.

Es más fácil que se dé una competencia de precios si:

1. Productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambio de proveedor para los compradores.

2. Costos fijos altos y costos marginales bajos. (Esto porque la demanda no crece)

3. La Capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.

4. El producto es perecible.

Cuando la rivalidad no se centra en el precio si no por el contrario en actividades que aumentan el valor para el producto con productos o servicios complementarios, incluso aumentado el precio, es capaz de mejorar el valor en comparación con los substitutos o de elevar las barreras de entradas, cosa que no ocurre y por el contrario socavan la rentabilidad del sector cuando se centra en el precio. Cuando se centra en el precio se transfiere directamente las utilidades a los clientes.

Además de las fuerzas, existen factores que no son fuerzas, porque su comportamiento no necesariamente afecta de manera directa la rentabilidad, estos son tasa de crecimiento del sector, tecnología e innovación, gobierno y productos complementarios. Junto con las fuerzas y los factores, la organización debe analizar avistar y comparar el desempeño financiero, tecnológico y de mercado.

Comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector, los factores y desempeños, son el punto de inicio para desarrollar una estrategia. Las fuerzas además de revelar los aspectos más importantes del sector, brindan una base de referencia para iniciar el análisis interno, es decir medir e identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Dicho análisis interno como lo exponen (Kaplan y Norton, 2008) debe identificar las capacidades distintivas de la organización para una ventaja competitiva.

¿Cómo se puede competir de mejor manera?

Es entender claramente cuáles son los clientes a los que apunta la organización, cuales son los procesos claves y capacidades de capital humano en la operación de la organización que conllevan a una propuesta de valor que distinga y forme una ventaja competitiva. Además es identificar cuáles son los factores críticos de éxito, los cuales deben ser identificados y posteriormente analizados.

Para completar el desarrollo de la estrategia de la organización, después de estructurar el sector por medio de las fuerzas, conocer el impacto de los factores del entorno, realizar el análisis interno, identificar los factores críticos de éxito. Se formula la estrategia, en donde se describe la estrategia y como se piensa llevar a la realidad.

Traducir la Estrategia

Se debe hacer de tal manera que sea clara para todos los individuos de la organización, es por medio de un mapa estratégico, que permite visualizar la estrategia como una cadena de relaciones de causa y efecto (Kaplan & Norton, 2002).

Empieza con los objetivos principales de la organización, formando un mapa general de la estrategia y relacionando las actividades estratégicas de cada una de las áreas de la estructura organizacional que deben hacer para realizar la estrategia, es conectar la operación con la estrategia, de este modo la estrategia es fácil de entender por todos los individuos de las distintas áreas de la estructura organizacional.

Un mapa estratégico reduce la estrategia a una sola página, está compuesto por temas estratégicos e iniciativas estratégicas.

Un tema estratégico es un trozo vertical dentro del mapa, son objetivos estratégicos a los cuales toda la estructura organizacional debe apuntar para cumplir con la estrategia de la organización (Kaplan y Norton, 2008).

Una iniciativa estratégica es un trozo horizontal del mapa, son actividades que cada área de la estructura organizacional se compromete a realizar en un determinado tiempo, a favor de aumentar el desempeño de la organización.

Traducir la estrategia es también indicar el responsable y forma de medir el cumplimiento de las iniciativas estratégicas. Cada iniciativa estratégica debe tener un responsable, encargado de llevarla a la realidad y dar cuenta por su cumplimiento. Debe contar con un indicador que permita medir y seguir el progreso de su cumplimiento.

Seguir el progreso en el cumplimiento de la iniciativa por medio de indicadores, permite contar con informes personalizados de las áreas y la correlación de las mismas con el desempeño de la organización.

Planificar las operaciones

La organización establece las acciones del proceso necesarias a realizarse acorde con la estrategia y la operación diaria, para cumplir con las iniciativas estratégicas.

Es en esta fase donde la organización integra la estrategia con la operación, se concentra en acciones del proceso que llevan a la realización de las iniciativas estratégicas, mejorando el proceso, pues se toman las acciones que tienen mayor correlación con el desempeño, por esto anticipadamente es necesario conocer los factores críticos de éxito, mejorar el desempeño es entender las factores de los cuales depende la productividad del negocio al que se dedica.

Como se deconstruye la operación, también es necesario deconstruir y entender las ventas de la organización, en cantidades, en productos, en canales de comercialización y distribución, clientes y transacciones, es decir se reconstruye el presupuesto de ventas.

Con las ventas, los datos de productividad y acciones de operación, la organización está en capacidad de estimar la cantidad de recursos que va a necesitar para realizar su estrategia y estos son cubiertos totalmente por las ventas o va a tener que recurrir a la financiación. Al planificar las operaciones, la organización detalla sus ingresos y ahora cuenta con los costos asociados para lograrlos.

Monitorear y Aprender

Una vez implementados los planes estratégicos, la organización debe sostener dos tipos de reuniones, una concentrada en la revisión de la operación y otra concentrada en la estrategia.

Las reuniones de revisión operacional, son realizadas por cada área de forma individual a las demás áreas, es decir cada área debe realizar su reunión operacional, pero cuando allá lugar, se realizaran con dos o más áreas al tiempo, esto dependerá del tema a tratarse. Se realizan con el fin de evaluar el desempeño del área, las reuniones tratan y solucionan problemas de corto plazo que se han presentado recientemente, la frecuencia de estas reuniones dependerá del ciclo operacional del área y del tiempo con el que se cuenten con los datos actualizados de la operación. De estas reuniones deben salir planes de acciones con actividades detallas a realizarse y el responsable de su ejecución.

Las reuniones de revisión estratégica, deben en primer lugar, abordar el tema general de la operación de la organización como un todo, problemas importantes que no pudieron ser solucionados en las reuniones de revisión operacional o temas que por su importancia deben ser compartidos con las demás áreas, en segundo lugar y apartándose totalmente de la operación se debe revisar el progreso de la implementación de la estrategia y sus resultados, los temas operacionales no deben desplazar y mucho menos confundir y desplazar los temas estratégicos, como mínimo se debe realizar una cada mes, el resultado de cada acción estratégica para realizar las iniciativas estratégicas que conllevan al desarrollo de los objetivos, deben ser abordados, por tal motivo, la importancia de contar con el resultado de los indicadores por área y su responsable, quien responderá a los demás por el grado de cumplimiento.

Testear y adaptar la estrategia

Testear la estrategia es evaluar constantemente si los supuestos subyacentes de la estrategia han pasado a ser defectuosos u obsoletos, o por si el contrario su vigencia sigue igual o con más fuerza que cuando fue desarrollada la

estrategia. Es examinar rigurosamente la estrategia y adaptarla, tomando la decisión de mejorar la estrategia o si es necesario cambiarla totalmente.

Se hace por medio del estudio de los análisis específicos del costo del producto o servicio de la organización, entender como está compuesto, cuáles son las variables más influyentes y de más participación en el costo, para entender de qué depende la rentabilidad de la organización, con el fin de saber cuál es el desempeño económico de la estrategia.

Al mismo tiempo que se revisa la operación de la organización desde una perspectiva financiera y económica, se analiza desde una perspectiva operativa por medio de un análisis estadístico de los procesos, se identifican los datos vitales que muestran el desempeño de la organización, esto permite determinar si la estrategia está funcionando o por el contrario está siendo un fracaso.

Si se decide alterar o cambiar la estrategia, acto seguido se deberá cambiar el mapa estratégico y por consiguiente se iniciara otro ciclo de traducción y ejecución operacional de la nueva estrategia.

DISEÑO METODOLÓGICO

Por ser un estudio con un enfoque empírico analítico, se inicia con una parte exploratoria del sector avícola y de la organización Pollos Vencedor, termina con una parte deductiva que contempla la observación y evaluación por medio de un análisis de la implementación de un sistema de gestión basado en el cambio estructural.

El proceso metodológico de investigación que será utilizado es el propuesto por (Quivy & Campenhoudt, 1992), compuesto por siete etapas: pregunta inicial, exploración, problemática, estructuración del sistema de análisis, la observación, el análisis de observación y las conclusiones. Estas etapas son segmentadas en tres componentes: Ruptura, estructuración y comprobación.

La ruptura desarrolla la pregunta inicial que define el rumbo de la investigación, la cual es: *¿Cuáles son las prácticas de gestión basadas en el cambio estructural que conllevan a la obtención de resultados positivos en Pollos Vencedor?*

El componente exploratorio de la investigación, inicia con la caracterización y definición del sector avícola colombiano y de la organización Pollos Vencedor mediante la revisión, lectura y análisis de reportes operacionales de la organización y de fuentes secundarías especializadas en el sector que permiten la obtención de datos y análisis macroeconómicos del sector, estas fuentes incluyen revistas del gremio avícola, asistencias a los diferentes comités en

FENAVI, reuniones con proveedores, clientes y competidores e investigaciones realizadas.

Por último en este componente se definirá el sistema de gestión compuesto por las prácticas administrativas de gestión que basadas en el cambio estructural conllevaran a la obtención de un resultado operacional y financiero positivo para la organización Pollos Vencedor.

En el componente de comprobación se implementara el sistema de gestión en la organización Pollos Vencedor y se anotara con cuidado especial el desarrollo del mismo, generando un diagnóstico y una evaluación en la obtención de resultados positivos en mejoras operacionales y financieras. Así se cumplirá la fase deductiva comprobando si la implementación del sistema de gestión conlleva a la obtención de resultados positivos para la organización.

Por último se generarán las conclusiones.

DESARROLLO DEL TRABAJO

Revisión Teórica

Los escritos del sector avícola están encaminados hacia la parte operativa del negocio, son escritos de carácter técnico, donde el eje temático centra su atención en la parte técnica de los procesos de la operación avícola, como lo es: el proceso operacional en granja, en planta de incubación, en planta de beneficio y en procesos de cadena de frio.

Dentro de la revisión que se realizó para iniciar como base en la búsqueda de las prácticas de gestión basadas en el cambio estructural que conllevaran a la obtención de resultados positivos para la organización Pollos Vencedor, se encontró que además de escritos de carácter técnico, existen otro tipo de escritos, relacionados y encaminados hacia la medición estadística del sector avícola colombiano, el origen está en FENAVI, estos tratan sobre el comportamiento de variables de mercado y operativas del sector, como lo son el precio del producto y de las materias primas, el comportamiento del encasetamiento, la importación de materia prima y producto y exportaciones de producto.

Es decir que los escritos relacionados con el sector se agrupan en dos ejes temáticos, el primero acerca de la parte técnica del negocio de la avicultura y el segundo sobre datos históricos y estadísticos del sector.

Son muy pocos, casi que nulos los escritos que en Colombia, se trate temas administrativos y de gestión acerca del negocio de la producción y comercialización de carne de pollo en el país. Solo desde FENAVI, hace un año

ha empezado a tratar temas de administración y gestión en una sección de su revista mensual: Avicultores. Un espacio en el cual se tratan temas de administración, gestión y marketing encaminados hacia el sector relacionados con el sector avícola colombiano.

Como lo plantea (Kaplan y Norton, 2008) comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector, los factores y desempeños, son el punto de inicio para desarrollar una estrategia es por esto que a continuación se caracteriza el sector mediante el marco de las cinco fuerzas de (Porter, 2008), buscando identificar las barreras de entrada, poder de negociación de la competencia y factores críticos de éxito en el sector:

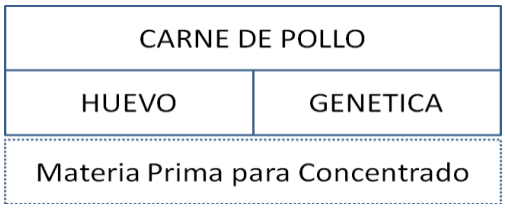
Sector Avícola Colombiano- Carne de Pollo

El inicio del sector avícola colombiano es rastreado en las décadas de los treinta y cuarenta, cuando varios industriales importaron los primeros ejemplares para reproducción y empezaron a ejercer la avicultura de forma artesanal, fue hasta la década del sesenta que se inició un proceso de tecnificación, esto debido a la mortalidad de 12.000 millones de aves por la enfermedad del New Castle, transformando el manejo casero y artesanal a uno técnico e industrial.

En 1983 se creó la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI), organización gremial con el objetivo de orientar el fortalecimiento de la producción y comercialización del producto en Colombia. En 1994 se creó el Fondo Nacional Avícola (FONAV), el cual mediante ley 117 se encomendó su administración a FENAVI por parte del Gobierno Nacional.

Dentro del Producto Interno Bruto (PIB) Pecuario Colombiano, el Sector avícola representa el 29%, respecto al PIB Agropecuario es el 11% y en comparación con el PIB nacional representa un 2%.

El sector avícola colombiano está compuesto por tres subsectores directos: la genética, los huevos y la carne de pollo, a estos se le suma uno indirecto: alimento balanceado, siendo estos las fronteras del sector:



Grafica 1. Composición Sector Avícola.

Pollos Vencedor se encuentra en el subsector de la carne de pollo y es en el cual se enfoca este trabajo final, porque es el rango de producto en el que compite la organización.

Al cierre del año 2011 se encontraron en total 36 empresas dedicadas a la producción y comercialización de carne de pollo, las cuales registraron un ingreso total de 3,9 Billones de pesos:

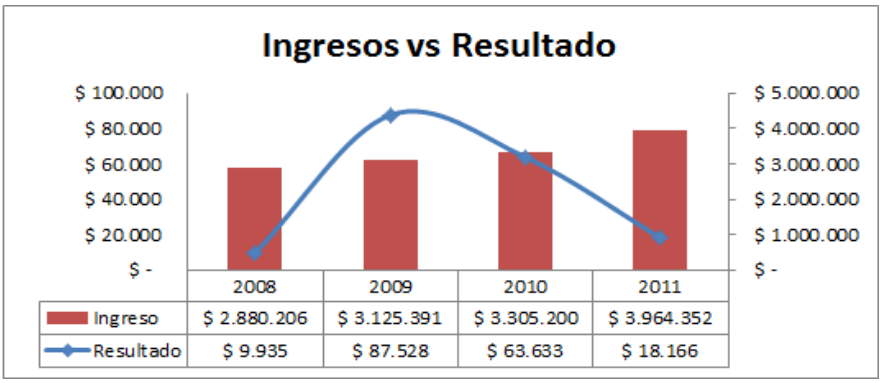
#	NIT	RAZON SOCIAL	ING. EMPRESA 2011	GRUPO	ING. GRUPO 2011
1	890201881	AVIDESA MAC POLLO S.A.	$ 583.602	AVIDESA	$ 812.521
2	815000863	AVIDESA DE OCCIDENTE S.A.	$ 228.920		
3	891401858	PIMPOLLO SAS	$ 328.504	OPERADORA AVICOLA	$ 624.089
4	890922670	ALIMENTOS FRIKO S.A	$ 161.640		
5	800169165	SUPERPOLLO PAISA SAS	$ 133.945		
6	800197463	POLLOS EL BUCANERO S.A.	$ 303.209		$ 303.209
7	800000276	AVICOLA EL MADRONO S A	$ 270.448		$ 270.448
8	804016671	CAMPOLLO S.A.	$ 234.837		$ 234.837
9	860032450	POLLO FIESTA S A EN CONCORDATO	$ 131.821	POLLOS FIESTA	$ 227.804
10	860058831	AVICOLA LOS CAMBULOS LTDA. EN CONCORDATO	$ 95.984		
11	890205142	DISTRIBUIDORA AVICOLA S.A. S,	$ 178.969		$ 178.969
12	890103400	ALIMENTOS CONCENTRADOS DEL CARIBE S.A.	$ 176.680		$ 176.680
13	860403972	POLLOS SAVICOL S. A.	$ 141.374		$ 141.374
14	860076820	POLLO ANDINO S.A.	$ 135.781		$ 135.781
15	890104719	INDUSTRIAS PUROPOLLO S.A.	$ 123.251		$ 123.251
16	832001292	EMPOLLADORA COLOMBIANA SA	$ 92.259		$ 92.259
17	860522164	POLLOS VENCEDOR	$ 75.878		$ 75.878
18	801004045	DON POLLO S.A.	$ 72.064		$ 72.064
19	860065624	AGROINDUSTRIA UVE S.A.	$ 52.204	AGROINDUSTRIAS UV	$ 71.580
20	860072496	ULLOA MARTINEZ SA	$ 19.376		
21	860065656	POLLO OLIMPICO S.A.	$ 58.331		$ 58.331
22	891856457	INVERSIONES ELDORADO S. A.	$ 56.496		$ 56.496
23	800134497	AVICOLA MILUC S A S	$ 45.269		$ 45.269
24	860047483	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ARETAMA S.A.	$ 43.689		$ 43.689
25	860527701	TRIANGULO POLLORICO S.A.	$ 41.934		$ 41.934
26	890316597	ALIMENTOS DEL GALPON S.A.	$ 36.845		$ 36.845
27	808001557	FABIPOLLO LTDA	$ 32.012		$ 32.012
28	890707006	PROCESADORA DE POLLOS GARZON LTDA	$ 26.895		$ 26.895
29	830036291	CAMPOS E HIJOS S. EN C.	$ 23.071		$ 23.071
30	801004334	MI POLLO S.A.S.	$ 19.173		$ 19.173
31	800137769	TASSO S.A.	$ 11.377		$ 11.377
32	804008789	COLOMBIANA DE AVES S.A. COLAVES	$ 11.306		$ 11.306
33	860023726	AVICOLA CAMPESTRE S. A.	$ 10.471		$ 10.471
34	890209781	DISTRIBUIDORA LA GRANJA LIMITADA	$ 5.812		$ 5.812
35	814000715	POLLO FRESCO DE COLOMBIA LTDA.	$ 712		$ 712
36	815001865	POLLOS SARATANO LIMITADA	$ 213		$ 213
				TOTAL	$ 3.964.352

Ingresos operaciones por empresa o grupo en millones de pesos colombianos.

El subsector durante los años 2008-2011 presento el siguiente consolidado en las cifras de resultado:

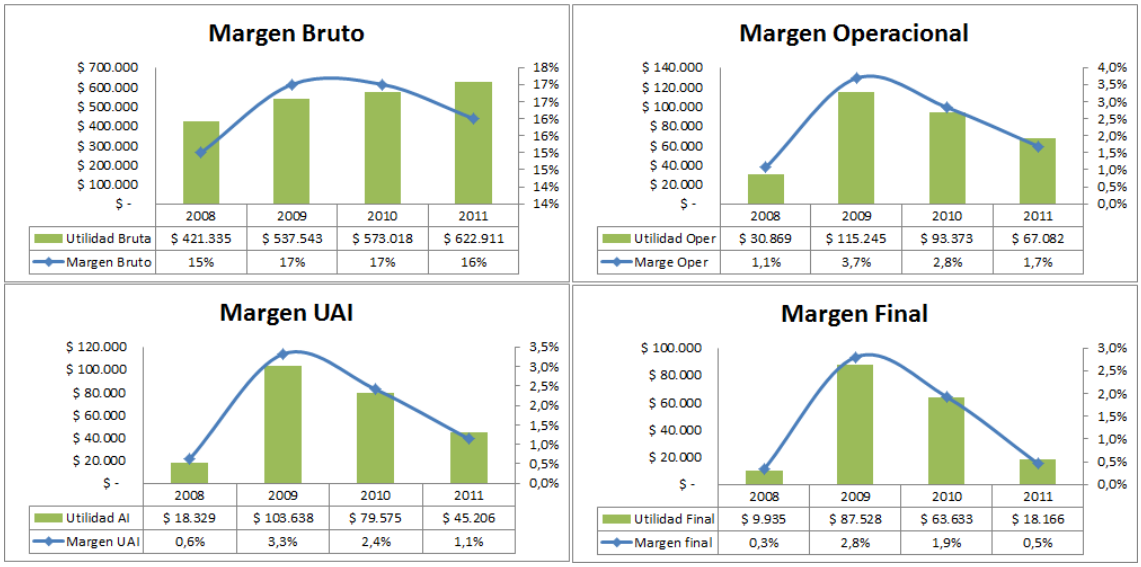
	2008	% PART	2009	%PART	%VAR	2010	%PART	%VAR	2011	%PART	%VAR
Ingreso	$ 2.880.206	100%	$ 3.125.391	100%	9%	$ 3.305.200	100%	6%	$ 3.964.352	100%	20%
Costo de Ventas	$ 2.458.871	85,4%	$ 2.587.848	82,8%	5%	$ 2.732.182	82,7%	6%	$ 3.341.441	84,3%	22%
Utilidad Bruta	**$ 421.335**	**14,6%**	**$ 537.543**	**17,2%**	**28%**	**$ 573.018**	**17,3%**	**7%**	**$ 622.911**	**15,7%**	**9%**
Gasto Administracion	$ 71.883	2,5%	$ 79.953	2,6%	11%	$ 87.739	2,7%	10%	$ 105.861	2,7%	21%
Gasto Ventas	$ 318.583	11,1%	$ 342.344	11,0%	7%	$ 391.906	11,9%	14%	$ 449.968	11,4%	15%
Utilidad Operacional	**$ 30.869**	**1,1%**	**$ 115.245**	**3,7%**	**273%**	**$ 93.373**	**2,8%**	**-19%**	**$ 67.082**	**1,7%**	**-28%**
Ingreso no Oper.	$ 67.090	2,3%	$ 67.040	2,1%	0%	$ 59.459	1,8%	-11%	$ 68.747	1,7%	16%
Gasto no Oper.	$ 79.390	2,8%	$ 78.443	2,5%	-1%	$ 68.958	2,1%	-12%	$ 90.051	2,3%	31%
Interes	$ 40.588	1,4%	$ 40.159	1,3%	-1%	$ 27.861	0,8%	-31%	$ 38.489	1,0%	38%
Utilidad antes de impuesto	**$ 18.329**	**0,6%**	**$ 103.638**	**3,3%**	**465%**	**$ 79.575**	**2,4%**	**-23%**	**$ 45.206**	**1,1%**	**-43%**
Impuesto	$ 8.393	0,3%	$ 16.110	0,5%	92%	$ 15.942	0,5%	-1%	$ 27.040	0,7%	70%
Resultado	**$ 9.935**	**0,3%**	**$ 87.528**	**2,8%**	**781%**	**$ 63.633**	**1,9%**	**-27%**	**$ 18.166**	**0,5%**	**-71%**

De las cifras de resultado se destaca que aunque los ingresos han tenido un comportamiento creciente, la utilidad final se ha visto afectada y ha tenido un comportamiento decreciente:



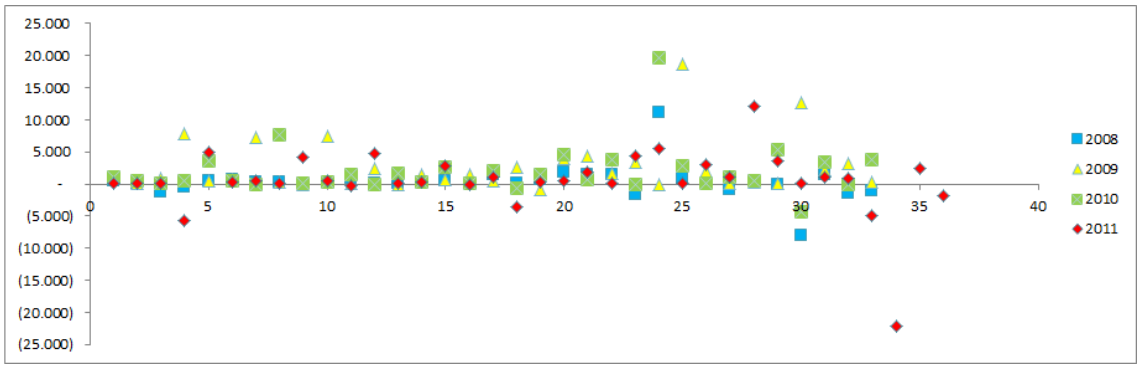
Grafica 2. Ingreso vs Resultado final Subsector.

Al analizar los márgenes de utilidad, el subsector en los últimos tres años presento una caída en todos los márgenes:



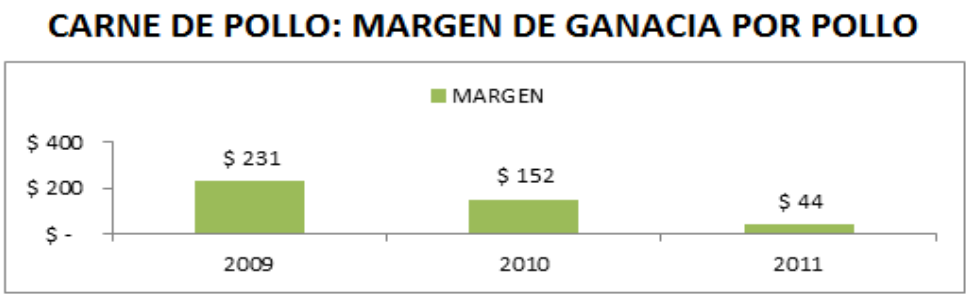
Grafica 3. Márgenes Subsector. (En millones)

Respecto al resultado final individual por empresa, el año 2011 muestra un retroceso respecto al año 2010:



Grafica 4. Resultado final individual por organización del Subsector.

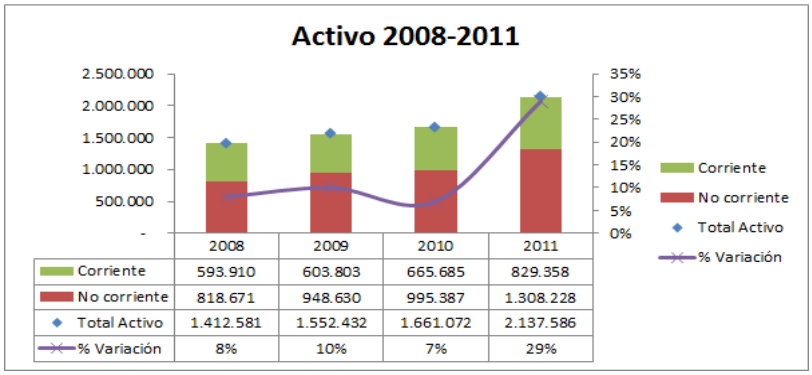
El difícil momento por el que atraviesa el subsector se confirma con la reducción de los últimos tres años del margen de ganancia por pollo producido, este se ha reducido de $231 pesos a $44 pesos en tres años:



Grafica 5 Margen de ganancia por pollo.

Así que de acuerdo con (Porter, 2008) aquí se configura la primer barrera de entrada: económicas de escala por el lado de la oferta; de mantenerse estas condiciones, el margen de ganancia no es atractivo para entrar y arriesgar la inversión en el subsector.

Por su parte, de acuerdo con las cifras de usos y fuentes de recursos, el subsector cuenta con un total de 2.1 billones de pesos en Activos para el año 2011:



Grafica 6. Evolución y Composición Activos.

Durante el último año (2011) los activos aumentaron un 29%, siendo este, la variación más alta del periodo 2008-2011. Al analizar por temporalidad la composición del activo, el subsector destina un 38% para el corto plazo y para el largo plazo un 62%, es decir la mayor participación del activo se encuentra destinada para el largo plazo:

	2008	% PART	2009	%PART	%VAR	2010	%PART	%VAR	2011	%PART	%VAR
11 DISPONIBLE	34.807	2,5%	38.001	2,4%	9%	42.258	2,5%	11%	61.750	2,9%	46%
12 INVERSIONES	24.765	1,8%	23.909	1,5%	-3%	20.000	1,2%	-16%	28.300	1,3%	42%
13 DEUDORES (CP)	231.621	16,4%	245.255	15,8%	6%	259.569	15,6%	6%	352.752	16,5%	36%
14 INVENTARIOS (CP)	289.363	20,5%	284.264	18,3%	-2%	333.889	20,1%	17%	370.499	17,3%	11%
17 DIFERIDO (CP)	13.353	0,9%	12.375	0,8%	-7%	9.968	0,6%	-19%	16.057	0,8%	61%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**593.910**	**42,0%**	**603.803**	**38,9%**	**2%**	**665.685**	**40,1%**	**10%**	**829.358**	**38,8%**	**25%**
12 INVERSIONES 2	42.039	3,0%	50.517	3,3%	20%	67.301	4,1%	33%	76.846	3,6%	14%
13 DEUDORES A LARGO PLAZO	12.241	0,9%	3.087	0,2%	-75%	18.363	1,1%	495%	16.100	0,8%	-12%
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	482.315	34,1%	492.034	31,7%	2%	461.140	27,8%	-6%	546.500	25,6%	19%
16 INTANGIBLES	17.816	1,3%	26.284	1,7%	48%	12.685	0,8%	-52%	21.293	1,0%	68%
17 DIFERIDOS	11.018	0,8%	9.190	0,6%	-17%	13.163	0,8%	43%	13.490	0,6%	2%
18 OTROS ACTIVOS	1.055	0,1%	1.035	0,1%	-2%	1.219	0,1%	18%	857	0,0%	-30%
19 VALORIZACIONES	252.188	17,9%	366.482	23,6%	45%	421.514	25,4%	15%	633.144	29,6%	50%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**818.671**	**58,0%**	**948.630**	**61,1%**	**16%**	**995.387**	**59,9%**	**5%**	**1.308.228**	**61,2%**	**31%**
TOTAL ACTIVO	**1.412.581**	**100,0%**	**1.552.432**	**100,0%**	**10%**	**1.661.072**	**100,0%**	**7%**	**2.137.586**	**100,0%**	**29%**

Al ordenar el promedio de los últimos cuatro años de mayor a menor participación de las cuentas que conforman el activo: Propiedad Planta y Equipo es la de mayor participación con un promedio del 29% de participación. La cuarta parte del activo del subsector está destinado para Maquinaria, Equipos y edificaciones:

CLASE	% PART 2008	% PART 2009	% PART 2010	% PART 2011	% PART PROM	TIPO
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	34,1%	31,7%	27,8%	25,6%	29,8%	No corriente
19 VALORIZACIONES	17,9%	23,6%	25,4%	29,6%	24,1%	No corriente
14 INVENTARIOS (CP)	20,5%	18,3%	20,1%	17,3%	19,1%	Corriente
13 DEUDORES (CP)	16,4%	15,8%	15,6%	16,5%	16,1%	Corriente
12 INVERSIONES (LP)	3,0%	3,3%	4,1%	3,6%	3,5%	No corriente
11 DISPONIBLE	2,5%	2,4%	2,5%	2,9%	2,6%	Corriente
12 INVERSIONES	1,8%	1,5%	1,2%	1,3%	1,5%	Corriente
16 INTANGIBLES	1,3%	1,7%	0,8%	1,0%	1,2%	No corriente
17 DIFERIDO (CP)	0,9%	0,8%	0,6%	0,8%	0,8%	Corriente
13 DEUDORES A LARGO PLAZO (LP)	0,9%	0,2%	1,1%	0,8%	0,7%	No corriente
17 DIFERIDOS	0,8%	0,6%	0,8%	0,6%	0,7%	No corriente
18 OTROS ACTIVOS	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,1%	No corriente
TOTAL ACTIVO	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	

Se destaca el comportamiento de las valorizaciones, pues al igual que la propiedad planta y equipo, en promedio representan una cuarta parte del activo total. Es decir que, entre propiedad planta y equipo y valorizaciones se encuentra representado el 53% del total del activo, ambas partidas de difícil conversión a efectivo.

