PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE BODEGA Y LOGÍSTICA EN LA EMPRESA GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

MARÍA DEL CARMEN LOAIZA RODRÍGUEZ

CHRISTIAN MAURICIO PEREA MORENO

CLAUDIA XIMENA YATE

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2017

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE BODEGA Y LOGÍSTICA EN LA EMPRESA GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

MARÍA DEL CARMEN LOAIZA RODRÍGUEZ

CHRISTIAN MAURICIO PEREA MORENO

CLAUDIA XIMENA YATE

Proyecto presentado para obtener el título de Administradores de Empresas

Asesor:

Mg. DAMARIS CRUZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Cali, Noviembre de 2017

DEDICATORIA

A mis padres e hijos como muestra de mi dedicación y lucha para alcanzar los objetivos que me he propuesto cumplir.

Christian Mauricio Perea Moreno

A mi madre, gracias por darme la vida, y por estar a mi lado siempre. (QEPD).

María del Carmen Loaiza Rodríguez.

A Dios por permitirme ver la luz del nuevo día, y con su confianza y bendición logre alcanzar esta meta.

A mi familia por su permanente apoyo en todos los momentos que les busque.

Claudia Ximena Yate Arce.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme vivir cada día con la esperanza de un mañana mejor.

A mis padres por todo su apoyo durante este proceso de formación académica y profesional

A mis profesores por todas sus enseñanzas.

A mis compañeros, nuevos amigos que la vida pone en mi camino.

A mis hijos que son mi motor para seguir adelante.

Christian Mauricio Perea Moreno

A mi madre por haberme dado fortaleza en los momentos difíciles que pase, aunque ya no está con nosotros, desde el cielo nos proteges y bendices.

María del Carmen Loaiza Rodríguez

A Dios por todas esas personas que me puso en este camino.

A mi familia, que a diario me brindaron su incondicional apoyo.

A mis jefes y compañeros de trabajo que me colaboraron de tantas maneras para cumplir con los compromisos académicos.

A los docentes que con su interés en enseñar me contagiaron el deseo de emprender.

Existen muchas otras personas, y a cada una de ellas les participo este logro del cual ellos merecen mi sentimiento de gratitud.

Claudia Ximena Yate Arce

CONTENIDO

Pág.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO 20

1.1 TITULO DEL PROYECTO 20

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 20

1.3 PLANTEAMIENTO 20

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 24

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 24

1.6 MARCO DE REFERENCIA 27

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS 43

2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA 46

2.1 ANÁLISIS INTERNO 46

2.2 ANÁLISIS ESTRATEGICO 47

2.3 ANALISIS ORGANIZACIONAL 53

2.4 ANÁLISIS ECONÓMICO 61

2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (ENTORNO) 70

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA 72

2.7 OTROS ANÁLISIS 82

3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 95

3.1 MODELO DE SOLUCIÓN 95

3.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 97

3.3 DISEÑE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE CONTROL 100

3.4 CONCLUSIONES 104

4 PROYECCIONES, EVOLUCIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA 107

4.1 INVERSIÓN INICIAL 107

4.2 TABLA DE DEPRECIACIÓN 108

4.3 BALANCE INICIAL 108

4.4 TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO 111

4.5 PARÁMETROS GENERALES 112

4.6 PROYECCIÓN DE NOMINA 117

4.7 VENTAS Y COSTOS 117

4.8 PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS 122

4.9 FLUJO DE CAJA 125

4.10 BALANCE GENERAL PROYECTADO 128

4.11 RAZONES FINANCIERAS MÁS RELEVANTES 131

4.12 PUNTO DE EQUILIBRIO 132

4.13 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO 133

5 RECOMENDACIONES 134

6 REFERENCIAS 135

ANEXOS 142

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Cantidad de órdenes de pedidos mensuales de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S 26
Tabla 2. Descripción de salarios de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S .. 58
Tabla 3. Producción total pollo de la región 66
Tabla 4. Oferta de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S 67
Tabla 5. Demanda de carne en Colombia 68
Tabla 6. Demanda de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S 70
Tabla 7. Análisis de crecimiento vectorial 87
Tabla 8. Consolidados de gastos de combustible de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S 91
Tabla 9. Categorías de los clientes de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S 92
Tabla 10. Recopilación de hallazgos de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S 93
Tabla 11. Hallazgos a potencializar de Grupo Santiago Express S.A.S. 94
Tabla 12. Propuesta de clasificación de productos 102
Tabla 13. Inversión inicial 107
Tabla 14. Depreciación en pesos 108
Tabla 15. Balance inicial sin financiación 109
Tabla 16. Balance inicial con financiación 110
Tabla 17. Amortización en pesos 111
Tabla 18. Parámetros generales 113
Tabla 19. Parámetros laborales 114
Tabla 20. Cargos y salarios para personal de bodega y logística 114
Tabla 21. Márgenes brutos 115
Tabla 22. Parámetros de gastos 116
Tabla 23. Nómina de empleados de bodega y logística 118

Tabla 24. Ventas y costos 119
Tabla 25. Estado de resultados sin financiación 123
Tabla 26. Estado de resultados con financiación 124
Tabla 27. Flujo de caja sin financiación 126
Tabla 28. Flujo de caja con financiación 127
Tabla 29. Balance general sin financiación 129
Tabla 30. Balance general con financiación 130
Tabla 31. Razones financieras sin financiación 131
Tabla 32. Razones financieras con financiación 132
Tabla 33. Punto de equilibrio establecido 133
Tabla 34. Análisis de sensibilidad del proyecto 133

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S ubicación geográfica de la empresa en la comuna 9 40
Figura 2. Procesos estratégicos de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S ... 48
Figura 3. Objetivos estratégicos de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S. .. 50
Figura 4. Organigrama gerencial de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S .. 54
Figura 5. Organigrama de la gerencia de producción de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S. 55
Figura 6. Organigrama de la gerencia administrativa y financiera 56
Figura 7. Organigrama de la gerencia comercial y logística 57
Figura 8. Las cinco fuerzas de Porter 85
Figura 9. Los 14 principios de Deming 95
Figura 10. Herramienta PHVA de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S 100
Figura 11. Flujo grama de los procesos de bodega y logística 102
Figura 12. Flujo grama del proceso de reclasificación de productos 103

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Descripción de las áreas funcionales según Fayol 29
Cuadro 2. Descripción de las áreas funcionales de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S 60
Cuadro 3. Producción total de pollo en Colombia 62
Cuadro 4. Descripción del grupo de la actividad económica 63
Cuadro 5. Descripción del segundo grupo de actividad económica 64
Cuadro 6. Empresas avícolas del Valle del Cauca.....65
Cuadro 7. Consumo de carnes en Colombia 69
Cuadro 8. Matriz POAM para Grupo Santiago Express S.A.S. 71
Cuadro 9. Matriz de confrontación de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S73
Cuadro 10. Matriz PCI de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S 75
Cuadro 11. Matriz MEFI de la empresa Grupo Santiago Express SAS 77
Cuadro 12. Análisis de vulnerabilidad de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S 80
Cuadro 13. Análisis BCG de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S 84
Cuadro 14. Aplicación de las cinco fuerzas de Porter a la empresa Grupo Santiago Express S.A.S 86
Cuadro 15. Crecimiento vectorial de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S .88
Cuadro 16. Matriz MPD de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S.....89
Cuadro 17. Consolidado de PQR de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S .90
Cuadro 18. Matriz DOFA de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S.....98
Cuadro 19. Cruce FO – DO – DA – FA de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S 99
Cuadro 20. Planteamiento de mejora en los procesos de bodega y logística 101
Cuadro 21. Diagrama de Gantt, Grupo Santiago Express SAS 104

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Grafico 1. Participación de los clientes dentro de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S 92

RESUMEN

El objetivo logístico de todas las empresas es minimizar los costos y gastos innecesarios y son la clave para optimizar mejor los recursos, ésta debe centrarse en la reducción del costo total. La distribución física implica la planeación, la instrumentación y el control del flujo físico de los materiales y los bienes terminados desde su punto de ingreso hasta los lugares de su utilización, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a cambio de una ganancia.

Las empresas de hoy en día deben de concentrarse en la manera de cómo dar un servicio que cumpla con las funciones requeridas para lograr un mejor resultado en la cadena de suministros. Muchas de las grandes empresas han creado un departamento de logística que sirve para administrar la integración, sincronización y optimización de la logística empresarial.

En la empresa GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S que es una empresa dedicada a la comercialización de pollo crudo y producción de filete porcionado, no es la excepción teniendo en cuenta la importancia que tiene el área de logística y bodega dentro de las funciones de la organización, ya que ahí se concentran los procesos relevantes como: almacenaje, embalaje, empaque y distribución del producto, los cuales pertenecen a la gestión de almacén y son altamente representativos dentro de la organización.

La problemática del área de bodega y logística de la organización radica en el manejo inadecuado de los conductos regulares establecidos, lo que genera retrasos en los procesos presentando pérdidas económicas a la empresa e incrementando los gastos de operación por la entrega de pedidos.

La intervención que se desea realizar para la compañía inicia con el análisis de la eficiencia de la empresa a partir del énfasis en la estructura y las funciones que se deben cumplir en las organizaciones con la teoría clásica de Henry Fayol, el cual consideraba a la organización a partir de un enfoque sistémico, global y universal.

También la teoría de “Calidad Total” el cual promueve la mejora continúa en las organizaciones y la involucración de todas las partes, concentrándose en la satisfacción del cliente externo e interno.

La propuesta que se desea brindar a la empresa GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S, así como a toda organización interesada en realizar un proceso de optimización de los recursos en una compañía es un plan de mejoramiento que permitirá identificar las debilidades del proceso del área de bodega y logística y lograr que estas disminuyan o no se vuelvan a presentar, adquiriendo una mejora en el resultado de sus procesos.

Para el desarrollo del presente trabajo de mejoramiento, se recurre al protocolo que entrega la Universidad Católica Lumen Gentium, el cual nos guía para la realización del proyecto.

Se inicia presentando la problemática de la investigación y hace referencia el marco teórico, el marco conceptual y el marco contextual donde se desarrollará la investigación, se identifican los objetivos generales y específicos para el desarrollo del proyecto lo que nos con lleva a plantear estrategias de mejoramiento del área objeto de estudio de la organización.

Luego se desarrolló el marco de referencia del proyecto, donde se estructura el marco jurídico, se inicia el diagnóstico situacional de la organización, realizando distintas matrices que nos llevan a diseñar estrategias para el mejoramiento del área de bodega y logística de la empresa. Con ésta actividad, conocemos la organización desde sus inicios, identificando el sector al que pertenece y describiendo las actividades económicas a través de la oferta y la demanda. Luego se realiza el diseño de una estructura organizacional con los cargos y funciones que deben desempeñar las personas contratadas.

Finalmente el ejercicio financiero, donde se establece el costo del plan de mejoramiento del área, con su implementación y financiación del proyecto.

Palabras Claves: Inventario, logística, bodega, tiempo y movimientos, productividad, intervención, matrices

ABSTRACT

The logistical goal of all companies is to minimize unnecessary costs and expenses, and the key to optimizing resources; this should focus on reducing the total cost. The physical distribution involves the planning, instrumentation and control of the physical flow of materials and the terms completed from their point of entry to the places of their use, in order to meet the needs of customers, a change of a profit.

Businesses today must concentrate on how to provide a service that works with the functions necessary to achieve a better result in the supply chain. Many of the large companies have created a logistics department that serves for the integration, synchronization and optimization of business logistics.

In the company GRUPO SANTIAGO EXPRESS SAS which is a company dedicated to the commercialization of raw chicken and portioned fillet production, it is not the exception taking into account the importance of the logistics and warehouse area within the functions of the organization, since that there are concentrated the relevant processes such as: storage, packaging, packaging and product distribution, which belong to warehouse management and are highly representative within the organization.

The problem of the logistics and logistics area of the organization lies in the inadequate management of traditional conduits, which generates delays in the presentation processes.

The intervention that can be done for the company started in the analysis of the efficiency of the company in the structure and professional functions of Henry Fayol, which considered the organization from a systemic, global and universal approach.

Also the theory of "Total Quality" which promotes continuous improvement in organizations and the involvement of all parties, focusing on the satisfaction of external and internal customers.

The proposal that should be offered to GRUPO SANTIAGO EXPRESS SAS, as well as to the entire organization interested in carrying out a process of optimization of resources in a company is an improvement plan that allows identifying the capacities of the process of the winery and logistics area and achieve that these decrease or not be presented again, acquiring an improvement in the result of the process of warehouse and logistics of the company.

For the development of this improvement work, we resort to the protocol provided by the Lumen Gentium Catholic University, which guides us to carry out the project.

It begins presentation in the investment problem and refers to the theoretical framework, conceptual framework and contextual framework where the research is developed, the general and specific objectives for the development of the project are identified, which leads us to propose strategies to improve the area in study of the organization.

Then, the reference frame of the project was built, where the legal framework is structured, the diagnosis of the organization begins, separation matrices are carried out that take away the strategies for the improvement of the logistics area and the winery of the companies. . With this activity, we know the organization from the beginning, identifying the sector to which it belongs and describing economic activities through supply and demand. Then the design of an organizational structure is made with the positions and functions that the contracted persons must perform.

Finally, the financial year, which establishes the cost of the improvement plan for the area and the implementation and financing of the project.

Key words: Inventory, logistics, warehouse, time and movements, productivity, intervention, matrices

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto se desarrolla el plan de mejoramiento de los procesos de bodega y logística en la empresa Grupo Santiago Express S.A.S de la ciudad de Santiago de Cali

Es conocida, en el sector avícola y especialmente en empresas de producción y distribución, la importancia del hacer las cosas como tienen que ser según los procesos, tiempos y procedimientos, para lo cual, muchas organizaciones tienen un área específica que se encarga de dicha actividad y es el área de logística.

El propósito del presente proyecto es diagnosticar la falencia en el área de bodega y logística de la organización con el fin de mejorar y optimizar los procesos productivos que con lleven a la eficiencia de la misma y que lleve a recuperar las pérdidas que la organización ha tenido por la realización de reprocesos.

Para lo mismo se buscaron diferentes teorías que apoyan nuestra idea de mejoramiento con el fin de sustentar con fundamento las actividades y las mejoras a realizar para reducir o eliminar reprocesos de la logística y se realiza una proyección financiera sobre los costos e inversiones que debe realizar la organización para lograr la satisfacción del cliente externo y de generar mayor utilidad al negocio.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

1.1 TITULO DEL PROYECTO

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE BODEGA Y LOGÍSTICA EN LA EMPRESA GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión empresarial

1.3 PLANTEAMIENTO

1.3.1 Planteamiento del problema. Las organizaciones que promueven la eficacia como el logro de los objetivos de sus colaboradores, están propiciando a su vez un cambio importante en quién es el responsable de los resultados de la empresa. No se trata de pensar únicamente en qué es lo que la organización puede hacer para que sus colaboradores sean más eficaces, sino también de pensar en qué es lo que los colaboradores pueden hacer para que la organización sea más eficaz. Hoy en día las organizaciones deben ser más "Eficaces" ya que la competencia es fuerte entre ellas. Organizar implica desarrollar una estructura intencional de papeles para lograr el desempeño eficaz.

Gestionar la eficacia de las personas en las organizaciones tiene ventajas tanto para el individuo, que verá cómo se multiplican sus posibilidades de progreso profesional debido a su mayor competencia, como para la organización, ya que las empresas que cuenten con profesionales eficaces, también lo serán ellas. Por otro lado, las compañías que no traten de potenciar la eficacia de sus colaboradores obtendrán unos pobres resultados empresariales

El objetivo logístico de muchas empresas es minimizar los costos y gastos innecesarios y son la clave para optimizar mejor los recursos, esta debe centrarse en la reducción del costo total; estos pueden estar agrupados por categorías como: costo del nivel del servicio, costo de transporte, costo de almacenamiento, costo de procesamiento de órdenes de pedido y costo del mantenimiento del inventario. Con la reducción de todos estos costos generara utilidades más representativas para la empresa

Este planteamiento tiene consecuencias importantes de cara a establecer una cultura de empresa basada en la responsabilidad individual, donde el individuo que apela a las usadas excusas de que las causas de sus malos resultados son por cuestiones ajenas a él, deja de tener credibilidad frente al profesional que, a pesar de las adversidades, ha hecho todo lo posible para ser eficaz. De cada persona, y sólo de cada una de ellas, depende si se quiere ser eficaz.

La empresa GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S no es la excepción, ya que es una empresa dedicada a la comercialización de pollo crudo y producción de filete porcionado por encargo y a domicilio con el fin cumplir su promesa de servicio de entregas del producto listo para el cliente. Su experiencia es de 19 años en el mercado desenvolviéndose en el sector avícola. Cuenta con aproximadamente 60 personas contratas para el cumplimiento de diferentes tareas, en las áreas de administración, comercial, producción, recursos humanos y contabilidad. Para el área objeto de estudio se tomó el área de bodega y logística la cual cuenta con alrededor de 23 personas realizando diferentes actividades. Esta área se encuentra bajo la subordinación de la gerencia comercial y logística, la que además contiene los departamentos de mercadeo, ventas y servicio al cliente y está en sus funciones realizar atención al cliente, tomar pedidos, llamar a clientes para ofrecer promociones vigentes, atender reclamos, generar estrategias de mercadeo y ventas.

En pro de la mejora de la eficiencia y la eficacia de la organización, se identifica la necesidad de realizar un plan de mejoramiento en el área de bodega y logística de la empresa GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S de la Ciudad de Santiago de Cali, tomando en cuenta la importancia que tiene ya que hay se concentra la mayoría de los procesos relevantes de la organización tales como: almacenaje, embalaje, empaque y distribución del producto, para el caso del proyecto es el pollo crudo. Por otra parte es de anotar que los procesos anteriormente nombrados pertenecen a una gestión de almacén y son altamente representativos dentro de la misma y merecen el estudio y la atención necesaria que garantice la permanencia de la empresa en el mercado avícola y siendo estos la fuente generadora de ingresos de la empresa. La distribución física implica la planeación, la instrumentación y el control del flujo físico de los materiales y los bienes terminados desde su punto de ingreso hasta los lugares de su utilización, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a cambio de una ganancia. El mayor costo de la distribución física corresponde al transporte, seguido por el control de inventario, el almacenaje y la entrega de pedidos con servicios al cliente. El tema de transporte y almacenamiento de los inventarios en este tipo de empresas impacta en gran manera los costos debido a la necesidad de utilizar equipos de frio para la conservación del producto.

Por lo anteriormente expuesto y teniendo en cuenta que el área objeto de estudio, (bodega y logística) presentan una problemática que radica en el manejo inadecuado de los conductos regulares establecidos por la empresa en la parte de comunicación entre las áreas comercial, bodega y logística, generando atrasos en la entrega de los pedidos, debido al envío de las ordenes directamente al área de logística, sin tener en cuenta el filtro de preparación y separación de la mercancía a despachar por el coordinador de bodega ya que este debe trasladar las cantidades físicas y sistemáticamente al área de logística para su debido proceso de empaque. Este retraso ocasiona dificultad en el despacho de las primeras rutas con los productos que se deben entregar a los clientes en el trascurso de la mañana, previa ruta diseñada para tal fin. Otra problemática causada por tal suceso adicional

genera un desabastecimiento de productos con especificaciones exactas solicitadas por el cliente ya que son despachas en rutas no programas ni con el proceso adecuado de separación. Además de las problemáticas descritas propias del área, esta se encuentra estructuralmente subordinada al área comercial, lo que ocasiona una falta de compromiso por parte del personal del área comercial.

En conclusión el problema está en que las órdenes se están enviando desde el área comercial al área de logística sin tener en cuenta a bodega, llevando esto a la repetición en las tareas, generando reprocesos que con llevan a perder tiempo, aumentando así la ineficiencia y el mal funcionamiento de las áreas, y presentando pérdidas económicas para la empresa e incrementando los gastos de operación por la entrega de pedidos.

1.3.2 Formulación del problema.

- ¿Cómo elaborar un plan de mejoramiento para el área de bodega y logística de la empresa GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S de la ciudad de Santiago de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema.

- ¿Cómo elaborar un diagnóstico de los factores de la organización para planear una mejora en el área de bodega y logística de la empresa GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S de la ciudad de Santiago de Cali?
- ¿Cómo diseñar el procedimiento para el mejoramiento del área de bodega y logística de la empresa GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S de la ciudad de Santiago de Cali?
- ¿Cómo determinar el nivel de rentabilidad del plan de mejoramiento para el área de bodega y logística de la empresa GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S de la ciudad de Santiago de Cali?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Formular un plan de mejoramiento para el área de bodega y logística de la empresa GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S de la ciudad de Santiago de Cali

1.4.2 Objetivos específicos.

- Elaborar un diagnóstico de los factores de la organización para planear una mejora en el área de bodega y logística de la empresa GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S de la ciudad de Santiago de Cali.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento del área de bodega y logística de la empresa GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S de la ciudad de Santiago de Cali.
- Determinar el nivel de financiación del plan de mejoramiento para el área de bodega y logística de la empresa GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S de la ciudad de Santiago de Cali.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Hoy las organizaciones tienden a desarrollarse, tienen como base el capital y la tecnología, pero para mantenerse en el entorno globalizado es necesario que tengan capacidad de innovación y excelente talento humano, porque así pueden realizar tareas de mejoramiento continuo y lograr el máximo desempeño de sus colaboradores alcanzado altos niveles de eficiencia y eficacia.

En las empresas avícolas, la Importancia de la distribución física (bodega y logística) puede ser un medidor entre el éxito y el fracaso. En este proceso se pueden realizar los ahorros más importantes debido a que el intercambio se facilita

por medio de las actividades que ayuden a almacenar, transportar, manipular y procesar pedidos de productos. A nivel gerencial los costos de distribución física se constituyen en uno de los grandes retos de la industria, y es por eso que día a día se estudian y diseñan nuevas estrategias con el objetivo de generar ahorros importantes en esta área. Las decisiones erróneas sobre la distribución física pueden provocar altos costos. Aún las grandes compañías utilizan poco las modernas herramientas de decisión para coordinar los niveles de inventario, las formas de transporte y la localización de la planta, la bodega y las tiendas.(Romero Peña & Torres Tovar, 2017, p. 9)

En la tabla 1 se muestra la cantidad de órdenes de pedido que se generan mensualmente en el área de bodega y logística de 4.524 a 5.434, siendo estas las generadoras de ingresos de la empresa. Aproximadamente por día se procesan entre 174 y 209 órdenes de pedido dentro del área de bodega y logística.

Para el cumplimiento de estos requerimientos, se aplican los reglamentos y directrices trazadas por la gerencia comercial, alcanzando los objetivos planeados y haciendo que bodega y logística, estén en continua comunicación.

Tabla 1. Cantidad de órdenes de pedidos mensuales de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

Cantidad Ordenes Pedido	
ENERO	
CANT MENSUAL	CANT DIA
5070	195
FEBRERO	
CANT MENSUAL	CANT DIA
4706	181
MARZO	
CANT MENSUAL	CANT DIA
5330	205
ABRIL	
CANT MENSUAL	CANT DIA
4.810	185
MAYO	
CANT MENSUAL	CANT DIA
5.226	201
JUNIO	
CANT MENSUAL	CANT DIA
5.096	196
JULIO	
CANT MENSUAL	CANT DIA
5.434	209
AGOSTO	
CANT MENSUAL	CANT DIA
4.524	174
SEPTIEMBRE	
CANT MENSUAL	CANT DIA
5.122	197

Fuente: los autores

Las empresas de hoy en día deben de concentrarse en la manera de cómo dar un servicio que cumpla con las funciones requeridas para lograr un mejor resultado en la cadena de suministros. Muchas de las grandes empresas han creado un departamento de logística o también llamado cadena de suministros que sirve para administrar la integración, sincronización y optimización de la logística empresarial.