Otra cuarta parte del activo total, se encuentra conformada por los inventarios y deudores, también partidas de difícil conversión a efectivo y de alto riesgo de pérdida. Acumular inventario aumenta el riesgo, pues la principal característica del producto es su perecibilidad.

Esto sugiere una segunda barrera de entrada, que de acuerdo con el marco teórico, es la cuarta estipulada por (Porter, 2008) alto requisitos de capital, quien quiera entrar en el subsector, puede hacerlo a través de la inversión de altas sumas de efectivo en instalaciones fijas, maquinaria y equipos, crédito a clientes y acumulación de inventarios.

Por su parte las fuentes de recursos externos (Pasivos) del subsector de carne de pollo suman $1 billones, siendo este el 47% del total del activo:

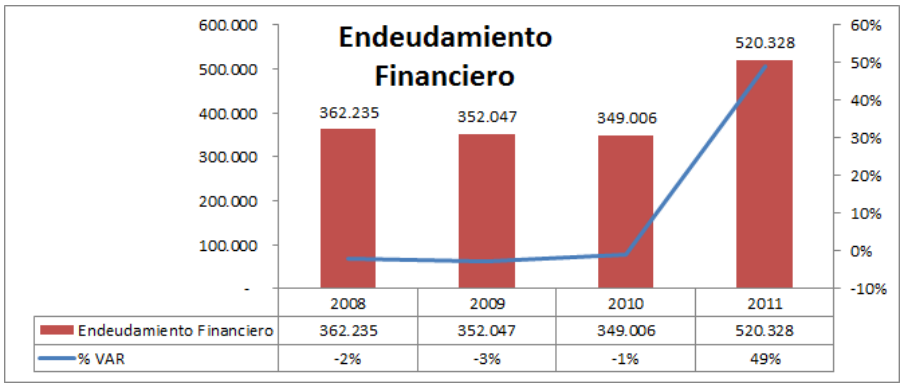
	2008	% PART	2009	%PART	%VAR	2010	%PART	%VAR	2011	%PART	%VAR
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	248.635	33%	249.971	36%	0,5%	216.374	28%	-13%	337.770	33%	56%
22 PROVEEDORES (CP)	238.496	32%	173.545	25%	-27,2%	229.889	30%	32%	216.582	21%	-6%
23 CUENTAS POR PAGAR (CP)	89.354	12%	88.147	13%	-1,4%	116.913	15%	33%	126.740	13%	8%
24 IMPUESTOS GRAVÃMENES Y TASAS (CP)	3.618	0%	9.861	1%	172,5%	10.218	1%	4%	24.815	2%	143%
25 OBLIGACIONES LABORALES (CP)	22.790	3%	24.730	4%	8,5%	26.602	3%	8%	31.592	3%	19%
26 PASIVOS ESTIMAD. Y PROVIS. (CP)	4.569	1%	9.683	1%	111,9%	12.936	2%	34%	14.066	1%	9%
27 DIFERIDOS (CP)	621	0%	600	0%	-3,4%	920	0%	53%	1.313	0%	43%
28 OTROS PASIVOS (CP)	6.169	1%	7.608	1%	23,3%	6.847	1%	-10%	8.544	1%	25%
29 BONOS Y PAPELES COMERCIA. (CP)	-	0%	-	0%		-	0%		-	0%	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**614.253**	**82%**	**564.146**	**81%**	**-8,2%**	**620.699**	**81%**	**10%**	**761.420**	**75%**	**23%**
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS	113.600	15%	102.075	15%	-10,1%	132.632	17%	30%	182.558	18%	38%
22 PROVEEDORES (LP)	3.845	1%	2.806	0%	-27,0%	600	0%	-79%	15.204	2%	2434%
23 CUENTAS POR PAGAR (CP)	11.831	2%	19.245	3%	62,7%	6.700	1%	-65%	36.250	4%	441%
24 IMPUESTOS GRAVÃMENES Y TASAS (LP)	-	0%	-	0%		-	0%		3.091	0%	
25 OBLIGACIONES LABORALES	1.328	0%	1.021	0%	-23,1%	832	0%	-18%	500	0%	-40%
26 PASIVOS ESTIMAD. Y PROVIS.	241	0%	266	0%	10,2%	501	0%	89%	255	0%	-49%
27 DIFERIDOS	3.861	1%	2.943	0%	-23,8%	1.729	0%	-41%	1.283	0%	-26%
28 OTROS PASIVOS	1.962	0%	1.527	0%	-22,2%	2.894	0%	89%	10.170	1%	251%
29 BONOS Y PAPELES COMERCIA.	-	0%	-	0%		-	0%		-	0%	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	**136.667**	**18%**	**129.883**	**19%**	**-5,0%**	**145.889**	**19%**	**12%**	**249.311**	**25%**	**71%**
TOTAL PASIVO	**750.921**	**100%**	**694.029**	**100%**	**-7,6%**	**766.588**	**100%**	**10%**	**1.010.731**	**100%**	**32%**

El comportamiento de los pasivos sugiere que en el año 2011, el subsector aumento su apalancamiento en proveedores y cuentas por pagar de largo plazo, son las variaciones positivas más altas. Los proveedores de largo plazo pasaron de $600 millones en 2010 a $15.204 millones en el 2011 y las cuentas por pagar de largo plazo pasaron de $6.700 millones en 2010 a $36.250 millones en el 2011.

En promedio, el pasivo corriente representa el 80% y el pasivo no corriente un 20% del total del pasivo:

	2008	% PART	2009	%PART	%VAR	2010	%PART	%VAR	2011	%PART	%VAR
TOTAL PASIVO CORRIENTE	614.253	82%	564.146	81%	-8,2%	620.699	81%	10%	761.420	75%	23%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	136.667	18%	129.883	19%	-5,0%	145.889	19%	12%	249.311	25%	71%
TOTAL PASIVO	750.921	100%	694.029	100%	-7,6%	766.588	100%	10%	1.010.731	100%	32%

Las obligaciones financiaras de corto y largo plazo en conjunto representan el 50% del pasivo total, son las partidas de mayor participación, de acuerdo con la variación del último año, estas fueron la de mayor variación de los últimos cuatro años, crecieron un 49%, es decir el subsector aumento sus requerimientos de endeudamiento externo el último año:



Grafica 7. Evolución Deuda Financiera.

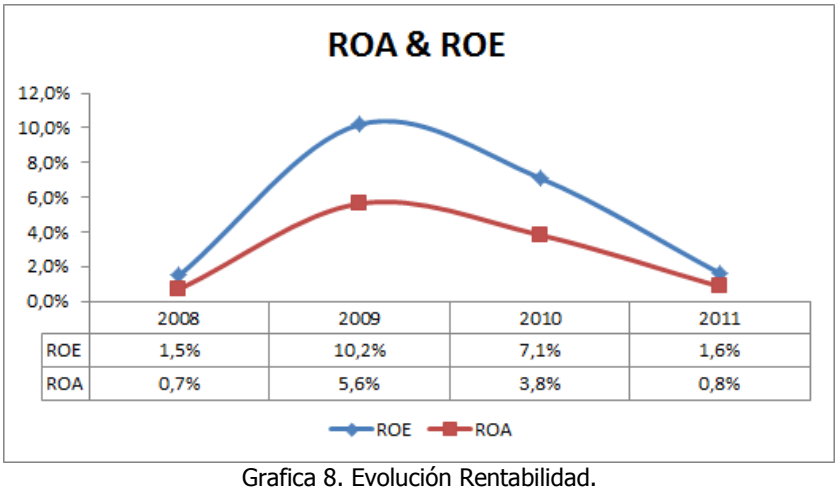
Al ver las fuentes de recursos propias (Patrimonio), se resalta la importancia de las valorizaciones en el Patrimonio, pues representan en promedio el 46% del mismo:

	2008	% PART	2009	%PART	%VAR	2010	%PART	%VAR	2011	%PART	%VAR
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	116.625	18%	121.133	14%	4%	119.527	13%	-1%	125.547	11%	5%
32 SUBTOTAL SUPERAVIT DE CAPITAL	49.046	7%	54.280	6%	11%	56.513	6%	4%	59.454	5%	5%
33 RESERVAS	102.446	15%	118.956	14%	16%	124.184	14%	4%	180.395	16%	45%
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	124.493	19%	120.170	14%	-3%	99.489	11%	-17%	87.585	8%	-12%
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	9.935	2%	87.528	10%	781%	59.868	7%	-32%	18.166	2%	-70%
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTER	6.811	1%	(10.232)	-1%	-250%	13.404	1%	-231%	22.548	2%	68%
38 SUPERÃVIT POR VALORIZACIONES	252.304	38%	366.567	43%	45%	421.498	47%	15%	633.159	56%	50%
TOTAL PATRIMONIO	661.660	100%	858.403	100%	30%	894.484	100%	4%	1.126.855	100%	26%

Al ver en conjunto los usos (Activos) y fuentes externas (Pasivo) del recurso en el subsector de carne de pollo, se identifica una leve mejoría en el nivel de endeudamiento, este bajo cinco puntos porcentuales al 47% respecto al año 2008. La razón corriente (Liquidez) se volvió positiva a partir del año 2009, pues en el año 2008 por cada peso que debía el subsector, este contaba con $0.97 pesos para cubrir la deuda de corto plazo, ahora en el año 2011 por cada peso que debe, cuenta con $1.09 pesos, pero aun así, es bajo:

	2008	2009	2010	2011
Nivel Endeudamiento	53%	45%	46%	47%
Razón Corriente	$ 0,97	$ 1,07	$ 1,07	$ 1,09
Capital de Trabajo	$ (20.343)	$ 39.657	$ 44.986	$ 67.938

La rentabilidad de los activos y del patrimonio presenta un comportamiento negativo:



Grafica 8. Evolución Rentabilidad.

Actualmente el subsector enfrenta un descenso en su rentabilidad tanto de activos como de capital propio. Aunque el ROA y ROE son positivos en el año 2011, el ROA sufrió un peligroso descenso ubicándolo muy cerca del cero, quedando a un paso de tener rentabilidad nula o incluso negativa.

Al caracterizar el desempeño financiero de forma individual de las empresas del subsector a través de seis razones financieras (Margen final (MF), Capital de Trabajo (CT), Razón corriente (RC), nivel de endeudamiento (NE), ROA y ROE), se puede hacer un ranking de mejor a peor desempeño, confirmando así una concentración de resultados en desempeño financiero: medio-bajo de los competidores directos, dando esto como característica al subsector: retornos de inversión no atractivos:

#	NIT	RAZON SOCIAL	MF	CT	RC	NE	ROA	ROE
1	832001292	EMPOLLADORA COLOMBIANA SA	3,0%	7.762	1,914	47%	23%	44%
2	815000863	AVIDESA DE OCCIDENTE S.A.	2,1%	18.018	1,419	40%	6%	10%
3	860403972	POLLOS SAVICOL S. A.	3,9%	8.144	1,555	34%	15%	23%
4	860065656	POLLO OLIMPICO S.A.	3,1%	4.927	1,922	24%	8%	11%
5	808001557	FABIPOLLO LTDA	1,7%	2.709	2,509	51%	11%	22%
6	891856457	INVERSIONES ELDORADO S. A.	4,3%	6.346	1,714	38%	8%	12%
7	890201881	AVIDESA MAC POLLO S.A.	2,1%	9.097	1,136	32%	8%	12%
8	860058831	AVICOLA LOS CAMBULOS LTDA. EN CONCOF	0,3%	6.218	1,951	36%	2%	3%
9	800197463	POLLOS EL BUCANERO S.A.	1,7%	12.420	1,145	65%	4%	12%
10	801004334	MI POLLO S.A.S.	2,7%	1.331	1,595	54%	14%	31%
11	890707006	PROCESADORA DE POLLOS GARZON LTDA	3,2%	2.073	1,730	65%	11%	32%
12	890103400	ALIMENTOS CONCENTRADOS DEL CARIBE S.	1,7%	9.766	1,192	69%	5%	15%
13	860032450	POLLO FIESTA S A EN CONCORDATO	0,8%	2.684	1,192	37%	5%	7%
14	860076820	POLLO ANDINO S.A.	3,3%	473	1,024	35%	9%	14%
15	890209781	DISTRIBUIDORA LA GRANJA LIMITADA	1,7%	170	1,273	52%	8%	17%
16	815001865	POLLOS SARATANO LIMITADA	9,3%	(3)	0,987	36%	4%	6%
17	860065624	AGROINDUSTRIA UVE S.A.	0,8%	(13)	0,999	34%	1%	2%
18	890316597	ALIMENTOS DEL GALPON S.A.	3,0%	451	1,044	60%	5%	13%
19	800134497	AVICOLA MILUC S A S	0,0%	1.460	1,282	64%	1%	4%
20	804008789	COLOMBIANA DE AVES S.A. COLAVES	1,0%	227	1,040	46%	1%	2%
21	800137769	TASSO S.A.	0,8%	248	1,087	70%	4%	13%
22	830036291	CAMPOS E HIJOS S. EN C.	1,2%	(783)	0,823	71%	7%	24%
23	860072496	ULLOA MARTINEZ SA	0,5%	(1.252)	0,700	34%	1%	1%
24	800000276	AVICOLA EL MADRONO S A	0,0%	2.518	1,043	69%	0%	1%
25	890205142	DISTRIBUIDORA AVICOLA S.A. S,	2,0%	(3.106)	0,932	43%	3%	5%
26	860023726	AVICOLA CAMPESTRE S. A.	-0,1%	(308)	0,753	46%	0%	0%
27	800169165	SUPERPOLLO PAISA SAS	-4,3%	(2.048)	0,907	30%	-5%	-8%
28	860522164	POLLOS VENCEDOR	-2,4%	1.603	1,113	57%	-5%	-12%
29	860527701	TRIANGULO POLLORICO S.A.	0,4%	(1.954)	0,830	53%	1%	2%
30	890922670	ALIMENTOS FRIKO S.A	-3,1%	(3.662)	0,906	33%	-3%	-4%
31	801004045	DON POLLO S.A.	0,4%	(3.294)	0,840	87%	4%	29%
32	860047483	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ARETAMA S.A.	-8,0%	357	1,071	47%	-10%	-19%
33	891401858	PIMPOLLO SAS	-6,7%	333	1,005	50%	-11%	-22%
34	804016671	CAMPOLLO S.A.	1,8%	(7.728)	0,879	57%	3%	8%
35	890104719	INDUSTRIAS PUROPOLLO S.A.	0,9%	(6.901)	0,830	53%	2%	3%
36	814000715	POLLO FRESCO DE COLOMBIA LTDA.	-31,4%	(345)	0,355	27%	-11%	-15%

Así las cosas, el subsector carne de pollo atraviesa momentos difíciles, aunque sus ingresos aumentan, no lo hacen al mismo ritmo que los costos y los gastos, lo que produce que se vean afectados seriamente sus márgenes de ganancia y rentabilidad en inversión, creando barreras de entrada al no ser atractivo, pero también indica características que se deben cumplir para tener éxito en el negocio de la carne de pollo, las cuales se catalogan como factores críticos de éxito:

1. Equipo humano de alta calidad y conocimiento.
2. Alta planificación.
3. Excelente competitividad en costos de producción que permita controlar el costo.
4. Reacción rápida de cambio respecto al entorno, para sortear las dificultades.
5. Apropiada administración, control y seguimiento.
6. Alta capacidad para almacenaje y cadena de frio.

Cerca del 85% de sus activos están representados por partidas de difícil conversión a efectivo, (planta y equipo, Valorizaciones, Deudores e Inventarios) creando esto, una alta barrera de salida y también de entrada, el actor que quiera entrar y estar en el subsector, debe desembolsar una suma alta de efectivo para la adquisición de locaciones fijas, maquinaria, equipo, también deberá conceder crédito a clientes, acumular inventarios y financiar perdidas, tener éxito en el subsector requiere de:

7. Alta inversión.
8. Alto capital de trabajo.

Al tener la mayoría de los activos en partidas de difícil conversión a efectivo, el sector ha tenido que apalancar su operación en el sector financiero, proveedores y terceros.

Por su parte, la oferta en el subsector, es medida con la cantidad de pollos ingresados a granja y se conoce como encasetamiento[10], el comportamiento del encasetamiento en los últimos 8 años ha sido creciente puesto que el promedio anual en tasa de crecimiento ha sido del 5%:

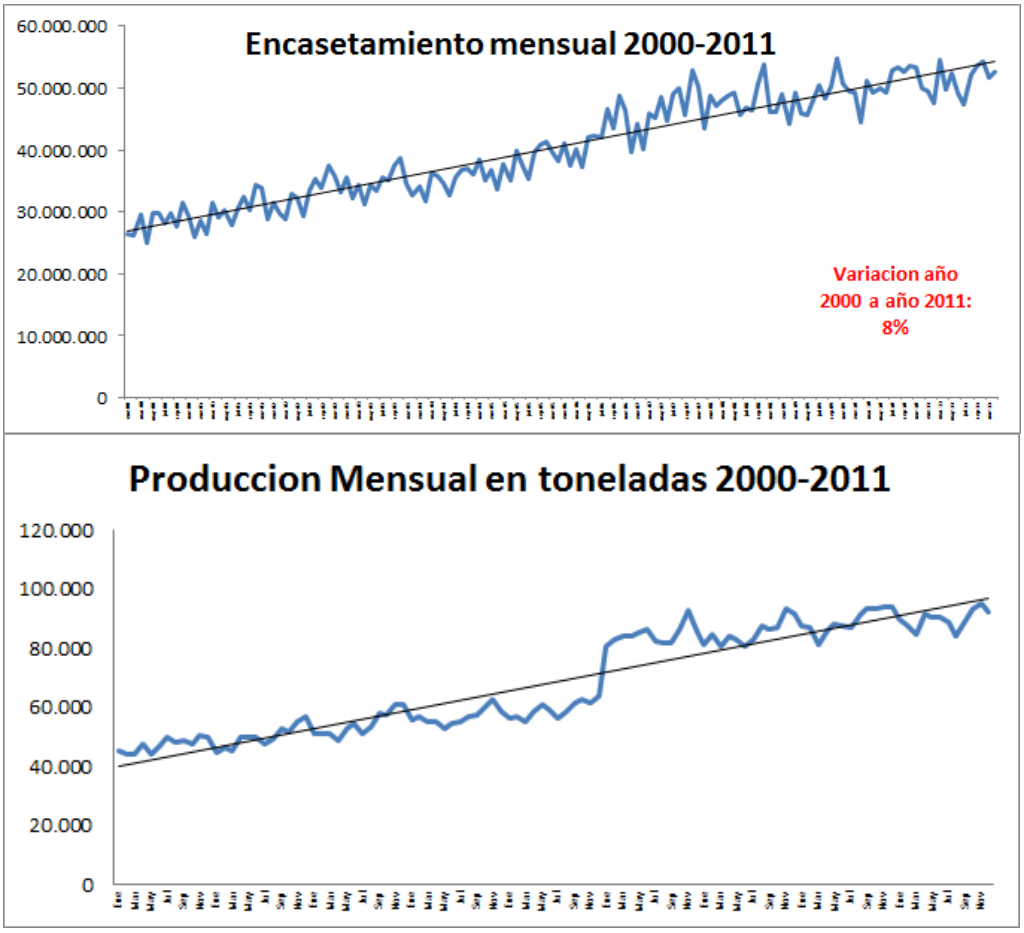
Grafica 9. Evolución Encorsetamiento.

Al analizarlo de forma mensual, el encasetamiento ha pasado de tener un promedio de 28 millones de pollos encasetados por mes en el año 2000 a 51 millones por mes en el año 2011, es decir un crecimiento del 81%:

[10] El encasetamiento dice la cantidad de pollos que inician proceso de engorde en todas las granjas de todo el país, es uno de los indicadores de mayor importancia pues es el cálculo más real que se tiene de la cantidad de pollos que van a llegar al mercado.

MES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2009	2010	2011
ENERO	26	29	31	36	34	37	41	44	49	49	50
FEBRERO	26	27	30	33	32	34	38	40	44	45	48
MARZO	30	31	29	34	36	38	40	46	49	51	55
ABRIL	25	29	33	31	36	35	37	45	46	49	50
MAYO	30	30	32	34	35	40	42	48	46	50	52
JUNIO	30	28	29	33	33	37	42	45	48	49	49
JULIO	28	30	33	36	36	35	42	49	51	53	47
AGOSTO	30	32	35	35	37	40	47	50	48	53	52
SEPTIEMBRE	28	30	34	37	37	41	44	46	50	53	53
OCTUBRE	31	34	38	39	36	41	49	53	55	54	54
NOVIEMBRE	29	34	36	35	38	40	46	50	51	53	52
DICIEMBRE	26	29	33	33	35	38	40	43	49	50	53
TOTAL	339	364	394	416	424	456	508	560	586	610	615
Promedio Mes	28	30	33	35	35	38	42	47	49	51	51

Al inicio del año 2000 mensualmente se encasetaban 26 millones de pollos para una producción de 44.783 toneladas y al final del año 2011, se encasetan 53 millones de pollos para una producción de 93.710 toneladas, una variación porcentual del 103% en pollos encasetados y del 109% en toneladas producidas de carne de pollo:



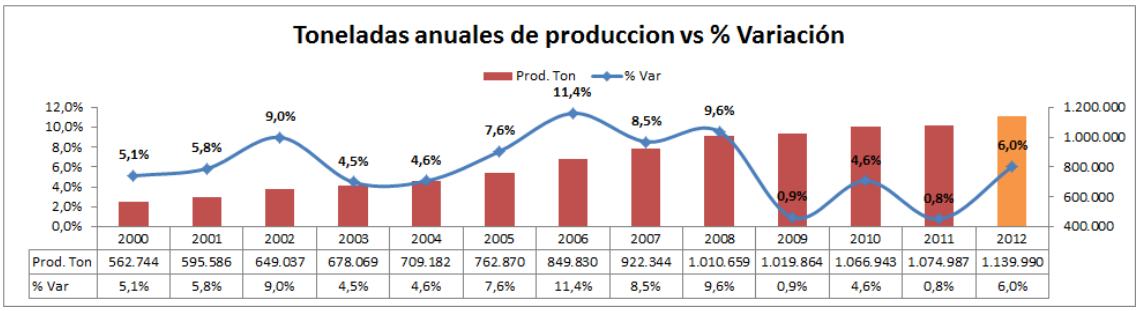
Grafica 10. Tendencia Producción Sector Subsector.

A demás en relación a la oferta, el año 2011 quedo marcado para la historia del sector avícola colombiano, como el año en que se firmó el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos, el cual se perfecciono en el segundo semestre del año 2012.

Dentro de la negociación aprobada, se desgravo las partidas 0207 que corresponde a trozos de pollo frescos, refrigerados y congelados y la partida 1602 que corresponde a trozos sazonados, las cuales comenzarán un periodo de desgravación de 18 años y tendrán un periodo de gracia de 5 y 10 años respectivamente, Igualmente se aprobó un contingente de importación con 0% de arancel a partir del año 2012 de 27.040 toneladas, con un incremento progresivo del 4% anual hasta el año 18, a partir del cual será ilimitado. En resumen Colombia otorgó acceso inmediato a Estados Unidos en productos como: pechugas, alas, vísceras y despojos comestibles, esto quiere decir que se aumentando de inmediato la oferta de producto de 27 mil toneladas para el año 2012.

A parte de estas 27.000 toneladas, la oferta del sector se ve incrementada en 730 toneladas al año[11] unos 2000 kilos diarios por el ejercicio informal y el contrabando, esto por la creación de actores informales, que ejercen la avicultura de manera ilegal (granjas, plantas y distribuidoras no autorizadas por autoridades sanitarias) y el contrabando proveniente de países vecinos.

Así las cosas se proyectaron para el año 2012 una producción de 1.112.260 toneladas, más 27.000 toneladas producto del TLC y 730 toneladas informales de contrabando, para un total de 1.139.990 toneladas de oferta de producto, sugiriendo esto un crecimiento del 6%:



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Prod. Ton	562.744	595.586	649.037	678.069	709.182	762.870	849.830	922.344	1.010.659	1.019.864	1.066.943	1.074.987	1.139.990
% Var	5,1%	5,8%	9,0%	4,5%	4,6%	7,6%	11,4%	8,5%	9,6%	0,9%	4,6%	0,8%	6,0%

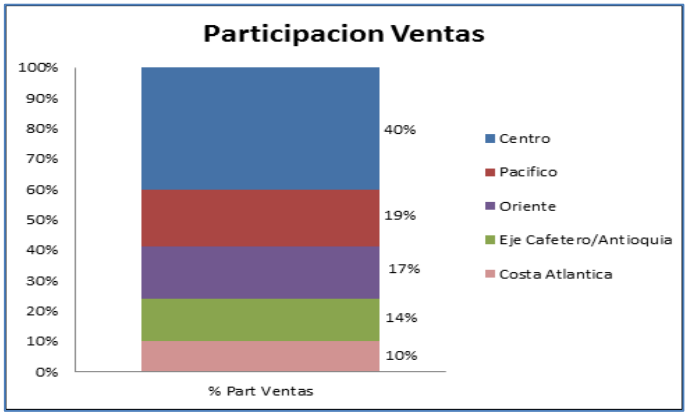
Grafica 11. Tendencia anual de producción.

Con esto, el año 2012 se visualiza como el año en el que se tendrá un mayor % de aumento en la producción de carne de pollo durante los últimos cuatro años. Pero aun con esto no se puede negar la caída en la tasa de crecimiento de producción de los últimos cuatro años (2008-20011), haciendo esto un crecimiento lento, lo que impulsa una lucha intensa de los rivales directos por la participación actual del mercado, siendo esta la segunda característica de un sector para catalogarse en rivalidad intensa según (Porter, 2008) tratada en el marco teórico.

[11] Según cifras de FENAVI

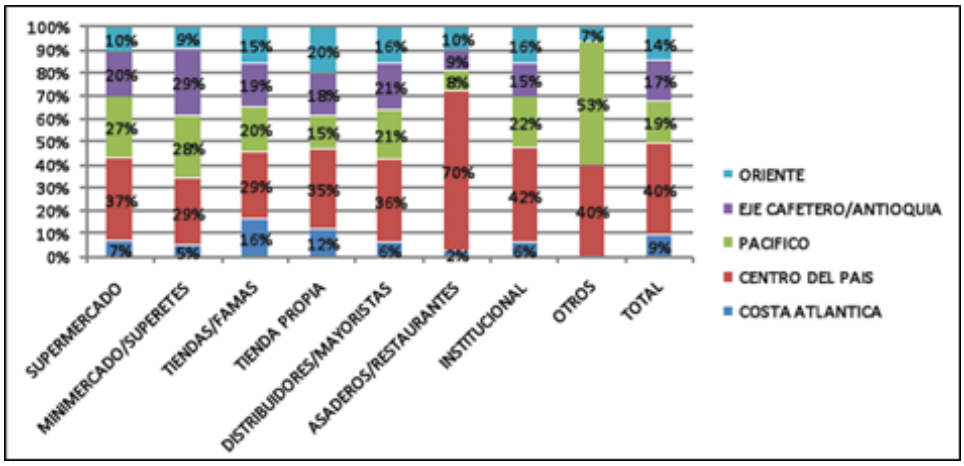
En el subsector las ventas se categorizan en cinco regiones de rivales directos (Costa Atlántica, Centro, Pacifico, Eje Cafetero/Antioquia y Oriente), esto por el alcance geográfico de atención o mercado de las empresas. Aun así como se vio en la primer parte de la caracterización del subsector, los competidores directos son varios y la mayoría se asemejan en tamaño, siendo esta la primera característica de un sector para catalogarse en rivalidad intensa según (Porter, 2008) tratada en el marco teórico.

De acuerdo con el porcentaje de participación del mercado total, la región de mayor participación es la región centro con un 40%, seguida de la región Pacifico con el 19%:



Grafica 14. Participación de ventas por región.

Los avances tecnológicos en cadena de frio permiten el transporte del producto a mayores distancias sin preocupación de perdida y a menor costo del que se tenía que asumir en años anteriores, con esto se rompieron las barreras de las regiones, es por esto que los rivales directos han empezado a atacar regiones diferentes a las de su alcance geográfico o mercado, impulsado por las ventas, al analizar las ventas por región junto al canal de comercialización, se nota que la región centro, en todos los canales de comercialización obtiene la mayoría en participación de las ventas:



Grafica 15. Participación en ventas por región y canal de comercialización.

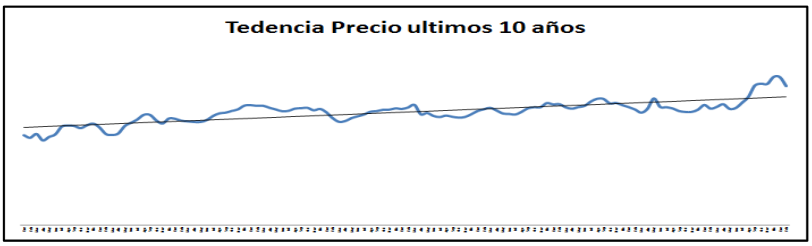
Es así como la competencia en rivalidad directa pasa de ser únicamente con actores locales, es decir de la misma región, a ser con actores regionales además como se vio anteriormente se suman actores internacionales e informales.

Así que de acuerdo con las características de (Porter, 2008) en las que define si el sector atraviesa una rivalidad intensa en competidores directos, y en las características de los rivales y del subsector, se cumplen:

1. Varios competidores y semejantes en tamaño.
2. Lento crecimiento del sector.
3. Altas barreras de salida (también barrera de entrada, por tener la mayor parte de sus activos en partidas de difícil conversión a efectivo).

Con esto se concluye que la rivalidad es intensa en palabras de (Porter, 2008)

Respecto al precio del producto, este en los últimos diez años ha tenido una tendencia positiva, aunque en los últimos años se ha visto una pronunciada caída:



Grafica 16. Participación en ventas por región y canal de comercialización.

De acuerdo con la revisión del comportamiento del precio, se encuentra que el mejor precio del producto es el comercializado en la ciudad de Bogotá:

	Bogotá.	Central.	Pacifico	Oriente	Eje Cafetero/ Antioquia	Costa Atlantica
2002	$ 3.207	$ 2.967	$ 2.978	$ 3.037	$ 2.417	$ 2.603
2003	$ 3.451	$ 3.193	$ 3.205	$ 3.268	$ 2.601	$ 2.801
2004	$ 3.729	$ 3.450	$ 3.463	$ 3.531	$ 2.811	$ 3.026
2005	$ 3.997	$ 3.699	$ 3.712	$ 3.785	$ 3.013	$ 3.244
2006	$ 3.791	$ 3.508	$ 3.520	$ 3.589	$ 2.858	$ 3.077
2007	$ 4.017	$ 4.047	$ 3.548	$ 3.861	$ 3.308	$ 3.653
2008	$ 4.209	$ 4.141	$ 3.992	$ 4.029	$ 3.553	$ 3.653
2009	$ 4.488	$ 4.321	$ 4.154	$ 4.211	$ 3.809	$ 3.918
2010	$ 4.212	$ 4.286	$ 4.033	$ 4.011	$ 3.719	$ 3.506
2011	$ 4.849	$ 4.372	$ 4.368	$ 4.606	$ 4.048	$ 3.923

Al comparar en porcentaje las regiones con la ciudad Bogotá, las regiones centro y pacifico son las que le siguen en precio:

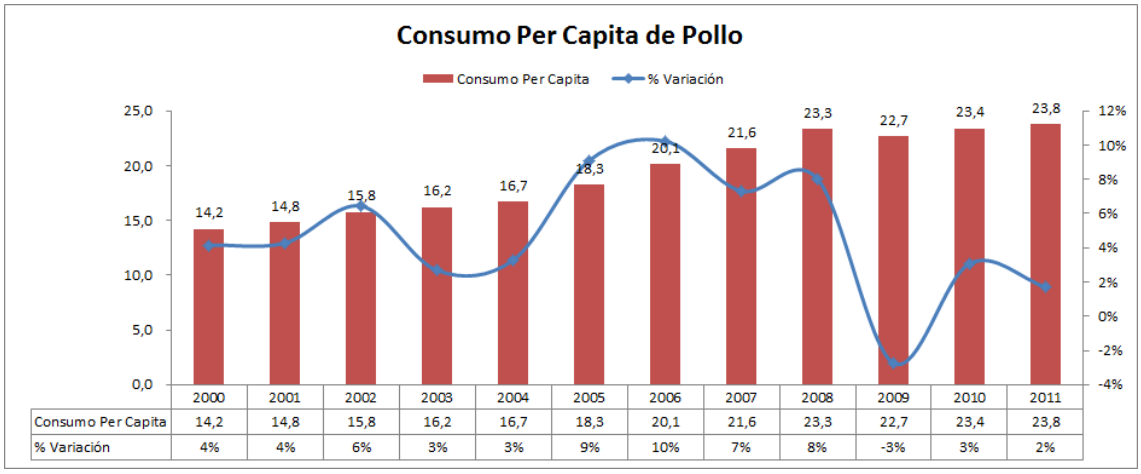
	Bogotá.	Central.	Pacifico	Oriente	Eje Cafetero/Antioquia.	Costa Atlantica
2002	100%	93%	93%	95%	75%	81%
2003	100%	93%	93%	95%	75%	81%
2004	100%	93%	93%	95%	75%	81%
2005	100%	93%	93%	95%	75%	81%
2006	100%	93%	93%	95%	75%	81%
2007	100%	101%	88%	96%	82%	91%
2008	100%	98%	95%	96%	84%	87%
2009	100%	96%	93%	94%	85%	87%
2010	100%	102%	96%	95%	88%	83%
2011	100%	90%	90%	95%	83%	81%

Así que la región centro además de ser la de mayor participación en ventas, es una de las regiones con mejor precio, haciéndola una de las regiones más atractivas para comercializar carne de pollo.

Como el sector cuenta con un producto de difícil diferenciación, lo que hace que el costo de cambiar el proveedor por parte del cliente sea bajo, los costos fijos son altos y costos marginales bajos y el productos es de característica perecible, según (Porter, 2008) se facilita una competencia de precios, competencia que se vive en el mercado. Es por esto que para no afectar la rentabilidad, se estima como factor crítico de éxito:

9. Adecuada fijación de precios.

La demanda por su parte, está estancada, el consumo per cápita del producto en los últimos cuatro años (2008-2011) se ha fijado en 23 kilos:



Grafica 12. Consumo per cápita Carne de Pollo.

La producción en el subsector es de tendencia positiva además se agrega producción internacional e informal (TLC y contrabando), caso contrario ocurre con la demanda, esta está estancada desde hace tres años, lo que hace que los costos fijos sean altos y los costos marginales sean bajos, haciendo que el crecimiento del sector sea lento, reafirmando la conclusión de rivalidad intensa entre rivales directos.

Al analizar los clientes por canales de comercialización, se encuentra que las tiendas y las famas con un 29% son el canal de comercialización de mayor venta del producto, le sigue el canal puntos de venta propia de cada empresa con un 19%. Lo particular de esta característica es que los dos canales comparten el mismo formato de negocio (punto de venta a la calle con atención directa al consumidor), por lo tanto el 48% de las ventas del subsector carne de pollo se hace a través de una fama o tienda:

Canal Venta	%Ventas
Tiendas/Famas	28%
Tienda Propia	19%
Asaderos/Restaurantes	18%
Distribuidores/Mayoristas	11%
Supermercado	8%
Institucional	8%
Minimercados/Superetes	7%
Otros	1%
TOTAL	**100%**

Los clientes del subsector, son diversos, van desde clientes directos hasta mayoristas, es un mercado masivo, de allí la importancia de su segmentación. Al analizar la importancia de la carne de pollo dentro de la razón de ser del cliente, se encuentra que en el 76% es alta, lo que traduce que en la mayoría de los clientes, el producto del subsector representa parte importante en su objeto social, surtiendo gran efecto en el costo del cliente, lo que aumenta directamente la sensibilidad al precio:

Canal Venta	%Ventas
Tiendas/Famas	28%
Tienda Propia	19%
Asaderos/Restaurantes	18%
Distribuidores/Mayoristas	11%
Supermercado	8%
Institucional	8%
Minimercados/Superetes	7%
Otros	1%
TOTAL	**100%**

ALTO	MEDIO	BAJO
28%		
19%		
18%		
11%		
		8%
	8%	
		7%
		1%
76%	**8%**	**16%**

Grafica 13. Efecto producto en % costo del cliente.

Como para la mayoría de los clientes del subsector el producto representa alto el producto en su estructura de costo y por ser un producto de difícil diferenciación, la calidad del mismo no afecta al cliente, este cumple con dos de las tres características para catalogarlo como un cliente poderoso según (Porter, 2008).

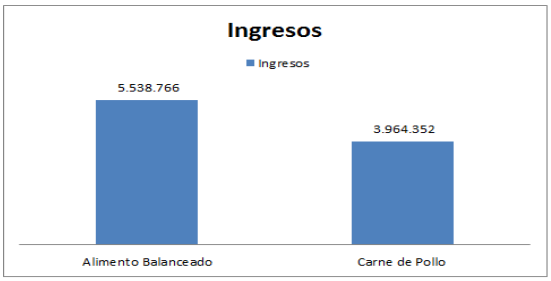
Esto se constata por su poder de negociación, como son las cadenas, estas imponen las condiciones e incluso el precio al que se debe realizar la negociación, situación similar empieza a ocurrir con los canales Asaderos/Restaurantes e Institucional. Para restar poder de negociación las empresas del subsector deben como factor crítico de éxito:

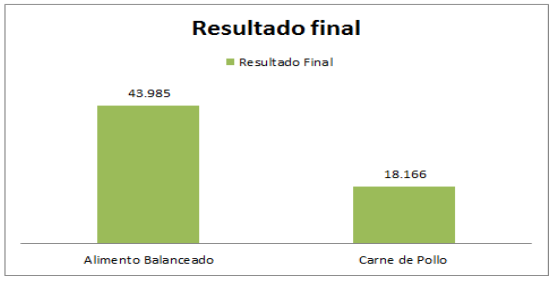
10. Desarrollar canales de comercialización.
11. Sobresaliente servicio al cliente.

Los proveedores por su parte, al igual que los clientes también poseen alto poder de negociación, las organizaciones del subsector tienen un alto grado de dependencia con el alimento balanceado para pollos. Como todo ser vivo, el pollo depende esencialmente del alimento para sobrevivir, esto ocurre igual con las organizaciones del subsector con los proveedores de alimento balanceado.

El alimento balanceado en porcentaje tiene una participación del 70% en el costo de producción, es el insumo más importante y es en el que más invierte el sector avícola, se estima que el 64% del efectivo de las empresas del subsector es utilizado para la compra de alimento balanceado.

En Colombia el sector del alimento balanceado para aves de corral está representado por 60 empresas con un ingreso total para el año 2011 de $5.4 billones de pesos, un 27% más de ingreso que el total de ingreso del subsector carne de pollo:

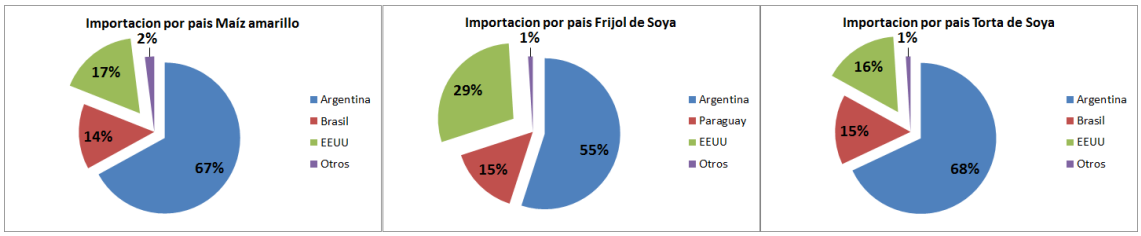




Grafica 17. Comparativo subsector con principales proveedores.

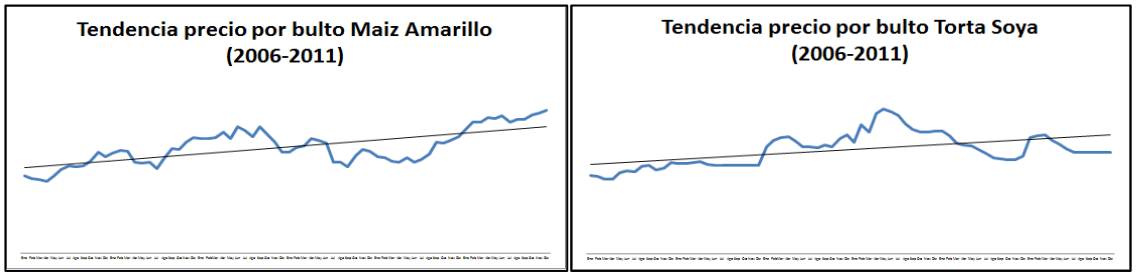
Por lo tanto se referencia de los principales proveedores, su gran tamaño como característica, además sus ingresos no dependen únicamente del subsector, pues proveen alimento para las demás industrias y mercados que utilizan alimento balanceado para animales.

Las materias utilizadas para la producción del alimento balanceado son Maíz amarillo, Frijol y torta de soya, estos insumos son de mayoría importados. Lo que hace que su precio no sea estable:



Grafica 18. País de origen principal materias primas alimento balanceado.

La tendencia del precio de estos insumos en los últimos años ha sido al alza, en el último año (2011) el maíz amarillo tuvo un incremento del 47.1% y la soya del 11.1%:



Grafica 19. Tendencia Precio principales materias prima de alimento balanceado.

Este mayor costo de materias primas hace que el precio del alimento balanceado se incremente inmediatamente, puesto que estos proveedores son capaces de transferir el mayor costo de las materias primas a las empresas del subsector, por medio del aumento del precio de alimento balanceado.

Así las cosas, la rentabilidad del subsector carne de pollo en gran medida estará sujeta al comportamiento del precio de las materias primas del principal insumo (alimento balanceado), como se trató en el marco teórico esta característica hace poderoso al proveedor por su capacidad de trasferir el costo (Porter, 2008).

Importante notar que los proveedores de mayor ingreso (Solla S.A. y Carbone Rodriguez Y CIA S.C.A. (ITALCOL)) han entrado al negocio del sector avícola colombiano, por medio de la absorción empresas del subsector que no han podido sobrevivir a crisis financieras, convirtiéndose por medio de estas unidades de negocio en rivales directos.

Esto lo han hecho, porque tienen gran conocimiento y experiencia en el subsector, han invertido en investigaciones zootécnicas para proveer el mejor alimento, aquel que se convierta más rápido en carne de pollo y han participado directamente en las granjas con todas las empresas del subsector con el objetivo de analizar y mejorar el comportamiento de sus alimentos. Precisamente en ese acompañamiento, es donde han aprendido e incluso mejorado su conocimiento y experiencia en el proceso de producción de carne de pollo.

Respecto a la capacidad instalada de los proveedores, de acuerdo con reuniones y visitas, la capacidad no está utilizada al 100%, tienen disponibilidad en capacidad instalada y no dependen de una sola planta, la atención a nivel nacional ha hecho que hayan invertido en el montaje de varias plantas a lo largo del territorio nacional y ahora tengan varias plantas de producción de alimento balanceado dispersas en el país.

Puesto que esta carga debe asumirla el subsector por la difícil transferencia de este mayor costo a los clientes finales, por su sensibilidad al precio, da la característica de un commodity al producto, es labor de las empresas del subsector poder:

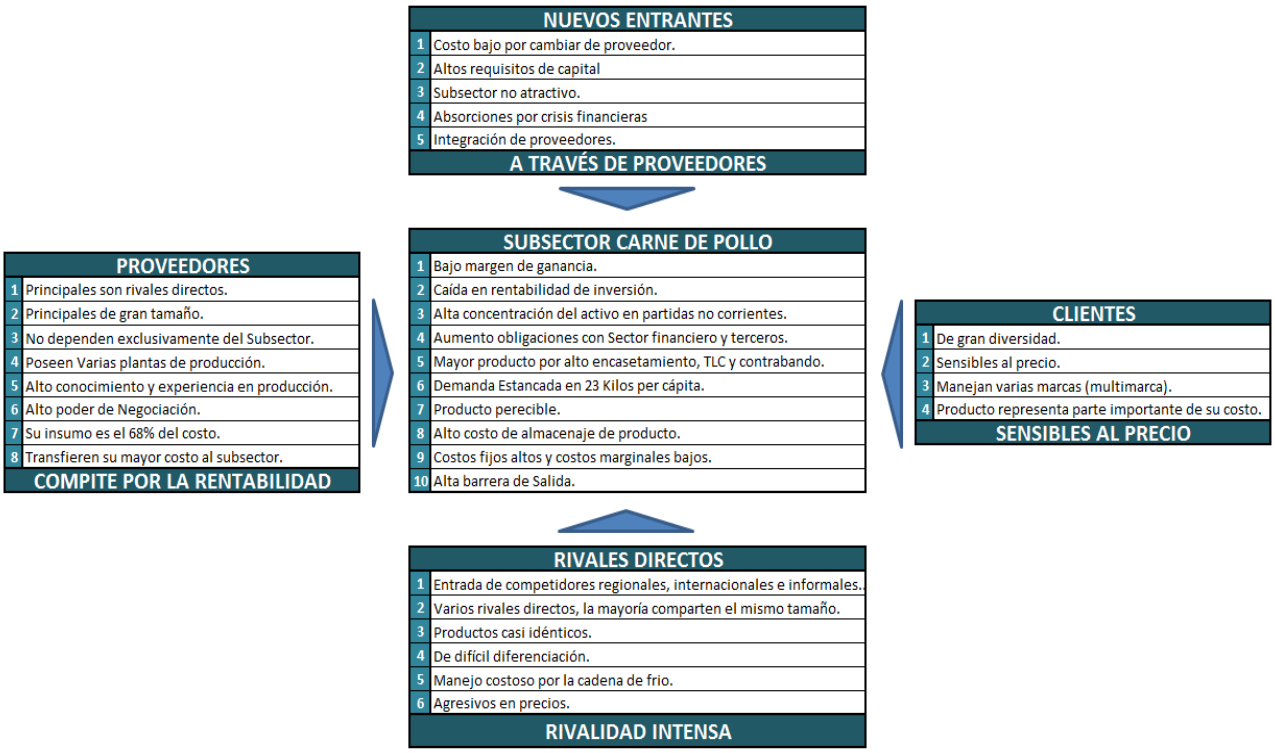
12. Descomoditizar el producto.

Las organizaciones del subsector, se encuentran en la mitad, aprisionadas entre sus proveedores y clientes, los primeros transfieren su mayor costo de materias primas al precio del alimento balanceado pero los segundos no permiten evacuar esa transferencia de costo al precio de la carne de pollo, obligándolo a que las empresas del subsector lo asuman, para combatir, las organizaciones deben desarrollar canales de comercialización que les permitan tener varias oportunidades de negociación y tengan un sistema adecuado de precios, acompañado esto por el desarrollo de nuevos productos y un sobresaliente servicio al cliente.

Finalmente el producto del subsector es un alimento perecedero, que hace que su almacenaje y transporte sea adecuado a unas características de ambiente técnicas para su conservación y se exija a las empresas a regular sus procesos de acuerdo con normativas y leyes sanitarias y ambientales.

13. Cumplimiento normatividad sanitaria y ambiental.

En resumen el subsector se caracteriza:



Grafica 19. Resumen Características Subsector.

Una vez tenido el resultado total de la caracterización del subsector carne de pollo se realizó una reunión que congrego las autoridades superiores de todas las áreas (Analistas II, Coordinadores, Jefes, Subdirectores, Directores, Gerentes de área, Gerente General y Consejo de Administración) y se determinó los factores críticos de éxito del negocio de la carne de pollo que debía tener presente la organización:

FCE

1. Alto nivel de Planificación.
2. Alta Inversión.
3. Reacción rápida a los cambios en el entorno.
4. Alto capital de Trabajo.
5. Alta capacidad para almacenaje y cadena en Frio.
6. Equipo humano de alta calidad y conocimiento.
7. Cumplir con la normatividad Sanitaria y ambiental.
8. Desarrollo de canales de Comercialización.
9. Lograr descommoditizar el producto.
10. Alta competitividad en costos de producción.
11. Sistema adecuado de fijación de precios.
12. Apropiada administración, control y seguimiento.
13. Sobresaliente servicio al cliente.

Grafica 20. Factores Críticos de Éxito Subsector.

Pollos Vencedor

El 1 de agosto de 1972, 185 trabajadores de Sabana S.A. Pollos Campeón decidieron formar una nueva empresa avícola, crearon una sociedad de hecho, llamada Carlos García, ocho meses después, formaron la Cooperativa Integral de trabajo asociado Pollos Vencedor.

De esto hace 40 años, actualmente es una organización que emplea a 548 personas, tiene unas ventas anuales cercanas a los 80 mil millones de pesos y para el desarrollo de su actividad posee:

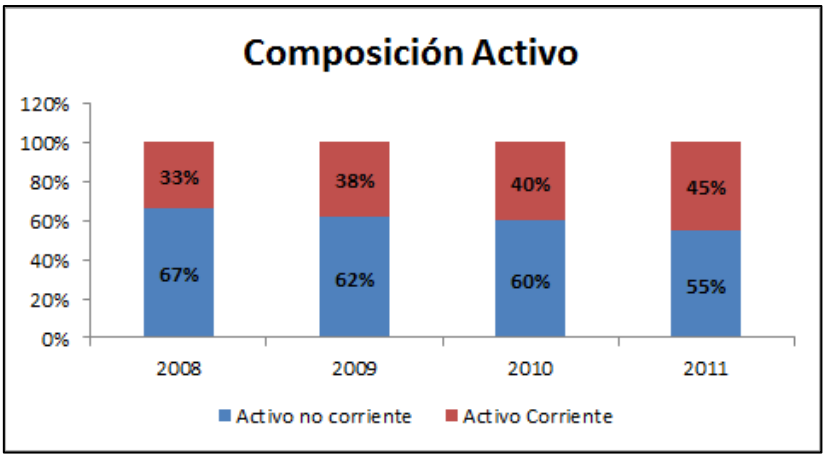
- 47 granjas de producción levante y engorde de pollo ubicadas en la región del Gualivá-Cundinamarca, (región comprendida por los pueblos de Alban, Sasaima y Guayabal de Siquima).
- Una planta de alimento balanceado para pollo en la ciudad de Barranquilla.
- Una planta de incubación en Guaduas-Cundinamarca.
- Una planta de beneficio en Sasaima, clasificada como tipo 1A, considerada por el INVIMA como una de las cuatro mejores plantas del país y con certificación HACCP.
- Una planta de manejo ambiental de residuos sólidos y líquidos en Sasaima, donde se transforman los subproductos del proceso de beneficio en materias primas e insumos para otros productos de comercialización.
- Cinco distribuidoras Regionales (Dos en la ciudad de Bogotá, una en Villavicencio, una en Neiva y una en Ibagué).
- 17 puntos de venta, a nivel nacional.

Sus ventas equivalen al 2% del mercado nacional de carne de pollo, de 36 empresas ocupa el puesto número 17 en orden de mayor a menor ingreso.

Posee unos activos con corte al 31 de diciembre de 2011 cercanos a los $35 mil millones de pesos, de los cuales $15 mil millones son corrientes:

	2008	% PART	2009	% PART	% VAR	2010	% PART	% VAR	2011	% PART	% VAR
Activo Corriente	$ 9.955	33%	$ 11.775	38%	18%	$ 12.791	40%	9%	$ 15.761	45%	23%
Activo No corriente	$ 19.819	67%	$ 19.259	62%	-3%	$ 19.058	60%	-1%	$ 19.088	55%	0%
Total Activo	$ 29.774	100%	$ 31.034	100%	4%	$ 31.849	100%	3%	$ 34.849	100%	9%

En los últimos cuatro años, los activos corrientes han tenido un aumento en la participación del activo total, pasaron de participar un 33% en el año 2008 a un 45% en el año 2011, los activos no corrientes han perdido participación a través del tiempo:



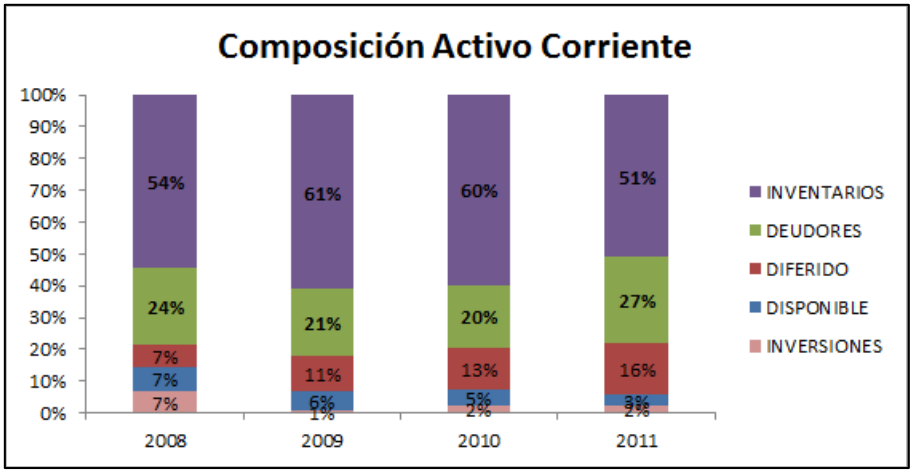
Grafica 21. Evolución y composición Activos Pollos Vencedor

El aumento del activo corriente es producto del aumento de los inventarios, Deudores y Diferidos, estos a su vez son los de mayor participación.

Por el contrario el disponible y las inversiones de corto plazo han disminuido en los últimos cuatro años y son los de menor participación.

El 94% del activo corriente se encuentra en las partidas de mayor dificultad en conversión de efectivo:

	2008	% PART	2009	% PART	% VAR	2010	% PART	% VAR	2011	% PART	% VAR
14 INVENTARIOS (CP	$ 5.406	54%	$ 7.179	61%	33%	$ 7.634	60%	6%	$ 8.037	51%	5%
13 DEUDORES (CP)	$ 2.400	24%	$ 2.500	21%	4%	$ 2.566	20%	3%	$ 4.284	27%	67%
17 DIFERIDO (CP)	$ 702	7%	$ 1.288	11%	83%	$ 1.644	13%	28%	$ 2.554	16%	55%
11 DISPONIBLE	$ 744	7%	$ 738	6%	-1%	$ 655	5%	-11%	$ 494	3%	-25%
12 INVERSIONES	$ 703	7%	$ 70	1%	-90%	$ 292	2%	317%	$ 392	2%	34%
ACTIVO CORREINTE	**$ 9.955**	**100%**	**$ 11.775**	**100%**	**18%**	**$ 12.791**	**100%**	**9%**	**$ 15.761**	**100%**	**23%**



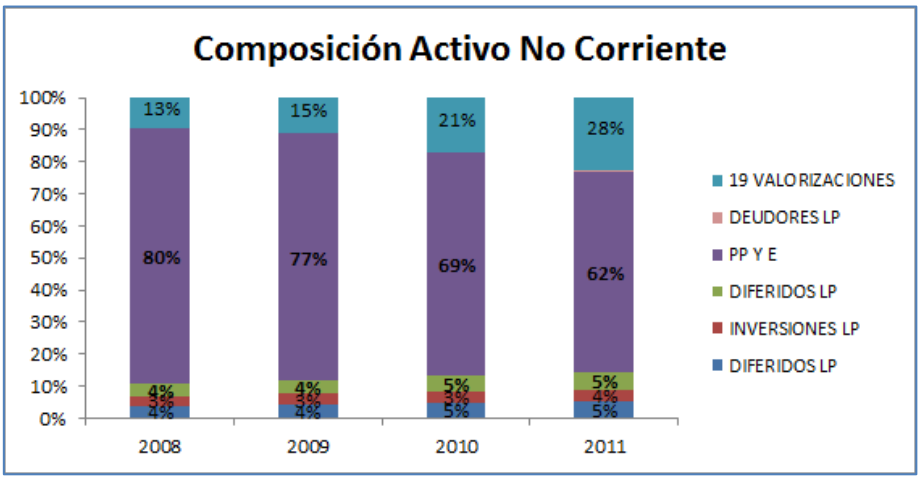
Grafica 22. Composición Activo Corriente Pollos Vencedor.

Dentro de la segunda partida más importante del activo: los deudores, se encuentra para el año 2011, una provisión de 398 millones de pesos por deudores, clasificados como irrecuperables, es decir que al momento de

castigar esta cartera, el gasto de la organización se incrementara en ese valor, aumentando su pérdida operacional y final.

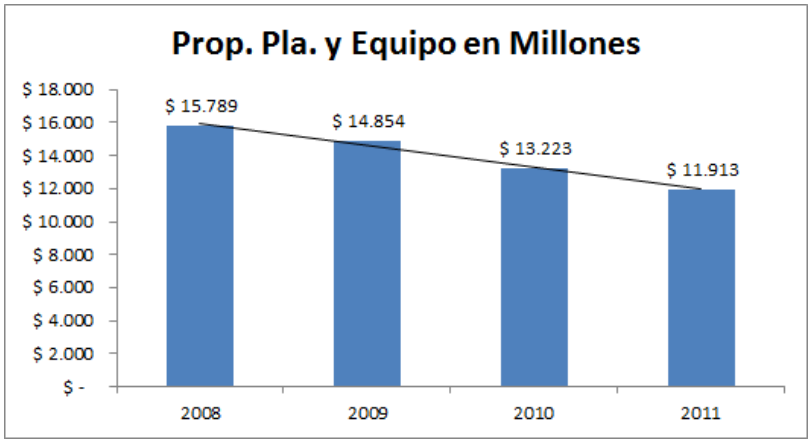
Al analizar las partidas del activo no corriente, la mayoría está destinado a la propiedad planta y equipo, para el año 2011 está posee el 62% de participación del activo no corriente, pero ha venido perdiendo participación pues en el año 2008 tenía una participación del 80%:

	2008	% PART	2009	% PART	% VAR	2010	% PART	% VAR	2011	% PART	% VAR
12 INVERSIONES	$ 602	3%	$ 657	3%	9%	$ 660	3%	0%	$ 728	4%	10%
13 DEUDORES A LARGO PLAZO	$ 8	0%	$ 30	0%	275%	$ 55	0%	83%	$ 86	0%	56%
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	$ 15.789	80%	$ 14.854	77%	-6%	$ 13.223	69%	-11%	$ 11.913	62%	-10%
16 INTANGIBLES	$ 102	1%	$ 104	1%	2%	$ 104	1%	0%	$ 104	1%	0%
17 DIFERIDOS	$ 788	4%	$ 797	4%	1%	$ 936	5%	17%	$ 1.000	5%	7%
19 VALORIZACIONES	$ 2.530	13%	$ 2.817	15%	11%	$ 4.080	21%	45%	$ 5.257	28%	29%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**$ 19.819**	**100%**	**$ 19.259**	**100%**	**-3%**	**$ 19.058**	**100%**	**-1%**	**$ 19.088**	**100%**	**0%**



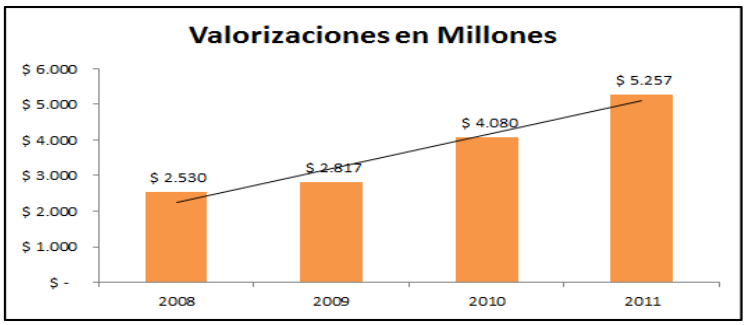
Grafica 23. Composición Activo No Corriente.

Al analizar el comportamiento de la propiedad planta y equipo de manera individual, esta ha disminuido, lo que sugiere una desinversión en maquinaria y equipo por parte de la organización:



Grafica 24. Evolución Propiedad planta y Equipo Pollos Vencedor.

Por su parte, las valorizaciones toman importancia en el activo no corriente, estas son meramente la actualización del valor y no un verdadero aumento por la inclusión de nueva maquinaria y equipo:



Grafica 25. Evolución Valorización Pollos Vencedor.