La investigación que se lleva a cabo busca aplicar algunas teorías de la administración de empresas, gerencia estratégica, estableciendo un diagnóstico general del área objeto de estudio y de la mano con la compañía detectar las

diferentes situaciones que se pueden presentar internamente y proponer la solución a la situación problemática encontrada.

1.5.1 Justificación práctica. Este proyecto de grado nace de la práctica empresarial realizada por los 3 estudiantes de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium de la carrera de Administración de Empresas, y realizada en la empresa GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S. Se plantea con el propósito de identificar y analizar las inexactitudes que tiene el proceso de bodega y logística, así mismo los factores que la causan y las consecuencias que se pueden generar, es por esto que se plantea un plan de mejoramiento que permitirá identificar las debilidades del proceso y lograr que estas disminuyan o no se vuelvan a presentar, adquiriendo una mejora en el resultado del proceso de bodega y logística de la empresa.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente teórico. Calidad Total:

Por definición un sistema de calidad total es la estructura de trabajo operativo acordado en la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las maquinas, la información de la compañía y la planta para asegurar la satisfacción del cliente sobre la calidad y costos económicos

Es importante traer a connotación el concepto “Calidad” y la repercusión que este tiene en la mejora de productos, procesos y servicios, así se considera al interior de la teoría de la “Calidad Total” donde proporciona una concepto general que promueve la mejora continua en las organizaciones y la involucración de todas las partes, concentrándose en la satisfacción del cliente externo e interno

Teoría clásica de la administración.

Esta teoría nace en Francia en 1916 cuyo máximo exponente fue Henry Fayol, el cual consideraba a la organización a partir de un enfoque sistémico, global y universal. (Chiavenato, 2006, p. 25)

Bedoya, R.A (Editorial Universidad del Rosario, 2017). Esta teoría busca aumentar la eficiencia de la empresa a partir del énfasis en la estructura y las funciones que se deben cumplir en las organizaciones, mediante esto se espera una disposición y coordinación de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. También argumenta que las funciones administrativas engloban los elementos de la administración planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, que adoptan el mayor beneficio para lograr la eficiencia en cada uno de los sistemas que conforman la empresa, ya que en la medida que todos los empleados estén coordinados con sus actividades se logra un mayor rendimiento.

Según Henry Fayol la administración es el conjunto de funciones técnicas, comerciales, financieras, seguridad y administrativas que se deben realizar en cualquier proyecto u organización humana Bedoya, R.A (Universidad del Rosario, 2017, p. 19)

A continuación se presenta en el cuadro 1 la descripción de las áreas funcionales según Fayol que nos muestran las tareas, funciones, trabajos, labores y actividades que se deben desempeñar dentro de las organizaciones para el buen funcionamiento y comunicación.

Cuadro 1. Descripción de las áreas funcionales según Fayol

Áreas Funcionales según Fayol	Áreas Funcionales a Hoy	Función específica según Fayol
Funciones Técnicas y Funciones de Seguridad	**ÁREA DE PRODUCCIÓN**	Tareas relacionadas con la transformación y la producción de bienes (productos y servicios)
		Funciones cuyo objetivo es la preservación y protección de las personas y los bienes
Funciones Comerciales	**ÁREA DE MERCADEO**	Trabajos asociados con las transacciones de compra y venta
Funciones Financieras y Contables	**ÁREA FINANCIERA**	Labores de captación y buen uso del capital
Funciones Administrativas		Las actividades administrativas coordinan y sincronizan las actividades anteriores
N/A	**GESTIÓN HUMANA**	

Fuente: los autores

Para la empresa Grupo Santiago express S.A.S, es fundamental tener estos aspectos y funciones bien definidas, pues esto aporta no solo orden. Sino que como resultado final, se optimizara el tiempo, recurso fundamental del proceso productivo.

Gestión de la calidad según Ishikawa

El principal aporte de Ishikawa al desarrollo de la calidad está en el desarrollo de una estrategia, basada en la filosofía Japonesa, que consiste en la implicación de la calidad, no sólo desde arriba hacia la parte baja de la organización, sino también de principio a fin en el ciclo de vida del producto (Ishikawa, 2009, párr. 5-10)

Define el control de calidad como “Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar manufacturar, y mantener un producto de calidad que sea el más

económico, el más útil siempre satisfactorio para el consumidor”
Kaoru Ishikawa, David J Lu, y Margarita Cárdenas, Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa.(Ishikawa, 1997, p. 30) Concibe que para alcanzar esta meta, es preciso que toda la empresa debe promover y participar en el control de calidad y debe ser aprendido, no sólo por directivos, sino por todos los trabajadores de la organización sin discriminar alguna división administrativa.

Destacan su aportación con 7 herramientas para la gestión de la calidad como: el diagrama causa-efecto, planillas de inspección, gráficos de control, diagramas de flujos, histogramas, gráficos de Pareto y diagramas de dispersión.

Diagrama de causa y efecto: El diagrama de Ishikawa es un método gráfico que se usa para efectuar un diagnóstico de las posibles causas que provocan ciertos efectos, los cuales pueden ser controlables. Se usa el diagrama de causas-efecto para:

- Analizar las relaciones causas-efecto
- Comunicar las relaciones causas-efecto
- Facilitar la resolución de problemas desde el síntoma, pasando por la causa hasta la solución.

En este diagrama se representan los principales factores (causas) que afectan la característica de calidad en estudio como líneas principales y se continúa el procedimiento de subdivisión hasta que están representados todos los factores factibles de ser identificados. El diagrama de Ishikawa permite apreciar, fácilmente y en perspectiva, todos los factores que pueden ser controlados usando distintas metodologías. Al mismo tiempo permite ilustrar las causas que afectan una situación dada, clasificando e interrelacionando las mismas. Herramientas para la mejora de la calidad, 2009.

Planillas de inspección: Es una herramienta para evitar olvidos y asegurarse que las cosas se hacen de acuerdo con un procedimiento rutinario establecido. Una variante

es el diseño de formularios adecuados que faciliten la recogida de los datos que se analizarán posteriormente. Por ejemplo, existen formularios diseñados de modo que a base de marcar palotes o "x" se construye el propio histograma de los datos (Salazar López, 2006, p. 3)

Diagrama de flujos: es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

Este diagrama ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con los demás, el flujo de la información de materiales, las ramas del proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso y las operaciones. (Aiteco consultores, 2017, párr. 1)

Gestión de la calidad según Deming

Un exponente William Edwards Deming, quien fue un “Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial”.

Interiorizando sobre la teoría, se puede indicar que el “Ciclo Deming” o “Ciclo PDCA”, es una estrategia de mejora continua en tan solo cuatro pasos de fácil aplicación. Precisando un poco más, “El mejoramiento continuo es aceptar que las cosas se pueden hacer mejor hoy que ayer, y que mañana podrán realizarse mejor de lo que hoy se han hecho”. El ciclo presenta cuatro etapas que se desarrollan de manera secuencial, iniciando por cualquiera de ellas y repitiéndose de manera indefinida. Esta repetición indefinida es la que produce el mejoramiento continuo en la organización. Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). El ciclo PHVA, es de gran utilidad para

estructurar y ejecutar planes de mejora de calidad a cualquier nivel ejecutivo u operativo

Plan (P) – Planificar: es la primera acción del plan que consiste en establecer cuáles son las necesidades del cliente y establecer la planificación de diseño, de procedimientos, de especificaciones.

Do (D) – Hacer: es la segunda fase del ciclo que consiste en llevar a cabo lo planificado en la fase anterior.

Check (C) – Comprobar: es la tercera fase del ciclo que consiste en medir los resultados fruto de la fase anterior.

Act (A) – Actuar: es la última fase del ciclo y será la información necesaria para poder empezar el ciclo otra vez. Consiste en analizar los resultados obtenidos de la fase anterior, descubrir qué piensa el cliente y por qué no se han cumplido los planes establecidos en la primera fase.

Con el fin de llevar a cabo la calidad y conseguir que la empresa alcance un cierto grado de competitividad, Deming propone 14 principios

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio
2. Adoptar la nueva filosofía
3. Dejar de depender de la inspección en masa para lograr calidad
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. en vez de ello minimizar los costos totales trabajando con un solo proveedor.
5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.
8. Desechar el miedo
9. Derribar las barreras entre las áreas de staff

10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra
11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección
12. Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos
13. Estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo
14. Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación(González Arévalo, 2017, párr. 1-20)

Gestión de la calidad según Juran

Por otra parte, contemplando otra perspectiva es importante mencionar el trabajo realizado por Joseph M. Juran, quien es considerado como “uno de los gestores de la revolución de la calidad en Japón”. Como producto de su trabajo nace “el enfoque de Juran sobre la administración de calidad se basa en lo que él llamó trilogía de Juran, que divide el proceso de administración de calidad en tres etapas: planeación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad”.

Se establece que para que aquellas compañías que desean implementar el concepto de calidad, es importante generar una ruptura de actitud, organización, paradigmas, conocimientos ambiguos, para así ofrecer una solución al problema referente a la calidad de un bien, producto o servicio.

En relación con la información anterior, esta propuesta cuenta con bases lo suficientemente amplias para abarcar una modificación el ámbito desde la perspectiva administrativa.

Los círculos de calidad: El origen de los círculos de calidad se encuentra en Japón y en el movimiento de la Calidad Total que se desarrolló en ese país. Esta perspectiva pone el énfasis en la participación total; en la cooperación de todos los departamentos y empleados. El control de calidad no ha de limitarse a la inspección

(para evitar que los procesos generen productos defectuosos) y a los departamentos de producción. Han de extenderse a todos los procesos de la organización. Esto incluye desde el diseño de productos, hasta la fabricación, la garantía posventa y demás actividades auxiliares o de soporte (contabilidad, administración del personal).(Gestiopolis, 2017, párr. 1-15)

Justo a tiempo (Just in Time) Es un conjunto integrado de actividades diseñadas para lograr un alto volumen de producción, utilizando inventarios mínimos de materia prima, trabajo en proceso y productos terminados. Las piezas llegan a la siguiente estación de trabajo “justo a tiempo”, y se completan y pasan por la operación rápidamente. La necesidad se crea por la demanda real de un producto. En teoría cuando un artículo se ha vendido, el mercado toma un reemplazo del último eslabón en el sistema, en este caso el ensamble final. Esto activa una orden a la línea de producción de la fábrica, en donde un colaborador pide otra unidad de una estación anterior pide a la estación que está antes que ellas y así sucesivamente hasta la liberación de las materias primas. Para permitir que este proceso funcione sin tropiezos JIT exige altos niveles de calidad en cada etapa del mismo, relaciones sólidas con los vendedores y una demanda muy predecible del producto terminado. (Soto, 2017, párr. 1-6)

Logística de la cadena de frío

La temperatura, rotación, control, transporte, carga y descarga son algunos de los puntos a tener en cuenta en el manejo de la cadena de frío. Para entender mejor este aspecto, hay que conocer más sobre el concepto conocido como “la cadena de frío”. Esta cadena no es más que una sucesión de procesos logísticos (almacenaje, distribución, embalaje, transporte, carga y descarga) que requieren mantener una temperatura y humedad relativas controladas, desde la elaboración del producto hasta su llegada al consumidor final. (Asociación de profesionales de abastecimiento y compras, 2017, p. 9)

Según los expertos en el tema, los eslabones de la cadena de frío son: pre-enfriamiento, almacenamiento en frío antes de transportarse para comercializarse, transporte refrigerado, cámara refrigerada en los puntos de venta y exhibición y venta en un equipo refrigerado.

Es importante entender que, aunque todas estas partes se encuentren presentes dentro de la estructura logística, la ausencia o la falla que se cometa en alguno de estos puntos repercute negativamente en la conservación de los productos, lo cual obviamente significaría una perdida dentro del proceso de comercialización.

Al lograr implementar un proceso completo y adecuado de la cadena de frío se puede lograr entre otras cosas: aumentar la calidad en la producción, atraer un mayor número de consumidores, exhibir diversos productos, independientemente de su naturaleza.

1.6.2 Referente conceptual. Al área de bodega y logística dentro de la organización GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S se considera oportuno conceptualizar términos y palabras claves que encontraremos a lo largo del trabajo, tales como:

Almacenaje: Consiste en ubicar las mercancías de la forma más adecuada reduciendo costes. Es necesario programar un flujo de mercancías y en la organización del almacén se establecen varios objetivos, entre los que destacan: Accesibilidad a todos los artículos haciendo el menor número de traslados, rotación controlada del stock, facilidad a la hora de llevar a cabo los inventarios y conocer el estado en el que se encuentran los productos, máximo aprovechamiento de la capacidad de almacenaje tanto en superficie como en altura, la actividad específica del almacenaje de mercancías consiste en ubicar las mercancías en las zonas destinadas a depósito y conservación y la distribución de las mercancías que depende básicamente de dos factores:

- La forma en la que se colocan los productos.

- La utilización del espacio disponible. (Noega systems, 2016, párr. 1)

Aprovisionamiento: Hay tres aspectos a considerar:

- Realizar una conveniente selección de proveedores atendiendo a criterios imprescindibles como la calidad, el precio o el plazo de entrega.
- Disponer de almacenes donde guardar y tener organizadas las existencias
- Desarrollar un sistema eficaz de gestión de inventarios para llevar un control de existencias y determinar el ritmo de pedidos.

El ciclo de aprovisionamiento

Llamamos ciclo de aprovisionamiento al periodo comprendido entre el momento en que se realiza la compra de materias primas a los proveedores hasta que el producto terminado es vendido al cliente. Este ciclo, por tanto, sigue un orden cronológico.

El proceso comienza con la empresa adquiriendo en el exterior los bienes necesarios para la producción. Aquellos que no sean utilizados serán llevados al almacén, al igual que el producto fabricado hasta que sea vendido (las llamadas existencias).

Son, en este sentido, cuatro los movimientos que se generan en el almacén:

- Entrada de las materias primas.
- Salida para su producción.
- Entrada del producto terminado.
- Salida del mismo para su venta. (PYMERANG, 2016, párr. 1-5)

Estrategias: *"plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro".*(Pérez Porto & Merino, 2008, párr. 2-4)

Procesos: *"Sucesión e interrelación de pasos, tareas y decisiones, con valor agregado, que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio"*(Riquelme, 2017, párr. 1-3)

Cadena de suministro: "*Según el PILOT, Manual Práctico de Logística La Gestión de la Cadena de Suministro es la planificación, organización y control de las actividades de la cadena de suministro. En estas actividades está implicada la gestión de flujos monetarios, de productos o servicios de información, a través de toda la cadena de suministro, con el fin de maximizar, el valor del producto/servicio entregado al consumidor final a la vez que disminuimos los costes de la organización"*(Abadí Hassan, 2017, párr. 3-6)

Cuarto frio: "*El cuarto frio es el lugar determinado para la manipulación de productos frescos y productos no elaborados. También es uno de los lugares de recepción de mercancías para que posteriormente sean ordenados en las distintas neveras"*(Unifrio, 2017, párr. 2-4)

Inventario: "*Lo constituyen todos aquellos bienes que le pertenecen a la empresa, los cuales los compran para luego venderlos sin ser modificados. En esta Cuenta se mostrarán todas las mercancías disponibles para la Venta. Las que tengan otras características y estén sujetas a condiciones particulares se deben mostrar en cuentas separadas, tales como las mercancías en camino (las que han sido compradas y no recibidas aún), las mercancías dadas en consignación o las mercancías pignoradas (aquellas que son propiedad de la empresa pero que han sido dadas a terceros en garantía de valor que ya ha sido recibido en efectivo u otros bienes"*(Martínez, 2001, párr. 2.6)

Logística: "*La logística es una red de medios, métodos e infraestructuras combinadas para garantizar el almacenamiento, el transporte y la entrega de bienes y servicios".* (Significados, 2017, párr. 1)

Stock: "*Es una inversión que debe de realizar el comercio para asegurarse de atender el flujo de demanda de manera adecuada para el buen funcionamiento del mismo, y así poder llevar acabo sus actividades de manera normal sin necesidad de paralizar sus ventas por falta del producto".* (Significados, 2017, párr. 2)

Trazabilidad: "*la trazabilidad está compuesta por procesos prefijados que se llevan a cabo para determinar los diversos pasos que recorre un producto, desde su nacimiento hasta su ubicación actual en la cadena de abasto"*(Pérez Porto & Merino, 2008, párr. 2)

Las actividades claves de la logística empresarial son:

- Servicio al cliente: Aquí se debe de asegurar que el producto le llegue al cliente en el momento y lugar adecuado, además de verificar que sepa el uso correcto del mimo.
- Transportación: Es el traslado de un artículo del lugar de origen a otro destino por un medio específico, de tal manera que arribe en el momento y con las condiciones que se especificaron en el contrato.
- Gestión de inventarios: Son procesos que identifican las especificaciones o requerimientos de los inventarios, como objetivos, informes.
- Procesamiento de pedidos: Es el proceso para la recolección, embalaje y entrega de los pedidos a una empresa que se encargue del envió.

1.6.3 Referente contextual. En el Valle del Cauca se encuentran instaladas varias de las empresas avícolas más importantes del país en su capacidad de producción y ventas, lo que da cuenta de la importancia que tiene la región en esta industria a nivel nacional. Tal como lo explica Ana María Soto, Directora Ejecutiva de la Federación Nacional de Avicultores de Colombia-Fenavi

Valle del Cauca, la región ha vivido una gran expansión de la industria avícola gracias especialmente al buen estado de nuestra malla vial, a que la región tiene los costos de producción más bajos de todo el país y a la cercanía con el puerto de Buenaventura, siendo esto un factor estratégico para las importaciones de materia prima y en un futuro, las exportaciones de la producción. (Cámara de Comercio de Cali, 2016, p. 5)

Grupo Santiago Express S.A.S es una empresa familiar que nace en el año 1998, y cuya actividad económica se enfoca en la comercialización de pollo crudo y producción de filete porcionado entre otros. La procesadora de pollo se encuentra situada en el Barrio Alameda de la ciudad de Cali, es una zona comercial de la ciudad especialmente por estar en el sector de la galería Alameda lo que facilita la comercialización y distribución de sus productos. A pesar de la expansión que la organización hizo, todavía requiere espacio hacia dónde ampliar su planta, pero el sector en el que están ubicados no se lo permite, pues la planta está rodeada de locales de otras empresas que no están dispuestos a vender sus propiedades.

La empresa observó que su capacidad no estaba acorde con la demanda que representan sus clientes, de acuerdo a lo que su ubicación les permitía decidieron comprar y adecuar una planta de producción más grande, pero el problema de capacidad y producción aún sigue presente. Además de esto cuentan con tres puntos de venta en este mismo sector, ubicados estratégicamente cerca de la planta de producción. Paralelo a la planta de producción de filetes tienen una segunda planta de producción de preformado, en la cual se realiza procesos de valor agregado a la transformación del pollo, como por ejemplo: chorizos de pollo, jamón de pollo, cordón blue, entre otros. Dentro de los principales proveedores de la empresa Grupo Santiago Express, se encuentra empresas como Avidesa de Occidente y Pollos El Bucanero, quienes proveen las pechugas de pollo y el pollo entero congelado para el proceso de transformación, y también proveen producto para que sea comercializado en cada punto de venta.

La empresa GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S. está ubicada en el Municipio del Valle del Cauca, en la Ciudad de Santiago de Cali específicamente en la comuna 9 que pertenece al noroccidente de la ciudad. Limita al norte con la Comuna 2, al occidente con la Comuna 19, al sur con la Comuna 8 y al oriente con la Comuna 4. La comuna 3 incluye el centro histórico de la ciudad, y es lugar de gran parte de los establecimientos financieros y comerciales de Cali. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017, p. 8)

Figura 1. GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S ubicación geográfica de la empresa en la comuna 9

Fuente: (Alcaldía de Cali, 2017, p. 11)

1.6.4 Referente legal. La empresa GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S, para poder funcionar en el territorio colombiano, debe atemperarse a las Leyes que la rigen, partiendo de los capítulos y artículos de la Constitución Política. De acuerdo a la información suministrada por la empresa esta cumple con toda la reglamentación legal para su funcionamiento, entre las leyes que la rigen, la empresa se acoge a las siguientes:

Artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 “Establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación

que expida el Ministerio de Salud y Protección Social" (Ministerio de salud, 2012, p. 1)

Ley 9 de 1979 reglamenta las actividades y competencias de Salud Pública para asegurar el bienestar de la población. Acreditar el cumplimiento de las normas sanitarias y condiciones de salubridad para establecimientos comerciales, industriales, de servicios abiertos o no al público y de vehículos transportadores de alimentos (El congreso de la república de Colombia, 1979, p. 1)

Ley 1259 del 2008 ,Decreto 1713 del 2013 La finalidad de la presente ley es crear e implementar el Comparendo Ambiental como instrumento de cultura ciudadana, sobre el adecuado manejo de residuos sólidos y escombros, previendo la afectación del medio ambiente y la salud pública, mediante sanciones pedagógicas y económicas a todas aquellas personas naturales o jurídicas que infrinjan la normatividad existente en materia de residuos sólidos; así como propiciar el fomento de estímulos a las buenas prácticas ambientalistas(El congreso de la república de Colombia, 2008, p. 1)

Ley 232 de 1995 "*Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales"*(El congreso de la república de Colombia, 2005, p. 1)

Ley 100 de 1993 El sistema de seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad (Comisión séptima del senado de la República de Colombia, 1993, p. 1)

Resolución 4287 de 2007 Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las aves de corral destinadas para el consumo humano y las disposiciones para su beneficio, desprese, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación(Ministerio de salud y protección social, 2007, p. 1)

Ley 1480 del 2011 (Estatuto del Consumidor) Proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos (Estatuto del consumidor, 2011, p. 1)

Decreto 1500 de 2007 se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano(Ministerio de la protección social, 2007, p. 1)

Resolución 5109 de 2005 Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2017, párr. 1)

La Norma ISO 9001:2015 está orientada hacia un enfoque preventivo que se acentúa con los aspectos referidos a la Gestión del Riesgo, que consisten en reconocer los riesgos dentro de una organización y llevar a cabo las actuaciones necesarias para evitar que se produzcan. De este modo se podrá obtener una buena producción y alcanzar la satisfacción de los clientes(Nuevas normas ISO, 2017, párr. 1)

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudio. A continuación se presentan los tipos de estudio adoptados para el análisis.

1.7.1.1 Estudio descriptivo. Es un tipo de metodología a aplicar para deducir la circunstancia que se está presentando en el área de bodega y logística de la empresa GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S de la ciudad de Santiago de Cali, se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe la problemática de área. Los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que describan la situación tal y como es. Se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad. Este tipo de estudios pretende identificar y describir fenómenos, mediante la observación y medición de los mismos.

1.7.2 Método de investigación. El trabajo se realizara usando herramientas de investigación la cual nos permitirá recopilar información y observar el área objeto de estudio bodega y logística, y así elaborar el diagnostico.