De acuerdo con el pasivo, al cierre del año 2011 se estableció en $19.923 millones, un 58% del total de los activos. De cual, en promedio el 74% corresponde a obligaciones de corto plazo:

	2008	% PART	2009	% PART	% VAR	2010	% PART	% VAR	2011	% PART	% VAR
Pasivo Corriente	$ 11.174	71%	$ 12.982	84%	16%	$ 11.213	70%	-14%	$ 14.158	71%	26%
Pasivo No corriente	$ 4.597	29%	$ 2.487	16%	-46%	$ 4.768	30%	92%	$ 5.764	29%	21%
Total Pasivo	**$ 15.771**	**100%**	**$ 15.469**	**100%**	**-2%**	**$ 15.981**	**100%**	**3%**	**$ 19.923**	**100%**	**25%**

De las obligaciones de corto plazo la de mayor participación son los proveedores con un 34%, seguido de las obligaciones financieras con un 29%:

	2008	% PART	2009	% PART	% VAR	2010	% PART	% VAR	2011	% PART	% VAR
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	$ 3.055	27%	$ 6.386	49%	109%	$ 3.983	36%	-38%	$ 4.172	29%	5%
22 PROVEEDORES (CP)	$ 4.918	44%	$ 1.938	15%	-61%	$ 2.660	24%	37%	$ 4.798	34%	80%
23 CUENTAS POR PAGAR (CP)	$ 1.540	14%	$ 2.404	19%	56%	$ 2.475	22%	3%	$ 2.261	16%	-9%
25 OBLIGACIONES LABORALES (CP)	$ 1.175	11%	$ 1.469	11%	25%	$ 1.591	14%	8%	$ 1.536	11%	-3%
26 PASIVOS ESTIMAD. Y PROVIS. (CP)	$ 155	1%	$ 302	2%	95%	$ 301	3%	0%	$ 805	6%	167%
27 DIFERIDOS (CP)	$ 304	3%	$ 283	2%	-7%	$ 203	2%	-28%	$ 587	4%	189%
28 OTROS PASIVOS (CP)	$ 27	0%	$ 200	2%	641%		0%	-100%		0%	
PASIVO CORRIENTE	**$ 11.174**	**100%**	**$ 12.982**	**100%**	**16%**	**$ 11.213**	**100%**	**-14%**	**$ 14.158**	**100%**	**26%**

Todo el pasivo de largo plazo corresponde a obligaciones financieras de largo plazo:

	2008	% PART	2009	% PART	% VAR	2010	% PART	% VAR	2011	% PART	% VAR
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	$ 4.597	100%	$ 2.487	100%	-46%	$ 4.768	100%	92%	$ 5.764	100%	21%
PASIVO NO CORRIENTE	$ 4.597	100%	$ 2.487	100%	-46%	$ 4.768	100%	92%	$ 5.764	100%	21%

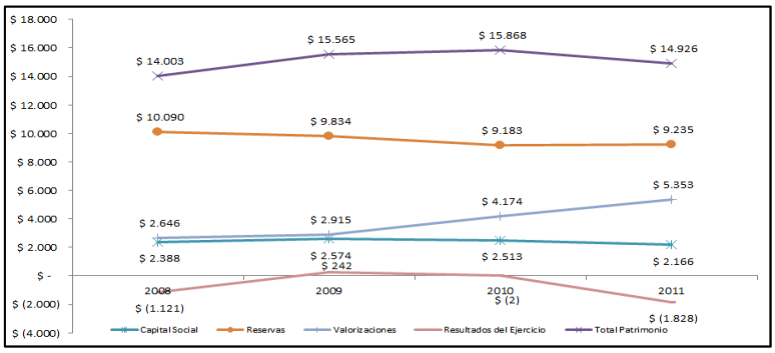
Al unir el pasivo por cuentas sin tener en cuenta la temporalidad (corto y largo plazo), el 50% corresponde a endeudamiento financiero y el 35% corresponde a proveedores y cuentas por pagar, es decir el 85% se encuentra concentrado en terceros:

	2008	% PART	2009	% PART	% VAR	2010	% PART	% VAR	2011	% PART	% VAR
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP) y (LP)	7.652	49%	8.873	57%	16%	8.751	55%	-1%	9.936	50%	14%
22 PROVEEDORES (CP) y 23 CUENTAS POR PAGAR (CP	6.458	41%	4.342	28%	-33%	5.135	32%	18%	7.059	35%	37%
25 OBLIGACIONES LABORALES (CP)	1.175	7%	1.469	9%	25%	1.591	10%	8%	1.536	8%	-3%
26 PASIVOS ESTIMAD. Y PROVIS. (CP)	155	1%	302	2%	95%	301	2%	0%	805	4%	167%
27 DIFERIDOS (CP)	304	2%	283	2%	-7%	203	1%	-28%	587	3%	189%
28 OTROS PASIVOS (CP)	27	0%	200	1%	641%	-	0%	-100%	-	0%	
TOTAL PASIVO	15.771	100%	15.469	100%	-2%	15.981	100%	3%	19.923	100%	25%

Al analizar el patrimonio, principalmente está representado por las reservas constituidas en ejercicios anteriores, seguido del superávit por valorización:

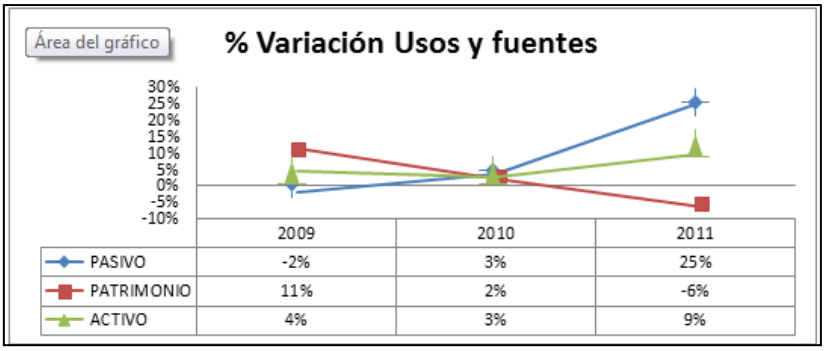
	2008	% PART	2009	% PART	% VAR	2010	% PART	% VAR	2011	% PART	% VAR
31 CAPITAL SOCIAL	2.388	17%	2.574	17%	8%	2.513	16%	-2%	2.166	15%	-14%
32 SUPERAVIT DE CAPITAL		0%		0%			0%			0%	
33 RESERVAS	10.090	72%	9.834	63%	-3%	9.183	58%	-7%	9.235	62%	1%
34 REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO		0%		0%			0%			0%	
35 DIVIDEN. O PARTC. DECRET. EN ACC.O CUOTAS		0%		0%			0%			0%	
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	(1.121)	-8%	242	2%	-122%	(2)	0%	-101%	(1.828)	-12%	91300%
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		0%		0%			0%			0%	
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	2.646	19%	2.915	19%	10%	4.174	26%	43%	5.353	36%	28%
TOTAL PATRIMONIO	14.003	100%	15.565	100%	11%	15.868	100%	2%	14.926	100%	-6%

La organización no ha tenido un proceso de recapitalización o valorización de capital, por el contrario el capital social, las reservas y el mismo total del patrimonio han disminuido en el tiempo, por la necesidad de cubrir periodos deficitarios: solamente un año, el resultado del ejercicio estuvo por encima de cero, con $242 millones, en el año 2009:



Grafica 26. Evolución partida Patrimonio Pollos Vencedor.

Al revisar en conjunto los usos y fuentes de recurso, en el último año la organización presento una variación desfavorable en el patrimonio, disminuyó un 6%, mientras que el pasivo aumento un 25%:



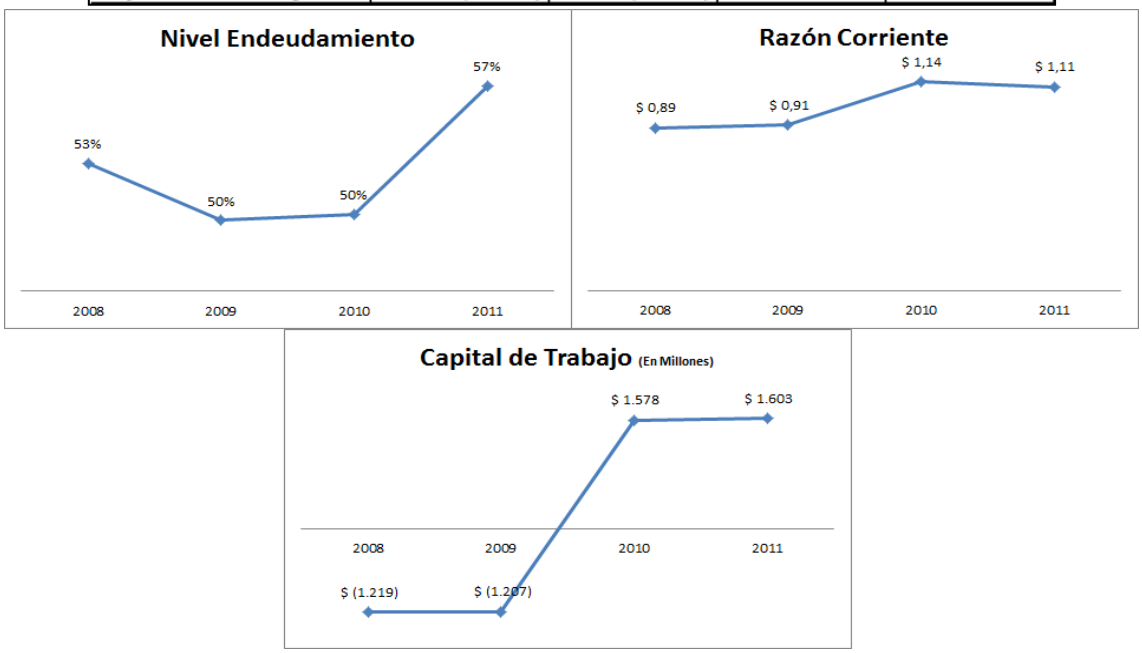
Grafica 27. % Variación Usos y Fuentes Pollos Vencedor.

Este comportamiento permitió que la participación de los externos en los activos de la organización allá pasado del 50% en el año 2010 al 57% en el año 2011, mientras que la participación propia (patrimonio) en los activos disminuyo al 43% en el año 2011:

	2008	% PART	2009	% PART	% VAR	2010	% PART	% VAR	2011	% PART	% VAR
TOTAL PASIVO	$ 15.771	53%	$ 15.469	50%	-2%	$ 15.981	50%	3%	$ 19.923	57%	25%
TOTAL PATRIMONIO	$ 14.003	47%	$ 15.565	50%	11%	$ 15.868	50%	2%	$ 14.926	43%	-6%
TOTAL ACTIVO	$ 29.774	100%	$ 31.034	100%	4%	$ 31.849	100%	3%	$ 34.849	100%	9%

De acuerdo con el resultado de la operación, la organización atraviesa una difícil situación, de cuatro años solo en uno ha tenido un resultado final positivo, su nivel de endeudamiento se ha elevado durante el año 2011 y su liquidez ha disminuido:

	2008	2009	2010	2011
Nivel Endeudamiento	53%	50%	50%	57%
Razón Corriente	$ 0,89	$ 0,91	$ 1,14	$ 1,11
Capital de Trabajo	$ (1.219)	$ (1.207)	$ 1.578	$ 1.603



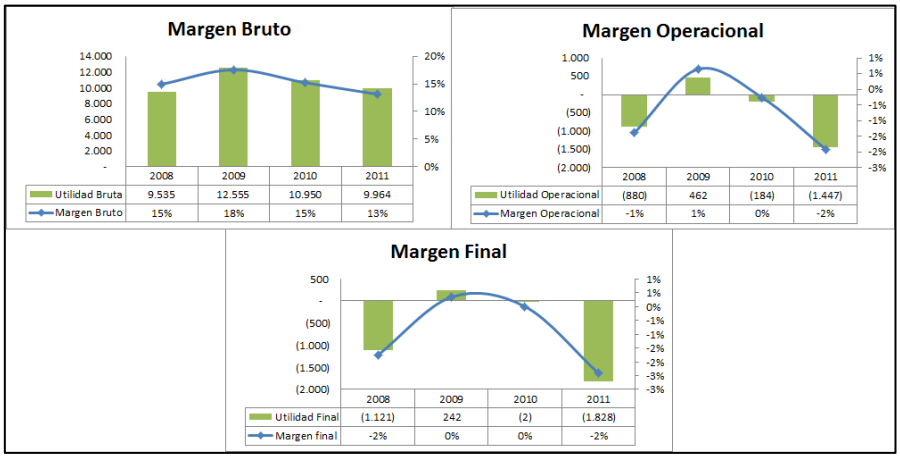
Grafica 28. Indicadores Financieros Pollos Vencedor

El resultado final del último año ha sido negativo en $1.800 millones, al ver en conjunto el resultado de los últimos cuatro años, se tiene un resultado acumulado negativo de $2.709 millones, pesando este, un 8% del total del Activo y un 18% del total del Patrimonio.

De acuerdo con las cifras de resultado, se destaca el aumento del 8% del costo de ventas situándolo en un 87% del ingreso, esto ha conllevado a la reducción del margen bruto tanto en valores absolutos como porcentuales. El rubro de mayor variación fueron los intereses, estos crecieron un 478%:

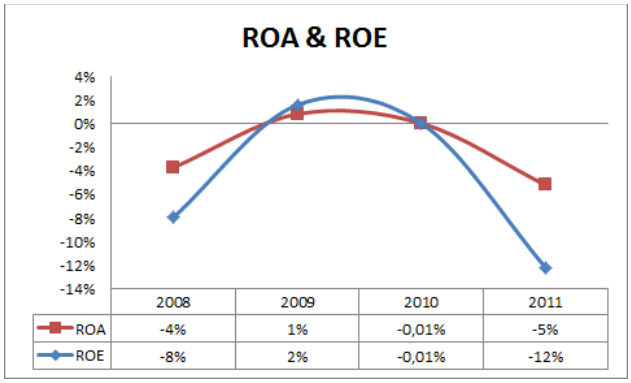
	2008	% PART	2009	% PART	% VAR	2010	% PART	% VAR	2011	% PART	% VAR
41 INGRESOS	$ 63.846	100%	$ 71.567	100%	12%	$ 72.039	100%	1%	$ 75.878	100%	5%
61 COSTO	$ 54.311	85%	$ 59.012	82%	9%	$ 61.089	85%	4%	$ 65.914	87%	8%
UB	$ 9.535	15%	$ 12.555	18%	32%	$ 10.950	15%	-13%	$ 9.964	13%	-9%
51 GASTOS ADMIN.	$ 2.831	4%	$ 4.762	7%	68%	$ 3.489	5%	-27%	$ 3.766	5%	8%
52 GASTOS VENTAS	$ 7.584	12%	$ 7.331	10%	-3%	$ 7.645	11%	4%	$ 7.645	10%	0%
UO	$ (880)	-1%	$ 462	1%	-153%	$ (184)	0%	-140%	$ (1.447)	-2%	686%
42 ING NO OPER.		0%		0%	0%	$ 381	1%		$ 418	1%	10%
53 GAS NO OPER.	$ 1	0%	$ 16	0%	1500%	$ 100	0%	525%	$ 227	0%	127%
5305 INTERESES	$ 240	0%	$ 204	0%	-15%	$ 99	0%	-51%	$ 572	1%	478%
UAI	$ (1.121)	-2%	$ 242	0%	-122%	$ (2)	0%	-101%	$ (1.828)	-2%	91300%
54 IMPUESTO	$ -	0%	$ -	0%	0%	$ -	0%		$ -	0%	
59 RESULTADO	$ (1.121)	-2%	$ 242	0%	-122%	$ (2)	0%	-101%	$ (1.828)	-2%	91300%

Como el aumento porcentual del costo ha sido mayor que la del ingreso, la diferencia restante no ha podido absorber la totalidad de los gastos, hecho que lleva al resultado negativo tanto del margen operacional y final:



Grafica 29. Resultado Márgenes Pollos Vencedor.

Al analizar la tendencia de la rentabilidad de los activos y el capital, esta es desalentadoramente y desastrosamente negativa:



Grafica 30. Rentabilidad Pollos Vencedor.

La organización no cuenta con una herramienta que le permita hacer seguimiento al uso de su efectivo, por tal motivo al reconstruir el flujo de efectivo, se encontró que el saldo final en el año 2011 fue negativo en un 3%:

FLUJO DE EFECTIVO POLLOS VENCEDOR (Millones de pesos)					
	2008	2009	2010	2011	2011
	REAL	REAL	REAL	REAL	% PART
SALDO INICIAL	**$ 973**	**$ (1.215)**	**$ (1.528)**	**$ (1.681)**	**-2%**
VENTAS DE CONTADO	$ 14.207	$ 16.083	$ 16.347	$ 17.087	24%
RECAUDO REAL AÑO (n)	$ 39.469	$ 44.679	$ 45.413	$ 47.469	68%
RECAUDO CARTERA AÑO ANTERIOR (n-1)	$ 3.000	$ 3.396	$ 3.452	$ 3.608	5%
TIDIS	$ 2.604	$ 2.947	$ 2.996	$ 3.131	4%
INGRESOS NO OPERACIONALES	$ 485	$ 549	$ 558	$ 583	1%
TOTAL INGRESO EFECTIVO	**$ 60.738**	**$ 66.439**	**$ 67.237**	**$ 70.197**	**100%**
TOTAL PERSONAL	$ 7.704	$ 8.452	$ 8.571	$ 8.992	13%
TOTAL PLANTA ABA (BARRANQUILLA)	$ 5.429	$ 5.956	$ 6.039	$ 6.336	9%
TOTAL ALIMENTO BALANCEADO	$ 30.763	$ 33.750	$ 34.222	$ 35.902	51%
TOTAL TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS	$ 4.234	$ 4.645	$ 4.710	$ 4.942	7%
TOTAL DROGA	$ 1.143	$ 1.254	$ 1.271	$ 1.334	2%
TOTAL EMPAQUE	$ 544	$ 596	$ 605	$ 634	1%
TOTAL COMBUSTIBLE	$ 1.093	$ 1.199	$ 1.216	$ 1.276	2%
TOTAL AVES (Huevo y Otros Alimento)	$ 642	$ 704	$ 714	$ 749	1%
TOTAL ARRENDAMIENTOS	$ 1.820	$ 1.996	$ 2.024	$ 2.124	3%
TOTAL SEGUROS	$ 193	$ 211	$ 214	$ 225	0%
TOTAL SERVICIOS PUBLICOS	$ 1.166	$ 1.279	$ 1.297	$ 1.361	2%
TOTAL SERVICIOS GENERALES	$ 2.425	$ 2.660	$ 2.697	$ 2.830	4%
TOTAL ACREEDORES GENERALES	$ 2.293	$ 2.516	$ 2.551	$ 2.676	4%
OTROS GASTOS	$ 40	$ 44	$ 45	$ 47	0%
AMORTIZACION E INTERES	$ 1.598	$ 1.753	$ 1.778	$ 1.865	3%
TOTAL IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	$ 504	$ 553	$ 561	$ 589	1%
TOTAL MUTUAL VENCEDOR	$ 363	$ 398	$ 403	$ 423	1%
TOTAL EGRESO EFECTIVO	**$ 61.953**	**$ 67.967**	**$ 68.918**	**$ 72.303**	**103%**
SALDO FINAL	**$ (1.215)**	**$ (1.528)**	**$ (1.681)**	**$ (2.106)**	**-3%**

Grafica 31. Flujos de Efectivo

Pollos Vencedor es una organización con una pérdida acumulada de $2.709 millones producto del ejercicio de los últimos cuatro años, con un aumento en sus partidas de inventarios y deudores, que ha afectado su efectivo recibido, lo que ha provocado que renueve sus créditos rotativos con alta tasas de interés y aumente su apalancamiento con terceros, aumentando su nivel de endeudamiento al 57% y disminuyendo su capital de trabajo e índice de liquidez, situación que ha provocado un saldo final negativo en su flujo de efectivo del 3% del total de efectivo recibido.

Su alto nivel de endeudamiento y falta de efectivo hace que se dificulte la obtención de nuevos créditos en el sector financiero, todos los días se reciben llamadas de proveedores a exigir el pago de sus cuentas de cobro y facturas atrasados, el rumor por todos los rincones de la organización es la paralización de actividades por no contar con alimento balanceado por la precaria situación financiera.

El fundamento del crecimiento de sus activos no corrientes y patrimonio está en las valorizaciones, que son simplemente la actualización del valor y no un verdadero aumento por la inclusión e inversión de nueva maquinaria y equipo, la organización ha dejado de invertir en propiedad planta y equipo.

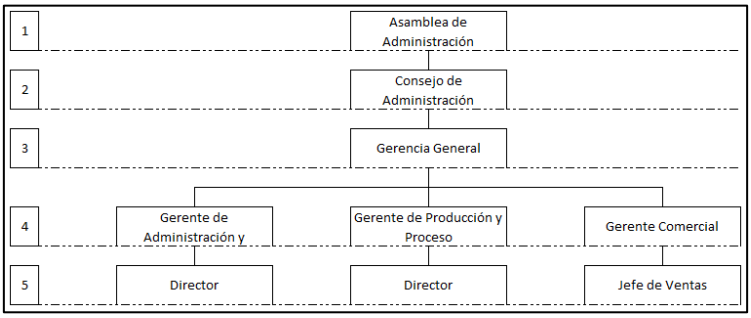
Al analizar la estructura organizacional de Pollos Vencedor mediante las variables de diseño de Especialización, Coordinación, Formalización,

Departamentalización, autoridad y toma de Decisión (Mintzberg, La estructura de las Organizaciones, 1979).

La departamentalización de la estructura está compuesta por la agrupación de los puestos de trabajo en tres áreas:

1. Administración y finanzas.
2. Proceso y distribución.
3. Comercialización.

De acuerdo con los niveles con facultad en la variable de diseño: autoridad y dirección, la organización cuenta con cinco niveles:



Grafica 32. Niveles con Facultad de Dirección Pollos Vencedor.

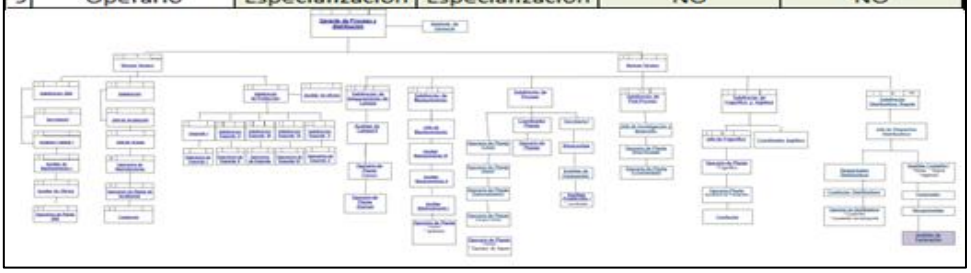
Es importante notar que la organización duro cerca de ocho meses sin gerente general, por lo que los niveles de dirección estuvieron incrementados hasta el nivel de gerente de área, creando así un ambiente de áreas con dirección independientes y una baja sincronía e integración en la realización de metas comunes, cada área realiza su función intrínseca pero no está direccionada a un objetivo o meta común, como resultado se encuentra que aparte de la dificultad en comunicación, los niveles no reciben ningún tipo de información sincronizada y vinculada con la operación acerca del rumbo de la organización.

La diferenciación vertical se encuentra sustentada en nueve niveles jerárquicos debidamente formalizados que con un total de 541 trabajadores se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

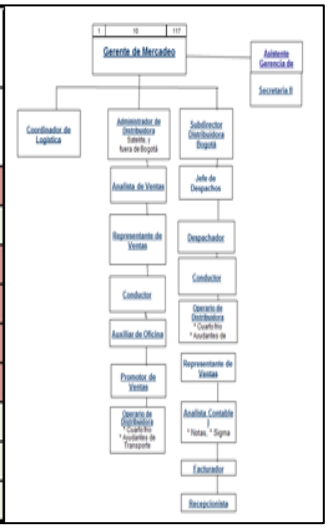
		Produccion y Proceso	Comercialización	Administración y Finanzas	TOTAL
1	Gerente Area	1	1	1	3
2	Director	4	1	2	7
3	Subdirector	8	2	5	15
4	Jefe	6	11	2	19
5	Coordinador	7	2	7	16
6	Analista I	7	2	7	16
7	Analista II	5	2	6	13
8	Auxiliar	5	1	10	16
9	Operario	436	0	0	436
	TOTAL	479	22	40	541

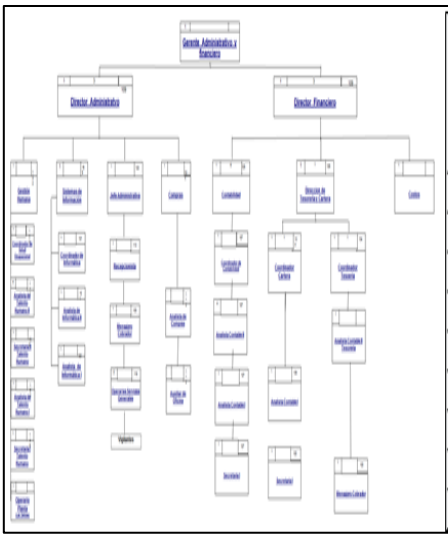
De acuerdo con las variables de coordinación y toma de decisión, estas se permiten en promedio en seis niveles. Por su parte la al analizar la variable de grado de especialización (horizontal y vertical) (Litterer, 1979), en la mayoría de los puestos de trabajo es de tipo ampliación, lo que sugiere poca especialización en la labor central del puesto de trabajo y del área, es decir las áreas en la organización no se especializan en su labor si no que las agrupaciones se amplían para manejar más funciones de temas diferentes:

Producción y Proceso		Especialización		Coordinación	Toma de decisiones
		Horizontal	Vertical	Coordina actividades	Toma decisiones
1	Gerente Área	Ampliación	Ampliación	SI	SI
2	Director	Ampliación	Ampliación	SI	SI
3	Subdirector	Ampliación	Ampliación	SI	SI
4	Jefe	Ampliación	Ampliación	SI	SI
5	Coordinador	Especialización	Especialización	SI	SI
6	Analista I	Especialización	Especialización	SI	SI
7	Analista II	Especialización	Especialización	NO	NO
8	Auxiliar	Especialización	Especialización	NO	NO
9	Operario	Especialización	Especialización	NO	NO



Comercialización		Especialización		Coordinación	Toma de decisiones
		Horizontal	Vertical	Coordina actividades	Toma decisiones
1	Gerente Área	Ampliación	Ampliación	SI	SI
2	Director	N/A	N/A	N/A	N/A
3	Subdirector	Ampliación	Ampliación	SI	SI
4	Jefe	Ampliación	Ampliación	SI	SI
5	Coordinador	Ampliación	Ampliación	SI	SI
6	Analista I	Ampliación	Ampliación	SI	SI
7	Analista II	Ampliación	Ampliación	SI	NO
8	Auxiliar	Especialización	Especialización	NO	NO
9	Operario	N/A	N/A	N/A	N/A





	Administración y Finanzas	Especialización		Coordinación	Toma de decisiones
		Horizontal	Vertical	Coordina actividades	Toma decisiones
1	Gerente Área	Ampliación	Ampliación	SI	SI
2	Director	Ampliación	Ampliación	SI	SI
3	Subdirector	Ampliación	Ampliación	SI	SI
4	Jefe	Ampliación	Ampliación	SI	SI
5	Coordinador	Ampliación	Ampliación	SI	SI
6	Analista I	Ampliación	Ampliación	SI	SI
7	Analista II	Ampliación	Ampliación	SI	NO
8	Auxiliar	Especialización	Especialización	NO	NO
9	Operario	N/A	N/A	N/A	N/A

Grafica 33. Caracterización Niveles según variables.

La estructura organizacional está fundamentada en la departamentalización e integración por cercanía espacial y física de las áreas más no en la especialización y realización de sus funciones. Su diferenciación vertical posee nueve niveles jerárquicos con atribuciones similares en Autoridad, coordinación y toma de decisión, esto hace que la organización tenga un alto grado de burocratización, una descentralización del proceso de toma de decisión y una difícil y lenta comunicación.

La estructura de su fuerza de ventas se realiza sin ningún tipo de segmentación, maneja un grupo de vendedores que desarrollan su función sin guía alguna, aumentando la posibilidad de canibalizar ventas entre los mismos vendedores e incluso llegando a competir entre ellos mismos. Esto hace que los clientes con características semejantes no sean atendidos de dicha forma por la organización, pues están asignados a distintos vendedores.

La organización presenta un atraso en su información contable, financiera y operativa, que no le permite tener información útil y oportuna para la toma de decisiones y pueda realizar un seguimiento que permita algún tipo de corrección oportuna.

Es por esto que se determinaron 17 indicadores para medir el resultado, desempeño y rendimiento de la operación de la organización, estos indicadores se escogieron por ser los principales y de mayor incidencia en el negocio de la producción y comercialización de carne de pollo, además por que inciden directamente en el resultado (Kaplan y Norton, 2008):

	AREA	INDICADOR	FORMULA	META	MEDICIÓN
1	PRODUCCIÓN	Incubación	Numero de Pollitos nacidos / Total huevos utilizados	85	%
2	PRODUCCIÓN	Conversión	Consumo total por ave / Peso final ave	1,65	Unidad
3	PRODUCCIÓN	Mortalidad	Aves muertas/Total aves	4	%
4	PRODUCCIÓN	IP	Eficiencia (Peso/Conversión) / Conversión	77	Unidad
5	PROCESO Y DIST.	% Rendimiento carne	Carne obtenida / Carne inicial	78	%
6	PROCESO Y DIST.	% Eficiencia en corte	Kilos Despresados / Kilos Estándar	97	%
7	PROCESO Y DIST.	% Merma proceso	Kilos recibidos – Kilos Obtenidos / Kilos Recibidos	77	%
8	VENTAS	Presupuesto	Kilos vendidos / Kilos Presupuestados	100	%
9	VENTAS	Cartera Vencida	Cartera Vencida / Total cartera	2	%
10	ADMINISTRACIÓN	Mantenimiento Preventivo	Mantenimiento Realizado / Cronograma mantenimiento	100	%
11	ADMINISTRACIÓN	Disponibilidad sistemas de informacion y Red	Horas con sistema – Horas totales de sistema	100	%
12	ADMINISTRACIÓN	Índice rotación	(N° Ingresos – N° Retirados) / Total trabajadores	77	Unidad
13	ADMINISTRACIÓN	Entrega compra	Fecha orden de compra – Fecha entrega compra	3	Unidad
14	FINANZAS	Cierre Contable	Entrega Cierre contable	15	Dia de cada mes
15	FINANZAS	Cartera	Rotación de Cartera	27	Unidad
16	FINANZAS	% costo	Costo / Ingresos	80	%
17	FINANZAS	% Ahorro	Gasto real año actual / Gasto real año anterior	95	%

De acuerdo con el resultado obtenido por indicador y comparado con la meta, se encontró que durante el año 2011 pocos indicadores cumplieron la meta, se clasifico en verde los que cumplieron la meta, en amarillo los que la cumplieron mayor a un 80% y en rojo los que tuvieron un resultado por debajo del 80%.

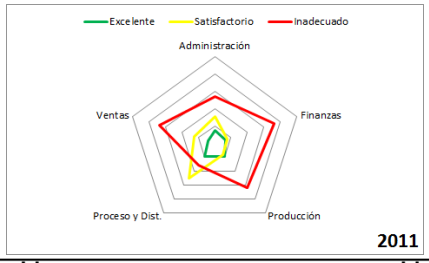
Al dar puntuación a cada resultado, 3 puntos por cumplir la meta, 2 puntos por cumplir mayor al 80% y 1 punto por estar debajo del 80%, la organización en el año 2011 obtuvo un resultado de 320 puntos, de cumplir con todas las metas el resultado habría sido de 612 puntos, es decir que porcentualmente la organización tan solo alcanzo un 52%:

			2011											
	AREA	INDICADOR	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	PRODUCCIÓN	Incubación	2	2	1	1	3	1	1	3	1	1	1	2
2	PRODUCCIÓN	Conversión	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2
3	PRODUCCIÓN	Mortalidad	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3
4	PRODUCCIÓN	IP	3	1	2	1	3	2	1	2	3	1	1	1
5	PROCESO Y DIST.	% Rendimiento carne	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	1
6	PROCESO Y DIST.	% Eficiencia en corte	2	1	1	3	1	2	1	1	2	1	2	2
7	PROCESO Y DIST.	% Merma proceso	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2
8	VENTAS	Presupuesto	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3
9	VENTAS	Cartera Vencida	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2
10	ADMINISTRACIÓN	Mantenimiento Preventivo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	ADMINISTRACIÓN	Disponibilidad sistemas de informacion y Red	2	2	2	3	2	3	1	1	1	1	3	3
12	ADMINISTRACIÓN	Índice rotación	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1
13	ADMINISTRACIÓN	Entrega compra	2	3	1	2	3	3	1	2	2	1	2	2
14	FINANZAS	Cierre Contable	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	FINANZAS	Cartera	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	FINANZAS	% costo	2	2	2	3	2	3	1	1	1	1	1	3
17	FINANZAS	% Ahorro	3	1	2	1	3	2	1	2	3	1	1	1

De un total de 204 resultados, tan solo 31 fueron excelentes, es decir se cumplió la meta, 54 lo cumplieron de forma satisfactoria (cumplieron mayor al 80%) y 119 resultados ni siquiera llego al 80% de la meta:

Total Organización		
	RESULTADO	%PART
Inadecuado	119	58%
Satisfactorio	54	26%
Excelente	31	15%
TOTAL	**204**	**100%**

Al analizar el resultado por área, en todas las áreas el resultado mayoritario porcentualmente fue el no cumplimiento de la meta, es decir inadecuado:



PRODUCCIÓN		
	RESULTADO	%PART
Inadecuado	31	65%
Satisfactorio	8	17%
Excelente	9	19%
TOTAL	**48**	**100%**

PROCESO Y DIST.		
	RESULTADO	%PART
Inadecuado	11	31%
Satisfactorio	18	50%
Excelente	7	19%
TOTAL	**36**	**100%**

VENTAS		
	RESULTADO	%PART
Inadecuado	16	67%
Satisfactorio	6	25%
Excelente	2	8%
TOTAL	**24**	**100%**

ADMINISTRACIÓN		
	RESULTADO	%PART
Inadecuado	26	54%
Satisfactorio	15	31%
Excelente	7	15%
TOTAL	**48**	**100%**

FINANZAS		
	RESULTADO	%PART
Inadecuado	35	73%
Satisfactorio	7	15%
Excelente	6	13%
TOTAL	**48**	**100%**

Grafica 34. Resultado operacional Pollos Vencedor.

Una vez contemplado en el análisis de la organización su comportamiento financiero y operacional, se procedió con un ejercicio que integro la opinión de todas las personas que desarrollaban una función en la organización, que permitiera oír la opinión de primera mano de la operación diaria.

Este ejercicio se hizo mediante una reunión por área, a la cual asistió la mayoría de los trabajadores, únicamente no asistieron, quienes por el proceso de su trabajo no se podían ausentar del puesto de trabajo en el horario de la reunión.

En esta reunión se organizaron grupos de trabajo, a los cuales se les pidió reflexionar sobre el ¿por qué la organización no cumplía financieramente y operacionalmente?, ¿porque el resultado era negativo tanto en el proceso como en el resultado final?

Estas respuestas debían ser expuestas y asegurar entre todos que fueran reales y que en verdad estuvieran sucediendo y no fueran simples percepciones. En total se llevaron a cabo, cuatro reuniones al inicio del año 2012, así:

Cronograma Reuniones (DOFA)

Producción	Sábado 11 de febrero.
Proceso	Sábado 18 de febrero.
Ventas y Distribución	Lunes 27 de febrero.
Administración y Finanzas	Jueves 8 de marzo.

Grafica 35. Cronograma Reuniones año 2012.

Posteriormente se tabularon y unieron todas las respuestas de las reuniones, se obtuvieron así, 150 acciones clasificadas en 19 categorías y tratadas como debilidades:

	CATEGORIA	DEBILIDADES
1	ALIMENTO	5
2	ARCHIVO	3
3	BASE DE DATOS	3
4	COMPRAS	5
5	COMUNICACIÓN	3
6	CONTROL	6
7	EQUIPOS/HERRAMIENTAS	10
8	FINANCIERA	12
9	GESTIÓN HUMANA	17
10	IMAGEN	3
11	LOGISTICA	15
12	MANTENIMIENTO	12
13	MERCADEO	2
14	MUTUAL	3
15	POST-PROCESO	13
16	PROCESO GRANJA	10
17	SERVICIO AL CLIENTE	6
18	SISTEMAS	10
19	VENTAS	12
	TOTAL	150

Al ver las debilidades en detalle, se encontró oportunidad de mejora en los procesos y actividades de todas las áreas de la organización, algunas evidenciando falta de control y fallas en la realización de actividades de la operación:

#	CATEGORIA	ACCIONES/DEBILIDADES
1	ARCHIVO	No se cuenta con estructura física y espacio para el archivo de la organización.
2	ARCHIVO	No se tiene fácil acceso a la información del archivo.
3	ARCHIVO	El archivo de la organización no cuenta con una buena gestión para consulta.
4	COMPRAS	Los pedidos de compras llegan incompletos.
5	COMPRAS	No llegan a tiempo los pedidos de compras realizados al área de compras.
6	COMPRAS	La organización compra productos innecesarios.
7	COMPRAS	No se utiliza el módulo de órdenes de compra y de servicio en el sistema de la organización.
8	COMPRAS	Se tienen varios compradores y ordenadores del gasto.
9	COMUNICACIÓN	Difícil acceso para comunicación con los gerentes de Área.
10	COMUNICACIÓN	Falta de atención, cordialidad y amabilidad para pedir, solicitar, decir y brindar información entre todas las áreas de la organización.
11	COMUNICACIÓN	No se avisa a los trabajadores los cambios y las decisiones de la organización por parte de los Gerentes.
12	CONTROL	No se tiene control sobre el inventario de los activos fijos y equipos de la organización, no se tienen responsables de los mismos.
13	CONTROL	Baja auditoría en todas las áreas de la organización.
14	CONTROL	No se diligencian completamente los formatos utilizados y aprobados por el sistema de gestión.
15	CONTROL	Desconocimiento de las actividades propias y del personal a cargo por parte de los jefes.
16	CONTROL	Perdida de documentos como facturas, órdenes de compra, remisiones en la organización.
17	CONTROL	Duplicidad en procedimientos y diligenciamiento en formatos.
18	EQUIPOS/HERRAMIENTAS	Falta de equipos básicos, herramientas e implementos en las granjas, necesarios para cada etapa del proceso de producción.
19	EQUIPOS/HERRAMIENTAS	Equipos desactualizados, en mal estado y dañados en todas las áreas de la organización.

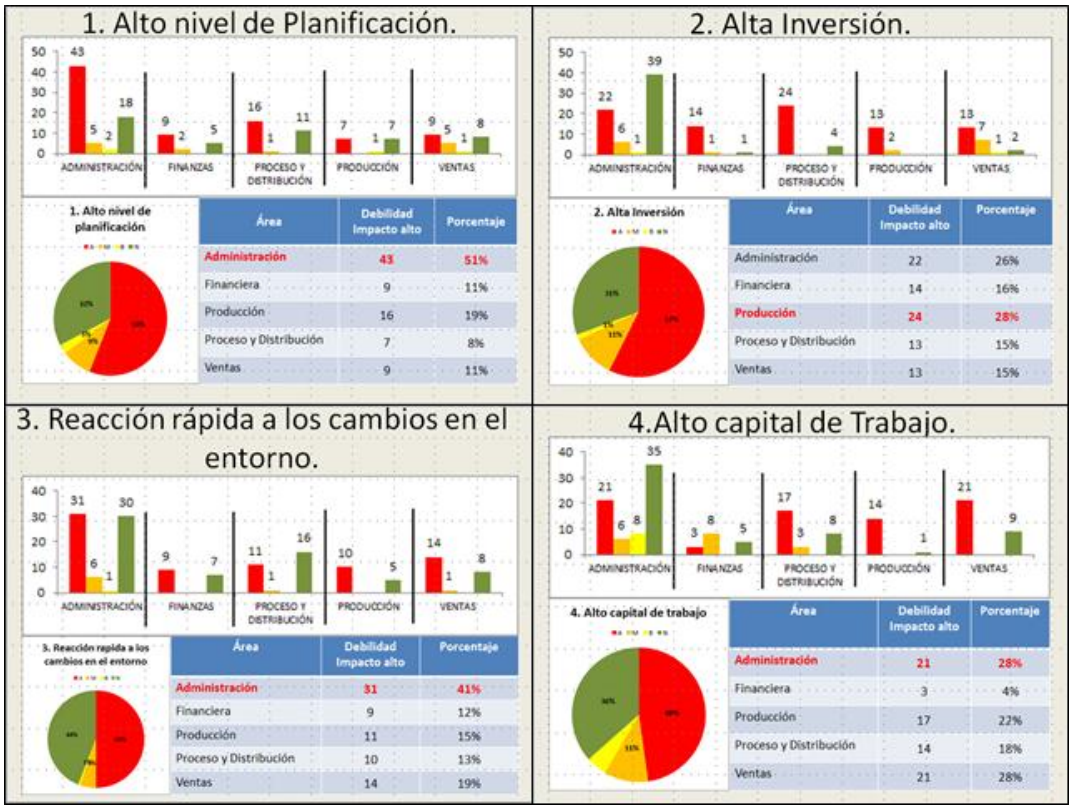
20	EQUIPOS/HERRAMIENTAS	Bastantes traslados de equipos de cómputo y herramientas entre áreas.
21	EQUIPOS/HERRAMIENTAS	Falta de equipos de cómputo e impresión para ventas y recepción de pedidos.
22	EQUIPOS/HERRAMIENTAS	Compra de equipos de cómputo y herramientas de mala calidad.
23	EQUIPOS/HERRAMIENTAS	Falta de servidor y espacio de banda en internet para capacidad de memoria del sistema de la organización.
24	EQUIPOS/HERRAMIENTAS	Falta de aseo y orden general, en el puesto de trabajo
25	EQUIPOS/HERRAMIENTAS	Falta de espacio en puestos de trabajo.
26	EQUIPOS/HERRAMIENTAS	Insuficientes unidades sanitarias en algunas dependencias de la organización.
27	EQUIPOS/HERRAMIENTAS	No se hace inversión en modernización tecnológica en la organización.
28	GESTIÓN HUMANA	Alta rotación de personal en la organización.
29	GESTIÓN HUMANA	No se cuenta con un cronograma de días compensatorios y vacaciones.
30	GESTIÓN HUMANA	Falta de programas para fomentar el buen compañerismo y trabajo en equipo.
31	GESTIÓN HUMANA	Bajo acompañamiento, capacitación e inducción a las personas nuevas.
32	GESTIÓN HUMANA	Demora en entregas de documentos como certificados a los trabajadores.
33	GESTIÓN HUMANA	Compra de Implementos de dotación no apropiada para los procesos que se llevan en la organización.
34	GESTIÓN HUMANA	Alto ausentismo en la organización.
35	GESTIÓN HUMANA	No se informa a los asociados los beneficios y ventajas de la caja de compensación.
36	GESTIÓN HUMANA	Bajo clima laboral.
37	GESTIÓN HUMANA	No se tiene un programa de reconocimiento a los buenos trabajadores.
38	GESTIÓN HUMANA	No se realizan capacitaciones o re inducciones de los procesos.
39	GESTIÓN HUMANA	Demora en el proceso de selección, ingreso e inducción de una persona nueva a la organización.
40	GESTIÓN HUMANA	No se hacen actividades de integración y acercamiento entre los trabajadores.
41	GESTIÓN HUMANA	No se realizan capacitaciones ni campañas sobre seguridad industrial.
42	GESTIÓN HUMANA	Se entrega incompleta la dotación.
43	GESTIÓN HUMANA	No se conoce el personal entre áreas de la organización.
44	GESTIÓN HUMANA	No se realiza capacitación sobre cooperativismo y solidaridad a las personas nuevas como lo exige la ley.
45	IMAGEN	Imagen desgastada de la empresa, en camiones, formatos y documentos.
46	IMAGEN	Imagen de Pollos Vencedor antigua.
47	MANTENIMIENTO	No se hace mantenimiento a la infraestructura física de las propiedades inmobiliarias de la organización.
48	MANTENIMIENTO	No se hace mantenimiento a los equipos que se encuentran en granja y plantas.
49	MANTENIMIENTO	No se hace presión para que los propietarios de las granjas que la organización tiene en arriendo realicen mantenimientos periódicos
50	MANTENIMIENTO	Falta de mantenimiento a los equipos que se encuentran en planta.
51	MANTENIMIENTO	Falta de mantenimiento a la planta de hielo
52	MANTENIMIENTO	Deterioro de la infraestructura física de la planta, (ej. Paredes que se les cayó la pintura).
53	MANTENIMIENTO	No se tiene inventario de respuestas y refacciones para equipos de la planta.
54	MANTENIMIENTO	Se tienen maquinas sin uso utilizando espacio en la planta.
55	MANTENIMIENTO	No se cuenta con un cronograma de mantenimiento preventivo.
56	MANTENIMIENTO	Bajo mantenimiento de los vehículos de la organización.
57	MANTENIMIENTO	Demora en la respuesta para los mantenimientos solicitados en puntos de venta, distribuidoras, granjas.
58	MANTENIMIENTO	Muchos repuestos y refaccione s de máquinas que ya no se utilizan.
59	MUTUAL	Demora en entrega de desprendibles de la mutual.
60	MUTUAL	Demora en giro de créditos o aportes a los trabajadores del fondo de trabajadores.
61	MUTUAL	Demora en respuesta de Solicitud de préstamos y devoluciones del fondo de trabajadores.
62	SISTEMAS	No existe información en línea actualizada. Para consultar la información de la organización se debe recurrir a muchas personas.
63	SISTEMAS	Se depende mucho del área de sistemas para generar informes para el análisis individual.

64	SISTEMAS	Sistemas operativos y programas obsoletos y sin licencias.
65	SISTEMAS	La organización no posee una página web.
66	SISTEMAS	Mucha demora para atender solicitudes de sistema y de equipos por parte de sistemas.
67	SISTEMAS	Directorio interno de la organización desactualizado.
68	SISTEMAS	Falta de implementación de módulos (ej. Pedidos, tesorería, inventarios)
69	SISTEMAS	Fallas seguidas y reiterativas en el correo electrónico utilizado en la organización.
70	SISTEMAS	Falta de mantenimiento periódico a sistemas utilizados por la organización.
71	SISTEMAS	Falta de tecnología en los medios de información y comunicación, varias sedes se conectan con la línea de Bogotá
72	BASE DE DATOS	No existe un procedimiento claro y estandarizado para crear un nuevo cliente en las bases de datos de la organización.
73	BASE DE DATOS	No existe conciliación de la base de datos de clientes de la organización con el módulo de cartera y el módulo de pedidos.
74	BASE DE DATOS	No se actualiza la base de datos de la organización.
75	FINANCIERA	No se tiene un procedimiento claro y estandarizado para clasificar las compras en las cuentas de gasto de la organización.
76	FINANCIERA	Demora en el estudio y aprobación de crédito de los clientes de la organización.
77	FINANCIERA	No se tiene control sobre los pagos realizados a los proveedores.
78	FINANCIERA	No se tiene certeza de la realidad de las cuentas bancarias registradas en la base de datos para pagos.
79	FINANCIERA	No se exigen la totalidad de la documentación para otorgar un crédito a los clientes.
80	FINANCIERA	No se hace comités periódicos de cartera.
81	FINANCIERA	Error en el bloqueo de ventas de clientes por morosidad.
82	FINANCIERA	No se tiene total seguridad de los saldos de los clientes y los proveedores.
83	FINANCIERA	No se tiene un procedimiento claro y estandarizado que reglamente las cajas menores de la organización.
84	FINANCIERA	No se tiene información financiera actualizada de la organización.
85	FINANCIERA	No se paga a tiempo las cuentas a los proveedores.
86	FINANCIERA	Déficit de flujo de efectivo.
87	LOGISTICA	En algunos casos se utiliza equipo de transporte inadecuado para el transporte del producto.
88	LOGISTICA	Bajo control de la temperatura en toda la cadena de frio.
89	LOGISTICA	Falta de equipos actualizados en los vehículos de transporte. (GPS, termómetros)
90	LOGISTICA	No se cumple con el lavado y la limpieza periódica en la flota de transporte.
91	LOGISTICA	Los pedidos llegan tarde e incompletos a los clientes.
92	LOGISTICA	No se cuenta con mediciones, estudios o análisis de tiempo en los recorridos de las rutas de entrega.
93	LOGISTICA	No se utiliza adecuadamente la flota de transporte.
94	LOGISTICA	Se pierden las facturas enviadas a los clientes.
95	LOGISTICA	Se traspasan mal los pedidos brindados por ventas al sistema.
96	LOGISTICA	No se sabe cuál es el estado actual del pedido.
97	LOGISTICA	No se realiza evaluación a las personas terceras contratadas para entrega de producto.
98	LOGISTICA	Los camiones no llegan a tiempo a la planta para recoger el producto.
99	LOGISTICA	Se cambian los pedidos originales tomados por ventas.
100	LOGISTICA	No se informa a los ejecutivos de ventas cuando no se entrega un pedido.
101	LOGISTICA	En ocasiones no se entregan pedidos a los clientes.
102	POST-PROCESO	Pedidos incompletos al momento de entregar a logística para él envió.
103	POST-PROCESO	No se tiene a tiempo la programación de producción en la planta.
104	POST-PROCESO	No existe sincronía en los procesos internos de la planta.
105	POST-PROCESO	Se empaca mal el producto final.
106	POST-PROCESO	Fallas en el sistema de regulación de temperatura en la planta.
107	POST-PROCESO	Gran cantidad de desperdicios y descartes de producto por malos cortes.

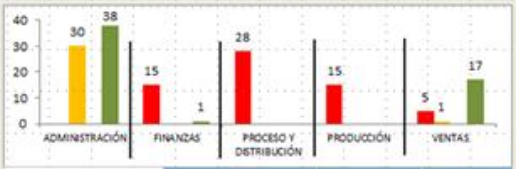
108	POST-PROCESO	No se tiene estandarizado el procedimiento para realizar el condimento de los productos que lo llevan.
109	POST-PROCESO	Mala clasificación del producto en tipo A y tipo B.
110	POST-PROCESO	Mala clasificación del producto recibido por el área de producción.
111	POST-PROCESO	No se cumple con pedidos y cortes especiales de clientes importantes.
112	POST-PROCESO	Baja calidad en producto congelado.
113	POST-PROCESO	Mal manejo de desechos finales.
114	POST-PROCESO	Jornadas de trabajo en planta mayor a 12 horas.
115	ALIMENTO	Mala calidad de alimento balanceado de pollos.
116	ALIMENTO	No existe sincronía entre el tipo de alimento que llega a la granja y la etapa en la que se encuentra.
117	ALIMENTO	El tipo de alimento balanceado por la organización utilizado es en harina y no peletizado.
118	ALIMENTO	El alimento balanceado llega tarde a la hora de alimentación prevista en la granja.
119	ALIMENTO	No se comercializan los productos generados por PLANTAR.
120	PROCESO GRANJA	Falta de equipos básicos, herramientas e implementos en las granjas necesarios para cada etapa.
121	PROCESO GRANJA	No se hace el debido alistamiento en las granjas para iniciar un nuevo ciclo de producción.
122	PROCESO GRANJA	Bajo acompañamiento y asistencia técnica en las granjas por pate de los subdirectores de producción (Veterinarios).
123	PROCESO GRANJA	No se cuenta con los implementos completos para garantizar la seguridad en las granjas.
124	PROCESO GRANJA	No coincide la información registrada a la salida de granja con la entrada en planta.
125	PROCESO GRANJA	No se hace tratamiento del agua suministrada para el consumo de los pollos en granja.
126	PROCESO GRANJA	No se tiene y se cumple programación de transporte de granja a planta
127	PROCESO GRANJA	No se hace el procedimiento establecido para el cargue y descargue del pollo. Lastimando el mismo.
128	PROCESO GRANJA	Pollitos de mala calidad y mala clasificación del huevo, alta mortalidad en la etapa de inicio.
129	PROCESO GRANJA	Incubadora localizada en zona urbana de Guaduas.
130	SERVICIO AL CLIENTE	Servicio móvil de la organización es de mala calidad, se caen muchas llamadas de clientes.
131	IMAGEN	No se realizan planes de mercadeo por canales de comercialización.
132	MERCADEO	No se tienen estrategias claras de mercadeo.
133	MERCADEO	Falta de presentación corporativa de la organización para presentación a los clientes.
134	SERVICIO AL CLIENTE	Mala calidad de la bolsa plástica utilizada en los puntos de Venta de la organización.
135	SERVICIO AL CLIENTE	Falta de capacitación en buenas prácticas de servicio a atención al cliente a las personas que atienden directamente a los clientes de la organización.
136	SERVICIO AL CLIENTE	No se hace capacitaciones a los clientes del buen uso y manejo del producto.
137	SERVICIO AL CLIENTE	Uso inadecuado del uniforme por parte de operarios, ayudantes y conductores que entregan el producto al cliente.
138	SERVICIO AL CLIENTE	No se responde las quejas de los clientes.
139	VENTAS	No se cuenta con información oportuna de la cartera de los clientes.
140	VENTAS	Manejo de precio como única estrategia principal de ventas.
141	VENTAS	No se cuenta con materiales para publicidad en los puntos de ventas (material P.O.P.).
142	VENTAS	No se cuenta con ayuda ventas, cartillas para los vendedores.
143	VENTAS	Falta de capacitación a vendedores en: técnicas de ventas, control y manejo de objeciones, presentación del producto y distintos usos del mismo.
144	VENTAS	No se tiene una política de mínimo de pedidos por parte de los clientes.
145	VENTAS	No se cuenta con una línea telefónica fija para el área ventas.
146	VENTAS	La organización tiene negociaciones a perdida.
147	VENTAS	No se maneja un servicio de posventa.
148	VENTAS	En la organización no se maneja el concepto de frecuencia en visita de cliente.
149	VENTAS	No se cuenta con una herramienta para presupuestar, proyectar y evaluar la negociación a firmar con el cliente.
150	VENTAS	No se hace cruce y conciliación diaria del dinero recibido por los vendedores.

Todas se muestran, pues son importantes y esenciales en el conocimiento de la organización, sobre todo: son el insumo principal en los planes de acción y su fuente proviene de la operación diaria, además sirvieron como ejercicio para evaluar la relación de la organización con los factores críticos de éxito.

De acuerdo con los factores críticos de éxito definidos en la caracterización del subsector, se determinó la relación de la organización con los mismos, analizando el impacto negativo (Alto, Medio, Bajo o Nulo) de cada debilidad a cada factor crítico de éxito. Como resultado, se determinó por factor crítico, cual área y cuales debilidades le afectaban negativamente de manera alta:

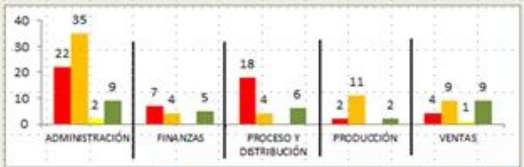


5. Alta capacidad de almacenaje y cadena de frio.



Área	Debilidad Impacto alto	Porcentaje
Administración		0%
Financiera	15	24%
Producción	**28**	**44%**
Proceso y Distribución	15	24%
Ventas	5	8%

6. Equipo humano de alta capacidad y conocimiento.

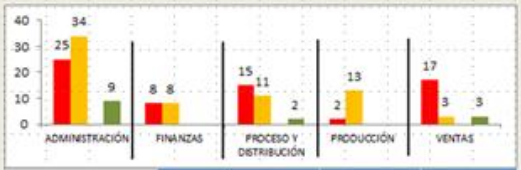


Área	Debilidad Impacto alto	Porcentaje
Administración	**22**	**42%**
Financiera	7	13%
Producción	18	34%
Proceso y Distribución	2	4%
Ventas	4	8%

7. Cumplir con la normatividad sanitaria y ambiental.

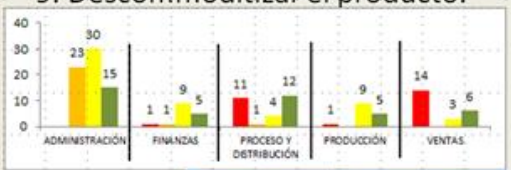
Área	Debilidad Impacto alto	Porcentaje
Administración	2	12%
Financiera	**6**	**35%**
Producción	**6**	**35%**
Proceso y Distribución	3	18%
Ventas		0%

8. Desarrollo de canales de comercialización.



Área	Debilidad Impacto alto	Porcentaje
Administración	**25**	**37%**
Financiera	8	12%
Producción	15	22%
Proceso y Distribución	2	3%
Ventas	17	25%

9. Descommoditizar el producto.



Área	Debilidad Impacto alto	Porcentaje
Administración		0%
Financiera	1	4%
Producción	11	41%
Proceso y Distribución	1	4%
Ventas	**14**	**52%**

10. Competitividad en Costos de Producción.

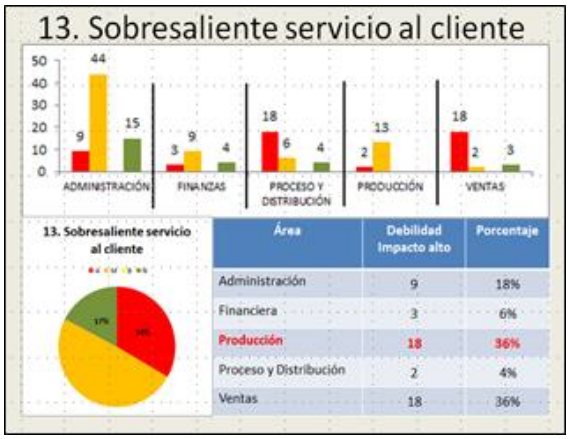
Área	Debilidad Impacto alto	Porcentaje
Administración	**49**	**51%**
Financiera	9	9%
Producción	22	23%
Proceso y Distribución	9	9%
Ventas	8	8%

11. Sistema adecuado de fijación de precios

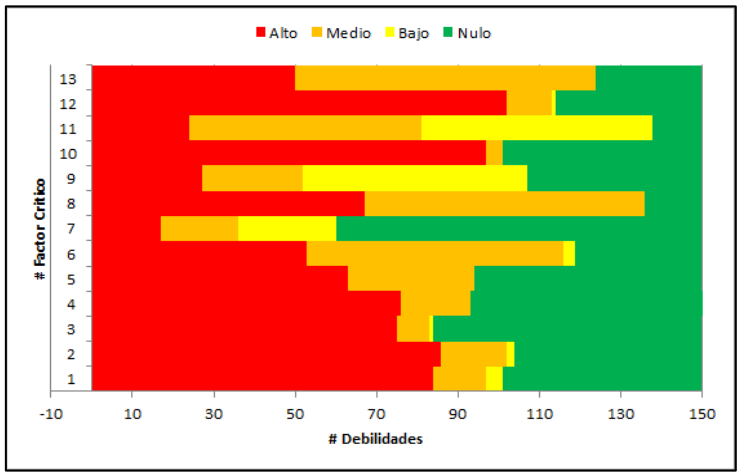
Área	Debilidad Impacto alto	Porcentaje
Administración	2	8%
Financiera	1	4%
Producción	4	17%
Proceso y Distribución		0%
Ventas	**17**	**71%**

12. Apropiada Administración control y Seguimiento

Área	Debilidad Impacto alto	Porcentaje
Administración	**54**	**53%**
Financiera	9	9%
Producción	23	23%
Proceso y Distribución	5	5%
Ventas	11	11%



Al revisar en conjunto los factores críticos, de 13 factores tan solo en uno la mayor participación es afectación nula, en los demás la mayor participación es afectación negativa alta:

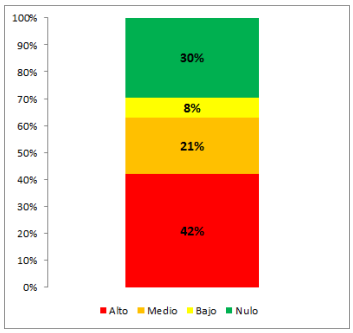


Grafica 36. Afectación debilidades en FCE.

Al ordenar los factores críticos de éxito de mayor a menor afectación, se tiene que los factores críticos de éxito mayormente golpeados son Apropiada Administración y control Alta competitividad en costos de producción y alta inversión:

#	#FCE	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	# DEBILIDADES IMPACTO ALTO
1.	12	Apropiada Administración y control	102
2.	10	Alta competitividad en costos de producción.	97
3.	2	Alta Inversión.	86
4.	1	Alto nivel de planificación.	84
5.	4	Alto Capital de Trabajo.	76
6.	3	Reacción rapida a los cambios en el entorno.	75
7.	8	Desarrollo de canales de comercialización.	67
8.	5	Alta Capacidad para almacenaje en Frio.	63
9.	6	Equipo humano de Alta calidad.	53
10.	13	Sobresaliente servicio al cliente.	50
11.	9	Lograr Descomoditizar el producto.	27
12.	11	Sistema adecuado de fijacion de precios.	24
13.	7	Cumplir con la normatividad Sanitaria y Ambiental.	17

En conjunto la organización posee una afectación negativa alta en factores críticos de éxito del 42%, siendo este la mayoría, un 21% de afectación media y el 30% no tiene afectación, al unir las afectaciones negativas (alta, Media y baja) representa el 70%:



Grafica 37. Afectación General Pollos Vencedor.

Todos los procesos de las áreas que conforman la organización presentan desviaciones funcionales, es decir cuentan con debilidades y prácticas que no se realizan, lo que hace que la organización no funcione correctamente y no exista concordancia entre lo establecido como meta y lo conseguido efectivamente, desencadenando esto, en un bajo desempeño operacional de las variables directas del resultado, lo que ocasiona un resultado final negativo.

La organización se encuentra en la región más atractiva para el negocio de carne de pollo, pues sus sedes principales están en la región de mayor consumo y mayor participación de ventas en todo el mercado: la región centro. De acuerdo con las líneas de producto, la organización solo cuenta con una línea de producto, de tipo tradicional.

Por último la organización no emplea en su proceso direccional, algún tipo de análisis del subsector al que pertenece, en ninguna de sus reuniones contempla la discusión del impacto en la organización de los eventos del exterior, en este caso tampoco participa o sostiene reuniones con principales proveedores, o asiste activamente a comités y juntas en FENAVI.

Sistema de Gestión

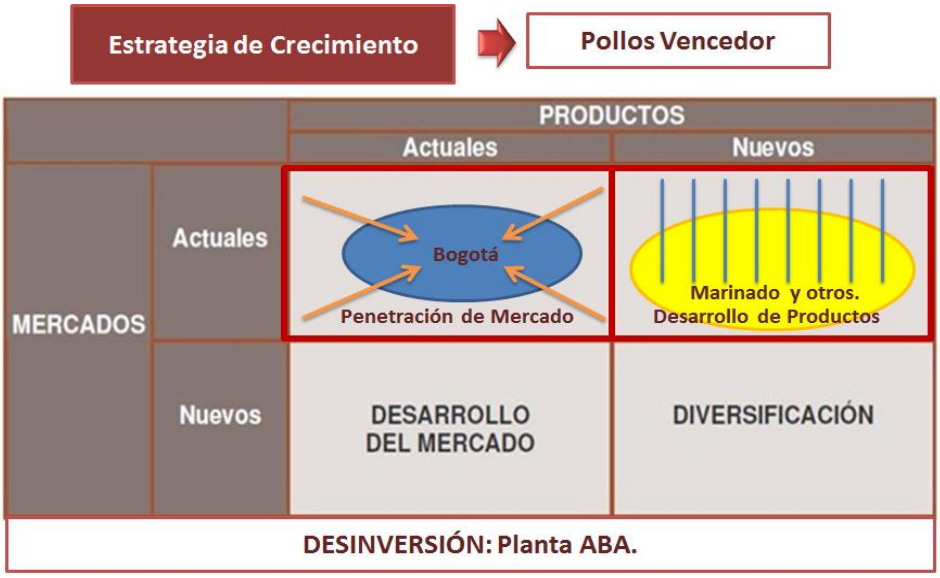
Frente al panorama por el que atravesaba la organización, con poco tiempo y mucho trabajo para estabilizar y mantener viva la organización, se gestó rápidamente un sistema de gestión que apoyado en un cambio estructural de la organización se pudiese obtener rápidos resultados positivos, guiado en uno de ciclo cerrado como el expuesto en el marco teórico.