1.7.2.1 Método de observación. Esta observación es sistemática, donde podemos evidenciar y medir parámetros de conducta en un lugar y en un tiempo específico, este método nos permitirá analizar la información de manera individual o grupal de los trabajadores del área de bodega y logística, y nos ayudara a utilizar medios técnicos para evidenciar las falencias que hay en el proceso, y a

partir de ahí plantear los posibles correctivos que se puedan aplicar para mejorar el problema.

1.7.2.2 Método inductivo. Este método va desde lo particular a lo más general, se basa en la observación y experimentación de diversos sucesos reales en el área de bodega y logística para poder llegar a un fin o tarea específica.

1.7.2.3 Método de análisis. Este método toma en cuenta todos puntos claves utilizando un enfoque claro y especifico, para brindar una solución o una mejora los procesos utilizados para realizar un trabajo. Aplicando este método dentro de la empresa Grupo Santiago Express, se ha podido identificar fallas en el proceso de empaque y entrega de pedidos a los clientes.

1.7.3 Fuentes y técnicas de recolección de la información. A continuación se presentan las fuentes y técnicas a utilizar.

1.7.3.1 Fuentes primarias. Son las de primera mano. Es decir las que nos proporcionan información desde el interior de la empresa, en primer lugar tenemos los empleados operativos del área objetivo quienes reciben las órdenes de pedido desde el área comercial, también participan los coordinadores del área de bodega y logística quienes autorizan y asignan las tareas a realizar. Contando todas estas con el apoyo de la gerencia de comercial en el diseño de estrategias para el plan de mejoramiento del objeto de estudio.

1.7.3.2 Fuentes secundarias. La forma de obtener información para llevar a feliz término este proyecto, es consultar la base histórica de la empresa, proporcionando datos exactos desde su creación y recurriendo a fuentes externas

como Fenavi, DANE, Dian. Además de libros de administración y temas relacionados con planes de mejoramiento.

1.7.4 Tratamiento de la información. *"El análisis de la información, es un proceso cíclico de selección, categorización, comparación, validación e interpretación de todas las fases de la investigación que nos permite mejorar la comprensión de un fenómeno de singular interés".* (Hernández Castilla & Opazo Carvajal, 2010, p. 50)

Una vez recolectados los datos del sistema de la empresa, se prepara la información para el análisis de la misma, se realizara una labor de organización de la información para facilitar el procesamiento dentro de un programa básico de Excel.

1.7.5 Técnicas estadísticas. La base serán las tablas de compras de materia prima, ventas históricas, y se realizará una proyección con las mejoras a realizar dentro del área de logística y bodega y se tendrá una reunión con el personal encargado y a quienes se les explicaría la línea de mejoramiento y cómo éste mejoraría la productividad de la empresa y la satisfacción de los clientes. Con la información que arroja el análisis del área y la interpretación de las variables se presentara un resultado aplicando las técnicas científicas como análisis estadísticos, cálculos porcentuales o ponderaciones de los resultados con el fin de dar cumplimiento o posibles soluciones.

2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Breve reseña histórica. Grupo Santiago Express es una empresa que nace en la ciudad de Cali, Valle del Cauca, orientada a la comercialización de pollo crudo y producción de filete porcionado entre otros. Experiencia obtenida a través de sus socios los cuales se han desempeñado en el sector avícola desde 1998.

La apertura de la empresa se dio gracias a la decisión de los dos fundadores la señora Soleima Gallego y su esposo el señor José Villegas, quienes se dedicaron a la distribución de pollo crudo, tomando el ofrecimiento y el impulso que la empresa Ricachón hacia a pequeños distribuidores, el cual era su proveedor principal de materia prima y quien suministro los equipos de refrigeración en comodato, con la única condición que la venta es exclusiva solo de esa marca, naciendo así el primer punto de venta ubicado en el barrio Alameda llamado Distribuidora de Pollos San José, local que a hoy sigue funcionando.

La empresa con el paso del tiempo fue adquiriendo reconocimiento por sus clientes y proveedores ya que sus decisiones estaban basadas en la responsabilidad y cumplimiento de las políticas calidad y servicio, estos resultados permitieron la apertura de un nuevo punto de venta llamado Distribuidora de Pollos Santiago, contando este con la inclusión en la administración de su hija July Villegas y su esposo Leonardo Arriaga.

El crecimiento del sector avícola y la introducción de nuevas tecnologías y conceptos sobre la minimización de costos en la materia prima en la producción de comidas, generaron una nueva idea de mercado con el producto de filete porcionado y a su vez nace en el 2009 la nueva razón social Grupo Santiago Express S.AS., generando esta nueva empresa la adición de dos nuevos socios y la creación de

tener una bodega que contara con todos los requisitos en infraestructura y personal para su funcionamiento. Aunado a lo anterior y a la trayectoria, experiencia ya adquirida este grupo familiar empezó a sistematizar la información con el fin de llevar un control total de la empresa en el área financiera y en las cantidades de sus productos, ya que así tendrían una información de manera rápida y confiable.

2.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico dentro de una organización sirve para tomar decisiones a corto o largo plazo, y como punto de partida se debe preguntar cómo se va a competir, y con qué recursos y capacidades internas cuenta la empresa para poder alcanzar sus objetivos.

Toda empresa pertenece a un sector que ofrece ciertas características homogéneas que exponen las tendencias que afectan el rendimiento y la funcionalidad de esta, la toma de una decisión estratégica debe comprender que se hace pensando en incrementar la eficiencia de la organización.

Tomando sus factores internos que se diagnostican por medio de las fortalezas y debilidades y los factores externos con las oportunidades y amenazas, este resultado se debe plasmar por medio de un plan estratégico que la empresa debe ejecutar.

La empresa Grupo Santiago Express S.A.S. actualmente tiene procesos estratégicos para poder alcanzar con sus objetivos como se evidencia en el siguiente cuadro.

Figura 2. Procesos estratégicos de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

Fuente: Área de Recursos Humanos. Grupo Santiago Express S.S. los autores

2.2.1 Misión. La empresa Grupo Santiago Express S.A.S. en el año 2011 gracias a la implementación y certificación de las normas NTC 6001, tuvo que restructurar y actualizar las estrategias corporativas tales como: misión, visión, objetivos estratégicos, ya que estos hacen parte de los requisitos para dicha certificación.

La que hoy se presenta en todos los espacios de la empresa y que se da a conocer a todos los colaboradores y que es de estricto cumplimiento, además de que se publicita para conocimiento del público en general es:

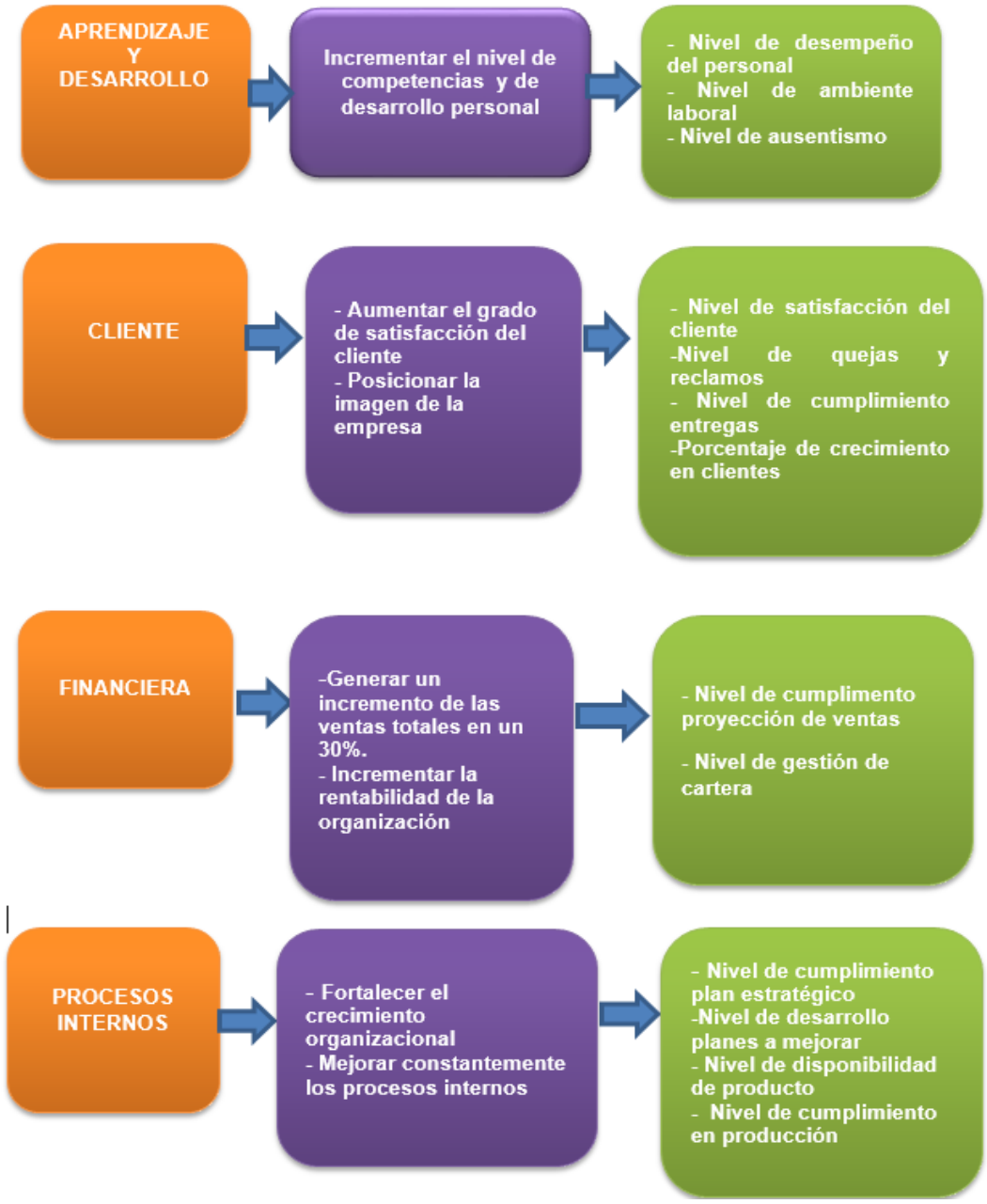
Generamos oportunidad, variedad, facilidad, permitiendo rapidez a nuestros clientes y consumidores en la preparación de productos alimenticios de calidad con alto valor nutricional aportando beneficio a nuestros colaboradores y grupo de interés.

2.2.2 Visión. Para el año 2020 posicionarnos como una empresa líder en el Valle del Cauca en la distribución de filete porcionado y productos procesados de pollo de alta calidad para nuestros clientes y consumidor final. Ampliar nuestra

infraestructura con tecnología de punta e incrementar la capacidad productiva satisfaciendo el mercado regional.

2.2.3 Objetivos estratégicos. A continuación presentamos el cuadro donde encontramos los objetivos estratégicos de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S., orientados al incremento del nivel de competencias de los empleados, aumentar el grado de satisfacción del cliente atendiendo todas sus sugerencias y quejas posicionando así la imagen de la empresa, generando un incremento en las ventas en un 30% y fortalecer el crecimiento organizacional.

Figura 3. Objetivos estratégicos de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S.



Fuente: Área de Recursos Humanos. Grupo Santiago Express SAS

2.2.4 Principios y valores corporativos. Son el conjunto de referentes a seguir para el perfecto accionar de los colaboradores, con el objetivo de alcanzar un desarrollo armónico de la empresa y el mantenimiento de excelentes relaciones con la comunidad a la que pertenecemos (clientes, proveedores).

Calidad en el servicio: Lograr la satisfacción de nuestros clientes teniendo en cuenta sus necesidades, conforme a los requisitos establecidos.

Cumplimiento de las normas: Compromiso de la organización para desarrollar sus actividades conforme a los requisitos internos, normas y requisitos legales aplicables.

Trabajo en equipo: Participación activa, comunicación y colaboración que permitan lograr el cumplimiento de los objetivos y metas determinadas por la organización.

Amor por la empresa: Sentir la organización como parte de su familia, aportando la mejor actitud, cuidando sus recursos en beneficio de todos.

Honestidad: Es actuar con la verdad siendo congruente entre: lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace.

Disciplina: Es la conducta que exige permanentemente un orden y unos lineamientos para lograr la sostenibilidad y crecimiento de la organización.

Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización, actuando con iniciativa, para hacer parte de los éxitos alcanzados por la organización.

Respeto: Amabilidad, Puntualidad.

Responsabilidad: Cumplimiento, Compromiso, Profesionalismo y Liderazgo.

Confianza: Servicio al cliente y Competitividad.

Mejoramiento Continuo: Deseo de superación y Excelencia.

2.2.5 Componente estratégico. En la empresa Santiago Pollo Express S.A.S. se trabaja con una conducta ética orientada a la responsabilidad social empresarial, al mejoramiento continuo y a la satisfacción de nuestros clientes, comprometiéndonos con:

1. Fortalecer las competencias de nuestro capital humano, incentivando el trabajo en equipo, el compromiso y la creatividad.
2. Cumplir con la legislación vigente en materia de derechos laborales y obligaciones contractuales, de seguridad social integral, fundamentados en principios de igualdad, respeto a la diversidad y rechazo al trabajo infantil.
3. Fomentar la gestión integral de los recursos, generando conciencia en nuestros colaboradores para un adecuado manejo de los residuos.

El componente estratégico de una empresa es el conjunto de los elementos principales como la misión, visión, objetivos y valores que después de ser considerados se convierten el metas y estrategias para ser competitivos en el mercado.

- Clientes externos, son esenciales para el éxito de una empresa, ya que suministran el flujo de ingresos por medio de sus compras. Los clientes externos satisfechos suelen hacer compras repetidas, así como referir a la empresa a otras personas.
- Clientes internos, la relación con el cliente interno juega un papel clave en el éxito de la empresa ya que ellos hacen parte de esta.
- Bienes o servicios, estos se encuentran segmentados dependiendo la necesidad la empresa, y los servicios son el valor agregado establecido por la organización y ofrecidos por las personas que la componen.
- Competencia, se establece a todos nuestros competidores que cuentan con la capacidad para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas con mi empresa.

- Proveedor de insumos, es un tercero que provee materiales u otros suministros para la empresa.

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1 Identificación de la estructura. La estructura de una empresa es la forma en la cual se ordenan y organizan los recursos necesarios para que se alcancen los objetivos planteados desde la alta gerencia o de los grupos primarios de la dirección, de tal manera que se faciliten las actividades del proceso, asignándolos a todas las áreas productivas o las administrativas con sus cargos y grupos de cargos conformados de manera lógica, y con la tecnología necesaria, para la optimización de los mismos y alcanzar de la mejor manera los propósitos institucionales claves, como son la visión, la misión, una cultura propia, los objetivos y las estrategias.

Las áreas de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S, son indispensables para su funcionamiento, La empresa cuenta con una estructura funcional ya que cada trabajador responde ante supervisor o jefe, y estos solo supervisan los asuntos de su competencia. Esto permite que cada cargo se concentre únicamente en su función, permitiendo así una comunicación directa y rápida.

2.3.2 Organigrama. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una organización que muestra los diferentes cargos, sus relaciones formales, las líneas de autoridad y de responsabilidad. Esto nos da a deducir que cada cargo de la empresa representa una unidad de mando y de trabajo, de acuerdo al nivel jerárquico o posición que tenga dentro de la organización. La importancia del organigrama es que se convierte en una herramienta de gestión, ya que facilita

una imagen formal lo que permite ser una empresa ordenada y controlada de acuerdo a sus procesos generales y específicos.

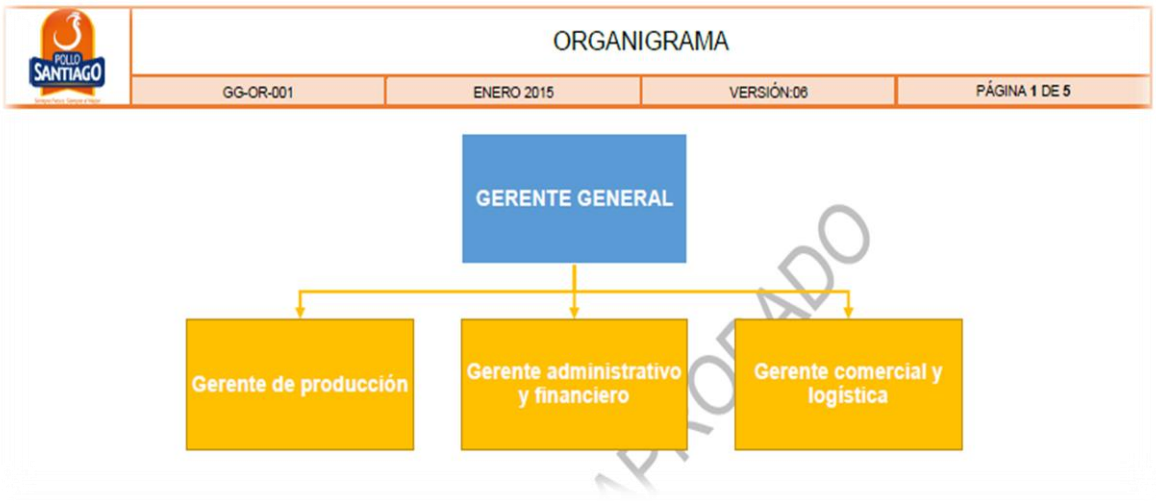
La estructura formal de la empresa, GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S es de tipo mixto ya que contiene combinaciones de organigramas horizontales y verticales reconociendo con facilidad un orden jerárquico y de control estricto del mismo. Este tipo de organigrama le permite a la empresa una mayor organización de sus actividades y a su vez de sus subordinados al momento de ejecutar sus funciones.

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa mostrando así las funciones de cada uno de ellos en forma jerárquica.

Organigrama gerencial

Inicialmente se presenta los niveles jerárquicos de primer orden cuadro 4, como son la gerencia general, producción, administración financiera y comercial-logística las cuales se encuentran en cabeza de los socios de la empresa.

Figura 4. Organigrama gerencial de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

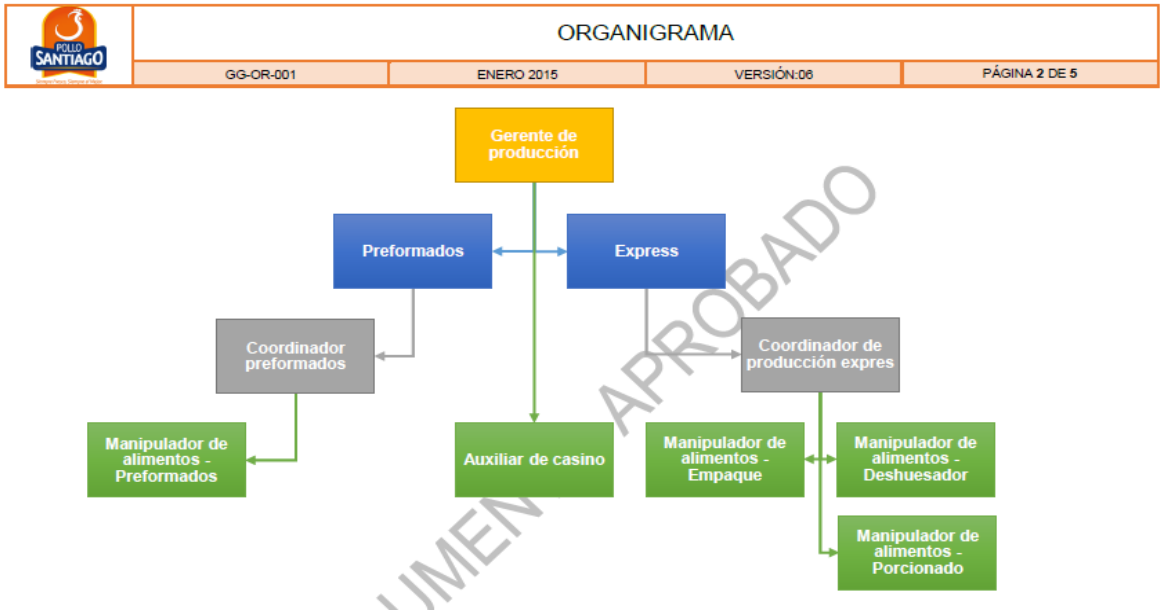


Fuente: Área de Recursos Humanos. Grupo Santiago Express SAS

Organigrama de gerencia de producción

La gerencia de producción cuadro 5, se divide en dos áreas, la de preformados donde se elaboran productos embutidos (chorizos, carnes de hamburguesas, chuletones, nuggest) contando con un coordinador y un manipulador de alimentos para el procesamiento de estos, el área de express es el encargado de la producción de filetes porcionados y cuenta con un coordinador de producción y manipuladores de alimentos especializados en deshuese, porcionado y empaque.

Figura 5. Organigrama de la gerencia de producción de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S.



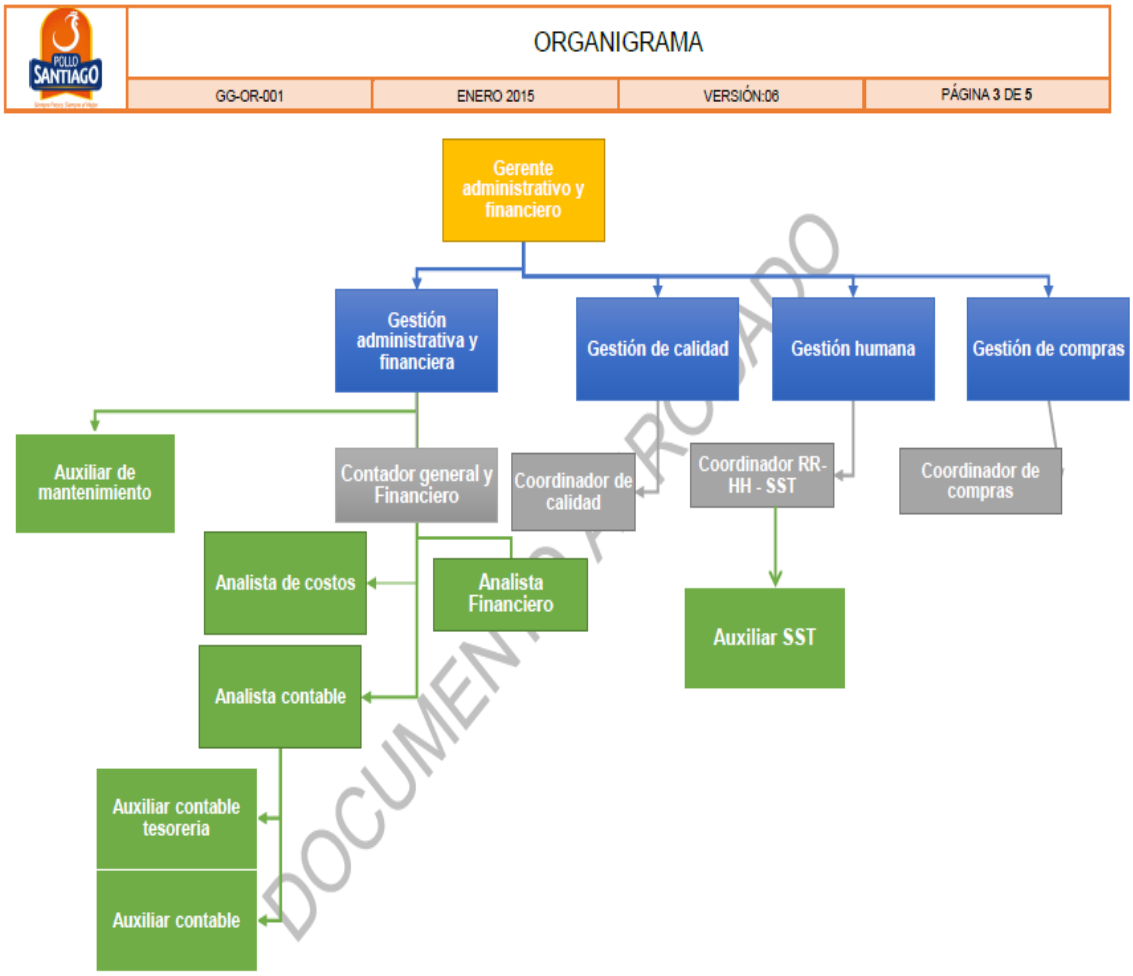
Fuente: Área de Recursos Humanos. Grupo Santiago Express SAS

Organigrama de la gerencia administrativa y financiera

Dentro de la gerencia administrativa y financiera cuadro 7, encontrados la división de las diferentes áreas de gestión con que cuenta la empresa tales como gestión administrativa y financiera contando esta con cargos de mantenimiento, costos, contabilidad, tesorería y analista financiero, la gestión de calidad cuenta solo con una persona a cargo realizando estas funciones, gestión humana tiene bajo su

subordinación la auxiliar de SST y gestión de compras al igual que el de calidad solo es ejecutada con una persona.

Figura 6. Organigrama de la gerencia administrativa y financiera



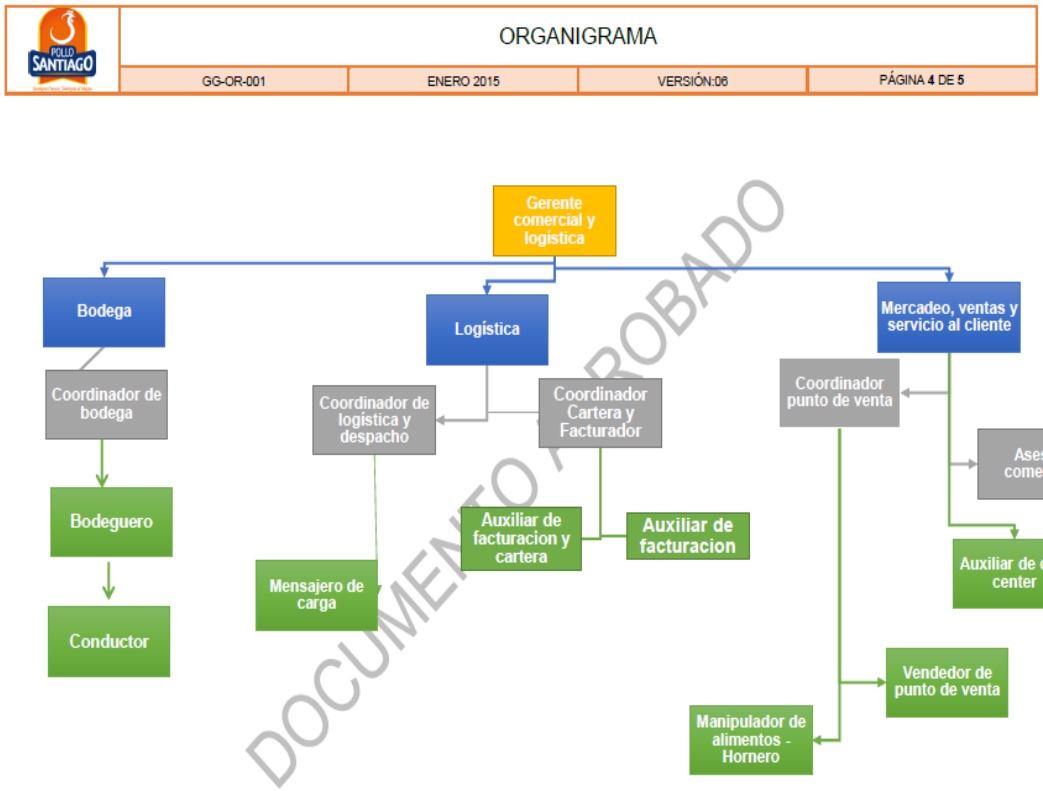
Fuente: Área de Recursos Humanos. Grupo Santiago Express SAS

Organigrama de gerencia comercial y logística

En el cuadro 8, se expone la gerencia comercial y logística donde encontramos el área objeto de estudio. Esta gerencia se encuentra dividida en tres áreas como bodega, logística y mercadeo-ventas-servicio al cliente. El área de bodega cuenta con un coordinador como jefe, bodegueros (operarios) y conductores, para el área de logística existe un coordinador de logística y de facturación respectivamente, los

cuales direccionan a mensajeros, auxiliares de facturación y cartera. Dentro del área de mercadeo y ventas encontramos la división entre los puntos de venta y el área comercial (Call center), los cuales están direccionados a la ventas y al servicio al cliente en general.

Figura 7. Organigrama de la gerencia comercial y logística



Fuente: Área de Recursos Humanos. Grupo Santiago Express S.A.S

2.3.3 Planta de cargos y salarios básicos mensuales. En la siguiente tabla se describe los salarios mensuales de cada uno y la cantidad de empleados de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S.

Tabla 2. Descripción de salarios de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

Cargos	Cantidad de empleados	Salario Mensual Cada Uno
ÁREA DE PRODUCCIÓN		
Gerencia de Producción	1	3.483.974
Coordinadores Áreas	2	1.498.001
Manipulador Alimentos Deshuese	5	1.063.623
Manipulador Alimentos Porcionado	5	1.120.868
Manipulador Alimentos Empaque	5	949.134
Manipulador Alimentos Casino	1	920.857
TOTAL PRODUCCIÓN	**19**	
ÁREA ADMINISTRACIÓN		
Gerencia General	1	3.483.974
Gerencia Administración Financiera	1	3.483.974
Coordinador Administrativo	1	1.683.500
Coordinador Calidad	1	1.283.140
Coordinador Recursos Humanos	1	1.483.140
Coordinador Compras	1	1.083.140
Analistas	3	1.283.140
Auxiliares	4	1.100.000
TOTAL ADMINISTRACIÓN	**13**	
ÁREA COMERCIAL LOGISTICA		
Gerencia Comercial y Logística	1	3.483.974
Coordinador Bodega	1	1.683.500
Coordinador Logistica	1	1.283.140
Coordinador Facturación	1	1.483.140
Coordinador Punto Venta	1	1.483.140
Asesores Comerciales	3	1.076.100
Auxiliares	3	949.133
Vendedores Punto Venta	3	820.857
Bodegueros	6	820.857
Mensajeros	8	820.857
TOTAL COMERCIAL LOGISTICA	**28**	

Fuente: los autores

2.3.4 Descripción e interacción de las áreas funcionales de la empresa.

Dentro de las organizaciones existen numerosas actividades, y una forma de administrarlas es clasificándolas por áreas funcionales, siendo estas las divisiones que se realizan en una empresa para obtener su mejor funcionamiento, convirtiéndose en un éxito gracias a la correcta coordinación de las diversas áreas.

La empresa Grupo Santiago Express S.A.S, cuenta con áreas funcionales como: dirección, producción, recurso humano, comercial y financieras todas orientadas en diversas actividades buscando en conjunto alcanzar los objetivos y metas trazadas por la organización.

Área de dirección: es considerada la cabeza de la empresa y establece los objetivos y la dirige hacia ellos. Estás direcciones están relacionadas con el resto de áreas funcionales, ya que son quienes controlan todas las áreas de trabajo que se encuentran en la empresa.

Área de producción: en esta área se transforma la materia prima (pechuga) con personal altamente calificado, máquinas, herramientas y fuentes de energía en un producto terminado (filetes de diferente gramaje) que será comercializado por la empresa.

Área de recurso humano: es el encargado de desarrollar todas las actividades para el proceso de reclutamiento, selección, evaluación, capacitación y bienestar de los empleados de las diferentes áreas de la compañía, buscando siempre el personal idóneo; para conformar un equipo de trabajo calificado y competente.

Área comercial esta área se ocupa de las ventas y comercialización de los productos, generando así los ingresos de la empresa. Está dedicada a las estrategias de mercadeo buscando así incrementar las utilidades de la empresa. De igual forma es la encargada de la rotación y las políticas de recaudo de cartera.

Área financiera administra e integra todas las actividades relacionadas con el manejo de la parte contable y financiera de la empresa, utilizando los recursos de

la organización, al igual que su utilización y control con el fin de lograr la eficiencia y eficacia de la ejecución del gasto de los recursos.

A continuación se presentan las áreas funcionales de la empresa con cada una de sus dependencias y funciones específicas, también especificamos los hallazgos encontrados.

Cuadro 2. Descripción de las áreas funcionales de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

Áreas funcionales de Grupo Santiago Express S.A.S	Función específicas de Grupo Santiago Express S.A.S	Hallazgos de Grupo Santiago Express S.A.S
Área de Producción	Elaboración de productos embutidos como: chorizos, carne de hamburguesa, chuletones, nuggest	Se encuentra que la persona encargada del casino depende del área de producción, de acuerdo a las áreas funcionales esta debe ser direccionada por RRHH
	Producción de filetes porcionados de diferentes gramajes	
	Elaboración de alimentación de los empleados (casino)	
Área Comercial y Logística	Direcciona y coordina las operaciones de la bodega	Encontramos que el área comercial direcciona el área de bodega y logística, de acuerdo a las áreas funcionales estas dependencias deben ser subordinadas por el área de producción
	Coordina las operaciones del personal de logística	
	Coordina al área de facturación y cartera	
	Direcciona el área de ventas (puntos venta, asesores comerciales, auxiliares call center)	
	Recepciona las solicitudes quejas y reclamos de los clientes.	
Área Administrativa y Financiera	Coordina el auxiliar de mantenimiento	El auxiliar de mantenimiento se encuentra subordinado por el áreas administrativa y financiera, de acuerdo a las areas funcionales debe estar direccionado por RRHH
	Coordina el área de contabilidad (contador, analista costos, analista contable, analista financiero, tesorería)	
	Direcciona el coordinador de calidad	El coordinador de recursos humanos se encuentra direccionado directamente por el área financiera, y funcionalmente debe estar direccionado por la Gerencia General
	Direcciona el coordinador de recursos humanos	
	Direcciona al coordinador de compras	
Área Gerencial	Coordina las diferentes gerencias de la empresa (producción, administrativo y financiero, comercial y logística)	N/A

Fuente: los autores

2.4 ANÁLISIS ECONÓMICO

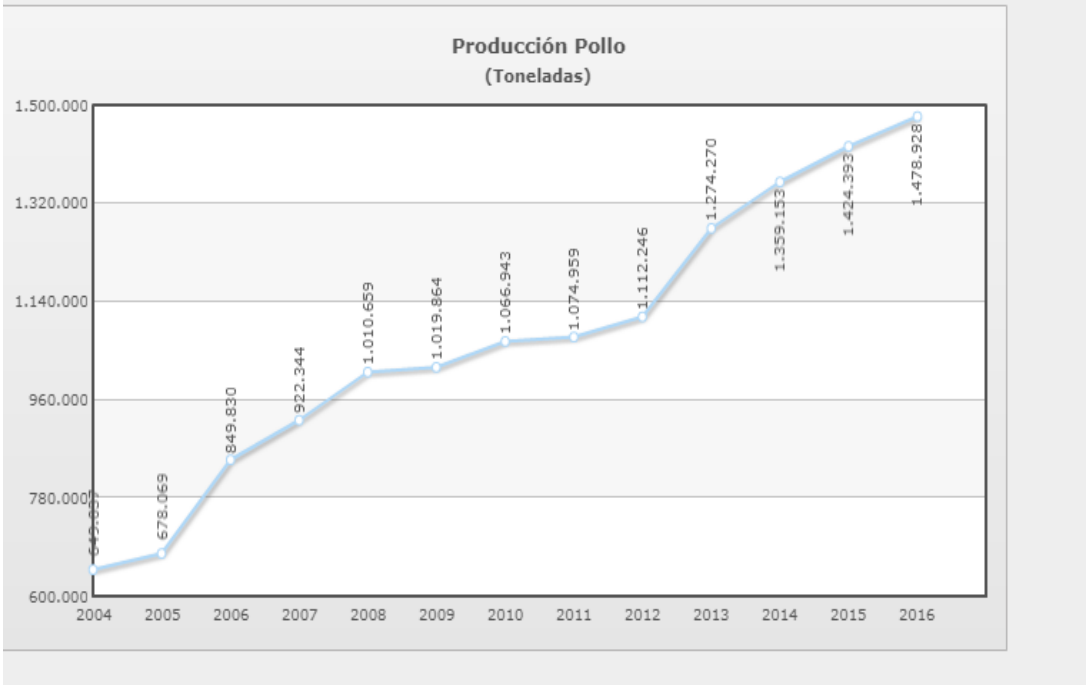
2.4.1 Identificación del sector. La empresa Grupo Santiago Express S.A.S. hace parte del sector secundario de la economía nacional, específicamente en subsector industrial de la transformación que es la conversión de la materia prima utilizando el apoyo de las herramientas, máquinas y fuentes de energía y convertidos en un producto final de consumo masivo.

El Valle del Cauca ocupa a nivel nacional el primer puesto en producción de huevo y el tercero en producción de pollo. Y es que el departamento cuenta con 380 granjas de pollo, 165 de huevo y 36 de incubación para un total de 580 granjas con una población de aves de 23.776.176. El gremio avícola le genera 70.000 empleos directos a la región (Valle, Cauca y Nariño). Por otra parte, la producción de pollo en el país creció 14,7% en el 2013 y la de huevo, 4,9%. En total, la industria creció 11,1%, indicador que resulta muy positivo, si tenemos en cuenta que el crecimiento en el 2012 fue de 2,1% y en el 2011 de 3,5%. En el Valle del Cauca, el comportamiento es similar; de enero a septiembre del año pasado se produjeron 120.315 toneladas de pollo y 2.645.609.709 unidades de huevos. Este crecimiento, a pesar de la incertidumbre generada por la entrada de pollo proveniente de Estados Unidos con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio, se debe según Ana María Soto, a que las empresas nacionales saben que deben redoblar sus esfuerzos para ser competitivos, para ello, han mantenido estables los precios, ha expandido sus mercados y están ofreciendo productos con valores agregados. Esto, sumado a que el pollo es, después del huevo, la proteína más económica del mercado y sigue siendo la primera opción de las familias. (Cámara de Comercio de Cali, 2017, párr. 1-10)

La gráfica 1, muestra que la industria avícola del país para el año 2005 produjo 678.069 toneladas, y fue creciendo, tanto así que el 2013 ya había duplicado su producción llegando a 1.274.270, y en el año 2016 su incremento fue del 4.4% con una producción total en toneladas de 1.478.928, superado todas las expectativas y

ubicándolo en uno de los crecimientos más altos al sector avícola en el país, generando así la proyección para el 2017 en un 5.9% indico el gremio avícola. (Portafolio, 2017, párr. 1-6)

Cuadro 3. Producción total de pollo en Colombia

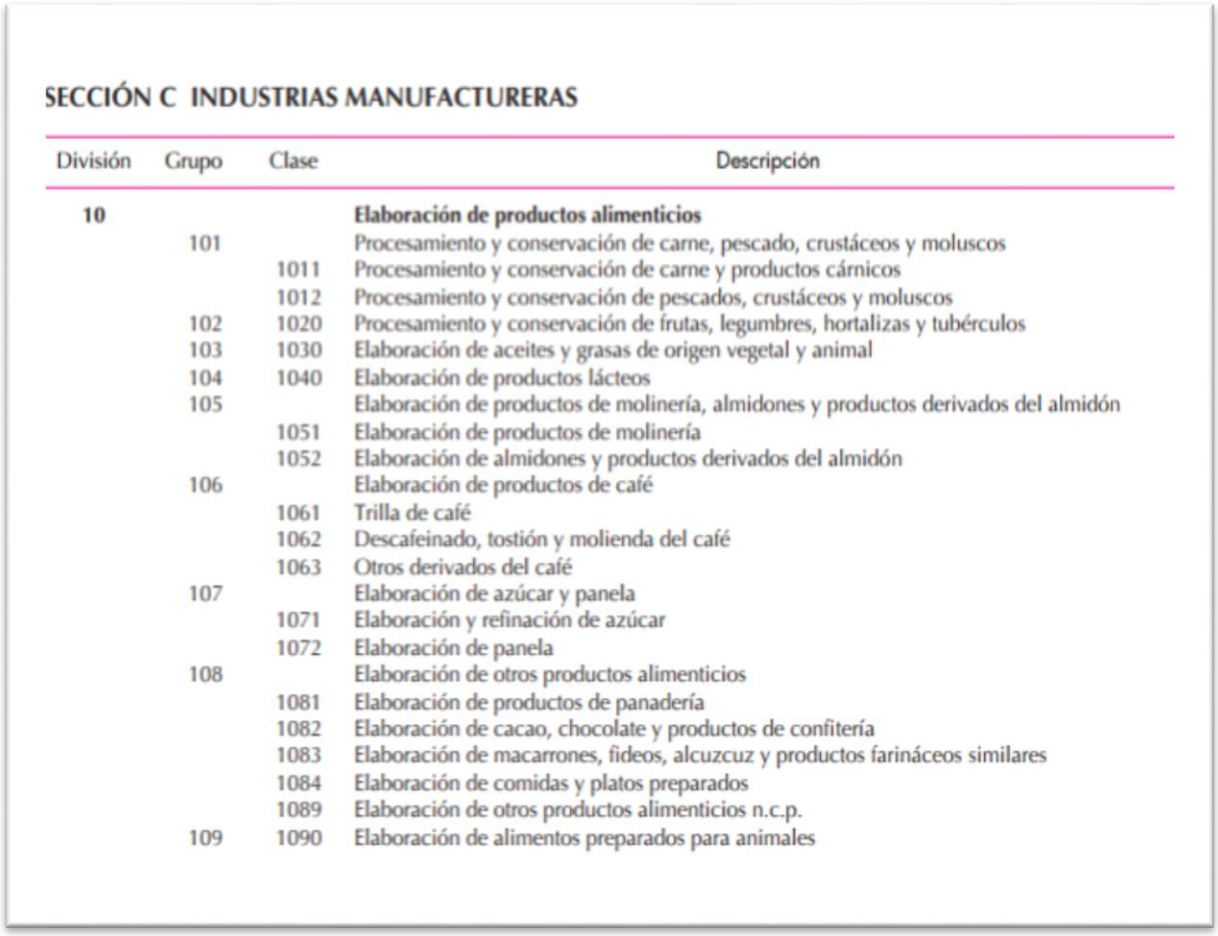


Fuente: (Federación Nacional de Avicultores de Colombia, 2017, p. 3)

2.4.2 Descripción de las actividades económicas. Dentro de la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas, los códigos con lo que comercialmente funciona la empresa Grupo Santiago Express S.A.S. son los siguientes:

1011 Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos, encontrado en la sección C del sector de las industrias manufactureras como se evidencia en el cuadro 10, adquirido por la empresa en enero 1 del 2014.

Cuadro 4. Descripción del grupo de la actividad económica



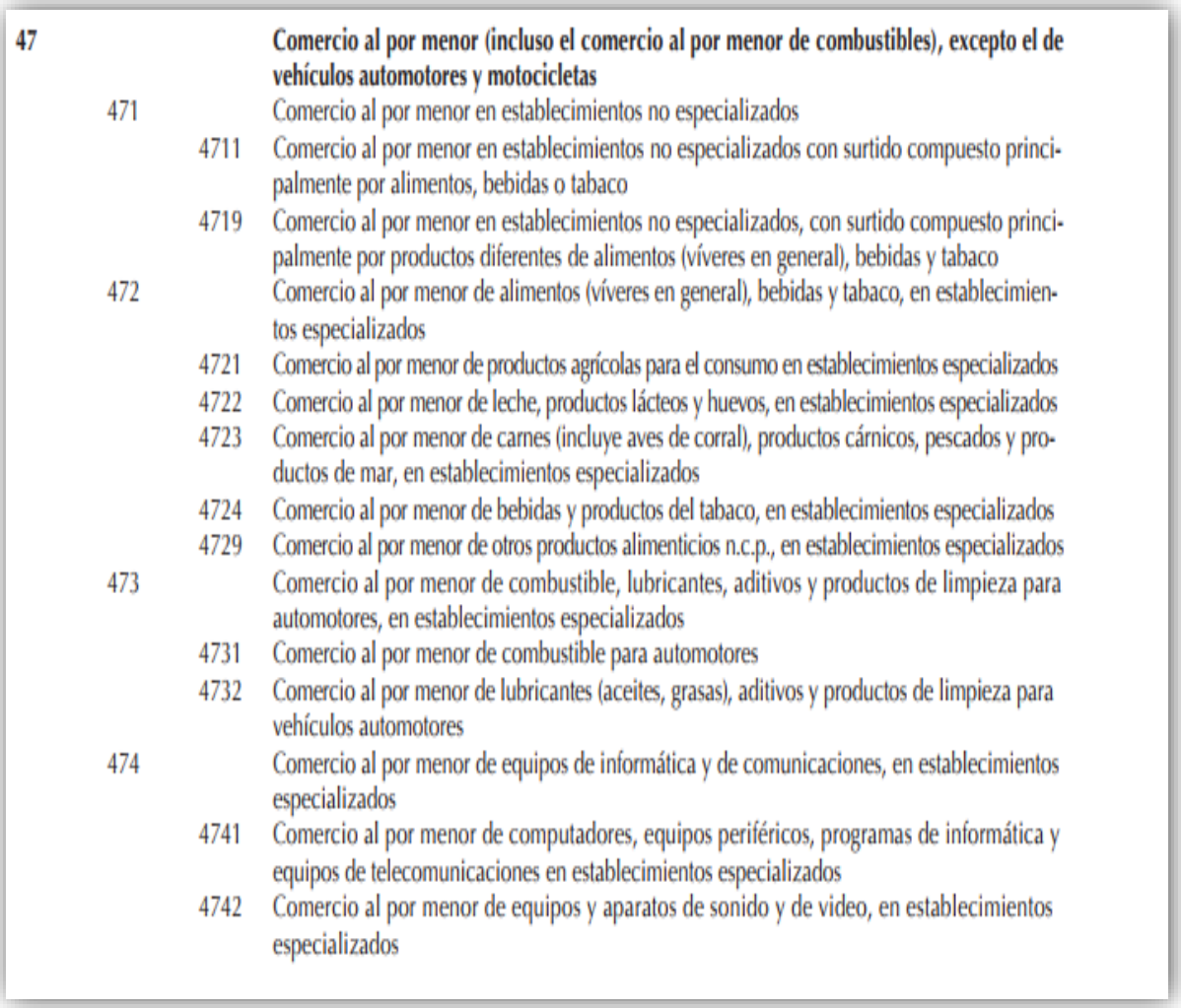
SECCIÓN C INDUSTRIAS MANUFACTURERAS

División	Grupo	Clase	Descripción
10			**Elaboración de productos alimenticios**
	101		Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos
		1011	Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
		1012	Procesamiento y conservación de pescados, crustáceos y moluscos
	102	1020	Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos
	103	1030	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal
	104	1040	Elaboración de productos lácteos
	105		Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón
		1051	Elaboración de productos de molinería
		1052	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
	106		Elaboración de productos de café
		1061	Trilla de café
		1062	Descafeinado, tostión y molienda del café
		1063	Otros derivados del café
	107		Elaboración de azúcar y panela
		1071	Elaboración y refinación de azúcar
		1072	Elaboración de panela
	108		Elaboración de otros productos alimenticios
		1081	Elaboración de productos de panadería
		1082	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería
		1083	Elaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz y productos farináceos similares
		1084	Elaboración de comidas y platos preparados
		1089	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.
	109	1090	Elaboración de alimentos preparados para animales

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE], 2017, p. 16)

4723 Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral), productos cárnicos, pescados y productos de mar en establecimientos especializados, este código es un anexo de la empresa al momento de cambiar de razón social a Grupo Santiago Express S.A.S, en junio 17 del 2009.