Basado en la caracterización del subsector y el diagnóstico de la organización se decidió responder a las preguntas: ¿Cuáles son los problemas claves que se enfrenta en el negocio? Y ¿Cómo se puede competir de mejor manera? (Kaplan y Norton, 2008), esto desde una perspectiva externa e interna, por esto trato en conjunto la mayor oportunidad de la organización respecto al entorno junto

con la mayor debilidad respecto a los competidores directos, así se establecieron dos elementos: 1. penetrar el mercado de la ciudad de Bogotá (cliente objetivo de la organización) y 2. Desarrollo de nuevos productos:

Mayor Oportunidad	Sede Principal en la región de mayor consumo y venta de carne de pollo (Bogotá).
Mayor Debilidad	Tener solo una línea de producto

Estos dos elementos se unificaron mediante la matriz de Ansoff, con el fin de deslumbrar una estrategia de crecimiento:



Grafica 38. Objetivos Estratégicos sistema de Gestión Matriz de Ansoff.

Dos cuadrantes:

1. Penetración de mercado.
2. Desarrollo de productos.

En esencia Penetrar el Mercado de Bogotá y desarrollar nuevos productos, fueron definidos como los objetivos estratégicos, por donde sugiere (Kaplan & Norton, 2002) empezar para configurar el mapa estratégico en la traducción de la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

Debido a la crítica situación financiera de la organización se incluyeron tres temas estratégicos focalizados a la rentabilidad de la organización y al cumplimiento de los factores críticos de éxito (Kaplan y Norton, 2008), estos fueron: 1. Eficiencia operacional, 2. No despilfarro y 3. Capacidad de negociación:

#	FCE	Tema Estartegico - Foco en Rentabilidad
2.	Alta Inversion.	Capacidad Negociacion
4.	Alto capital de Trabajo.	Capacidad Negociacion
8.	Desarrollo de canales de comercializacion.	Capacidad Negociacion
9.	Lograr Descommoditizar el producto.	Capacidad Negociacion
11.	sistema adecuado en fijacion de precios.	Capacidad Negociacion
13.	sobresaliente Servicio al cliente.	Capacidad Negociacion
1.	Alto nivel de planificacion.	Eficiencia Operacional
3.	Reacccion Rapida a cambios en el entorno.	Eficiencia Operacional
5.	alta Capacidad de Almacenaje y cadena en frio.	Eficiencia Operacional
6.	Equipo humano de alta calidad y conocimiento.	Eficiencia Operacional
7.	Cumplir con la normatividad sanitaria y ambiental.	Eficiencia Operacional
10.	Alta competitividad en costos de produccion.	Eficiencia Operacional
12.	Apropiada Administracion, Control y seguimiento.	No Despilfarro

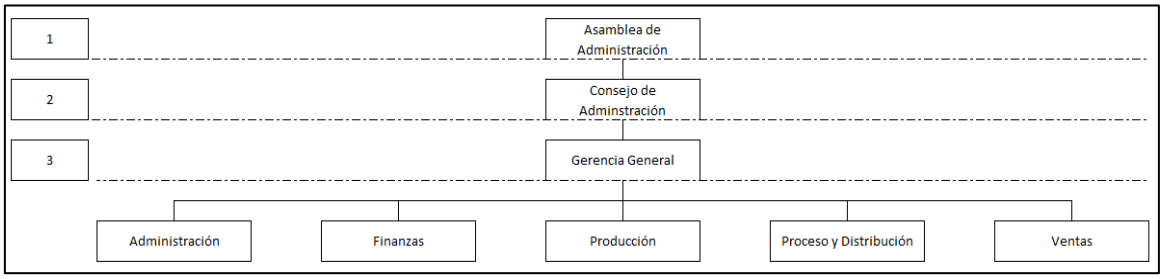
Grafica 39. Temas Estratégicos – Foco en Rentabilidad

Definidos los objetivos y temas estratégicos, se diseñó la estructura organizacional que apoyaría la realización de los mismos, fundamentada en tres criterios:

1. Basada en la especialización y no en la ampliación de las funciones.
2. Menores niveles jerárquicos.
3. Integración fundamentada en la utilización del aporte de cada área.

Por tal razón la organización diseño su estructura general en una agrupación dentro de la variable de departamentalización en cinco áreas.

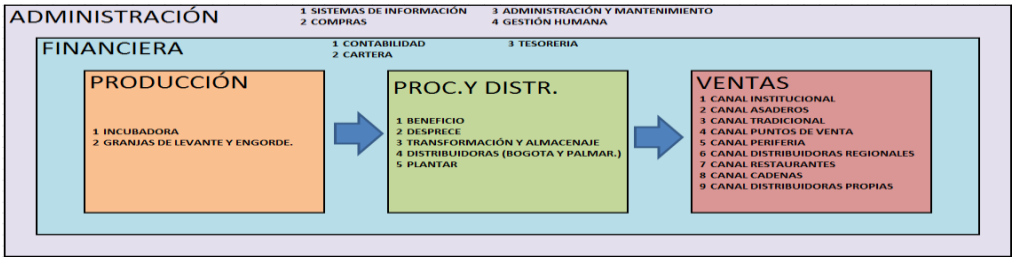
Para el diseño de la toma de decisiones utilizando la variable autoridad y toma de decisión, el proceso de dirección se centralizo en la gerencia general y consejo de administración, por su parte el proceso de toma de decisiones se estableció para los tres primeros niveles (Consejo de administración, Gerente General y Gerentes de área):



Grafica 40. Niveles con facultad de Dirección.

De acuerdo con la variable coordinación y el diseño de los vínculos laterales (Mintzberg, La estructura de las Organizaciones, 1979) las áreas se integraron basadas en la segmentaron entre áreas operativas y de apoyo, se definieron operativas aquellas que intervienen directamente con el producto y de apoyo a las que brindan soporte y servicio para que las operativas e incluso ellas mismas puedan funcionar, la naturaleza de esta integración se basó en la filosofía: ¨otras personas utilizan mi aporte¨.

Las áreas operativas son: Producción, Proceso/Distribución y Ventas, el orden se estableció de acuerdo con la entrega de producto (Producción le entrega a proceso y este a su vez a ventas) y las áreas de apoyo son la área Financiera y la área Administrativa, estas encierran a las demás por que aportan servicio y herramientas para el funcionamiento de las demás:



Grafica 41. Integración áreas Pollos Vencedor.

Una vez contemplada la integración y la agrupación en el diseño de la estructura organizacional, se establecieron las iniciativas estratégicas e indicadores que basados en las variables directas del resultado final de la organización, apuntaran al buen desempeño y al cumplimiento de los objetivos estratégicos, la responsabilidad de la realización y el cumplimiento de las iniciativas e indicadores son de los Gerentes de Área, pues como lo exponen (Kaplan y Norton, 2008) cada iniciativa estratégica e indicador debe tener un responsable y encargado de llevarlas a cabo:

ÁREA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
PRODUCCIÓN	Producir huevo fértil para incubación y pollito de un día de buena calidad.
	Utilizar Alimento Balanceado de óptima calidad en la Operación.
	Asegurar la Baja mortalidad de los pollos.
	Bajar la merma en producción.
	Entregar pollo de engorde con el peso requerido a tiempo.
PROCESO Y DISTRIBUCIÓN	Aumentar el rendimiento de los productos de PLANTAR (Harina de pluma, Harina Víscera y Aceite).
	Tener un óptimo rendimiento de carne y menudencia.
	Cumplir con la Eficiencia en el Corte y Fileteo.
	Cumplir con los despachos solicitados a Frigorífico.
	Asegurar el cumplimiento de la normatividad ambiental y sanitaria.
	No tener devoluciones en pedidos.
	Asegurar la calidad del producto.
	Bajar la merma en proceso y distribución.
VENTAS	Cumplir el presupuesto de ventas en pesos, kilos y en utilidad.
	Asegurar la buena recepción de los pedidos de los clientes (Gramaje, número, presentación y Horario).
	Prestar el mejor servicio, acompañamiento, atención y visitas a los clientes.
	Bajar los inventarios de la organización por medio de venta.
	Asegurar negocios rentables para la organización.
ADMINISTRACIÓN	Bajar la rotación del personal.
	Asegurar el buen manejo de los Activos fijos. (Control, Seguridad, seguros, impuestos, servicios públicos).
	Asegurar cero paradas en las plantas.
	Realizar las compras a tiempo y necesarias para todas las áreas.
	Negociar con los principales proveedores mayores descuentos.
	Asegurar el funcionamiento de los Sistemas de Información y que estén al servicio de todas las áreas.
	Implementar un cronograma de mantenimiento preventivo.
	Brindar el Recurso humano apropiado para los puestos de trabajo.
	Realizar actividades para mejorar el buen clima laboral.
	Realizar actividades para motivar a todas las personas en la organización.
FINANCIERA	Asegurar un flujo de efectivo positivo para la organización.
	Tener información financiera actualizada y completa.
	Tener un excelente recaudo de cartera.
	Controlar de los Gastos y Costos de la cooperativa.
	Pagar oportunamente las cuentas por pagar de la organización.
MERCADEO	Cambiar la imagen de la organización.
	Realizar planes de Mercadeo.
	Diseñar imagen de empaque en actuales y nuevos productos.
	Realizar campaña de comunicación.

Grafica 42. Iniciativas estratégicas Pollos Vencedor.

	AREA	INDICADOR	FORMULA	META	MEDICIÓN
1	PRODUCCIÓN	Incubación	Numero de Pollitos nacidos / Total huevos utilizados	85	%
2		Conversión	Consumo total por ave / Peso final ave	1,65	Unidad
3		Mortalidad	Aves muertas/Total aves	4	%
4		IP	Eficiencia (Peso/Conversión) / Conversión	77	Unidad
5	PROCESO Y DIST.	% Rendimiento carne	Carne obtenida / Carne inicial	78	%
6		% Eficiencia en corte	Kilos Despresados / Kilos Estándar	97	%
7		% Merma proceso	Kilos recibidos – Kilos Obtenidos / Kilos Recibidos	77	%
8	VENTAS	Presupuesto	Kilos vendidos / Kilos Presupuestados	100	%
9		Cartera Vencida	Cartera Vencida / Total cartera	2	%
10	ADMINISTRACIÓN	Mantenimiento Preventivo	Mantenimiento Realizado / Cronograma mantenimiento	100	%
11		Disponibilidad sistemas de informacion y Red	Horas con sistema – Horas totales de sistema	100	%
12		Índice rotación	(N° Ingresos – N° Retirados) / Total trabajadores	77	Unidad
13		Entrega compra	Fecha orden de compra – Fecha entrega compra	3	Unidad
14	FINANZAS	Cierre Contable	Entrega Cierre contable	15	Dia de cada mes
15		Cartera	Rotación de Cartera	27	Unidad
16		% costo	Costo / Ingresos	80	%
17		% Ahorro	Gasto real año actual / Gasto real año anterior	95	%

Grafica 43. Indicadores.

Al contar con el diseño de la estructura general de la organizacional, las iniciativas estratégicas y los indicadores de gestión, se diseñaron los puestos de trabajo, que atendiendo a la variable formalización de diseño (Meyer, Tsui, & Hinigns, 1993) y con el fin de minimizar la influencia de poder de tipo informal (Prakash & Gupta, 2011) se determinó por cada puesto de trabajo, el manual de funciones con los deberes, funciones, datos y perfil requerido para el puesto de trabajo.

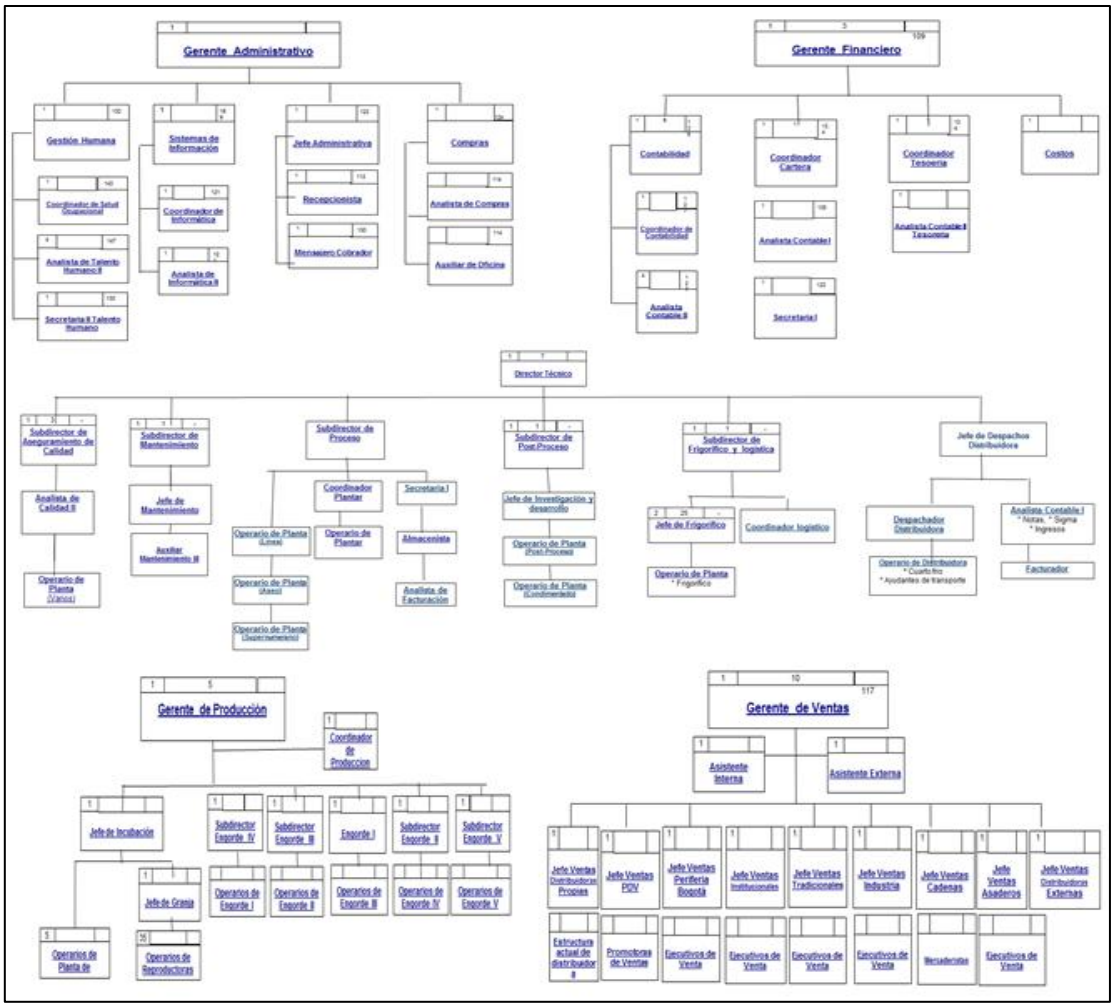
Atendiendo la variable de diseño referente a la coordinación y especialización, las áreas pasaron en promedio de 9 a 4 niveles jerárquicos, lo que disminuyó los niveles jerárquicos, con el objetivo de tener una rápida comunicación y una especialización de tipo horizontal y vertical.

	Administración	Finanzas	Producción	Proceso y Distribución	Ventas
1	Gerente Area	Gerente Area	Gerente Area	Gerente Area	Gerente Area
2	Subdirector	Subdirector	Director	Subdirector	Jefe de Ventas
3	Analista	Analista	Subdirector	Analista	Ejecutivo
4	Auxiliar	Auxiliar	Operario	Operario	Auxiliar

Grafica 44. Niveles jerárquicos Pollos Vencedor.

La configuración de la estructura fue de tipo forma divisional, porque centralizo el proceso de dirección en la cúspide estratégica (Consejo de administración y Gerente General), quien a su vez impuso las metas a las áreas.

Los gerentes de área son los responsables por el cumplimiento de las iniciativas estratégicas y son los encargados de traducir las metas en prácticas de gestión para el cumplimiento de las mismas:



Grafica 45. Estructura General por área Pollos Vencedor.

La organización se asemeja a departamentos unidos con vínculos administrativos, donde el medio clave para la coordinación del trabajo es la estandarización de los procesos y técnicas para esto las áreas toman la configuración de burocracia maquinista y profesional, según sea el caso.

Las áreas operativas (Producción, Proceso/Distribución) toman la forma de configuración burocracia maquinista, su razón de ser es la producción en masa, la parte encargada de la coordinación del trabajo es la tecnoescritura, pues son los encargados de planificar las acciones de la operación, estandarizar los procesos y dirigir los operarios. En estas áreas, los procesos facilitan el aprendizaje por la repetición consecutiva de actividades.

La área operativa (Ventas) y las áreas de apoyo (Financiera y Administrativa) toman la forma de configuración burocracia profesional, el objetivo de las áreas es vender y dar soporte, en este caso lo que se estandariza son técnicas, la parte encargada de la coordinación es la base, en este caso profesionales capacitados para la ejecución de su técnica o disciplina de estudio, permitiendo la coordinación automática del trabajo.

De acuerdo con la configuración que adopta la organización, la cúspide estratégica creo un staff de apoyo, dos departamentos: Planeación/proyectos y Mercadeo, quienes prestan su servicio a todas las áreas.

El diseño de los vinculas laterales está en el sistema de control y monitoreo, a cargo de la tecnoescritura, se hace por medio de la generación periódica de informes con los resultados del desempeño operacional y financiero:

ÁREA	INFORMES	PERIODICIDAD	DEPARTAMENTO	RESPONSABLE
PRODUCCIÓN	Reporte por nacimiento calidad de huevo.	Semanal	Incubación	Jefe de Incubación
	Reporte % de Mortalidad Primera Semana.	Semanal	Granjas	Coordinador de Producción
	Reporte Mortalidad.	Semanal	Granjas	Coordinador de Producción
	Reporte IP Eficiencia (Peso/Conversión) / Conversión.	Semanal	Granjas	Coordinador de Producción
PROCESO Y DISTRIBUCIÓN	Producción Plantar (Harina de pluma, Harina Víscera y Aceite).	Diario	Plantar	Jefe Plantar
	Producción Carne y Eficiencia.	Diario	Beneficio	Subdirector Proceso
	Informe producción carne y productos fileteados.	Diario	Desprese	Subdirector Pos Proceso
	Informe reporte devolución pedidos.	Diario	Transformacion y Almacenaje	Jefe Frigorifico
	Reporte Merma.	Diario	Transformacion y Almacenaje	Subdiretor Planta
VENTAS	Informe cumplimiento presupuesto.	Diario	Mercadeo	Coordinador Mercadeo
ADMINISTRACIÓN	Informe Rotación de Personal.	Quincenal	Gestion humana	Subdirector Gestion humana
	Informe Paradas de planta.	Diario	Mantenimiento	Subdirector Mantenimiento
	Informe compra.	Diario	Compras	Subdirector compras
	Informe funcionamiento sistemas de información.	Diario	Sistemas de Información	Subdirector Sistemas
	Informe cumplimiento cronograma mantenimiento.	Quincenal	Mantenimiento	Subdirector Mantenimiento
FINANCIERA	Informe Cartera.	Diario	Cartera	Coordinador Cartera
	Informe gastos organización.	Semanal	Contabilidad	Subdirector Contabilidad
	Informe flujo de efectivo.	Diario	contabilidad	Subdirector Contabilidad

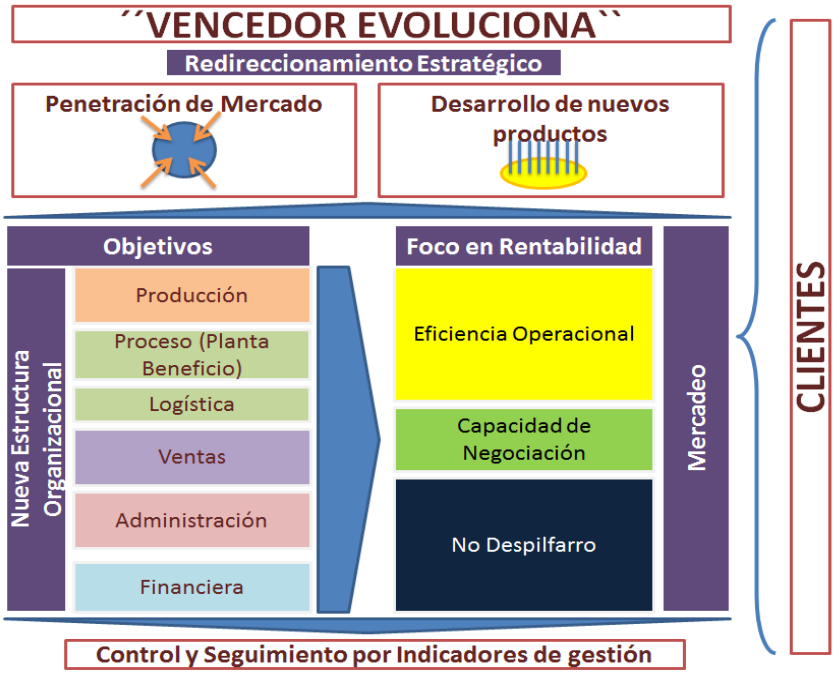
Grafica 46. Informes Sistema de Gestión Pollos Vencedor.

También el sistema de control se apoya en la realización de reuniones de tipo operacional y estratégico:

ÁREA	TIPO DE REUNION	REUNION	PERIODICIDAD	DIA	ASISTENTES
PRODUCCIÓN	De Revisión Operacional	Comité de Producción	Semanal	Viernes-Mañana	Autoridades Superiores
PROCESO Y DISTRIBUCIÓN	De Revisión Operacional	Comité de Proceso	Semanal	Viernes-Tarde	Autoridades Superiores
VENTAS	De Revisión Operacional	Comité de Ventas	Semanal	Martes	Autoridades Superiores
ADMINISTRACIÓN	De Revisión Operacional	Comité de Administración	Semanal	Miercoles-Mañana	Autoridades Superiores
FINANCIERA	De Revisión Operacional	Comité Financiero	Semanal	Miercoles-Tarde	Autoridades Superiores
TODAS	De Revision Estrategica	Comité nueva imagen	Quincenal	Lunes	Gerentes de Area
TODAS	De Revision Estrategica	Comité de Gerencia	Mensual	Lunes	Gerentes de Area

Grafica 47. Reuniones Sistema de gestión Pollos Vencedor

Determinado el diseño de la estructura, el desarrollo y traducción de la estrategia (objetivos, metas e iniciativas estratégicos) monitoreo (indicadores) sistema de control (reuniones operacionales y estratégicas), ¨Vencedor evoluciona¨ fue nombrado el sistema de gestión, el cual se plasmó en el siguiente mapa estratégico:



Grafica 48. Mapa Estratégico Pollos Vencedor.

Aplicación Sistema de Gestión

La aplicación del sistema de gestión en toda la organización, inicio en mayo del año 2012, La primera actividad que se realizo fue la acomodación de las nuevas áreas, la organización evoluciono de tres a cinco áreas, así que: se hizo una reunión por área en la que se mostró el mapa estratégico, se explicaron los objetivos estratégicos, los temas estratégicos, las iniciativas estratégicas, el cronograma del cambio de imagen y campaña de comunicación, los indicadores y el nuevo organigrama de la organización.

Iniciaron los comités de revisión operacional y revisión estratégica, los primeros iniciaron a tratar tres temas obligatorios en las agendas:

1. Subsanar debilidades encontradas en el ejercicio de planeación estratégica realizado al inicio del año 2012.

2. Seguimiento y cumplimiento de las iniciativas estratégicas junto con los indicadores de gestión del área.

3. Revisión Información reportada en los informes contemplados en el sistema de gestión.

Enseguida a esto, en el sistema ERP de la organización se crearon los cinco centros de costos (uno por área) y se actualizaron los perfiles en cuanto a niveles de permiso y autorización, referentes a la consulta y modificación de información en el sistema. También se actualizaron las firmas de autorización para cargar gastos a estos centros de costo.

De acuerdo con la principal preocupación de parálisis por falta de efectivo y encaminado con el foco en rentabilidad del sistema de gestión, se realizó una evaluación a la planta de alimento balanceado en Barranquilla, con esto se determinó que esta planta arrojaba un resultado final negativo y utilizaba gran cantidad del efectivo. Por tal motivo Se negoció con Italcol (proveedor de alimento balanceado) la sesión de dicha planta, producto de esta negociación se obtuvieron $500 millones de pesos y un cruce de cartera por $1.100 millones de pesos, dinero que era adeudado con Italcol por la compra de alimento balanceado. Aliviando el flujo de caja de la organización.

Al igual que la planta de alimento balanceado, se analizaron los demás activos, sobre todo el rubro de inversiones, aquellos que fueran catalogados como improductivos, se buscó la forma de convertir en efectivo para alivianar aún más la carga financiera, convirtiéndolos en ingresos extra de efectivo para ayudar al flujo. De acuerdo con esta práctica se obtuvo la devolución de los aportes de Pollos Vencedor en otras organizaciones. De esta forma en dos meses se lograron obtener $520 millones:

Aportes sociedad ESCALA	$	50
Aportes SEGUROS EQUIDAD	$	167
Aportes COOPCENTRAL	$	303
TOTAL	**$**	**520**

Con el efectivo recuperado de los aportes en otras sociedades (520 Millones) y con parte del pago por la sesión de la planta ABA-BARRANQUILLA a ITALCOL ($500 Millones) se decidió terminar el crédito rotativo con el Banco de Bogota por 700 Millones, crédito mal utilizado, pues cuando se cumplía el plazo para pagar el capital, se abonaba completo pero inmediatamente al otro día se utilizaba en su totalidad, es decir solo se pagaba interés, el más alto pues es DTF + 7 puntos, con esto se canceló y no se volvió a utilizar.

Respecto a los créditos de largo plazo, se unificaron siete créditos con un valor de $6.300 millones y una tasa de interés de DTF+6.5 puntos, se buscó la compra de estas carteras, con la ayuda de FINDETER se negoció la recomposición de la deuda financiera, unificándola con un solo banco, en este caso COOPCENTRAL, de este ejercicio se obtuvo como beneficio bajar la tasa de interés a DTF+ 4.5 puntos además de un periodo de gracia de un año y medio (no pago de capital, solo de interés).

Para subsanar no tener información contable y financiera actualizada y completa, se creó un plan liderado por el área financiera de adelantar dicha información en un máximo de 20 días, con esto se logró contar con esta información actualizada en el mes de abril del año 2012.

Así las cosas, las prácticas de gestión implementadas junto con el sistema de gestión en el área de finanzas fueron:

#	PRACTICA	PERIODICIDAD	INICIATIVA ESTRATEGICA	TEMA ESTRATEGICO
1	Eliminar y no utilizar créditos con alta tasas de interés de corto plazo.	Siempre	Asegurar un flujo de efectivo positivo para la organización.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
2	Renegociar créditos de largo plazo para lograr mejores beneficios para la organización.	Siempre	Asegurar un flujo de efectivo positivo para la organización.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
3	Asegurar y blindar mediante mecanismos de control el proceso del recaudo del ingreso diario de la organización.	Siempre	Tener un excelente recaudo de cartera.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
4	Conciliar diariamente el ingreso de la organización.	Diaria	Tener un excelente recaudo de cartera.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
5	Realizar informe del flujo de efectivo proyectado del día (Recursos disponibles y pagos del día).	Diaria	Pagar oportunamente las cuentas por pagar de la organización.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
6	Realizar informe diario del estado de la cartera antes de las seis de la mañana.	Diaria	Tener un excelente recaudo de cartera.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
7	Emitir alertas sobre mala utilización de los recursos financieros de la organización.	Quincenal	Controlar de los Gastos y Costos de la cooperativa.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
8	Asegurar poder contar con información contable y financiera lo más actualizada posible.	Siempre	Tener información financiera actualizada y completa.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
9	Liderar y Realizar comité de cartera.	Mensual	Tener un excelente recaudo de cartera.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
10	Evaluar constantemente los supuestos del sistema de costo utilizado.	Mensual	Tener información financiera actualizada y completa.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
11	Asegurar la realización de inventario en almacenes y bodegas de materias primas, suministros y producto terminado.	Mensual	Tener información financiera actualizada y completa.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
12	Establecer y exigir pautas y requisitos legales para otorgar crédito (Pagare, carta de instrucciones y garantías).	Siempre	Tener un excelente recaudo de cartera.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
13	Convertir activos improductivos en: activos productivos, efectivo o materia prima.	Siempre	Asegurar un flujo de efectivo positivo para la organización.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
14	Realizar evaluación financiera individual por unidad de negocio.	Mensual	Asegurar un flujo de efectivo positivo para la organización.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
15	Centrar los recursos financieros en el centro del negocio de la organización.	Siempre	Asegurar un flujo de efectivo positivo para la organización.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
16	Hacer seguimiento de la gestión y recaudo de cuentas por cobrar de difícil recuperación.	Quincenal	Tener un excelente recaudo de cartera.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
17	Cruzar cuentas por cobrar con cuentas por pagar con clientes que también son proveedor.	Siempre	Pagar oportunamente las cuentas por pagar de la organización.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
18	Informe seguimiento gasto causado vs año anterior y el presupuesto.	Semanal	Controlar de los Gastos y Costos.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
19	Realizar presupuesto de gastos por centro de costo.	Semanal	Controlar de los Gastos y Costos.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
20	Realizar Informe composición del costo.	Quincenal	Controlar de los Gastos y Costos.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
21	Asegurar el adecuado control y custodia de contraseñas portales bancarios, títulos valores y mecanismos de pago.	Siempre	Tener información financiera actualizada y completa.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
22	Realizar cronograma con fechas y obligaciones con entes de control e impuestos.	Mensual	Tener información financiera actualizada y completa.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
23	Evaluar cumplimiento requisitos legales, normativos y tributarios de la organización.	Mensual	Tener información financiera actualizada y completa.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
24	Asegurar el cumplimiento de información y obligaciones con entes de control e impuestos.	Mensual	Tener información financiera actualizada y completa.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
25	Realizar Informe con fecha y valor de pagos de cuotas de créditos, impuestos y acuerdos de pago. (Con clientes, proveedores y bancos...)	Mensual	Asegurar un flujo de efectivo positivo para la organización.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
26	Aprovechar descuentos por pronto pago.	Siempre	Pagar oportunamente las cuentas por pagar de la organización.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
27	Emitir alertas sobre negociaciones con bajo beneficio para la organización.	Semanal	Asegurar un flujo de efectivo positivo para la organización.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
28	Realizar informe compras tarjetas de crédito coorporativas	Mensual	Asegurar un flujo de efectivo positivo para la organización.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro

Físicamente la única área que no tenía el espacio adecuado para sus funciones era el área de ventas, por esta razón se modificó el segundo piso de la sede principal en la ciudad de Bogotá, para la adecuación de 30 espacios de trabajo y dos salas de reuniones, esto acorde con los canales de comercialización.

Como la organización contaba con la certificación ISO 9001:2008, es decir certifica su sistema de gestión integrado de calidad, este se adecuo a la nueva estructura organizacional, fueron actualizados los indicadores con los

contemplados en el sistema de gestión, así como los informes fueron codificados e integrados en el sistema integrado de calidad.

Se hicieron reuniones con todos los proveedores de la organización, para solicitar mayores descuentos, menores precios, mayores plazos de pago, por este ejercicio con el mayor proveedor de granjas en arriendo se logró un descuento en un año del 50% en canones de arriendo, lo que represento un descuento de $115 millones en el año.