Cuadro 5. Descripción del segundo grupo de actividad económica



47		**Comercio al por menor (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas**
	471	Comercio al por menor en establecimientos no especializados
		4711 Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco
		4719 Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco
	472	Comercio al por menor de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco, en establecimientos especializados
		4721 Comercio al por menor de productos agrícolas para el consumo en establecimientos especializados
		4722 Comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos, en establecimientos especializados
		4723 Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral), productos cárnicos, pescados y productos de mar, en establecimientos especializados
		4724 Comercio al por menor de bebidas y productos del tabaco, en establecimientos especializados
		4729 Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p., en establecimientos especializados
	473	Comercio al por menor de combustible, lubricantes, aditivos y productos de limpieza para automotores, en establecimientos especializados
		4731 Comercio al por menor de combustible para automotores
		4732 Comercio al por menor de lubricantes (aceites, grasas), aditivos y productos de limpieza para vehículos automotores
	474	Comercio al por menor de equipos de informática y de comunicaciones, en establecimientos especializados
		4741 Comercio al por menor de computadores, equipos periféricos, programas de informática y equipos de telecomunicaciones en establecimientos especializados
		4742 Comercio al por menor de equipos y aparatos de sonido y de video, en establecimientos especializados

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE], 2017, p. 18)

En el Valle del Cauca se encuentran instaladas importantes empresas del sector avícola como se puede evidenciar en la tabla 3, allí se presentan las 10 empresas más representativas en su capacidad de producción y ventas, lo que da cuenta del grado de crecimiento que tiene el sector avícola en la industria, reiterando que esta actividad continua incrementando su participación a nivel nacional y ubicando en el tercer reglón la región del valle como productor de carne de pollo.

Cuadro 6. Empresas avícolas del Valle del Cauca

1	Avidesa de Occidente S. A
2	Pollos el Bucanero S.A.
3	Granja Santa Anita S.A.
4	Agroavicola San Marino Ltda.
5	Avisur S. A
6	Agrovergel S. A
7	Proavicol Ltda.
8	Proavisur Ltda.
9	Distriaves Ltda.
10	Vista Hermosa Ltda.

Fuente: los autores

2.4.3 Oferta. La industria avícola a pesar de los factores adversos tales como la devaluación, el incremento de los costos de los insumos y el paro camionero del 2016 (El colombiano, 2017, p. 9)2017.impacto a toda la economía colombiana. A pesar de lo anterior, este sector logro un incremento del 4.4% al cierre del 2016, y género una proyección del 5% para el 2017 La producción de pollo llego a 1.47 millones de toneladas cuyo valor alcanzo alrededor de $16.5 billones. (El País, 2014, párr. 1-5)El Valle del Cauca ocupa el tercer lugar a nivel de región en Colombia en producción de pollo crudo, como se observa en tabla 4, esta región cuenta con una participación del 20.41% en carne de pollo esto equivale a 301.920 toneladas en el 2016 de las 1.478.923 que se producen en el país. Para el primer semestre del 2017 la región del valle ya cuenta con 183.873 toneladas, de las 887.815 a nivel país, cumpliendo todas las expectativas de crecimiento y proyección para este año.

Tabla 3. Producción total pollo de la región

A	B	AJ	AK	AL	AM	AN
FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES DE COLOMBIA						
PROGRAMA DE ESTUDIOS ECONÓMICOS						
Producción de pollo en canal (Toneladas) por Departamentos y region						
Fuente: Fenavi						

Año	Mes	Departamentos			Región	Total
		Cauca	Nariño	Valle	Valle	
	Sep	3.509	2.132	16.003	21.644	119.359
	Oct	2.889	2.024	17.115	22.028	119.806
	Nov	3.105	2.267	16.783	22.155	125.710
	Dic	3.075	2.521	19.975	25.571	126.202
Total 2015		**31.050**	**24.187**	**207.697**	**262.933**	**1.424.387**
2016	Ene	3.114	2.297	20.008	25.419	124.207
	Feb	2.618	2.082	19.137	23.837	120.032
	Mar	2.671	2.227	18.527	23.426	117.025
	Abr	2.930	2.463	19.830	25.224	121.570
	May	2.685	2.385	19.803	24.874	119.590
	Jun	2.783	2.239	19.406	24.429	120.656
	Jul	2.543	2.286	19.603	24.432	119.708
	Ago	2.767	2.229	19.356	24.352	118.099
	Sep	3.196	2.495	20.748	26.440	126.960
	Oct	3.869	2.601	19.782	26.253	130.587
	Nov	3.931	2.609	20.075	26.616	129.761
	Dic	3.763	2.798	20.058	26.619	130.728
Total 2016		**36.873**	**28.713**	**236.334**	**301.920**	**1.478.923**
2017	Ene	3.846	2.558	20.364	26.768	131.660
	Feb	3.289	2.431	21.630	27.350	130.485
	Mar	2.958	2.287	19.941	25.186	121.953
	Abr	3.010	2.319	19.914	25.243	123.963
	May	3.232	2.283	19.773	25.288	122.846
	Jun	2.430	2.295	22.274	26.999	126.746
	Jul	2.762	2.438	21.839	27.039	130.163
	Ago				0	0
	Sep				0	0
	Oct				0	0
	Nov				0	0
	Dic				0	0
Total 2017		**21.528**	**16.610**	**145.735**	**183.873**	**887.815**

Fuente: (Federación Nacional de Avicultores de Colombia, 2017, p. 7)

Las empresas avícolas quieren responder a los retos que les impone el mercado y no han escatimado esfuerzos en tecnificarse y ampliar su capacidad de producción para ser más competitivos. (Fenavi). Uniéndose a estos nuevos retos la empresa Grupo Santiago Express S.A.S. participa con un 0.60% del mercado del sector avícola en la región del Valle del Cauca, este porcentaje resulta de la división de la oferta de la empresa frente a la oferta presentada por Fenavi para el año 2016.

La empresa Grupo Santiago Express S.A.S. participa de la oferta a nivel regional con 1.816 toneladas anuales representada en productos como pechuga, pernil,

muslo y contramuslo. La tabla 5 fue construida en base a la información suministrada por la empresa de los históricos de compras en cantidad y valor.

Tabla 4. Oferta de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

Oferta de Grupo Santiago Express S.A.S. 2016			
CÓDIGO	**DESCRIPCIÓN**	**KILOS**	**TOTAL PESOS**
610-0030-000004	CONTRAMUSLO	30.156	115.165.872
610-0030-000009	PECHUGA ESPECIAL	537.406	2.674.544.772
610-0030-000010	PECHUGA CONGELADA	302.327	1.402.607.459
610-0030-000011	PECHUGA DE CAMPO	373.098	1.842.683.327
610-0030-000013	PERNIL DE CAMPO	58.027	226.435.263
610-0030-000021	PERNIL A GRANEL	484.948	1.847.933.982
610-0030-000024	MUSLO A GRANEL	30.311	125.701.318
TOTAL KILOS		**1.816.274**	**8.235.071.993**
TOTAL TONELADAS		**1.816**	

Fuente: los autores

2.4.4 Demanda. En el cuadro 2 donde se muestra la demanda o consumo per cápita en Colombia, se evidencia que el pollo tiene un 79% del consumo de carne en la canasta familiar a pesar de los factores que impactan la compra de esta proteína blanca en los hogares colombianos. En el año 2016 se presentó una gran importación de pollo causando un bajo precio y fuerte caída en los precios nacionales haciendo su precio accesible a los bolsillos de los colombianos.

"Aun así, la industria avícola le apostó al aumento en el consumo y decidió hacer énfasis en mostrar a toda la población los beneficios de esta carne blanca", dijo el gremio, que destacó las bondades para la salud de los consumidores. En general, el alimento aporta energía, proteínas, grasa, colesterol, fósforo, hierro, calcio, vitaminas, potasio y sodio. Por otra parte, la industria avícola ha evolucionado de forma en todos sus aspectos: desde la producción hasta el comercio (Federacion Nacional de Avicultores de Colombia, 2017, p. 16)

Según Fenavi, una persona en Colombia consume 31 kilos de pollo al año, que al ser multiplicado por el número de habitantes del país como se evidencia en la tabla 6, para el año 2016 la demanda de carne de pollo es de 1.511.177 toneladas al año. Para la carne de res de 906.706 toneladas, en carne de cerdo 416.230 toneladas y de pescado 326.609. Ocupando así el primer lugar como la proteína blanca de pollo de mayor consumo a nivel nacional.

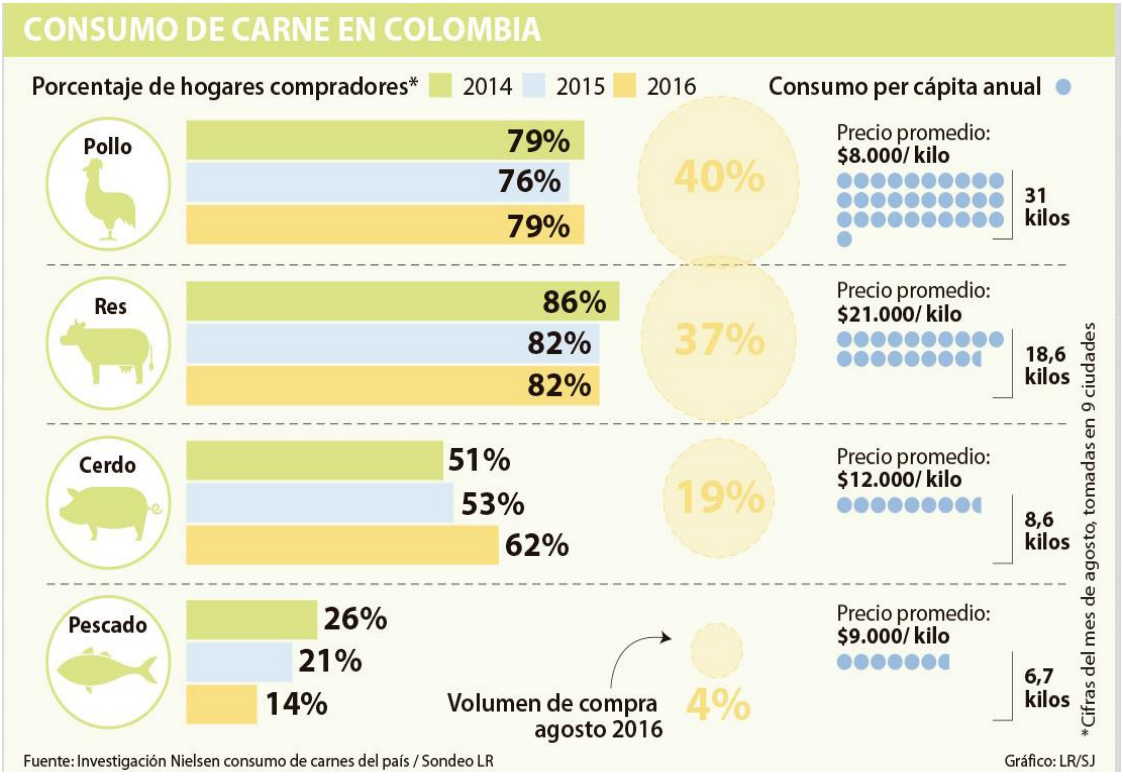
Tabla 5. Demanda de carne en Colombia

Demanda de Carne en Colombia 2016				
Población en Colombia 2016	**Consumo Pollo persona kilo**	**Consumo Res persona kilo**	**Consumo Cerdo persona kilo**	**Consumo Pescado persona kilo**
48.747.632	31,0	18,6	8,6	6,7
Total	1.511.176.592	906.705.955	419.229.635	326.609.134
Toneladas	1.511.177	906.706	419.230	326.609

Fuente: los autores

Con la oferta de pollo crudo de 1.478.928 toneladas en Colombia, y el poder adquisitivo del salario mínimo alcanza para más pollo que para otras carnes, como se muestra en la imagen 10 la proteína blanca tiene una participación en volumen de compra de 40% en los hogares a nivel nacional comparado con otras carnes, su precio por kilo es de $8.000 siendo este el más bajo entre las proteínas. Actualmente se consumen aproximadamente 31 kilos por persona anual, siendo esta el doble al comparar con las carnes de res con 18,6 kilos, cerdo con 8.6 kilos y pescado con 6.7 kilos. Sí se toma el valor de la referencias en compras se puede decir que por comprar 170 kilos de pollo, es igual al equivalente de 97 kilos de res o 107 kilos de cerdo. El pescado que también es proteína blanca tiene un bajo consumo debido a la diferencia en sus precios.

Cuadro 7. Consumo de carnes en Colombia



Fuente: (Nielsen, 2017, p. 1)

La empresa GRUPO SANTIAGO EXPRESS S.A.S para el año 2016 conto con una demanda de 1.535.019 kilos de proteína blanca entre sus productos como: filetes porcionados con 521.936 kilos, pechuga 487.748 kilos, pernil 273.879 kilos, contra muslo 149.128 y muslo 102.328, teniendo así una participación en el Valle de Cauca del 0.60%. La información presentada en la tabla 7 fue construida gracias a la información suministrada por la empresa, tomando así las ventas anuales del año 2016, de los productos pareto que tiene la compañía.

Tabla 6. Demanda de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

Demanda de Grupo Santiago Express S.A.S. 2016			
CÓDIGO	**DESCRIPCIÓN**	**KILOS**	**TOTAL PESOS**
610-0030-000004	CONTRAMUSLO	149.128	837.046.348
610-0030-000009	PECHUGA ESPECIAL	487.748	3.654.503.161
610-0030-000021	PERNIL A GRANEL	273.879	1.641.663.437
610-0030-000024	MUSLO A GRANEL	102.328	662.950.691
610-0030-000025	FILETES PORCIONADOS	521.936	5.264.772.719
TOTAL KILOS		**1.535.019**	**12.060.936.356**
TOTAL TONELADAS		**1.535**	

Fuente: los autores

2.4.5 Plan de desarrollo. La planeación de las diferentes áreas de la organización se realiza desde el grupo primario, o sea la parte administrativa, donde se toman decisiones en conjunto, lo que significa la observación de toda la cadena de producción, hasta la entrega final al cliente de los pedidos. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. De esta manera, el diseño de un plan de desarrollo empresarial implica el planteamiento y/o perfeccionamiento de varias áreas de la empresa para buscar fortalecerlas y mejorar su desempeño.

2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (ENTORNO)

2.5.1 Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio).

Las organizaciones pueden ser calificadas como entidades ecológicas, y están obligadas a mantener excelentes relaciones con el medio ambiente ya que son vistas como organismos que poseen relaciones reciprocas con sus entornos.

Esta matriz es una herramienta de análisis que permite identificar y valorar las variables que conforman el perfil de oportunidades (PO) y amenazas (AM) de una empresa, es decir, el medio ambiente externo.

En el siguiente cuadro se presenta la matriz POAM para la empresa Grupo Santiago Express S.A.S.

Cuadro 8. Matriz POAM para Grupo Santiago Express S.A.S.

DIAGNÓSTICO EXTERNO - POAM					
Perfil de oportunidades y amenazas del medio ambiente					
FACTORES	Clasificación de factores	Oportunidades		Amenazas	
		Calificación	Impacto	Calificación	Impacto
POLÍTICO	Legislación general y sectorial que puede incidir en el proceso de la empresa.			1	Bajo
	Políticas impositivas, medioambientales de regulación de la comercialización del pollo.			3	Medio
	Posición y programas de gasto público en ámbitos relacionados con la empresa.	1	Bajo		
	Estabilidad política del país			1	Bajo
	Relación o tratados con otros países	3	Alto		
SUMA		4		5	
PROMEDIO		0,8		1,0	
ECONÓMICO	Fluctuación del precio del dólar.	3	Alto		
	Incrementos en los precios del pollo por parte de los productores.			1	Medio
	Creación de productos sustitutos			1	Medio
	Desarrollo del sector avícola.	3	Alto		
	Producción del pollo a nivel internacional	2	Medio		
SUMA		8		2	
PROMEDIO		1,6		0,4	
SOCIAL	Tendencias de comportamiento en el estilo y disciplina de alimentación de las personas			1	Bajo
	El estilo de vida en el sector de la comida vegetariana			1	Bajo
	Desempleo			1	Bajo
	Desarrollo de movimientos sociales con respecto a la alimentación.	2	Bajo		
	Consumo del producto por su bajo contenido de carbohidratos	3	Alto		
SUMA		5		3	
PROMEDIO		1,0		0,6	
TECNOLÓGICO	Implementación de nuevas tecnologías.	2	Medio		
	Resistencia al cambio tecnológico.			1	Bajo
	Aplicación de nuevas telecomunicaciones			1	Bajo
SUMA		2		2	
PROMEDIO		0,6		1,0	

Fuente: los autores

Análisis: Para el caso de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S, podemos evidenciar que hay factores que impactan más que otros, el factor económico muestra que se debe aprovechar las oportunidades generadas por el crecimiento del sector avícola y las ventajas que se pueden lograr con las negociaciones con otros países.

Cabe destacar el factor social porque presenta oportunidades enfocadas en el consumo de pollo, en todos los estratos sociales gracias a su composición nutricional y alimenticia conocida como una proteína blanca saludable para el consumo humano.

Por su parte los factores políticos representan una amenaza debido a los cambios de cada cuatro años del aparato político del país, en todas las instancias por nuevas directrices frente al campo y en especial al sector avícola referente a sus aranceles, y debido a los tratados de libre comercio con los países que se consideran productores de pollo y sus derivados.

Respecto del sector tecnológico se considera una amenaza partiendo de las pocas garantías que da el gobierno frente a las legislaciones y políticas impositivas medioambientales para sector avícola y la adquisición de nuevas tecnologías por su alto costo.

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

2.6.1 Confrontación de factores claves de éxito con capacidades distintivas.

Con esta matriz de confrontación de los factores claves de éxito con las capacidades distintivas, se puede evidenciar el diagnostico interno de la empresa la cual nos ayuda a identificar qué factores la afectan. En la empresa Grupo Santiago Express S.A.S hay factores críticos los cuales demandan que sean intervenidos de

forma inmediata y la toma de decisiones permite que este proceso sea más rápido y efectivo.

Cuadro 9. Matriz de confrontación de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN						
Factores claves de éxitos vers capacidad distintivas						
FACTORES	**Clasificación de factores**	**Muy negativo**	**Negativo**	**Neutro**	**Positivo**	**Muy positivo**
DIRECTIVA	Un equipo de trabajo competente que se deje liderar				X	
	Lograr cumplir los indicadores proyectados			X		
	Incremento en la demanda de nuestros productos					X
	Cumplir con el presupuesto de todas las áreas		X			
	Estabilidad económica y emocional				X	
COMPETITIVIDAD MERCADO	Un comportamiento de pago optimo con los plazos pactados				X	
	El cumplimiento de los tiempos de entrega		X			
	Calidad en los productos				X	
	Mejores negociaciones por volumen y cantidad			X		
	Fuerza del producto en la canasta familiar				X	
FINANCIERA	Rentabilidad de su objetivo social				X	
	Liquidez en su flujo de caja			X		
	Optimas tasas de intereses con entidades bancarias				X	
	Variaciones de la tas del dólar				X	
	Estabilidad en los costos.		X			
ALMACENAMIENTO	Buen manejo en la manipulacion de los alimentos				X	
	Cumplimiento en los stock de productos	X				
	Efectividad en la separacion de productos especificos		X			
	Espacios reducidos	x				
	Adquisicion de nuevas tecnologias semi automaticas		X			

Fuente: los autores

Análisis: En Grupo Santiago Express S.A.S hay factores como el almacenamiento (cuartos fríos) que se encuentran en un estado crítico en infraestructura y espacio y

que necesitan intervención inmediata de la administración, para minimizar o reducir los costos de mantenimiento y consumo. En esta área se concentra la gran mayoría de los procesos para la entrega de los pedidos y el cumplimiento de los clientes en producto y tiempo, estas limitaciones hacen que al almacenaje de productos con especificaciones exactas no pueda realizar debido al poco espacio del área.

Los factores como el de competitividad de mercado certifica las oportunidades que tiene la empresa, que se ampara en la calidad de sus productos y en el comportamiento excelente en los plazos pactados con proveedores y acreedores, gracias a la buena utilización de su musculo financiero, siendo este direccionado por la gerencia la cual respalda las negociaciones en volúmenes a precios beneficiosos para la empresa mejorando así el costo del producto a ofertar.

2.6.2 Elaboración de PCI (Perfil de Capacidad Institucional). Con esta matriz podemos evidenciar un diagnostico que evalúa la empresa desde un enfoque interno, generando unas variables que ayudaran a medir el grado de eficiencia y acometividad de la organización.

Cuadro 10. Matriz PCI de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

MATRIZ PCI					
Perfil de Competencias Internas					
CAPACIDAD	Clasificación de factores	Fortalezas		Debilidades	
		Calificación	Impacto	Calificación	Impacto
DIRECTIVA	Sistemas de toma de decisiones	0	Alto		
	Cumplimiento de los indicadores proyectados			1	Bajo
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	0	Alto		
	Cumplimiento del presupuesto de todas las áreas			1	Bajo
	Comunicación y control gerencial	0	Alto		
SUMA		0		2	
COMPETITIVA	Participacion del mercado avicola	0	Alto		
	Inversion y mercadeo para el desarrollo de nuevos productos			1	Bajo
	Calidad en los productos especificos en gramaje			1	Bajo
	Alianzas con proveedores para disponibilidad de materia prima	0	Alto		
	Concentracion del producto dentro de la canasta familiar	0	Alto		
SUMA		0		1	
FINANCIERA	Rentabilidad de su objetivo social			1	Bajo
	Liquidez en su flujo de caja	0	Alto		
	Optimas tasas de intereses con entidades bancarias	0	Alto		
	Variaciones de la tas del dólar			1	Bajo
	Habilidad para competir con precios	0	Alto	1	Bajo
SUMA		0		2	
TALENTO HUMANO	Flexibilidad de la estructura organizacional			1	Bajo
	Comunicación entre las áreas			1	Bajo
	Orientacion empresarial			1	Bajo
	Habilidad para atraer y retener gente altamentemente creativa	0	Alto		
SUMA		0		3	
TECNOLÓGICA	Efectividad en la produccion para entrega de pedidos			1	Bajo
	Habilidad técnica y de manufactura	0	Alto		
	Adquisicion de nuevas tecnologias semi automaticas	0	Alto		
SUMA		0		1	

Fuente: los autores

Estos factores de capacidad nos reflejan las fortalezas y debilidades de la competencia interna de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S. interpretados como el direccionamiento hacia los objetivos establecidos por la gerencia.