Las prácticas de gestión del área de administración implantadas con el sistema de gestión fueron:

#	PRACTICA	PERIODICIDAD	INICIATIVA ESTRATEGICA	TEMA ESTRATEGICO
1	Inventario de equipos (computadores, celulares corporativos, módems internet portátil, automóviles corporativos), utilizados por la organización.	Mensual	Asegurar el funcionamiento de los Sistemas de Información y que estén al servicio de todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
2	Entregar cuando es en arriendo, dar de baja o vender equipos (computadores, celulares corporativos, módems internet portátil, automóviles corporativos), no utilizados por la organización.	Siempre	Asegurar el funcionamiento de los Sistemas de Información y que estén al servicio de todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
3	Controlar asignación de equipos (computadores, celulares corporativos, módems internet portátil, automóviles corporativos), utilizados por la organización.	Mensual	Asegurar el funcionamiento de los Sistemas de Información y que estén al servicio de todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
4	Realizar mantenimiento a servidores y equipo de computación y comunicación de la organización.	Trimestre	Asegurar cero paradas en las plantas.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
5	Realizar mantenimiento software y sistema ERP utilizado por la organización.	Trimestre	Asegurar cero paradas en las plantas.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
6	Actualizar el antivirus en los equipos de computo.	Mensual	Asegurar el funcionamiento de los Sistemas de Información y que estén al servicio de todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
7	Crear ventana de servicio (Correo electrónico, línea telefónica) para que todos los trabajadores de la organización puedan reportar una avería en los sistemas de información y comunicación.	Diaria	Implementar un cronograma de mantenimiento preventivo.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
8	Asegurar la solución en un máximo de seis horas de los reportes recibidos en la venta de servicio.	Diaria	Asegurar el funcionamiento de los Sistemas de Información y que estén al servicio de todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
9	Revisar legalidad de las licencias de los sistemas de información utilizados en los equipos de computo de la organización.	Mensual	Asegurar el funcionamiento de los Sistemas de Información y que estén al servicio de todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
10	Realizar y salvaguardar copias de seguridad de la información contenida en los equipos de computo de la organización.	Trimestre	Asegurar el funcionamiento de los Sistemas de Información y que estén al servicio de todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro

11	Realizar desarrollos de consulta solicitados por las demás áreas.	Mensual	Asegurar el funcionamiento de los Sistemas de Información y que estén al servicio de todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
12	Revisar perfiles y contraseñas con autorización para descargar y consultar información de los sistemas de información.	Mensual	Asegurar el funcionamiento de los Sistemas de Información y que estén al servicio de todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
13	Realizar informe de caídas o tiempo fuera de los sistemas de información.	Diaria	Asegurar el funcionamiento de los Sistemas de Información y que estén al servicio de todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
14	Realizar capacitaciones a los trabajadores de los sistemas de información según necesidades.	Mensual	Asegurar el funcionamiento de los Sistemas de Información y que estén al servicio de todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
15	Asegurar la utilización de todos los módulos disponibles en el sistema ERP de la organización.	Diaria	Asegurar el funcionamiento de los Sistemas de Información y que estén al servicio de todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
16	Cuantificar la inversión tecnológica y la capacidad requerida de las soluciones tecnológicas de información y comunicaciones para construir y operar los planes y estrategias de la	Mensual	Asegurar el funcionamiento de los Sistemas de Información y que estén al servicio de todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
17	Garantizar los mecanismos necesarios para la gestión y alineación de los procesos, personal y tecnología con los que se crean y se operan las soluciones informáticas.	Mensual	Asegurar el funcionamiento de los Sistemas de Información y que estén al servicio de todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
18	Actualizar sistemas de información y equipos utilizados por la organización.	Bianual	Asegurar el funcionamiento de los Sistemas de Información y que estén al servicio de todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
19	Asegurar el debido proceso de selección y vinculación de la organización (Examen Médico, Contratación, Afiliaciones a entidades de seguridad social, capacitación e inducción).	Siempre	Brindar el Recurso humano apropiado para los puestos de trabajo.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
20	Asegurar el debido proceso de desvinculación de la organización. (sobre todo paz y salvo de saldos a favor de la organización)	Siempre	Brindar el Recurso humano apropiado para los puestos de trabajo.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
21	Hacer seguimiento a los programas de Inducción y Re inducción para el personal de Planta y Granjas, reportando a la Dirección de Gestión Humana la adecuación de éstos a los objetivos de los cargos y de la Cooperativa.	Mensual	Brindar el Recurso humano apropiado para los puestos de trabajo.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
22	Diseñar y coordinar programas que orientados a la satisfacción, bienestar e integración de los trabajadores de la organización.	Mensual	Realizar actividades para motivar a todas las personas en la organización.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
23	Diseñar y coordinar programas que orientados a la felicitación y reconocimiento por el buen desempeño de los trabajadores.	Mensual	Realizar actividades para motivar a todas las personas en la organización.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
24	Diseñar y coordinar programas que faciliten la comunicación y el clima laboral en la Cooperativa.	Mensual	Realizar actividades para mejorar el buen clima laboral.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
25	Realizar y coordinar el Programa de Salud Ocupacional (Plan Básico) y el Cronograma de Actividades (Plan de Intervención).	Quincenal	Bajar la rotación del personal.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
26	Coordinar las actividades de Salud Ocupacional relacionadas con prevención, intervención y rehabilitación de la salud de los trabajadores.	Quincenal	Bajar la rotación del personal.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
27	Realizar estudios y programas para mejorar las condiciones de los puestos de trabajo reduciendo al máximo los accidentes, o condiciones que puedan desencadenar en accidentes	Quincenal	Bajar la rotación del personal.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
28	Elaborar estadísticas de accidentalidad, ausentismo e incapacidades en la organización.	Quincenal	Bajar la rotación del personal.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
29	Coordinar la práctica de exámenes médicos ocupacionales periódicos velando porque se cumpla el objetivo de los mimos.	Trimestre	Bajar la rotación del personal.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
30	Hacer seguimiento a los programas de Inducción y Re inducción para el personal de Planta y Granjas, reportando a la Dirección de Gestión Humana la adecuación de éstos a los objetivos de los cargos y de la Cooperativa.	Mensual	Bajar la rotación del personal.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
31	Entregar cumplidamente y completa la dotación a la que tiene derecho cada trabajador.	Trimestre	Bajar la rotación del personal.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
32	Gestionar la provisión, negociación, administración, almacenamiento y suministro oportuno de los insumos y servicios requeridos, dando cumplimiento a las especificaciones técnicas y de calidad.	Semanal	Realizar las compras a tiempo y necesarias para todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
33	Buscar las mejores alternativas de negociación, descuentos y precios, en Pro del beneficio de las actividades de la organización.	Mensual	Negociar con los principales proveedores mayores descuentos.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
34	Coordinar y Liderar el comité de compras, manteniendo un registro, control y seguimiento de la ejecución de las decisiones y planes que resulten de este.	Quincenal	Realizar las compras a tiempo y necesarias para todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
35	Crear y mantener actualizadas las carpetas físicas de proveedores con negociaciones actuales y documentos legales del proveedor.	Siempre	Realizar las compras a tiempo y necesarias para todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
36	Depurar y exigir el cumplimiento en anticipos entregados por la organización a algún proveedor.	Quincenal	Realizar las compras a tiempo y necesarias para todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación

37	Elaborar y mantener actualizadas las carpetas de cada importación con todos los soportes y documentos.	Siempre	Realizar las compras a tiempo y necesarias para todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
38	Asegurar que las compras estén a tiempo en las distintas áreas de la organización.	Siempre	Realizar las compras a tiempo y necesarias para todas las áreas.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
39	Realizar la evaluación del riesgo de los activos, determinar el plan de seguros requerido y asegurar el cumplimiento legal y normativo de los mismos.	Mensual	Asegurar el buen manejo de los Activos fijos. (Control, Seguridad, seguros, impuestos, servicios públicos).	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
40	Realizar y actualizar cuadro de avalúos de todas las propiedades de la organización.	Mensual	Asegurar el buen manejo de los Activos fijos. (Control, Seguridad, seguros, impuestos, servicios públicos).	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
41	Realizar un seguimiento permanente al Sistema de Gestión de Calidad, velando por su correcta implementación.	Mensual	Asegurar el buen manejo de los Activos fijos. (Control, Seguridad, seguros, impuestos, servicios públicos).	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
42	Realizar el cronograma y coordinar las reuniones de Comité de calidad.	Mensual	Asegurar el buen manejo de los Activos fijos. (Control, Seguridad, seguros, impuestos, servicios públicos).	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
43	Coordinar con el abogado asesor externo la respuesta a las consultas verbales o escritas de carácter jurídico.	Siempre	Asegurar el buen manejo de los Activos fijos. (Control, Seguridad, seguros, impuestos, servicios públicos).	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
44	En conjunto con el abogado revisar los contratos, actas y demás documentos de carácter jurídico que tenga que suscribir la organización.	Siempre	Asegurar el buen manejo de los Activos fijos. (Control, Seguridad, seguros, impuestos, servicios públicos).	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
45	Seguimiento a los procesos jurídicos laborales y civiles de la Organización.	Mensual	Asegurar el buen manejo de los Activos fijos. (Control, Seguridad, seguros, impuestos, servicios públicos).	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
46	Presentar informe mensual sobre los avances en procesos jurídicos	Quincenal	Asegurar el buen manejo de los Activos fijos. (Control, Seguridad, seguros, impuestos, servicios públicos).	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
47	Realizar el mantenimiento y coordinar el adecuado funcionamiento de todas las sedes y locaciones de la organización.	Mensual	Asegurar cero paradas en las plantas.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional

Para la celebración de los 40 años, se cambió la imagen de la organización. A una imagen llamativa, colorida, alegre, moderna, dinámica, con identidad visual, fuerte, de fácil lectura y recordación.

El cambio de imagen de la organización tuvo una duración de cinco meses, con la colaboración de un experto en diseño de imagen y por la metodología focus group, se discutió y diseño la nueva imagen de la cooperativa. Se conservaron algunos elementos originales como la letra V de vencedor, la figura de un pollo y los colores amarillo y rojo, se agregaron elementos nuevos que le dieron al logo un trazo leve de color azul; y se agregó la frase ¨El pollo Colombiano¨, esto para vincularlo con el tricolor colombiano y atacar el producto importado por el TLC:

ANTIGUA	NUEVA
Pollos VENCEDOR	Vencedor El pollo Colombiano

Finalmente para las iniciativas estratégicas de las áreas de Proceso y Distribución y producción, estas se desarrollaron especialmente mediante los comités de operación de cada área, por sus características estas fueron prácticas más técnicas, enfocadas al mejoramiento continuo en los procesos y a promover el hacer bien lo que se tiene que hacer técnicamente en dichos procesos:

Prácticas de gestión implementadas en producción:

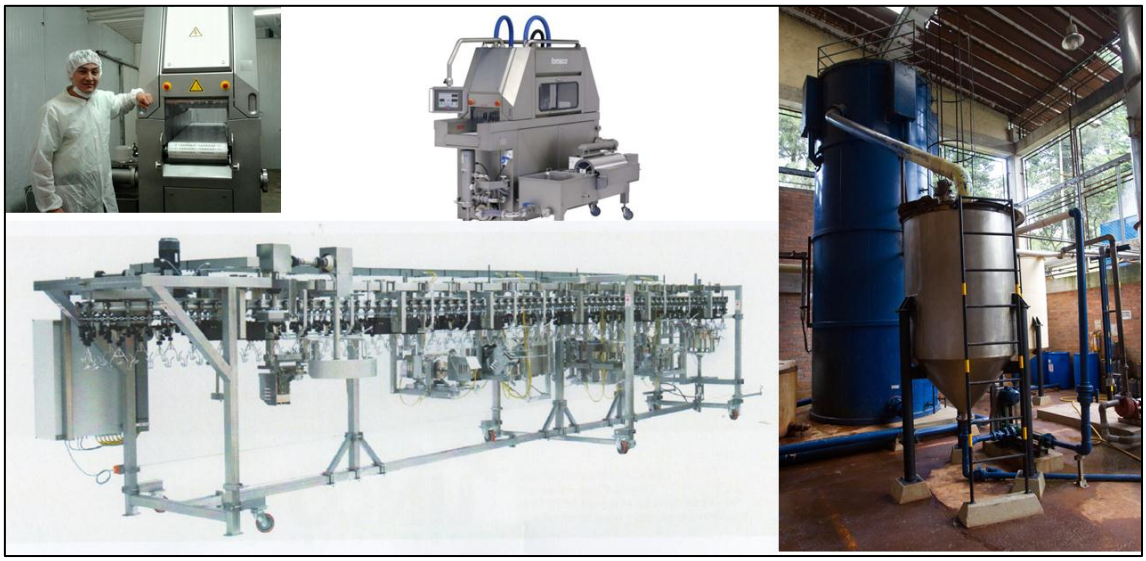
#	PRACTICA	PERIODICIDAD	INICIATIVA ESTRATEGICA	TEMA ESTRATEGICO
1	Registrar los datos de pesajes todas las granja en la base de datos.	Semanal	Bajar la merma en producción.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
2	Ingresar facturas de alimento balanceado al sistema consolidando la información del movimiento de alimento en todas las granjas.	Semanal	Utilizar Alimento Balanceado de óptima calidad en la Operación.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
3	Codificar con un centro de costo cada una de las granjas y unidades de negocio utilizadas por el Área de Producción.	Siempre	Utilizar Alimento Balanceado de óptima calidad en la Operación.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
4	Elaborar Control de cobros por Fletes de alimento y de traslados de equipo e insumos entre Granjas.	Diaria	Bajar la merma en producción.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
5	Elaborar y propuesta de programación de beneficio de acuerdo a las necesidades del área de ventas y las programaciones establecidas	Diaria	Entregar pollo de engorde con el peso requerido a tiempo.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
6	Hacer seguimiento a los lotes de gallinas y pollo de engorde; registrar y tabular la información (peso, conversión, mortalidad, consumo de alimento).	Semanal	Asegurar la Baja mortalidad de los pollos.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
7	Hacer informe con análisis de los costos gastos de producción de las granjas.	Quincenal	Utilizar Alimento Balanceado de óptima calidad en la Operación.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
8	Evaluar el desempeño del plan vacunar teniendo en cuenta resultados de laboratorio, aspectos técnicos y sanitarios.	Siempre	Asegurar la Baja mortalidad de los pollos.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
9	Establecer un plan de cría (calefacción, ventilación e iluminación) por granja.	Mensual	Asegurar la Baja mortalidad de los pollos.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
10	Verificar la aplicación de los diferentes programas de producción en los lotes de producción(bioseguridad, limpieza, desinfección, abastecimiento de aguas, etc.) en granjas.	Mensual	Asegurar la Baja mortalidad de los pollos.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
11	Garantizar una adecuada calidad microbiológica del huevo Apto (Bacterias 0,5%; hongos 0% por embriodiagnostico) mediante el control y supervisión de los procesos de desinfección del material de nidos, manejo de camas y manejo del huevo apto (recolección, clasificación y almacenamiento) en las granjas de Producción.	Mensual	Producir huevo fértil para incubación y pollito de un día de buena calidad.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
12	Garantizar el suministro oportuno de material para los nidos y el correcto almacenamiento del mismo, evitando humedades y re contaminación.	Siempre	Producir huevo fértil para incubación y pollito de un día de buena calidad.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
13	Garantizar la adecuada calidad del agua que consumen las aves y que se utiliza en la bodega de huevo apto, mediante la supervisión del correcto manejo y mantenimiento de los filtros y la cápsula de cloro, lavado de tanques y bebederos y drenaje semanal de la tubería de los galpones	Siempre	Producir huevo fértil para incubación y pollito de un día de buena calidad.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
14	Garantizar el correcto manejo de inventarios (alimento, huevos, empaque de segunda) por parte de los operarios, mediante la confrontación de datos de planillas versus físicos, quincenalmente para contabilidad y aleatoriamente para control.	Quincenal	Utilizar Alimento Balanceado de óptima calidad en la Operación.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
15	Realizar selección de aves que no estén produciendo, enfermas o con lesiones evidentes y dependiendo de su estado sacarla al corral de recuperación o de descarte para la venta a terceros.	Mensual	Utilizar Alimento Balanceado de óptima calidad en la Operación.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
16	Fumigar con desinfectante todos los vehículos que ingresan a todas las granjas, tanto a la entrada como a la salida.	Siempre	Producir huevo fértil para incubación y pollito de un día de buena calidad.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
17	Realizar los procesos de embriodiagnosis, ovoscopia, gravedad específica, pérdida de humedad de los huevos fértiles.	Siempre	Producir huevo fértil para incubación y pollito de un día de buena calidad.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
18	Entregar a la Planta de Beneficio "Hoja de vida del lote que se entrega, los resultados de las necropsias y certificados sanitarios" el día 35 de cada lote.	Siempre	Producir huevo fértil para incubación y pollito de un día de buena calidad.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro

Prácticas de gestión implementadas en Proceso y Distribución:

#	PRACTICA	PERIODICIDAD	INICIATIVA ESTRATEGICA	TEMA ESTRATEGICO
1	Elaborar y ejecutar un programa de Limpieza y Desinfección de Residuos Sólidos de la Planta de Beneficio.	Diaria	Asegurar el cumplimiento de la normatividad ambiental y sanitaria.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
2	Realizar informe con el seguimiento al traslado de pollo en pie para dar cumplimiento a la programación de sacrificio.	Diaria	Tener un óptimo rendimiento de carne y menudencia.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
3	Planificar la producción de desprese, Empaque, trasporte y Distribución, para cumplir con la solicitud de Ventas, por cada distribuidora, teniendo en cuenta los inventarios, disponibilidad de producto en canal y recurso humano.	Diaria	Cumplir con la Eficiencia en el Corte y Fileteo.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional

4	Realizar programación de actividades de Pos-Proceso y Frigorífico, de acuerdo con la producción, inventarios y horarios de despachos establecidos en las Distribuidoras.	Diaria	No tener devoluciones en pedidos.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
5	Garantizar el cumplimiento de los procesos, cumpliendo con las Buenas Prácticas de Manufactura y programas pre-requisito del sistema HACCP en desprese, empaque, almacenamiento y trasporte.	Siempre	Asegurar el cumplimiento de la normatividad ambiental y sanitaria.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
6	Despresar el pollo de acuerdo a los requerimientos y especificaciones manejadas teniendo en cuenta no maltratarlo e introducir cada presa en el compartimento de la banda indicado.	Semanal	Cumplir con la Eficiencia en el Corte y Fileteo.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
7	Planificar la producción para cumplir con la solicitud de las distribuidoras teniendo en cuenta los inventarios, vehículos y recurso humano.	Quincenal	Asegurar la calidad del producto.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
8	Coordinar el mantenimiento (preventivo y correctivo) e inspecciones a los vehículos, equipos e instalaciones de la Distribuidora Bogotá.	Diaria	Bajar la merma en proceso y distribución.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
9	Verificar que se realice una adecuada rotación del producto en el cuarto frío de la Distribuidora.	Diaria	Asegurar la calidad del producto.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
10	Verificar la calibración de las básculas y termómetros asignados a su área y el cumplimiento del cronograma establecido.	Diaria	Bajar la merma en proceso y distribución.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
11	Controlar el porcentaje de mermas, verificar los conceptos de las devoluciones, resolver problema de liquidación de facturas	Diaria	Bajar la merma en proceso y distribución.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
12	Actualizar y ejecutar los cronogramas de: Plan de Muestreo, Capacitación. Limpieza y Desinfección Proveedores. Calibración de equipos. Trazabilidad Plan integrado de plagas. Mantenimiento. Manejo de aguas potables y residuales. Manejo de sólidos.	Diaria	Aumentar el rendimiento de los productos de PLANTAR (Harina de pluma, Harina Víscera y Aceite).	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
13	Estandarizar la temperatura de pollo a la salida del tanque de enfriamiento y de producto en el área de enfriamiento, empaque y despresado.	Diaria	Bajar la merma en proceso y distribución.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
14	Revisar la solicitud de requerimientos de elementos de empaque, insumos y repuestos, para garantizar una correcta operación en proceso y distribución.	Diaria	No tener devoluciones en pedidos.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
15	Coordinar y monitorear los inventarios de producto terminado, de insumos y empaques de acuerdo a la demanda en cada presentación.	Diaria	Asegurar la calidad del producto.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
16	Establecer la programación de transporte de pollo en canal y presas a las distribuidoras para satisfacer las necesidades de los clientes en oportunidad y cumplimiento. Actuar como intermediario en las solicitudes de necesidades, incrementos, y cambios en la modalidad contractual de fletes con los prestadores de servicio de trasporte.	Diaria	No tener devoluciones en pedidos.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional

Además para el desarrollo de nuevos productos, se adquirió la maquina cubicadora, la maquina marinadora, la línea automática de desprese, maquina digestor y equipos menores:



Con estos equipos se crearon tres nuevas líneas de productos: la línea adobados, línea navideña, línea colombiana y se aumentó el portafolio de la línea tradicional:

Para acompañar el cambio de imagen, el aniversario número cuarenta de la organización y el lanzamiento de los nuevos productos; se gestionó y desarrollo una campaña de comunicación en los principales medios de comunicación del país, de la cual se obtuvo un total de 20 publicaciones en prensa, 3 publicaciones en radio, 6 publicaciones en televisión, 19 publicaciones en internet y 2 publicaciones en revistas, para un total de 50 publicaciones en dos meses, lo cual puso a vencedor a sonar en la opinión pública, con el objetivo de tener un reconocimiento mayor con los clientes y apoyar la nueva estructura sobre todo en la fuerza de ventas.

De acuerdo con la nueva estructura de la fuerza de ventas, basada en canales de comercialización, se procedió a ajustar el maestro de clientes de la organización acorde con la segmentación realizada y se entregó los clientes que debía atender de manera formal a cada jefe de ventas. Por su parte las prácticas de gestión implementadas en Ventas fueron:

#	PRACTICA	PERIODICIDAD	INICIATIVA ESTRATEGICA	TEMA ESTRATEGICO
1	Segmentar fuerza de ventas por canales de comercialización.	Siempre	Cumplir el presupuesto de ventas en pesos, kilos y en utilidad.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
2	Implementar informe de visitas al mercado.	Diaria	Cumplir el presupuesto de ventas en pesos, kilos y en utilidad.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
3	Informe diario de cumplimiento de presupuesto.	Siempre	Prestar el mejor servicio, acompañamiento, atención y visitas a los clientes.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
4	Implementar línea telefónica para ventas.	Siempre	Bajar los inventarios de la organización por medio de venta.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación

5	Capacitar en técnica de ventas y manejo de objeciones a al fuerza de ventas.	Mensual	Asegurar negocios rentables para la organización.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
6	Imprimir ayuda ventas para la fuerza de ventas.	Siempre	Prestar el mejor servicio, acompañamiento, atención y visitas a los clientes.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
7	Pago de comisión de ventas una vez se hace el recaudo de la cartera.	Mensual	Cumplir el presupuesto de ventas en pesos, kilos y en utilidad.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
8	Uniformar fuerza de ventas y brindar carne con identificación.	Siempre	Prestar el mejor servicio, acompañamiento, atención y visitas a los clientes.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
9	Entregar a la fuerza de ventas presentación institucional y portafolio de la organización.	Mensual	Prestar el mejor servicio, acompañamiento, atención y visitas a los clientes.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
10	Realizar base de datos con nuevos clientes.	Mensual	Bajar los inventarios de la organización por medio de venta.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
11	Depurar, actualizar y conciliar maestro de clientes.	Mensual	Bajar los inventarios de la organización por medio de venta.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
12	Implementar formato de caracterización de negociación avalado por la gerencia general.	Siempre	Asegurar negocios rentables para la organización.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación

Así como en las áreas, desde la dirección, específicamente en la gerencia general se implementaron las siguientes prácticas de gestión:

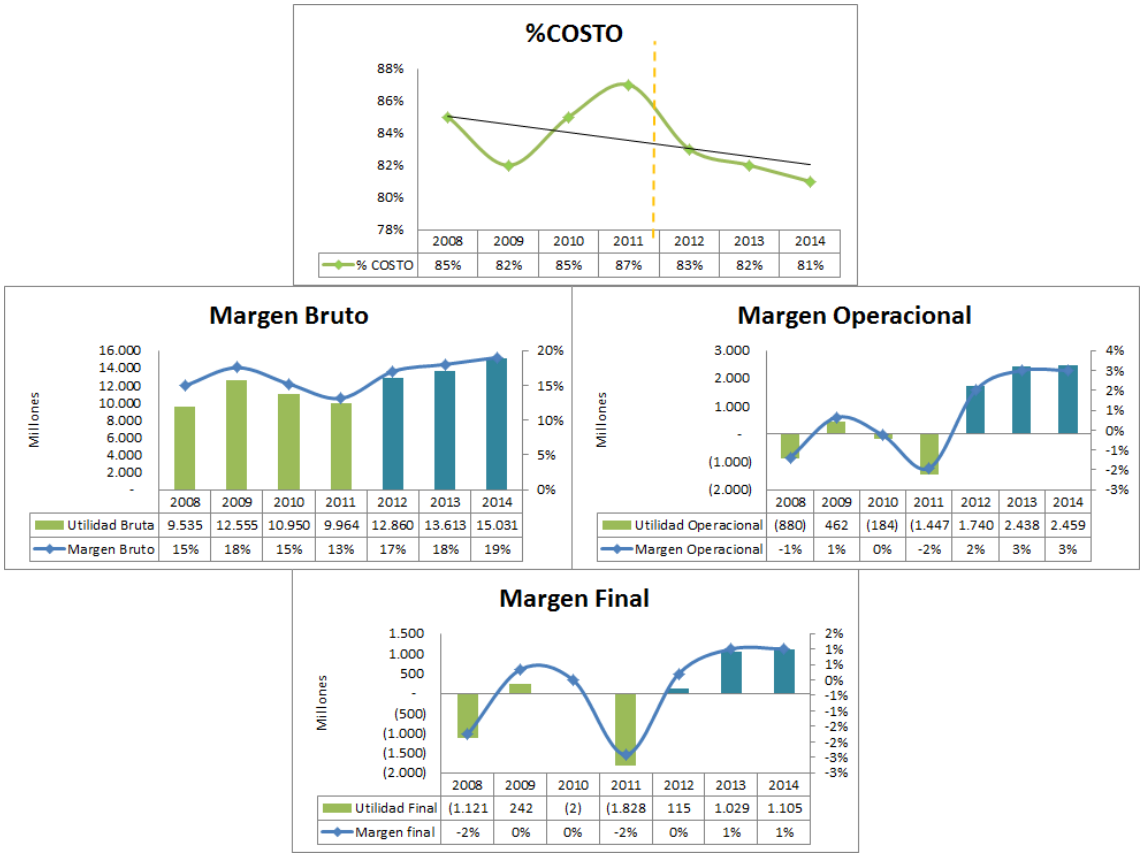
#	PRACTICA	TEMA ESTRATEGICO
1	Responsabilizar a cada gerente por los gastos cargados a cada centro de costo.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
2	Implementar Cronograma de auditoria interna en procesos operacionales y financieros.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
3	Incluir el acompañamiento de un asesor legal en temas jurídicos, comerciales y administrativos.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
4	Permitir e incentivar capacitaciones de otras empresas, comites y eventos de FENAVI al personal de la organización.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
5	Hacer buenas relaciones con principales proveedores, clientes y junta directiva FENAVI.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
6	Involucrar a la organización en eventos, reuniones y comites de FENAVI.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
7	Realizar buenas relaciones con los principales proveedores.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
8	Invitar a competidores directos a realizar pruebas conjuntas en procesos.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
9	Realizar acompañamiento al área financiera en reuniones con los bancos y al area administrativa en negociaciones con los proveedores.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
10	Crear mecanismos de comunicación rápida con los primeros niveles en la organización.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
11	Aprender rápidamente sobre las variables que afectan directamente el resultado del negocio.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
12	Exigir un riguroso y efectivo trabajo de la revisoría fiscal.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
13	Participar activamente en los comités operacionales de la organización.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
14	Acompañar permanentemente a la fuerza de ventas en inquietudes, nuevos descuentos, nuevas negociaciones, reuniones con clientes.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
15	Esforzarse por conectarse con todos los trabajadores y entender las sutilezas de cada uno.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
16	Formalizar cultura de reglas y normas de control para convertir en el principal mecanismo de control.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
17	Hacer riguroso seguimiento a la puntualidad y el cumplimiento de compromisos y tareas asignadas.	Foco en Rentabilidad - Capacidad de Negociación
18	Propiciar espacios físicos, abiertos, planos y modulares para facilitar la interacción y el trabajo en equipo de los trabajadores.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
19	Implementar campaña de orden y limpieza, como actividad integrador entre los trabajadores.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
20	Educar a los gerentes de área a desarrollar destrezas y adquirir conocimiento que es permitan ejercer un liderazgo apropiado.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
21	Fomentar la transparencia en todos los campos de la organización.	Foco en Rentabilidad - No despilfarro
22	Visitar permanentemente todas las sedes de la organización.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
23	Enfrentar inmediatamente problemas que vayan apareciendo para entorpecer el desarrollo del sistema de gestión.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
24	Equilibrar su autoridad con la de los demás niveles, no permitiendo que alguna de estas sea mayoritaria.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
25	Infundir animo y motivación en todo momento.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional
26	Brindar políticas claras y herramientas útiles para el desarrollo de las mismas.	Foco en Rentabilidad - Eficiencia operacional

Diagnóstico y Evaluación Aplicación

El diagnóstico y evaluación del sistema de gestión se fundamenta específicamente en la obtención de resultados positivos desde la perspectiva financiera y operacional para la organización.

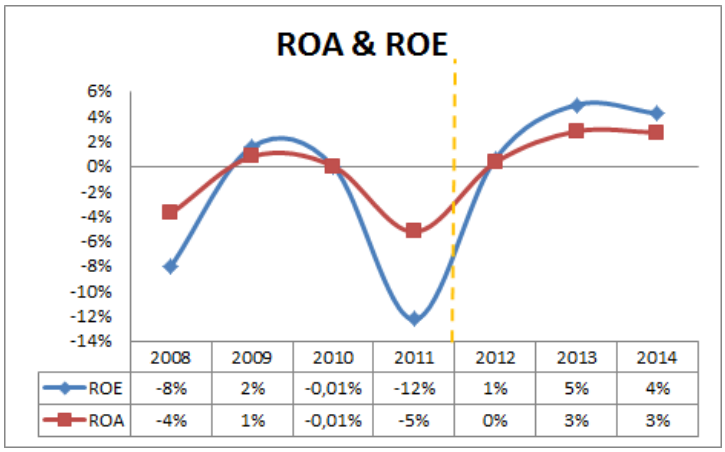
El sistema de gestión, el cambio de estructura y la inclusión de las prácticas de gestión en las rutinas de la organización se implementaron en un cien por ciento. Es un sistema de gestión altamente correlacionado con actividades de seguimiento y control, enfocadas a la rentabilidad.