Análisis: En la capacidad competitiva podemos evidenciar un alto índice de fortalezas como el posicionamiento en el mercado, la alianza con proveedores y la cultura del consumo del pollo en la canasta familiar de los hogares de la región, lo que expresa que esta hace parte del motor de la organización.

Actualmente la empresa registra altos niveles de devolución en productos requeridos por los clientes como pechuga, pernil, muslo y contramuslo, debido al no cumplimiento del peso (gramos) requerido al momento de tomar su orden.

La empresa no cuenta con un área de mercadeo que genere estrategias de venta y posicionamiento de productos nuevos en el mercado.

El componente financiero es estable y hace parte de uno de los pilares más importantes de la empresa ya que este garantiza, la estabilidad en los pagos y su musculo financiero hace más fuerte la organización frente a la competencia al momento de negociar la materia prima.

Debido a la alta rotación de personal en el área de bodega y logística y a la falta de capacitación permanente por parte del área de talento humano, se presentan reprocesos que afectan la calidad y el tiempo de entrega a los clientes.

Por parte del talento humano se tienen debilidades en la selección y contratación del personal para las áreas funcionales de bodega y logística.

2.6.3 Elaboración Matriz MEFI. A continuación se realizara una matriz EFI, que sirve como camino para efectuar una auditoria interna con la cual evaluaremos más a fondo las fuerzas y debilidades de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S, para así identificar y evaluar el área objeto de estudio a mejorar.

Cuadro 11. Matriz MEFI de la empresa Grupo Santiago Express SAS

Matriz EFI			
Factores Internos			
FORTALEZAS	**PESO**	**CALIF**	**PONDERACIÓN**
Ser una empresa legalmente constituida	0,03	3	0,09
Inventario disponible de productos	0,04	2	0,08
Capacidad de negociación con proveedores	0,03	3	0,09
Capacidad de negociación con clientes	0,03	2	0,06
Solución inmediata de problemas que suscitan de los imprevistos.	0,4	3	1,2
Certificación en la NTC 6001	0,02	3	0,06
Calidad de los productos porcionados (filetes)	0,04	3	0,12
Excelente recaudo de cartera	0,04		
Maquinaria para producción	0,03	2	0,06
Fuerte musculo financiero	0,02		
DEBILIDADES	**PESO**	**CALIF**	**PONDERACIÓN**
El personal no aplica los procedimientos establecidos	0,03	1	0,03
Reprocesos en los despachos	0,03		
Infraestructura no acorde	0,03	1	0,03
Falta demarcacion en áreas operativas	0,02		
Poca capacitación al recurso humano	0,03	1	0,03
El uso de indicadores es mínimo	0,03	1	0,03
Ausencia de una evaluación y seguimiento de reclamos	0,03	1	0,03
Espacios reducidos en áreas con alto transito de operaciones	0,04	1	0,04
Falta de interes en las devoluciones generadas	0,03	1	0,03
Personal resistente al cambio tecnologico	0,03	1	0,03
Retrasos en los despachos	0,02	1	0,02
	1		

Fuente: los autores

Análisis: Los resultados a destacar que arrojo el estudio de la matriz EFI, dentro de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S se concentra en las áreas operacionales de la empresa bodega y logística, donde se ejecutan gran parte de los procesos convirtiéndose esta en el área objeto de estudio para este proyecto.

El personal del área comercial omite procedimientos establecidos para el buen funcionamiento y cumplimiento de las entregas de pedidos a clientes gremiales (grandes), dejando así por fuera pedidos tomados con anticipación, congestionando las áreas de proceso de empaque ya que esta es muy reducida para el volumen de pedidos que allí se alistan.

Actualmente no manifiestan interés a las inconformidades y situaciones particulares que presentan con los clientes, dejando así de evaluar y analizar los motivos de la devoluciones en los pedidos.

Al momento de tomar una decisión dentro de su puesto de trabajo, el operario consulta todo con el jefe directo hasta el más mínimo detalle para saber qué hacer con las situaciones que se presentan en el día a día, lo que demuestra falta de conocimiento de sus labores o funciones dentro de su área.

Encontramos poco interés del personal operativo de bodega frente a utilización de nuevas tecnologías adquiridas por la empresa (software) para el mejoramiento y control de sus operaciones diarias.

En el último filtro de control encontramos un reproceso al despachar las rutas, ya que estas nuevamente son pesadas y confrontadas con la factura ya emitida, generando así un retraso en los despachos.

Dentro del área de logística (empaque) no existe una demarcación donde se ubican los productos a despachar, generando perdida de tiempos y movimientos dentro del proceso alistamiento.

El área comercial (call center) toma las órdenes de pedido en diferentes horarios exigiendo al área de bodega y logística hacer el despacho inmediato de estos pedidos, sin tener en cuenta que ya existen ordenes pendientes de entrega con anterioridad, saltándose así los procedimientos establecidos por la empresa.

2.6.4 Análisis de Vulnerabilidad. El análisis de vulnerabilidad es una herramienta que permite determinar los daños o la afectación que corre la organización, por causa de un sistema o proceso, teniendo en cuenta la condición de los individuos y los bienes expuestos, de tal manera que se desea evaluar las áreas objeto de estudio, y determinar las acciones para contrarrestar, mitigar y solucionar el impacto causado.

Cuadro 12. Análisis de vulnerabilidad de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

MATRIZ DE VULNERABILIDAD						
Análisis de Vulnerabilidad						
Factores	**Amenazas**	**Consecuencia**	**Impacto 0-10**	**Ocurrencia 0-1**	**Reacción 0-10**	**Grado Vulnerabilid**
Nuevas legislaciones en el sector económico de la empresa.	Pocas garantias que ofrece el gobierno a empresa pymes	Poca inversión de socios	8	1	8	III
Políticas impositivas medioambientales	Impacto para la producción por reglamentación	Baja producción de producto terminado	5	0	8	III
Deserción de empleados	Incremeno en el pago de prestacioes sociales y gastos de ingreso y retiros de personal	Disminución en la productividad de la empresa	7	1	7	II
Inestabilidad política del país	Exposición a disturvios de la comunidad	Retraso en las entrega de pedidos	9	1	8	II
Relación o tratados con otros países	Ingreso de productos importados	Reducción de las ventas	7	1	9	III
Fluctuación del precio del dólar.	Incremento en la compra de materia prima	Precios mas competitivos	8	0	7	III
Incrementos en los precios por parte de los productores	Aumento en costos de la materia prima	Incremento en los preciso de venta	9	0	8	II
Nuevos de productos sustitutos	Poca rotación de producto	Disminución en la venta	7	1	8	I
Desarrollo del sector avícola	Ingreso de pequeñas y medianas empresas	Perdida de participación en mercado	8	1	9	III
Producción del pollo a nivel internacional	Exceso de producto en el mercado	Bajar el margen de rentabilidad	7	1	8	I
Tendencias en el estilo y disciplina de alimentación de las personas	Perdida de posicionamiento del producto en el mercado	Menos consumo de producto	4	0	5	IV
Altas tasas de interes	Incremento en los gastos bancarios	Afectación de la rentabilidad	6	0	7	IV
Desempleo	Disminución de dinero en la economia	Personas en la informalidad	5	1	6	III
Relación con proveedores y acreedores	Amplia relación comercial	Poca capacidad de negociación	8	0	8	IV
Valor agregado al producto	Falta de innovación	Sostenibilidad en el tiempo	7	0	9	III
Implementación de nuevas tecnologías.	Desplazamiento de mano de obra del hombre	Desempleo	7	1	6	III
Resistencia al cambio tecnológico.	Personal con poco conocimiento en nuevas tecnologias	Baja productividad	4	0	3	II
Aplicación de nuevas telecomunicaciones	Poca tecnologia implementada	Reprocesos en la comunicación acertiva	7	1	5	II
Nivel de procesos versus al tiempo utilizado	Generacion de desperdicios en materia prima y tiempo	Sobrecostos al producto terminado	8	1	5	II

Fuente: los autores

Análisis: Las nuevas legislaciones y las políticas impositivas al sector avícola por parte del gobierno generan una disminución en las utilidades de la empresa lo cual genera poca inversión por parte de los socios.

La empresa presenta un alto grado de deserción de empleados en el área operativa, lo cual genera gastos de ingreso y retiro y una baja productividad en las áreas.

La inestabilidad política puede afectar la seguridad de la ciudad, generando así peligro para las personas que laboran fuera de las instalaciones.

Las negociaciones y tratados con otros países han beneficiado la empresa por el ingreso de productos importados de materia prima (pechuga, pernil).

Las fluctuaciones del dólar, afectan las negociaciones con proveedores internacionales de materia prima (pechuga, pernil), los cuales generan un sobre costo en los productos.

El incremento en los precios por parte de los productores es un factor que afecta el proceso producción encareciendo el producto directamente y a su vez el precio al público.

El incremento de productos sustitutos dentro de las proteínas de carnes ha aumentado, gracias al ingreso de carnes importadas al mercado.

El desarrollo del sector avícola ha incrementado en los últimos años gracias al ingreso de pequeñas empresas al sector.

El exceso de producción de pollo a nivel internacional genera una gran oferta en el país lo que genera un aumento en la rentabilidad de la empresa.

Los cambios de tendencias en la alimentación sana generan un aumento en las ventas.

El incremento en las tasas de interés con las entidades bancarias genera un gasto financiero adicional, a los créditos o leasing que la empresa tiene por la compra de maquinaria tecnológica.

La relación con proveedores hace parte de las alianzas que la empresa tiene para abastecerse de materia prima.

La tecnología hace parte de un factor importante para el desarrollo de la empresa el personal se resiste al cambio por el exceso de tiempo utilizado para la programación y utilización de esta maquinaria.

2.7 OTROS ANÁLISIS

2.7.1 Análisis BCG. El análisis BCG es una matriz de crecimiento y participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group, es una metodología grafica utilizada para el análisis de la cartera de negocios de una organización, esta fue publicada en la década de los 70 por la empresa Boston Consulting Group. Esta es una herramienta para realizar análisis estratégicos del portafolio tomando como base dos factores tales como la tasa de crecimiento de mercado y la participación del mismo. (Economía Nivel Usuario, 2014, párr. 1-10)

El método utiliza una matriz de 2 x 2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

- ESTRELLA. Gran crecimiento y gran participación de mercado.
  Los productos al que hace referencia esta categoría dentro de la empresa son los filetes porcionado en diferentes gramajes, el cual representa una gran rentabilidad.
- INTERROGANTE. Gran crecimiento y poca participación de mercado.

Dentro de la empresa esta categoría está representada en el filete en trozos, que tiene una aceptación en ventas con clientes específicos como restaurantes de comida de oriental.

- VACA. Bajo crecimiento y alta participación de mercado.
  Para la empresa estos productos son los que tienen una alta rotación durante todo el año como la pechuga, pernil, muslo y contramuslo los cuales generan un ingreso representativo dentro de las utilidades.
- PERRO. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja.
  Esta línea no ha tenido aceptación positiva en el mercado como línea de embutidos y solamente se hace por encargo, ya que no se cuenta con las certificaciones e infraestructura adecuada para su producción.

Al contextualizar el análisis BCG con la empresa Grupo Santiago Express S.A.S se presenta de la siguiente manera:

Cuadro 13. Análisis BCG de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

 "PRODUCTO ESTRELLA" *En este campo encontramos el filete porcionado en diferentes gramajes, el cual genera una gran parte de la utilidad de la empresa*	 ***"PRODUCTO INTERROGANTE"*** *Aquí encontramos el filete en trozos empacado al vacio, esperamos que tenga una buena aceptación en el mercado*
 "PRODUCTO VACA" *Los Productos estandar de la empresa pechuga, pernil, muslo, contramuslp, los cuales tienen rotacion todo el año.*	 ***"PRODUCTO PERRO"*** *La linea de embutidos y precocidos, que no han tenido gran aceptación en el mercado*

Fuente: los autores

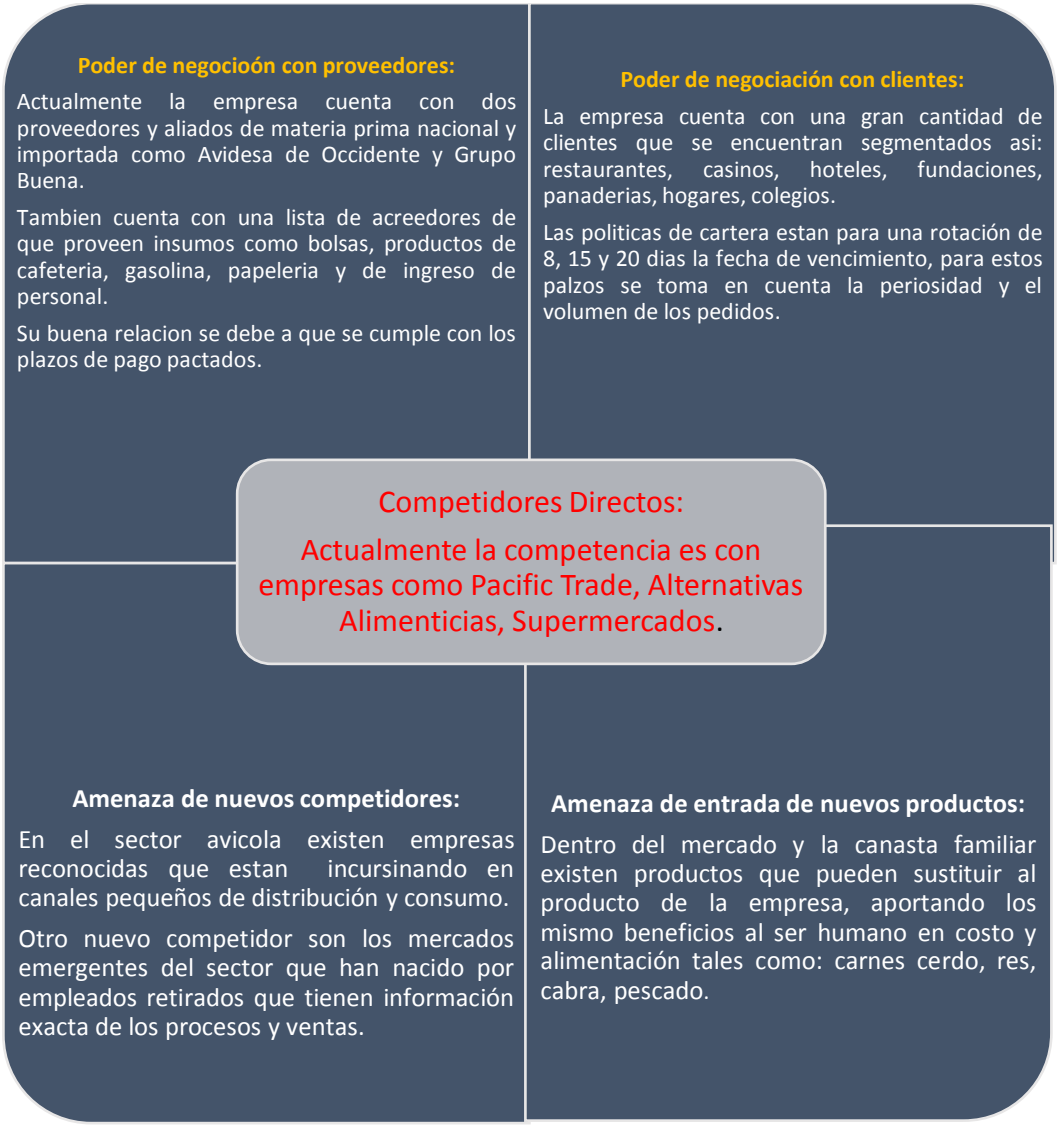
2.7.2 Análisis competitivo de Michael Porter. La teoría de las cinco fuerzas de Porter, es un modelo de análisis de la competencia empresarial de un mercado, con varíales tales como: poder de negociación con proveedores, poder de negociación con los clientes, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, que combinada con otras variables influyen en una quinta fuerza el nivel de competencia en una industria (Porter, 2008, p. 25)

Figura 8. Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, 2008, p. 17)

El siguiente análisis se presenta las 5 fuerzas de Porter, aplicada a la empresa Grupo Santiago Express S.A.S.

Cuadro 14. Aplicación de las cinco fuerzas de Porter a la empresa Grupo Santiago Express S.A.S



Fuente: los autores

Este análisis nos hace identificar las variables que condicionan la empresa a todos estos factores, mostrando una trayectoria y una experiencia a los largo del tiempo, que la hace ser una empresa estable en el mercado y en sus productos.

2.7.3 Análisis de crecimiento vectorial. Este análisis representa las distintas unidades de negocio como posibles opciones de penetración o

expansión en el mercado actual, ampliación o entrada de nuevos mercados, diversificación de los productos o el desarrollo de nuevos productos tomando en cuenta la comercialización de los mismos productos que tiene la empresa.

Esto revelará las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento no exploradas y por ello es una buena herramienta para definir las estrategias de una empresa.

Tabla 7. Análisis de crecimiento vectorial

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Expansión	Nuevos Mercados
	NUEVOS	Nuevos Productos	Diversificación

Fuente: los autores

La empresa Grupo Santiago Express S.A.S dentro de sus estrategias comerciales, tiene contemplado el crecimiento del mercado generando innovación y valor agregado a sus productos (filetes porcionado adobados), buscando así ganar clientes con productos nuevos y mejorados (filete trozos, y productos empacados al vacío) que le ayudara a tener sostenibilidad en el tiempo y reconocimiento en el sector avícola.

Cuadro 15. Crecimiento vectorial de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

CRECIMIENTO VECTORIAL				
Mercado/Productos	**Producto Actual**	**Producto Mejorado**	**Extensión de Línea**	**Productos Nuevos**
Mercado Actual	Pechuga, muslo, contramuslo, filete			
Mercado Extendido		Filete trozos		
Nuevos Mercados Nacionales				Gama de productos empacados al vacío
Desarrollo de Producto			Filetes porcionado adobados	

Fuente: los autores

2.7.4 Matriz de política direccional. El enfoque de esta matriz es ampliar las dimensiones de la matriz BCG, obteniendo la tasa de crecimiento del mercado actual el cual se convertirá en una perspectiva de oportunidades de venta para la empresa.

Esta matriz se compone de dos dimensiones una en su eje de abscisa, se representa las perspectivas empresariales del sector avícola y en su eje de ordenadas la posición de la empresa competitivamente en el mercado.

Cuadro 16. Matriz MPD de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

MATRIZ MPD				
MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL ENFOCADO A BCG				
Atractivo del mercado	Posición Competencias de las unidades estrategias de negocio			
		FUERTE	MEDIO	DEBIL
	ALTO	EXTRELLA	INCOGNITO	VACA
	MEDIO	INCOGNITO	VACA	PERRO
	BAJO	VACA	PERRO	PERRO

Fuente: los autores

Análisis: La empresa Grupo Santiago Express S.A.S, debe aprovechar al máximo la calidad del producto estrella (Filete porcionado), ya que este es la especialidad de la empresa y le da el reconocimiento a nivel regional con sus clientes.

2.7.5 Análisis de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S. Dentro de la tabla 8, encontramos el consolidado de PQR de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S donde podemos evidenciar todos los pedidos mes a mes de los clientes y el porcentaje de devolución detallando sus motivos. Con esta información podemos analizar que el proceso de bodega y logística presenta inconsistencias en los procesos que allí se realizan como despacho, facturación y empaque de los pedidos.

Es decir que los porcentajes de devolución que se observan al cierre del año 2015 es del 7,3% del total de las ventas, significando un incremento en los costos y gastos de los productos. Como podemos evidenciar en el año 2016 el porcentaje de devoluciones es de 7,6% generando un incremento frente al año anterior.

Cuadro 17. Consolidado de PQR de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

MESES	DEV REG 2015	DEV REG 2016	ENTREGAS 2015	ENTREGAS 2016	% 2015	% 2016	DEMORA 2015	DEMORA 2016	ERROR FACT 2015	ERROR FACT 2016	ERROR DESPACHO 2015	ERROR DESPACHO 2016	PRODUCTO NC 2015	PRODUCTO NC 2016
ENE	28	32	4869	4785	0,6%	0,7%	12	6	2	2	5	4	9	20
FEB	16	25	5433	4963	0,29%	0,5%	4	12	2	1	3	2	7	10
MARZ	25	20	5338	5148	0,47%	0,4%	7	11	2	3	6	1	10	5
ABR	18	23	5331	5236	0,3%	0,4%	6	9	3	4	3	3	6	7
MAYO	17	25	5052	4853	0,3%	0,5%	7	12	2	1	2	2	6	10
JUN	26	17	4514	4933	0,58%	0,3%	9	6	1	0	4	3	12	8
JUL	32	28	4169	4715	0,77%	0,6%	16	12	5	3	6	3	5	10
AGOS	27	34	4600	4963	0,59%	0,7%	11	12	2	4	3	6	11	12
SEPT	35	31	4614	4412	0,76%	0,7%	17	7	5	1	6	5	7	18
OCT	28	25	4396	4002	0,64%	0,6%	9	12	1	0	3	6	15	7
NOV	48	63	4351	4681	1,10%	1,3%	17	16	4	2	9	5	18	40
DIC	41	36	4698	4875	0,87%	0,7%	16	14	4	2	7	4	14	16
TOTAL	**341**	**359**	**57365**	**57566**	**7,3**	**7,6**	**131**	**129**	**33**	**23**	**57**	**44**	**120**	**163**

Fuente: los autores

A continuación se describe los motivos de devolución establecidos por la empresa Grupo Santiago Express SA.S.

Demora: Llegada tarde pedidos a los clientes.

Error de facturación: Digitación errónea del pedido.

Error de despacho: Despacho de un producto que el cliente no solicito.

Producto no conforme (NC): El gramaje del producto no corresponde con las especificaciones del pedido.

En la tabla 8 pertenece al consolidado de gasto de combustible en la empresa Grupo Santiago Express S.A.S, teniendo un incremento para el año 2016, según las UPME (Informes de precios mensuales en estaciones de servicio) la gasolina corriente en Colombia entre el 2015 y 2016 tuvo una tendencia a la baja motivo por el cual no se incrementó el gasto de combustible a la empresa.

Tabla 8. Consolidados de gastos de combustible de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

COMBUSTIBLES PARQUE AUTOMOTOR		
MESES	AÑOS	
	PERIODO 2015	PERIODO 2016
ENE	2.658.963	2.825.333
FEB.	2.458.962	2.667.144
MAR.	2.589.633	2.593.602
ABR.	2.487.560	2.478.963
MAY.	2.387.459	2.501.254
JUN.	2.698.545	2.299.966
JUL.	2.985.653	2.745.893
AGO.	2.698.693	2.914.587
SEP.	2.969.690	2.789.636
OCT.	2.647.896	2.569.863
NOV.	3.050.125	3.568.931
DIC.	3.001.253	2.784.563
Total general	**32.634.432**	**32.739.735**

Fuente: los autores

Dentro de la tabla 9 se encuentran las categorías de los clientes de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S, identificando gremios (grandes), casinos (medianos), hoteles, restaurantes, fundaciones, panaderías, hogares y varios como (pequeños) y la representación anual en pesos que tiene cada uno en las ventas.

Se pudo determinar que la gran mayoría de las devoluciones que tiene la empresa están siendo generadas por los clientes medianos y pequeños con un 91%.

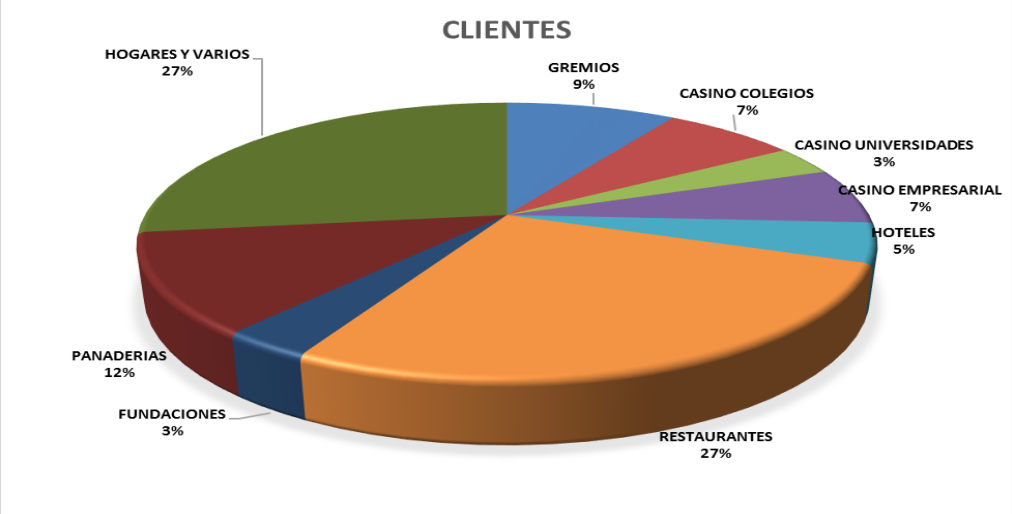
Tabla 9. Categorías de los clientes de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

DESCRIPCIÓN CLIENTES	TOTAL	%	REPRESENTACIÓN PESOS
GREMIOS	48	9%	1.018.994.413
CASINO COLEGIOS	38	7%	806.703.911
CASINO UNIVERSIDADES	18	3%	382.122.905
CASINO EMPRESARIAL	35	7%	743.016.760
HOTELES	25	5%	530.726.257
RESTAURANTES	147	27%	3.120.670.391
FUNDACIONES	18	3%	382.122.905
PANADERIAS	63	12%	1.337.430.168
HOGARES Y VARIOS	145	27%	3.078.212.291
TOTAL	**537**	**100%**	**11.400.000.000,00**

Fuente: los autores

En la grafico 2 se muestra la participación que tienen los clientes en las ventas de la empresa.

Grafico 1. Participación de los clientes dentro de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S



Fuente: los autores

2.7.6 Recopilación de hallazgos susceptibles a mejoras. En el siguiente cuadro se presenta las problemáticas encontradas después de analizar las matrices en el capítulo 2.

Tabla 10. Recopilación de hallazgos de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

No	Problemáticas de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S	Áreas afectadas	Matriz
1	Debilidad en la selección del personal por parte de RRHH	Administración	PCI
2	Mal estado y poco espacio en la infraestructura del almacenaje (cuartos fríos)	**Bodega**	CONFRONTACIÓN
3	Inexactitud en el gramaje de algunos productos (pechuga, pernil, muslo, contramuslo)	**Bodega**	PCI
4	Alta rotación de personal	**Bodega**	PCI
5	Falta de conocimientos en sus funciones	**Bodega**	EFI
6	Resistencia a la implementación de tecnologías	**Bodega**	EFI
7	Falta de estandarización en el peso de productos	**Bodega**	VULNERABILIDAD
8	No cuenta con un área de mercadeo plenamente establecido	Comercial	PCI
9	Áreas que omite los procedimientos de toma de pedidos	Comercial	EFI
10	Falta de interés para solucionar los motivos de devolución	Comercial	EFI
11	La toma de pedidos de los clientes no maneja un horario limite	Comercial	EFI
12	Gran posicionamiento de productos sustitutos	Comercial	VULNERABILIDAD
13	Incremento en los precios por productores nacionales	Compras	VULNERABILIDAD
14	Afectación en los gastos financieros por la tasas de interés	Financiera	VULNERABILIDAD
15	Los cambios políticos influyen en las negociaciones de los aranceles e insumos	Gerencia	POAM
16	Falta de apoyo del gobierno en nuevas tecnolgías para mitigar el alto costo	Gerencia	POAM
17	Nuevas legislaciones en impuestos	Gerencia	VULNERABILIDAD
18	Fluctuaciones del dólar afecta negociaciones	Gerencia	VULNERABILIDAD
19	Altos niveles de devolución	**Logística**	PCI
20	Congestión en áreas operacionales de empaque	**Logística**	EFI
21	Reproceso al momento de despachar un pedido	**Logística**	EFI
22	No existe una demarcación en el área de empaque	**Logística**	EFI
23	Incremento notable en las devoluciones	**Logística**	ANALISIS GSE
24	Incremento en el gasto de combustible por devoluciones	**Logística**	ANALISIS GSE
25	Alta participación de los clientes medianos y pequeños en las devoluciones	**Logística**	ANALISIS GSE
26	Falta de certificaciones y un área idónea para producir embutidos	Producción	BCG

Fuente: los autores

Presentación en el cuadro 14 hallazgos a potencializar de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

Tabla 11. Hallazgos a potencializar de Grupo Santiago Express S.A.S.

No	Hallazgos a pontencializar de Grupo Santiago Express S.A.S
1	Alto crecimiento en el sector avícola
2	Producto con buena aceptación en todos los estratos socioeconómicos
3	Aceptación de los productos gracias a su calidad
4	Fortalecimiento de su musculo financiero
5	Excelente comportamiento de pago a proveedores y acreedores
6	Fortalecimiento de las alianzas con proveedores
7	poder de negociación frente a la competencia
8	Buenas negociaciones por TLC
9	Costo de la proteína blanca favorece el alto consumo en el país
10	Tendencias de alimentación sana aumenta el consumo de la proteína blanca
11	Alta penetración de la empresa en el sector industrial
12	Aceptación de nuevos productos
13	Alta rotación del producto estándar de la empresa
14	Innovación en productos nuevos y de alta calidad
15	Excelente recaudo de cartera
16	Reconociendo del producto estrella de la empresa dentro región del valle

Fuente: los autores

3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 MODELO DE SOLUCIÓN

La empresa Grupo Santiago Express S.A.S enfrentan a menudo problemas cotidianos que son repetitivos en el día a día, convirtiéndose en dificultades que a gran escala afectan la operatividad de la misma y dentro de las teorías presentadas en el marco teórico en el capítulo 1, existen diferentes modelos de solución como calidad total presentada por Ishikawa y Deming que pueden ser aplicadas y ajustadas al área de bodega y logística.

Tomando los 14 principios de Deming podemos ilustrar los pilares que asientan la mejora continua de la calidad total dentro de una empresa, esto implica acciones, educación y comprensión en todos los niveles de la organización. En la imagen 12 se presenta el objetivo principal de cada uno de los 14 principios de Deming y la secuencia a seguir para implementar dentro de la empresa.

Figura 9. Los 14 principios de Deming

Fuente: los autores

La aplicación de los 14 principios de Deming será el inicio de una secuencia de acciones a ejecutar encaminadas a la mejora continua de la calidad de los procesos que se realizan en el área de bodega y logística.

- **Constancia:** propósito de mejorar constantemente los servicios y productos que ofrece la empresa, siguiendo la consecución de sus objetivos organizacionales de permanecer en el mercado regional.
- **Nueva filosofía:** es adoptar la filosofía de calidad total en los gerentes, coordinadores y operarios para tomar conciencia de sus responsabilidades y su contribución de liderazgo para lograr el cambio.
- **Inspección:** se debe ejecutar el chequeo constante de las funciones de los empleados, para dejar de depender de la inspección en masa al momento de tomar el concepto de calidad en todos los procesos de la empresa.
- **Compras:** se deben crear relaciones sólidas con proveedores que garanticen la materia prima basándose en el costo y la calidad.
- **Mejoramiento continuo:** este mejoramiento debe ser en todos los procesos productivos, de servicio y en la planeación buscando siempre la calidad en los productos.
- **Entrenamiento:** se debe instruir y capacitar a los empleados como una tarea del diario acontecer, ya que esto ayuda a mejorar los resultados disminuyendo costos y mejorando la calidad.
- **Liderazgo:** se debe adoptar e instruir a los coordinadores, sin que sientan una orden impartida como un castigo, si no ser convertida en una orientación que ayude hacer mejor su trabajo.
- **El miedo:** se debe dejar el temor en todos los niveles de la empresa, y generar confianza entre los empleados para que les permita opinar y preguntar.

- **Barreras:** eliminar las barreras de comunicación que hay entre las áreas o departamentos, garantizando que todos busquen los mismos objetivos.
- **Slogans:** no permitir frases preestablecidas, que no sirven y causan relaciones desfavorables para la competitividad de la empresa.
- **Cuotas:** no solo tomar en cuenta los números, sino los procesos, los métodos y la calidad con que opera la empresa.
- **Logros personales** derribar las barreras del orgullo en un empelado, para evitar disputas internas.
- **Capacitación:** establecer programas de instrucción y auto mejoramiento que permita a los empleados la participación y elección de un área específica.
- **Transformación** todos los miembros de la empresa deben esforzarse por lograr la transformación en cuanto a los procesos, calidad, servicio y en los productos que ofrece la organización.

3.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia desde el campo de la administración es el plan que integra las metas y políticas de una empresa, y a su vez construye la secuencia coherente de todas las acciones a desarrollar, esta fórmula y pone el orden en las deficiencias internas de la organización y busca anticiparse a los posibles cambios de su entorno.

Teniendo en cuenta los factores que rodea la empresa Grupo Santiago Express S.A.S se evaluara las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que desarrolla esta organización dentro de su actividad. (Ver cuadro 28)

Para una mejor interpretación se representara la matiz DOFA en el cuadro 29 con las estrategias FO – DO – FA – DA.

Se presentará un enfoque en el centro de distribución (área de bodega y logística), con propuestas para mejorar su gestión, que concluirá con filtros de control y criterios establecidos. Para llevar a cabo esta propuesta se requiere establecer estrategias desde el punto de vista gerencial, hacia lo operativo, planteando posibles soluciones, alternativas tecnológicas, de procedimientos y de recurso humano.

Cuadro 18. Matriz DOFA de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

MATRIZ DOFA	
Debilidades - Oportunidades Fortalezas – Amenazas	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
Posicionamiento en la canasta familiar	Costo que genera la congelación o refrigeración del producto
Localización en la ciudad donde hay afluencia del sector avícola	El ciclo de vencimiento del producto por ser perecedero
Precios accesibles para los consumidores	Falta de capacitación al personal del área operacional
Conocimiento y capacidad instalada para mejorar continuamente el producto	Desactualización en el manual de funciones y procedimientos del área operacional
Conocimiento del mercado avícola	Incapacidad para ver errores
Posibilidades de acceder a créditos	Falta se seguimiento a los PQR de los clientes
Productos de muy buena calidad.	Resistencia al cambio
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Incremento en la tendencia por el consumo de pollo en las familias	Competencia de productos congelados
Crecimiento en el mercado avícola	Competidores con precios más bajos
Incremento en la mercadotecnia de productos que promueven la salud	Pérdida de clientes
Creación de culturas en los costos de los platos	Bajo grado de satisfacción del clientes
Negociaciones de tratado de libre comercio	Incursión de empresas pequeñas al mercado avícola
Acceder a nuevas tecnologías	Política económica del país
Diferenciación del producto por su calidad y precio	Consumo de otros productos por precios más económicos.

Fuente: los autores

Cuadro 19. Cruce FO – DO – DA – FA de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S

CRUCE DOFA	
FO-DO-DA-FA	
ESTRATEGIA FO	**ESTRATEGIA DO**
Posicionar la empresa Grupo Santiago Express S.A.S aprovechando la localización geográfica en el Valle del Cauca, la cual tiene un crecimiento comercial superior que las demás ciudades del país.	Con el acceso a las nuevas tecnologías, el personal deberá contar con la capacitación adecuada para el desarrollo de sus funciones.
Realizar una estrategia de penetración en los nuevos negocios der sur de la cuidad para incrementar los ingresos de la compañía.	Inspeccion de consumo de energía para reducir costos.
Hacer apertura de una nueva sede en el sur para disminuir los tiempos de entrega a los clientes.	Hacer seguimiento al personal para identificar si están aplicando los conocimientos dados en las capacitaciones.
Aprovechar y sostener los bajos precios y calidad a los clientes, para ser más competitivos	Aprovechar los tratados de libre comercio que están vigentes para importar pollo a un precio menor y así poder ser más competentes.
ESTRATEGIA DA	**ESTRATEGIA FA**
Reestructuración de los cuartos fríos para optimizar la utilización del espacio y reducción de servicios públicos	Las buenas relaciones con proveedores garantiza el sostenimiento de la materia prima a bajo costo, que garantizara que los precios estén asequibles para cualquier estrato social.
Mejor relaciones y alianzas con productores avicolas de la region.	Fortalecer la productividad basada en la capacidad instalada de la empresa, para tener una mayor participación en el mercado y así crear barreras de entrada a nuevos competidores.
Realizar visitas a clientes que han dejado de hacer pedidos para conocer los motivos y dar una solución.	El alto conocimiento del mercado avícola conlleva a utilizar herramientas que minimice la pérdida de clientes
Denunciar empresas que funcional ilegalmente, sin estándares de calidad y BPM.	El buen manejo de los pagos, garantiza la adquisición de créditos por crisis políticas con nuevas reformas gubernamentales.
Crear encuestas de satisfacción al cliente y realizar un seguimiento constante en todos los casos presentados.	Implementar seguimientos a los reclamos y sugerencias de los clientes para garantizarles una trazabilidad de los problemas.
Seguir los lineamientos de Estándar de Calidad exigidos por el gobierno para participar y sostener las licitaciones con el gobierno.	Sostener garantizar la calidad de los productos para los clientes, para la disminución de cambios por productos sustitutos más económicos.

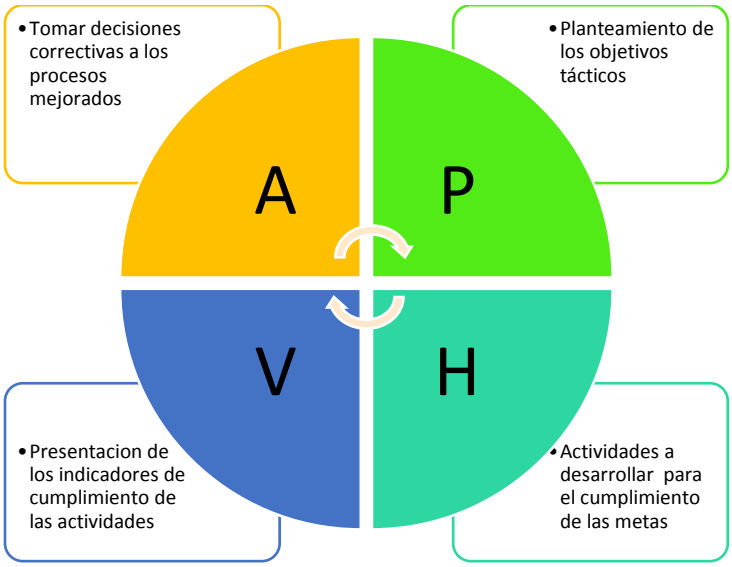
Fuente: los autores

3.3 DISEÑE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE CONTROL

Con el fin de mantener el óptimo funcionamiento de los procesos de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S, se propone un modelo de solución aplicando la gestión de la calidad según Deming que está basado en el PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

En el cuadro 30 se presenta las acciones a seguir para el mejoramiento del área de bodega y logística.

Figura 10. Herramienta PHVA de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S



Fuente: los autores

El siguiente cuadro se realiza con base en la recopilación de hallazgos nombrados en el punto 2.6.4, donde se especifica el área de bodega y logística para el mejoramiento. A continuación se desarrollan los objetivos, metas, resultados e indicadores definidos para el cumplimiento de este trabajo, definiendo así los recursos, responsables y tiempos de la implementación de los procesos que se realizan en el área de bodega y logística.

Cuadro 20. Planteamiento de mejora en los procesos de bodega y logística

OBJETIVOS	METAS	RECURSOS				RESPONSABLE	TIEMPO	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR
		HUM.	TEC.	FIN.	MAT.				
Capacitación al personal de bodega y logística	1. Capacitar al personal de bodega en el manejo del software de la empresa, dentro del módulo de inventario.	X	X		X	Coordinador de sistemas	2 veces al año	Consolidar la informacion de las ordenes de pedidos en cantidad y peso	Personal 100% capacitado
	2. Capacitar en los procesos de bodega y logística: almacenamiento, transporte y entrega. (proceso recomendado para el área de bodega y logística ver imagen 13)los otros dos flujogramas	X			X	Coordinador de Calidad	4 veces al año	Reducir las quejas y reclamos de los clientes (Servicio Cliente)	Personal 100% capacitado
	3. Capacitación en aplicación y uso de las nuevas tecnologías adquiridas por la empresa en el área de logística (sistema de facturación por bascula)	X	X		X	Coordinador de sistemas	4 veces al año	Disminución en los tiempos de despacho	Personal 100% capacitado
	4. Reunir los empleados para retroalimentar los procesos del área fortaleciendo la mejora continua	X			X	Funcionarios del área	1 vez al mes	Mejora continua en los procesos	Personal 100% capacitado
Asegurar la cadena de abastecimiento y distribución del área de bodega y logística	1 Implementar proceso de ordenes de pedidos para clientes gremiales (grandes)	X			X	Gerente Comercial	diario	Mejoramiento en circulación del área de logística	Cumplir 100% las ordenes de pedidos para clientes gremiales
	2. Realizar la clasificación de productos (pechuga, pernil, muslo, contramuslo) con gramajes e indicaciones específicas dentro de la bodega (cuarto frio ver tabla 14)flujograma	X	X		X	Coordinador de Bodega	diario	Agilidad en la selección de productos para el despacho	Seleccionar al 100% el producto para almacenar
	3. Trasladar los productos de bodega en cantidades exactas al área de logística (empaque)	X	X			Coordinador de Bodega	diario	Nivel de cumplimiento de entregas	Cumplir al 100% los traslados de productos al área de logística
	4. Implementar horarios para el despacho de los productos a los clientes 7:15 AM, 10:00 AM, 2:00 PM flujograma	X	X			Coordinador Logística	diario	Nivel de cumplimiento de entregas	Cumplir al 100% con el horario de entrega de pedidos a los clientes
Rediseñar e implementar adecuaciones físicas y tecnologías en el área de bodega y logística	1. Adecuación de cuartos fríos para optimizar el espacio en la bodega	X	X	X	X	Gerencia General	45 Días	Mayor capacidad de almacenaje	Utilización del 100% de la capacidad de la bodega
	2. Demarcación en las zonas de empaque para generar una producción en línea	X		X	X	Coordinador de Calidad	20 Días	garantizar la eficiencia en la líneas de empaque	Señalizar al 100% las zonas de la línea de producción
	3. Señalización de las zonas en la bodega (cuarto frio) para identificar y almacenar la materia prima de los pedidos gremiales	X		X	X	Coordinador de Calidad	20 Días	Garantizar la eficiencia de almacenaje en pedidos de clientes gremiales	Delimitar al 100% la distribución de la bodega
	4. Implementación del sistema de facturación con báscula en el área de logística (empaque)	X	X	X	X	Coordinador de sistemas	2 Meses	Optimización de tiempo en facturación y despacho	Utilización al 100% de la tecnología adquirida
	5. Actualización del software SIIGO, para la adaptación del sistema de facturación con báscula de logística (empaque)	X	X	X		Coordinador de sistemas	2 Meses	Optimización de tiempo en facturación y despacho	Utilización al 100% de la tecnología adquirida

Fuente: los autores

Dentro de la tabla 10 se presenta la clasificación de los productos pechuga, pernil, muslo y contramuslo por rangos de gramajes.

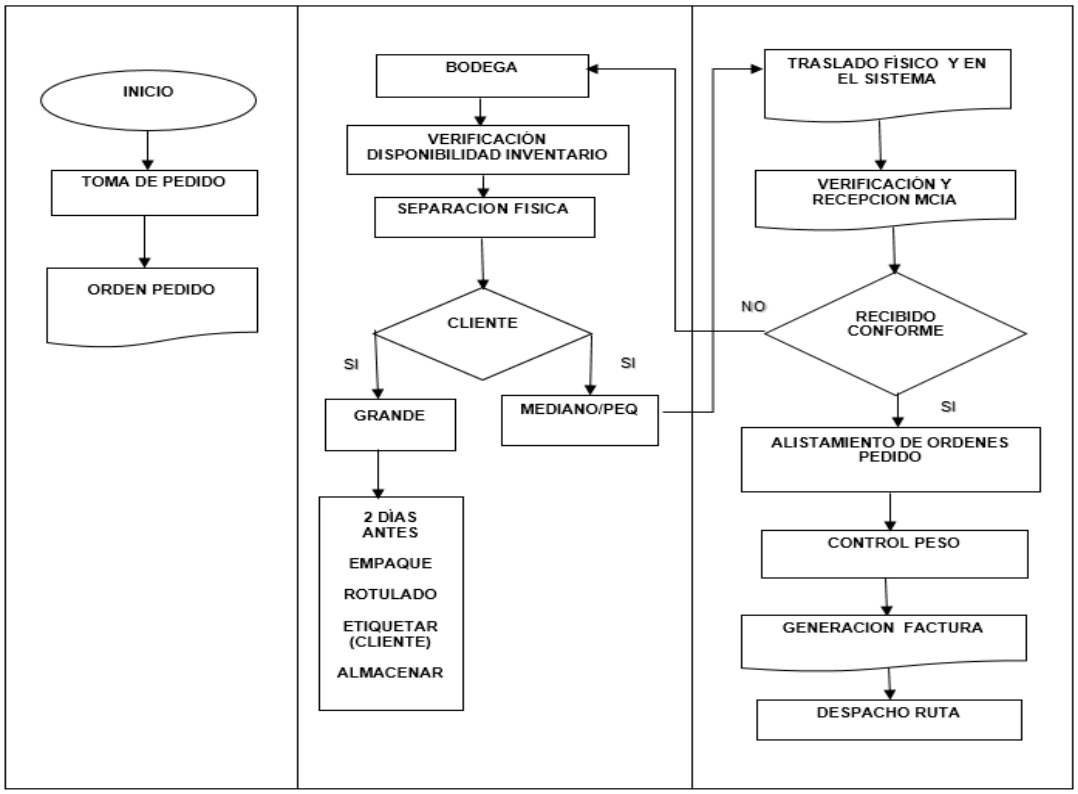
Tabla 12. Propuesta de clasificación de productos

PRODUCTO	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
PECHUGA	900gr a 1.100gr	600gr a 850gr	450gr a 600gr
PERNIL	500gr a 600gr	400gr a 500gr	280gr a 380gr
MUSLO	250gr a 300gr	200gr a 250gr	120gr a 200gr
CONTRA MUSLO	300gr a 350gr	250gr a 300gr	180gr a 250gr

Fuente: los autores

En el cuadro 32 se presenta el flujo grama del deber ser del área de bodega y logística al momento de ejecutar los procesos respectivos de los empleados.