De acuerdo con los márgenes de ganancia estos tuvieron un comportamiento positivo para la organización, el % de costo de la organización tuvo un importante descenso bajo de un 87% en el año 2011 a un 81% al cierre del año 2014, lo que produjo el aumento del margen bruto, en el caso del margen operacional y final, estos dejaron de ser negativos:



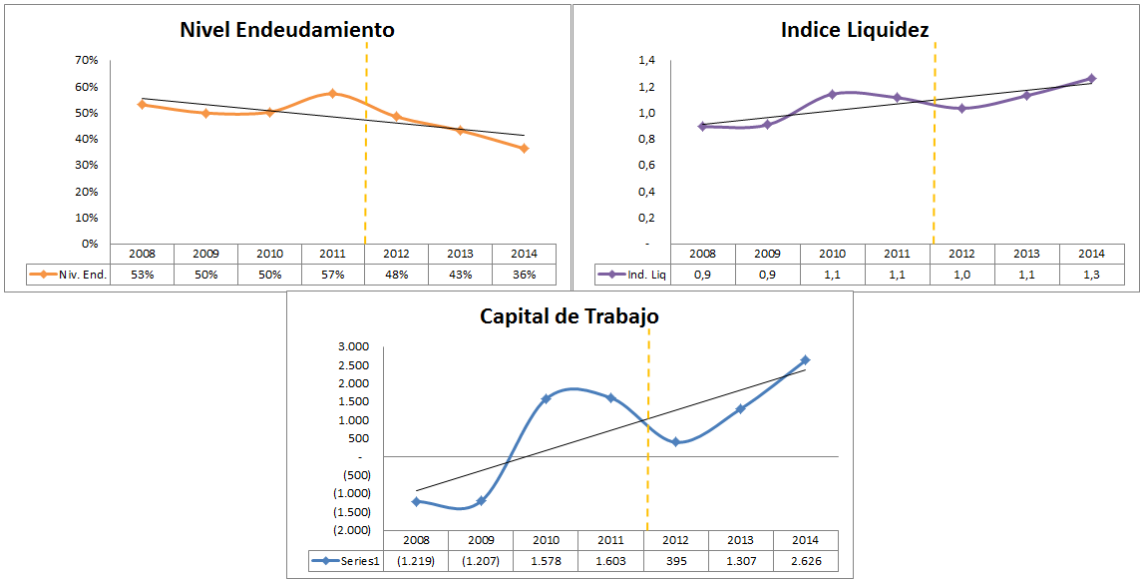
Grafica 49. Evolución Márgenes y resultado Pollos Vencedor con sistema de Gestión.

De acuerdo con la rentabilidad, esta empezó a ser positiva, el primer año fue positiva por poco y en los otros años aumento:



Grafica 49 Evolución Rentabilidad Pollos Vencedor con sistema de Gestión

Respecto a la liquidez, la organización mostro una tendencia positiva, lo que género que su nivel de endeudamiento bajara y aumentara su capital de trabajo, rompiendo con esto el patrón de escasez financiera de corto plazo:



Grafica 50 Evolución Indicadores financieros Pollos Vencedor con sistema de Gestión

Al ver en conjunto la evolución de los indicadores, se nota una mejora en los últimos años:

	MARGEN FINAL	NIVEL ENDEUDA	INDICE LIQUIDEZ	CAPITAL DE TRABAJO	ROA	ROE
2008	85%	53%	$ 0,9	$ (1.219)	-4%	-8%
2009	82%	50%	$ 0,9	$ (1.207)	1%	2%
2010	85%	50%	$ 1,1	$ 1.578	0%	0%
2011	87%	57%	$ 1,1	$ 1.603	-5%	-12%
2012	83%	48%	$ 1,0	$ 395	0%	1%
2013	82%	43%	$ 1,1	$ 1.307	3%	5%
2014	81%	36%	$ 1,3	$ 2.626	3%	4%

Grafica 51 Evolución Indicadores financieros Pollos Vencedor con sistema de Gestión

Al evaluar la aplicación del sistema de gestión basado en el cambio estructural por medio de prácticas de gestión, de forma operacional, clasificar en verde los resultados de los indicadores que cumplieron la meta, en amarillo los que la cumplieron mayor a un 80%, en rojo los que tuvieron un resultado por debajo del 80% y Al hacer el ejercicio de dar puntuación a cada resultado: 3 puntos por cumplir la meta, 2 puntos por cumplir mayor al 80% y 1 punto por estar debajo del 80%, la organización en los años 2012 a 2014 obtuvo los siguientes resultados:

Para el año 2012 obtuvo un resultado de 373 (53 puntos más que el año 2011), de 612 puntos posibles, la organización porcentualmente alcanzo un 61%:

			2012											
	AREA	INDICADOR	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	PRODUCCIÓN	Incubación	2	2	2	2	3	1	2	3	1	2	1	2
2	PRODUCCIÓN	Conversión	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2
3	PRODUCCIÓN	Mortalidad	1	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1	3
4	PRODUCCIÓN	IP	3	1	2	1	3	2	1	2	3	1	1	1
5	PROCESO Y DIST.	% Rendimiento carne	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	1
6	PROCESO Y DIST.	% Eficiencia en corte	2	1	1	3	1	2	2	2	2	1	2	2
7	PROCESO Y DIST.	% Merma proceso	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2
8	VENTAS	Presupuesto	1	1	3	1	1	1	2	2	1	2	1	3
9	VENTAS	Cartera Vencida	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2
10	ADMINISTRACIÓN	Mantenimiento Preventivo	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1
11	ADMINISTRACIÓN	Disponibilidad sistemas de informacion y Red	2	2	2	3	2	3	1	2	1	1	3	3
12	ADMINISTRACIÓN	Índice rotación	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1
13	ADMINISTRACIÓN	Entrega compra	2	3	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2
14	FINANZAS	Cierre Contable	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3
15	FINANZAS	Cartera	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2
16	FINANZAS	% costo	2	2	2	3	2	3	1	2	1	2	1	3
17	FINANZAS	% Ahorro	3	1	2	1	3	2	1	2	3	1	2	1

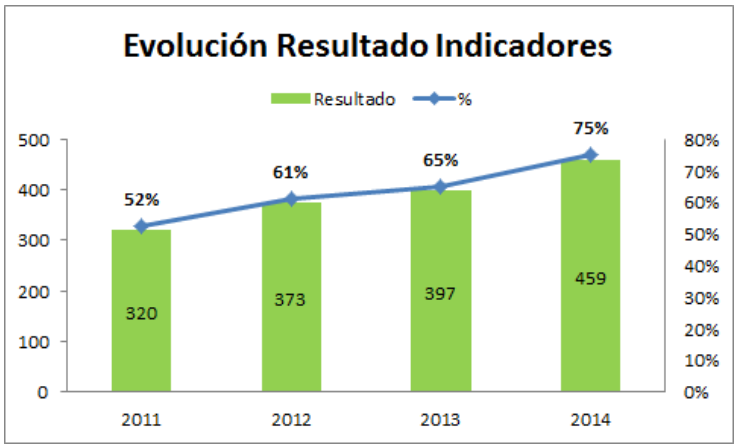
Para el año 2013 obtuvo un resultado de 397, de 612 puntos posibles, la organización porcentualmente alcanzo un 65%:

			2013											
	AREA	INDICADOR	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	PRODUCCIÓN	Incubación	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2
2	PRODUCCIÓN	Conversión	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
3	PRODUCCIÓN	Mortalidad	1	3	3	1	2	2	2	1	2	2	2	3
4	PRODUCCIÓN	IP	3	1	2	1	3	2	1	2	3	1	2	1
5	PROCESO Y DIST.	% Rendimiento carne	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2
6	PROCESO Y DIST.	% Eficiencia en corte	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2
7	PROCESO Y DIST.	% Merma proceso	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2
8	VENTAS	Presupuesto	1	2	3	1	1	2	2	2	1	2	1	3
9	VENTAS	Cartera Vencida	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2
10	ADMINISTRACIÓN	Mantenimiento Preventivo	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1
11	ADMINISTRACIÓN	Disponibilidad sistemas de informacion y Red	2	2	2	3	2	3	1	2	2	1	3	2
12	ADMINISTRACIÓN	Índice rotación	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2
13	ADMINISTRACIÓN	Entrega compra	2	3	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2
14	FINANZAS	Cierre Contable	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3
15	FINANZAS	Cartera	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2
16	FINANZAS	% costo	2	2	2	3	2	3	1	2	1	2	1	3
17	FINANZAS	% Ahorro	3	2	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2

Y Para el año 2014 obtuvo un resultado de 459, de 612 puntos posibles, la organización porcentualmente alcanzo un 75%:

			2014											
	AREA	INDICADOR	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	PRODUCCIÓN	Incubación	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3
2	PRODUCCIÓN	Conversión	2	3	1	2	1	2	3	2	3	2	3	2
3	PRODUCCIÓN	Mortalidad	1	3	3	3	2	3	3	1	2	2	3	3
4	PRODUCCIÓN	IP	3	1	2	1	3	2	1	2	3	1	2	1
5	PROCESO Y DIST.	% Rendimiento carne	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2
6	PROCESO Y DIST.	% Eficiencia en corte	2	3	3	3	1	3	3	2	2	1	2	2
7	PROCESO Y DIST.	% Merma proceso	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	3	2
8	VENTAS	Presupuesto	1	2	3	1	3	3	3	3	1	2	1	3
9	VENTAS	Cartera Vencida	2	3	2	3	2	2	2	1	2	1	3	3
10	ADMINISTRACIÓN	Mantenimiento Preventivo	1	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	1
11	ADMINISTRACIÓN	Disponibilidad sistemas de informacion y Red	2	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3
12	ADMINISTRACIÓN	Índice rotación	2	1	2	1	2	3	3	2	3	2	1	3
13	ADMINISTRACIÓN	Entrega compra	2	3	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2
14	FINANZAS	Cierre Contable	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
15	FINANZAS	Cartera	1	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2
16	FINANZAS	% costo	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3
17	FINANZAS	% Ahorro	3	2	2	1	3	2	3	2	3	2	3	3

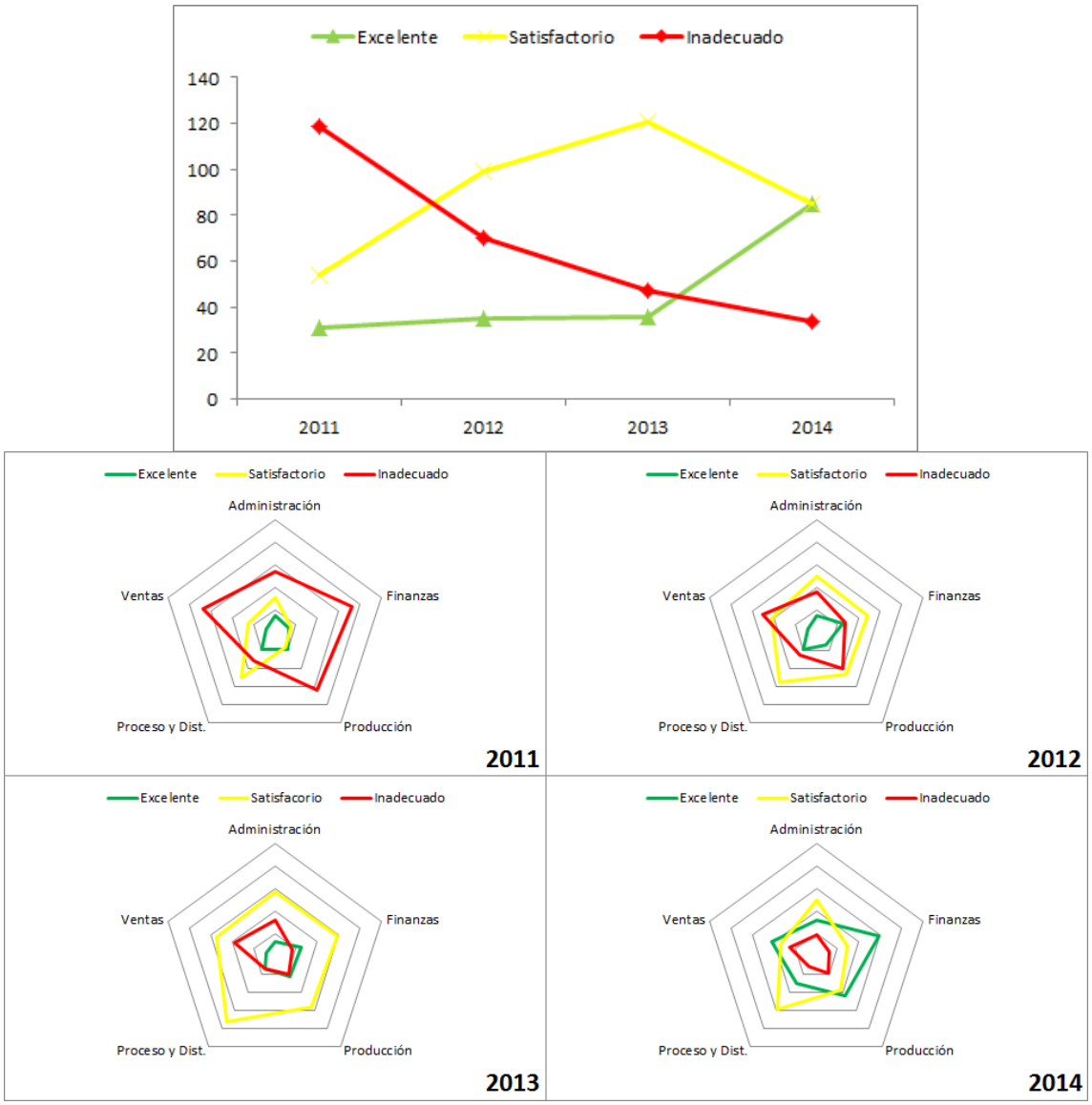
Así que al analizar la tendencia del resultado y el porcentaje respecto al puntaje perfecto, la organización obtuvo un avance positivo durante los tres años:



Grafica 52 Evolución Resultado Indicadores Pollos Vencedor con sistema de Gestión

Al realizar la evaluación de la implementación del sistema de gestión por resultado de indicador (Excelente, Satisfactorio e Inadecuado), la organización presento una tendencia positiva, los resultados inadecuados disminuyeron, mientras que los resultados satisfactorios y excelentes aumentaron, aumentando su desempeño operacional:

	2011		2012		2013		2014	
	RESULTADO	% PART	RESULTADO	% PART	RESULTADO	% PART	RESULTADO	% PART
Inadecuado	119	58%	70	34%	47	23%	34	17%
Satisfactorio	54	26%	99	49%	121	59%	85	42%
Excelente	31	15%	35	17%	36	18%	85	42%
TOTAL	204	100%	204	100%	204	100%	204	100%



Grafica 53. Evolución Resultados Operacionales Pollos Vencedor con sistema de Gestión

La diminución de los niveles jerárquicos en el cambio de la estructura facilitó el acercamiento del gerente general y los gerentes de área con los niveles operativos, al aplanar la organización, aumentando el contacto directo con la base operacional de la organizacional, por tanto enterarse de los problemas y resultados operaciones fue mucho más rápido.

La especialización de las áreas les permitió a la tecnoescritura enfocar su energía y trabajo, específicamente al área de su estudio, lo que permitió aumentar los resultados positivos de la operación.

Se obtuvo una nueva luz para la organización, le permitió empezar a diseñar un plan de inversión para los próximos diez años, dividido en tres fases, con el fin de modernizar gradualmente varios campos de la operación con una inversión aproximada de 16.000 millones, este plan ya fue mostrado al Sector financiero y fue aprobada su primera fase.

Como oportunidad el sistema de gestión deberá seguir un paso hacia adelante e integrar procesos desconocidos para la organización, como la línea marinada y el rápido congelamiento individual, además deberá incluir prácticas de gestión encaminadas hacia el desarrollo de nuevos modelos de negocio, a la concepción de planes de mercadeo detallados por canal de comercialización, a la construcción de ingreso mediante las variables volumen, mezcla y descuento y al desarrollo del proceso de logística y entrega. Temas no tratados por el sistema de gestión ¨Vencedor Evoluciona¨ pero que se avistan deben ser integrados por la organización.

La aplicación del sistema de gestión acompañado por un cambio estructural, le brindo a la organización un conjunto de prácticas de gestión para la ejecución de iniciativas que guiadas por temas estratégicos desarrollaron los objetivos estratégicos, conduciendo a Pollos Vencedor hacia la estabilidad y obtener resultados financieros y operativos positivos.

CONCLUSIONES

Analizar el sector en el que se encuentra la organización Pollos Vencedor de acuerdo con lo planteado por (Porter, 2008) brindo a la organización el entendimiento de la estructura del subsector y la caracterización de la competencia, para definir un rumbo contemplando estos aspectos.

La organización que no cuente con un rumbo establecido, tiene áreas en su estructura organizacional apuntando a propósitos desacertados, con baja integración, realizando actividades no acordes con las necesidades de la organización y enfocadas únicamente a realizar intrínsecamente su función, funciones que pueden llegar a ser viciosas y malignas, permitiendo con esto, que los clientes, proveedores y competidores directos asuman posiciones ventajosas en la estructura del sector y sean capaces de quitarle rentabilidad.

En este caso la aplicación de lo descrito por (Porter, 2008) permitió a la dirección no alejarse del entorno y detallar un sistema de gestión guiado por (Kaplan y Norton, 2008) que basado en un cambio estructural definido por las variables de diseño y configuración de forma divisional (Mintzberg, 1979) reconstruir cada proceso en la organización para esclarecer, cuáles son las variables directas que inciden en el resultado final, brindando con esto una estrategia traducida en acciones e indicadores claves de la operación, que dieron un fin específico para cada agrupación de la estructura organizacional y un mecanismo de medición, aprendizaje y adaptación.

Para no alejarse del entorno, no se debe dedicar todo el tiempo y esfuerzo en los desafíos y problemas del interior y perder la percepción de los eventos ocurridos en el exterior, es no fundamentar todos los eventos del exterior en

características cuantitativas, pues en ocasiones los más importantes y relevantes no se pueden convertir en cifras, es dedicar espacio, tiempo y fuerza en participar activamente en la agremiación, en reuniones con clientes, proveedores y competidores directos, para captar dichos eventos de forma cualitativa y con esto aumentar el beneficio del análisis propuesto por (Porter, 2008).

De construir cada proceso, es involucrar la opinión y escuchar atentamente cada persona que desarrolla alguna función, es brindar el derecho a opinar, aportar y desarrollar ideas a las personas que pasan la mayor parte de su tiempo diario en ese proceso, es aprovechar y aprender del conocimiento y la experiencia ya existente en la organización, es entender la razón de ser del proceso y conocer el efecto del mismo en la organización. Para esto se debe captar y recolectar información, datos, estadísticas esenciales del proceso.

En Pollos Vencedor el oír a las personas permitió rápidamente identificar los distanciamientos más notables en las áreas, entre el deber ser y la realidad y empezar a participar activamente en la agremiación, sostener reuniones con clientes, recibir capacitaciones de proveedores y de competidores, permitió movilizar un cambio de estructura organizacional, de creencias y hábitos diarios de la operación a través de una transformación proveniente del interior complementada con el exterior, interviniendo así directamente las debilidades y aumentar el desempeño operacional.

Es importante conceptualizar y entender que en un proceso de cambio estructural, los principales cambios afectan directamente a personas y por esto se debe accionar con cautela y rápidamente en fomentar un ambiente de colaboración y participación con el fin de lograr un objetivo común, en este caso: ¨bienvenidas todas las ideas que permitan dar solución a la crisis financiera y bajo desempeño operacional¨, para minimizar los adeptos al no cambio por ser impuesto o por afectar su beneficio personal.

Involucrar a las personas en Pollos Vencedor creo un sentimiento de contribución, construcción y aporte, que permitió explotar el conocimiento y no perder tiempo, aplicando en situaciones similares cosas que ya habían sido aplicadas y no sirvieron. También facilito el cambio, pues se extinguió fácilmente el lazo con la estructura organizacional anterior y lentamente se fueron alterando las leyes antiguas de tipo informal.

Se observó cómo fueron más adeptos al cambio de estructura los que anteriormente estaban lejos del poder formal, en cambio las personas que estaban más cerca del poder formal anterior fueron más reacios al cambio.

La implementación del sistema de gestión basado en pollos vencedor (Kaplan y Norton, 2008) dio a la organización un conjunto de prácticas de gestión vinculadas a la operación, altamente correlacionadas con actividades de seguimiento y control y con foco en rentabilidad, encaminadas al cumplimiento de las iniciativas estratégicas para el cumplimiento de los temas y objetivos estratégicos, desde la mejora continua operacional.

El foco en rentabilidad basado en eficiencia operacional, no despilfarro y capacidad de negación, se implementó como tema estratégico y funciono como mecanismo de defensa para reducir la participación de los terceros, proveedores y clientes en la utilidad de la organización. La organización entendió que tenía tres frentes que defender en tema de negociación y en los cuales aumentó su capacidad, el primero desde el área de administración en el departamento de compras con los proveedores, el segundo desde el área de finanzas con los bancos y el tercero en el área de ventas con los clientes.

Por su parte la eficiencia operacional y el no despilfarro, fomentaron la cultura de hacer lo que se debe hacer y obligo a la organización al cumplimiento de los parámetros técnicos ya definidos en los procesos realizados en cada área.

Cultura apoyada por las reuniones semanales de tipo operacional (Kaplan y Norton, 2008) de cada área que permitieron brindar un espacio de constante evaluación del desempeño y saber la realidad de la operación con datos actualizados, tomar decisiones y aplicar ideas con rápido efecto en el mejoramiento operacional.

Esta cultura permitió que los gerentes dejaran de ser simplemente informantes de órdenes de la dirección y adoptaran decisiones por si mismos de alto impacto en los resultados (Chandler, Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise, 1962) y en el cumplimiento de los temas estratégicos. También genero un ambiente de autonomía en la que se creó un respeto en la forma de trabajar de cada persona, propiciando un ambiente flexible y una cultura orientada hacia el cumplimiento, fundamento en la filosofía de la integración de las áreas de la nueva estructura organizacional: ¨otras personas utilizan mi aporte¨, desarrollando en la organización un sentido de alta responsabilidad por el cumplimiento de lo comprometido en el sistema de gestión, centrando la atención en la consecución del resultado.

En la implementación del cambio, se debe visitar permanentemente todas las sedes de la organización, esto permite observar y remediar rápidamente obstáculos para el desarrollo del sistema de gestión y el cambio estructural, sin las visitas, cuando se entera la dirección, abra pasado más tiempo y serán difíciles de remediar, por último se mantiene equilibrada la variable de diseño autoridad, sofocando autoridades ilimitadas que no se deben permitir.

En situaciones de escasez financiera de corto plazo y bajo desempeño operacional es importante contar con imaginación, creatividad, inteligencia y positivismo para enfrentar la precaria situación.

Rápidamente se debe adquirir el conocimiento de las principales variables de la operación que afectan directamente el resultado final (Kaplan y Norton, 2008), identificar los eventos del exterior con su repercusión en la organización (Porter, 2008) y desarrollar un sentido de previsión para atender las dificultades futuras. En este caso el sistema de gestión que se gestó brindo a todos los niveles de la organización una estrategia entendible y vinculada con la operación de acuerdo con lo planteado.

Finalmente lo que genera el cambio es la implementación del sistema de gestión, en este caso estuvo acompañado con un cambio estructural, sin la aplicación, su concepción no tendría sentido. La efectividad de la implementación se mide por la obtención de resultados positivos, de no lograrlos de nada habrá servido, de ahí la importancia de desarrollar la habilidad de hacer que las cosas sucedan.

BIBLIOGRAFIA

Adrews, D. (2002). How to manage your store´s cash flor needs. *Nacional Retail Associations* , 58-59.

Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory.* Mexico: F.C.E.

Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Managment of Innovation .* Londres: Tavistock.

Cabrero, M. E., & Nava, C. G. (1999). *Gerencia Publica Municipal. Conceptos Basicos y Estudios de Caso.* Mexico: CIDE.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise.* Cambridge: Mass; the mit press.

Chandler, A. (1977). *The Visible Hand.* Mass: Harvard University Press: Cambridge.

Channon, D. (1979). *Strategy and structure of british enterprise.* Londres: McMilan Press.

Coase, R. H. (1937). *The Nature of the firm.* Chicago: Economica.

Collins, J. (2002). Jim Collins artifice experto. En T. Brown, S. Crainer, D. Dearlove, & J. Rodrigues, *Business Minds las mejores mentes empresariales* (págs. 27-32). Madrid: Pearson Educations.

Creswell, J. (2009). *Research Design.* United States of America: SAGE Publications Ltd. .

Dalton, D., Todor, D., Spendolini, M., Fielding, M., & Porter, L. (1980). Organization structure and perfomance: a criticar review. *The academy of management review 5* , 49-63.

Dominar el sistema de gestión2008*Harvard Business Review* 41-57

Doty, D., Glick, W., & Huber, G. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of twoconfigurational theories. *Academy of mangement jorunal 36* , 1196-1250.

Drazin, R., & Van de Ven, A. (1985). Alternate forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly 30* , 514-539.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management.* New York: Harper Business.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management.* New York: Harper Business.

Dyas, G. (1972). *Strategy and structure of french industrial enterprise.* Masachussets: Harvard Shool Tesis.

Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general.* Mexico: Herrero hermanos.

Fernandez, R. M., Sánchez, J. C., & Rico, M. R. (2001). Procesos estrategicos y estructura organizacional: Implicaciones para el rendimiento. *Psicothema Vol 13 Num 1* , 29-39.

Foerters, H. (1996). *Las semillas de la cybernetica.* Barcelona: Gedisa.

Galbraith, J. (2001). *Designing dynamic organizations a hands-on for leaders at all levels.* Nw York: Amacon.

Gallerman, S. (1990). In Organizations, as in architecture, forms follows function. *Organizational Dynamics* , 57-68.

Gerstein, M. (1992). Organizational architecture: desing for changing organizations. En D. Nadler, M. Gerstein, & R. Shaw, *From Machine bureaucracies to networked organizations: an architecture journey* (págs. 11-38). San Francisco: Jossey-Bass.

Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera.* Mexico: Printice Hall.

Golberg, V. (1980). Relational Exchange: Economics and Complex Contracts. *American Behavioral Scientist Vol 23 n 2 Enero/Febrero* , 337-352.

Gonzalez, T. (2007). El diseño de la Organización. En M. Iborra, A. Dasi, C. Dolz, & C. Ferrer, *Fundamentos de direccion de empresas: conceptos y habilidades directivas* (págs. 241-281). Madrid: Thomson.

Grinyer, P., & Yasai-Anderlani, M. (1980). Dimension of orgqanizations strcuture: a critical replication. *Academy of Management Journal* , 405-421.

Guevara, E., & Martinez, C. (1972). Teoria General de sistemas, aplicación de la teoria de la organización. *Mimeo* .

Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationschip of centralization to other structural properties. *Administrative science Quarterly 12* , 72-92.

Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos, resultados.* Mexico: Prentice Hall.

Head, C. (2005). Structural Changes in turbulent enviroments: a study of small ans mind-size Chinese Organizations. *Journal of Leadership & organizations studies 11* , 82-93.

Higuita, D. (2007). *La estructura formal de organizaciones productivas y su incidencia en la nocion de coopercaion espontanea.* Medellin: Universidad EAFIT. Escuela de Administración.

Hintze, J. (2008). Administración de Estrcuturas Organizativas. *Transformacion estado y democracia* .

How Competitive Forces Shape Strategy1979*Harvard Business Review*

James, S. (1994). *Administración.* Mexico: Pearson.

Jennergren, P. (1981). Decentralization in organizations. En P. Nystrom, & W. Starbuck, *Handbook of organizational desing* (págs. 38-59). Londres: Oxford University Press.

Jensen, M. C. (1983). Organization Theory and Methodology. *Accounting Review* , 319-339.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral.* Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

Khun, T. S. (1971). *The structure of scientific Revolutions.* Mexico: Fondo de Cultuta Economica.

Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit.* New York: Houghton Mifflin Co.

Kroszner, R. S., & Putterman, L. (1986). *The economic nature of the firm: a reader.* New York: Cambridge University Press.

Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quaterly* , 1-47.

Litterer, J. (1979). *Analisis de las Organziaciones.* Mexico: Limusa.

*Manual de Investigación en Ciencias Sociales*1992MexicoLimusa

Marin, H. (1999). Paradigmas y modelos de diseño organizacional para los procesos de cambio. *Estudios Gerenciales 70* , 43-67.

Marin, I. D. (2012). Estructura Organizacional y sus parametros de diseño: analisis descriptivo en Pymes industriales de Bogota. *Estudios Gerenciales Vol 28 Num 123 abril-junio* , 43-63.

Martinez, F. C. (2012). *Administración de Organización Grandes transformaciones estrategicas y organizacionales.* Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Economicas.

Martinez, F. C. (2005). *Teoria avanzada de organización y gestión.* Bogota: Universidad Nacional de Colombia.

Mendoza, X., & Planellas, M. (1995). *STRATEGOR Estrategia, estructura, decision, identidad.* Barcelona: Biblio Empresa.

Menendez, R. J., & Becerril, S. T. (2005). Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública. *Quivera Vol 7 Num 2* , 160-178.

Meyer, A., Tsui, A., & Hinigns, C. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of management journal 36* , 1175-1195.

Miles, R., Snow, C., Meyer, A., & Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, structure, and process. *The academy of managementreview* , 546-562.

Miller, D. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quaterly 31* , 539-560.

Mintzberg, H. (1995). Diseño Organizacional ¿Moda o buen ajuste? En J. L. Bower, *Oficio y Arte de la Gerencia vol. II* (págs. 109-135). Bogota: Harvard Business School Press-Norma .

Mintzberg, H. (1983). *El poder en las organizaciones.* España: Ariel.

Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las Organizaciones.* España: Ariel.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Mampel, J. (1998). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estrategico.* Buenos Aires: Granica.

Minztberg, H. (1987). The strategy Concept 1: Five Ps for Strategy. *California Management Review 30* , 11-24.

Morin, E. (1977). *El metodo I la naturaleza de la naturaleza.* Madrid: Catedra.

Nadler, D. (1992). *Organizational architecture: a metaphor for change.* San Francisco: Jossey-Bass.

Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* , 61-79.

Powel, W., & Dimaggio, P. (1999). *El nuevo Institucionalismo en el analisis organizacional.* Mexico: Fondo de cultura Economica.

Prakash, Y., & Gupta, M. (2011). Role of organization structure in innovation in the bulk-drug industry. *The indian journal of industrial Relations 46* , 450-464.

Pugh, D., Hickson, D., Hinnigns, C., & Turner, C. (1968). Dimensions of Organizational structure. *Administrative Science Quarterly 13* , 65-105.

Ranson, S., Minigs, B., & Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational strcutures. *Administrative ScienceQuarterly 25* , 1-17.

Sewell, W. (1992). A theory structure: duality,. *American Journal of Sociology 98* , 1-29.

Siggelkow, N. (2002). Evolution Toward fit. *Administrative Science Quarterly 47* , 125-129.

Smith, A. (1775). An Inquary into the Nature and Causes of the wealth of nations. En E. Cannam, *wealth of nations.* Londres: Modern Library Edition.

Suzuki, Y. (1980). The strategy and structure of top 100 japanesse industrial enterprise. *Strategy Managment Journal 1, 3* , 265-292.

Thanheiser, H. (1972). *Strategy and structure of german firms.* Harvard Business School.

Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal ans statistical correspondence. *Academic of management review 14* , 423-444.

Wiener, N. (1948). *Cybernetics.* New York: John Wiley & Sons.