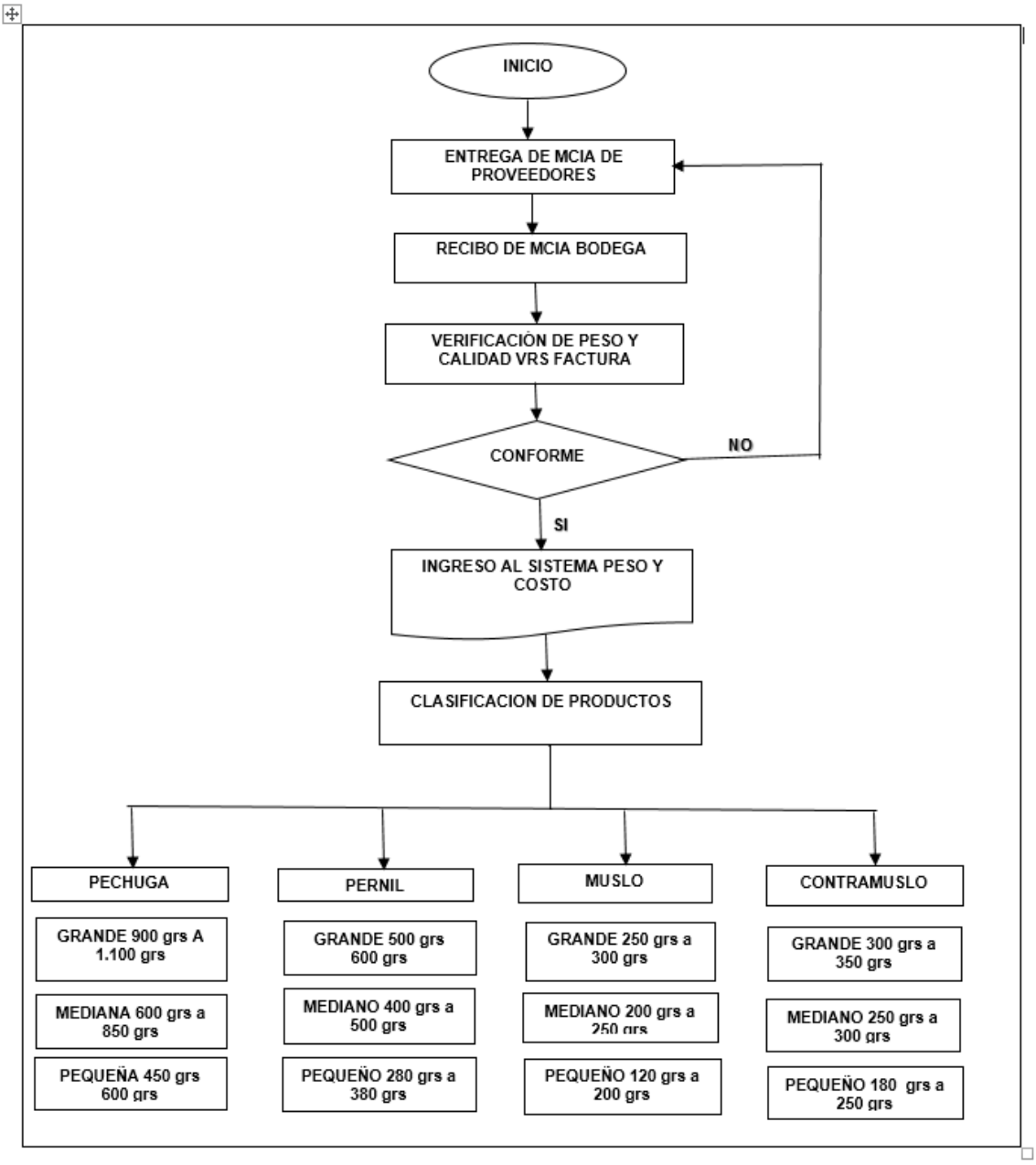
Figura 11. Flujo grama de los procesos de bodega y logística



Fuente: los autores

A continuación en el cuadro 33 se presenta el proceso a seguir en el área de bodega al momento de reclasificar los productos por rangos como grandes, medianos y pequeños.

Figura 12. Flujo grama del proceso de reclasificación de productos



Fuente: los autores

Cuadro 21. Diagrama de Gantt, Grupo Santiago Express SAS

ACTIVIDADES A DESARROLLAR												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Capacitación al personal del área de bodega dentro del modulo de inventarios												
Capacitar al personal de bodega y logística en los procesos que realizan diariamente												
Capacitación en el manejo del sistema de facturación con bascula al área de logística												
Reunión de los integrantes del área de bodega y logística para evaluar los procesos												
Utilizar los formatos establecidos por la empresa para toma de pedidos de clientes gremiales												
Clasificación de productos dentro de la bodega después de hacer el recibo												
Trasladar las cantidades exactas al área de logística para el empaque de los pedidos												
Manejar los horarios establecidos para el despacho de las rutas												
Realizar las adecuaciones físicas de la bodega (cuarto frio)												
Demarcar el área de logística												
Señalizar la bodega para diferenciar la materia prima de los pedidos gremiales												
Implementar el nuevo proceso de facturación con bascula en el área de logística												
Actualizar el sistema SIIGO para la adaptación del proceso de facturación con bascula												

Fuente: los autores

3.4 CONCLUSIONES

La situación actual del área de bodega y logística de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S, presenta falencias en el cumplimiento de sus procesos internos, razón por la cual se generan quejas y reclamos de los clientes causando pérdidas económicas a la empresa.

Para lograr un diagnóstico más acertado de la situaciones que se presentan en el área de bodega y logística, fue indispensable recurrir a la información interna, suministrada por el coordinador de calidad e históricos del sistema. Se tuvo en cuenta la información recolectada de la práctica empresarial de los estudiantes del programa de administración de empresas de la Universidad Católica Lumen Gentium.

Las soluciones presentadas para el mejoramiento del área de bodega y logística están en la ampliación de la capacidad de almacenaje, la capacitación al personal en sus funciones y los lineamientos de la mejora continua, en los procesos de almacenaje, empaque y despacho.

Se determinó la viabilidad de la inversión para el mejoramiento de los procesos del área y así disminuir los indicadores de quejas y reclamos que afectan a la empresa económicamente, así como el buen nombre de esta.

4 PROYECCIONES, EVOLUCIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

4.1 INVERSIÓN INICIAL

Se presentan los valores necesarios para llevar a cabo el plan de mejoramiento para el área de bodega y logística de la empresa Grupo Santiago Express SAS de la ciudad de Santiago de Cali. Se estableció que la inversión total para el mejoramiento es de $ 30.744.900 y se financia el 30% de esta, es decir $9.223.470 a través de un crédito bancario y el 70% restante será facilitado por la empresa en efectivo.

Tabla 13. Inversión inicial

INVERSION INICIAL EN PESOS			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
ESTRUCTURA PROTECCIÓN EQUIPO BODEGA	1	1.100.000	1.100.000
TOTAL DE MUEBLES Y ENSERES			**1.100.000**
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN			
COMPUTADORESIntel® Celeron® N3050	1	2.100.000	2.100.000
IMPRESORA LASER SAMSUNG SL-M2020W	1	350.000	350.000
CAMARA TV	1	265.000	265.000
TOTAL DE EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN			**2.715.000**
MAQUINARIA Y EQUIPOS			
BASCULA ELECTRONICA APROX	1	5.000.000	5.000.000
TOTAL DE MAQUINARIA Y EQUIPOS			**5.000.000**
TOTAL ACTIVOS FIJOS			**8.815.000**
ACTIVOS DIFERIDOS			
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
SILLA METALICA	1	90.000	90.000
TELEFONO PANASONIC	1	39.900	39.900
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			**129.900**
ACTIVOS INTANGIBLES			
MEJORAMIENTO SOFWARE	1	2.500.000	2.500.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			**2.500.000**
ADECUACIONES			
MANO DE OBRA ADECUACIONES	1	8.000.000	8.000.000
REDISEÑO DE AREA DE BODEGA	1	11.000.000	11.000.000
TOTAL ADECUACIONES			**19.000.000**
SEGUROS			
POLIZA TODO RIESGO	**1**	300.000	300.000
TOTAL SEGUROS			**300.000**
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			**21.929.900**
CAPITAL DE TRABAJO			
NOMINAS	1	0	**0**
GASTOS ADMINISTRACION	1	0	**0**
GASTOS VENTAS	1	0	**0**
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			**0**
TOTAL INVERSION			**30.744.900**
% INVERSION A FINANCIAR			30,00%
INVERSION FINANCIAR			**9.223.470**
MESES A DIFERIR			12
VALOR DIFERIR			**1.827.492**

Fuente: los autores

4.2 TABLA DE DEPRECIACIÓN

A continuación se expone los activos a adquirir para el mejoramiento, este calculó está bajo el modelo de línea recta, teniendo en cuenta que los equipos de cómputo y comunicación se deprecian a 3 años, al igual que los muebles y enseres y la maquinaria a 5 años

Tabla 14. Depreciación en pesos

DEPRECIACION EN PESOS							
ITEMS	**AÑO**	**DEPRECIACIÓN MENSUAL**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
MUEBLES Y ENSERES	3	30.556	366.667	366.667	366.667		
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	3	75.417	905.000	905.000	905.000		
MAQUINARIA Y EQUIPOS	5	83.333	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
TOTAL		**189.306**	**2.271.667**	**2.271.667**	**2.271.667**	**1.000.000**	**1.000.000**

Fuente: los autores

4.3 BALANCE INICIAL

A continuación se desarrollara la situación inicial del mejoramiento, ya que está aún no cuenta con pasivos y el 100% de la inversión será aportado por la empresa para su funcionamiento

4.3.1 Balance inicial sin financiación. Posteriormente, se presenta el balance inicial sin financiación de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S. donde el incremento se ve reflejado en los activos no corrientes ya que se necesita la compra de muebles y enseres, equipos de cómputo y maquinaria para la implementación del mejoramiento, inversión asumida en un 100% por parte de la empresa.

Tabla 15. Balance inicial sin financiación

BALANCE INICIAL SIN FINANCIACIÓN EN PESOS	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja	0
Bancos	0
Cuentas por cobrar	0
Inventario	0
TOTAL ACTIVOS CORREINTES	**0**
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVO FIJOS	
MUEBLES Y ENSERES	1.100.000
Depreciación acumulada	0
Equipo de cómputo	2.715.000
Depreciación acumulada	
Maquinaria y equipo	5.000.000
Depreciación acumulada	0
TOTAL ACTIVO FIJOS	**8.815.000**
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	21.929.900
TOTAL ACTIVO DIFERIDOS	**21.929.900**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**30.744.900**
TOTAL ACTIVOS	**30.744.900**
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Cuentas por pagar	0
Cesantias por pagar	0
Intereses cesantias por pagar	0
Impuestos renta por pagar	0
IVA por pagar	0
INC por pagar	0
ICA por pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**
PASIVO NO CORRIENTES	0
Obligaciones financieras	**0**
Leasing financiero	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTES	**0**
TOTAL PASIVO	**0**
PATRIMONIO	
Capital social	**30.744.900**
Utilidad acumulada	0
Reserva legal acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	**30.744.900**
PASIVO + PATRIMONIO	**30.744.900**

Fuente: los autores

4.3.2 Balance inicial con financiación. Posteriormente, se presenta el balance inicial con financiación de la empresa Grupo Santiago Express S.A.S, donde se evidencia el apalancamiento financiero del 30% de la inversión correspondiente a $9.223.470, y el excedente del 70% de $21.521.430 será obtenido por recursos propios de la empresa.

Tabla 16. Balance inicial con financiación

BALANCE INICIAL CON FINANCIACIÓN EN PESOS	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja	0
Bancos	0
Cuentas por cobrar	0
Inventario	0
TOTAL ACTIVOS CORREINTES	**0**
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVO FIJOS	
MUEBLES Y ENSERES	1.100.000
Depreciación acumulada	0
Equipo de cómputo	2.715.000
Depreciación acumulada	
Maquinaria y equipo	5.000.000
Depreciación acumulada	0
TOTAL ACTIVO FIJOS	**8.815.000**
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	21.929.900
TOTAL ACTIVO DIFERIDOS	**21.929.900**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**30.744.900**
TOTAL ACTIVOS	**30.744.900**
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Cuentas por pagar	0
Cesantias por pagar	0
Intereses cesantias por pagar	0
Impuestos renta por pagar	0
IVA por pagar	0
INC por pagar	0
ICA por pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**
PASIVO NO CORRIENTES	0
Obligaciones financieras	**9.223.470**
Leasing financiero	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTES	**9.223.470**
TOTAL PASIVO	**9.223.470**
PATRIMONIO	
Capital social	**21.521.430**
Utilidad acumulada	0
Reserva legal acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	**21.521.430**
PASIVO + PATRIMONIO	**30.744.900**

Fuente: los autores

4.4 TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

Para el apalancamiento del proyecto se realiza por medio de un crédito empresarial que se solicitara en Bancoomeva para la empresa Grupo Santiago Express a una tasa del 20% EA y un plazo de 36 meses. El valor a financiar corresponde al 30% de la inversión $9.223.470.

Tabla 17. Amortización en pesos

AMORTIZACION EN PESOS	
VALOR PRESTAMO	9.223.470
TASA EA%	20,00%
TASA NOMINAL MES VENCIDO	18,37%
TASA MENSUAL	1,53%
MESES AÑO	12
No. CUOTAS	36

No. CUOTA	CUOTA	INTERES	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				9.223.470
1	335.171	141.206	193.965	9.029.505
2	335.171	138.237	196.934	8.832.571
3	335.171	135.222	199.949	8.632.621
4	335.171	132.161	203.010	8.429.611
5	335.171	129.053	206.118	8.223.492
6	335.171	125.897	209.274	8.014.218
7	335.171	122.693	212.478	7.801.741
8	335.171	119.441	215.731	7.586.010
9	335.171	116.138	219.034	7.366.976
10	335.171	112.785	222.387	7.144.589
11	335.171	109.380	225.791	6.918.798
12	335.171	105.923	229.248	6.689.550
13	335.171	102.413	232.758	6.456.792
14	335.171	98.850	236.321	6.220.471
15	335.171	95.232	239.939	5.980.531
16	335.171	91.559	243.613	5.736.919
17	335.171	87.829	247.342	5.489.577
18	335.171	84.043	251.129	5.238.448
19	335.171	80.198	254.973	4.983.474
20	335.171	76.294	258.877	4.724.597
21	335.171	72.331	262.840	4.461.757
22	335.171	68.307	266.864	4.194.893
23	335.171	64.222	270.950	3.923.943
24	335.171	60.073	275.098	3.648.845
25	335.171	55.862	279.309	3.369.536
26	335.171	51.586	283.586	3.085.950
27	335.171	47.244	287.927	2.798.023
28	335.171	42.836	292.335	2.505.688
29	335.171	38.361	296.811	2.208.878
30	335.171	33.817	301.355	1.907.523
31	335.171	29.203	305.968	1.601.555
32	335.171	24.519	310.652	1.290.902
33	335.171	19.763	315.408	975.494
34	335.171	14.934	320.237	655.257
35	335.171	10.032	325.140	330.117
36	335.171	5.054	330.117	0

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1.488.136	981.352	373.211
2.533.920	3.040.704	3.648.845
4.022.056	**4.022.056**	**4.022.056**

Fuente: los autores

4.5 PARÁMETROS GENERALES

Aquí se presentan los indicadores que se deben tener en cuenta para ejecutar las proyecciones de la empresa Grupo Santiago Express. Para el primer año este se toma como referencia, la inflación del 2017 y las proyecciones de los cuatro años siguientes.

Esta categoría de productos de acuerdo a las normas tributarias no tiene IVA, y su tarifa de ICA es del 3,3 por mil según el Acuerdo No. 124 de junio 16 de 1987 del Concejo de Santiago de Cali.

4.5.1 Parámetros económicos. Los parámetros económicos del siguiente proyecto son adquiridos de fuentes como el Banco de la República, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Para el porcentaje del IPC del primer año es de 4,62% y 3,38% para los siguientes años.

Consecutivamente, se presenta la tasa representativa del mercado TRM el cual es de $3.045,55. La variación de precios y costos se establecen tomando la inflación, y las unidades varían de acuerdo a las ventas consideradas por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) y es del 2,33% para todos los años. El Impuesto de Renta es del 33%, para el primer año y para los años siguientes, al igual que el ICA del 0,0033% y la reserva legal del 10%.

Tabla 18. Parámetros generales

PARÁMETROS ECONÓMICOS					
ÍTEMS	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
IPC (%)	4,62%	3,38%	3,38%	3,38%	3,38%
TRM (%)	3.045,55	3.073,33	3.073,33	3.073,33	3.073,33
VARIACION TRM (%)	1,47%	0,91%	0,00%	0,00%	0,00%
INCREMENTO (%) EN PESOS	4,62%	3,38%	3,38%	3,38%	3,38%
INCREMENTO (%) EN COSTOS	4,62%	4,62%	4,62%	4,62%	4,62%
INCREMENTO (%) EN UNIDADES	2,33%	2,33%	2,33%	2,33%	2,33%
IMPUESTO RENTA (%)	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
IVA (%)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
INC (%)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ICA X MIL	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033
RESERVA LEGAL	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
TRM AÑO 2016 (%)	3000,71				
DESCUENTOS	1%	1%	1%	1%	1%

Fuente: los autores

4.5.2 Parámetros laborales. La siguiente información se presenta para evidenciar la forma como se liquidara los salarios dentro de la empresa, teniendo en cuenta la reglamentación del ministerio de trabajo, en relación a las prestaciones sociales y salariales. Dentro de los parámetros laborales encontramos el salario mínimo mensual legal vigente establecido de $737.717, cifra fijada con el IPC del primer año. Igualmente se expone el auxilio de transporte para los empleados con un sueldo menor a dos salarios mínimos que es de $86.981. Se estipulan los parafiscales con las cesantías que constituyen el 8,33%, los intereses de cesantías del 1%, la prima con el 8,33%, vacaciones 4,17%, pensión 12%, ARL 0,5226% y Caja de compensación del 4%

Tabla 19. Parámetros laborales

PARÁMETROS LABORALES	
ÍTEMS	**VALORES AÑO**
Salario Mínimo Legal Vigente	737.717
Auxilio de Transporte	86.981
Cesantías	8,33%
Intereses de Cesantias	1,00%
Primas	8,33%
Vacaciones	4,17%
Salud	0,00%
Pensiones	12,00%
ARL	0,5226%
Caja de Compensación	4,00%
ICBF	0,00%
Sena	0,00%

Fuente: los autores

4.5.3 Cargos y salarios. Se discrimina el número de colaboradores a contratar para consolidar el área de bodega y logística de la empresa Grupo Santiago Express, a estos 2 nuevos cargos se les asignara el sueldo estipulado a pagar por la empresa.

Tabla 20. Cargos y salarios para personal de bodega y logística

CARGOS Y SALARIOS	
Asistente logistica	771.800
Auxiliar bodega	771.800
TOTAL	
PERSONAS AUX TRANSPORTE	2

Fuente: los autores

4.5.4 Márgenes brutos. En la tabla se representa el costo de cada producto, en este se encuentra la materia prima, la mano de obra directa y los costos

indirectos de fabricación, seguidamente se aplica el margen de utilidad que la empresa asigna a cada producto.

Tabla 21. Márgenes brutos

MARGENES BRUTOS			
ITEM	COSTO S/IVA	MARGEN	PRECIO VTA S/IVA
PECHUGA X KILO	5.100	40,0%	7.140
PERNIL X KILO	2.500	40,0%	3.500
ALAS X KILO	3.000	64,67%	4.940
CONTRAMUSLO X KILO	1.800	22,22%	2.200
MUSLO X KILO	2.900	27,59%	3.700
FILETE*60	5.427	47,41%	8.000
FILETE*70	6.264	43,68%	9.000
FILETE*80	7.101	40,83%	9.999
FILETE*90	7.937	36,07%	10.800
FILETE*100	8.774	36,77%	12.000
FILETE*110	9.611	37,34%	13.200
FILETE*130	11.284	38,25%	15.600
FILETE*150	12.958	38,91%	17.999
FILETE*200	17.141	40,02%	24.000
FILETE*250	21.325	21,92%	25.999
FILETE*350	25.508	13,69%	29.000

Fuente: los autores

4.5.5 Parámetros gastos administrativos. En la tabla se relacionan los gastos que la empresa debe asumir para el cumplimiento de los objetivos planteados. Los gastos administrativos de mantenimiento y actualización serán asumidos trimestralmente, mientras que los servicios públicos, implementos de aseo, útiles de oficina serán generados para un mes.

Tabla 22. Parámetros de gastos

PARÁMETROS DE GASTOS			
ITEM	**CANTIDAD**	**VALOR UNITARIO**	**VALOR TOTAL**
ADMINISTRACIÓN			
Servicios publicos	1	150.000	156.930
Mantenimiento bascula	1	180.000	188.316
Actualizacion software	1	200.000	209.240
IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA			
Azucar	2	3.300	6.905
Café	2	6.000	12.554
Mezcladores	1	2.000	2.092
Utensilios de desinfección	2	12.000	25.109
TOTAL DIMPLEMENTOS ASEO Y CAFETERIA			**46.661**
UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA			
Resma de papel media carta	2	7.800	16.321
Resma de papel carta	1	9.000	9.416
Lapiceros	4	1.200	5.022
Marcadores	**2**	1.300	2.720
Tablero borrable	1	30.000	31.386
Cartucho impresora	1	60.000	62.772
Ganchos cosedora	2	2.000	4.185
Cosedora	1	3.500	3.662
TOTAL UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA			**135.483**
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN			**736.629**
VENTAS			
Resma de papel media carta	2	7.800	16.321
Cartucho impresora	1	60.000	62.772
Cartillas de presentación	1	180.000	188.316
TOTAL GASTOS VENTAS			**267.409**

Fuente: los autores

4.6 PROYECCIÓN DE NOMINA

Dentro de la tabla se relacionan los cargos que se necesitan implementar para el desarrollo óptimo del área de bodega y logística de la empresa Grupo Santiago Express. La proyección de los gastos de nómina está determinada en los salarios de la asistente logística y el auxiliar de bodega con las prestaciones sociales y parafiscales de ley.

4.7 VENTAS Y COSTOS

En la tabla encontraremos la proyección de las ventas en unidades de los productos de la empresa Grupo Santiago Express especificando en cada uno de ellos el precio de venta, su costo unitario, las opciones de financiación y terminado así generando unos costos y precios promedios.

Tabla 23. Nómina de empleados de bodega y logística

NOMINA EN PESOS															
CARGOS	**ENE**	**FEB.**	**MAR.**	**ABR.**	**MAY.**	**JUN.**	**JUL.**	**AGO.**	**SEP.**	**OCT.**	**NOV.**	**DIC.**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**
Asistente logistica	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	8.852.604	9.151.822	9.461.154
Auxiliar bodega	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	8.852.604	9.151.822	9.461.154
TOTAL	**1.475.434**	**1.475.434**	**1.475.434**	**1.475.434**	**1.475.434**	**1.475.434**	**1.475.434**	**1.475.434**	**1.475.434**	**1.475.434**	**1.475.434**	**1.475.434**	**17.705.208**	**18.303.644**	**18.922.307**
DATOS ESTADO RESULTADOS															
Persona con auxilio	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Salarios	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	17.705.208	18.303.644	18.922.307
Auxilio de Transporte	173.962	173.962	173.962	173.962	173.962	173.962	173.962	173.962	173.962	173.962	173.962	173.962	2.087.546	2.158.105	2.231.049
Cesantías	137.450	137.450	137.450	137.450	137.450	137.450	137.450	137.450	137.450	137.450	137.450	137.450	1.649.396	1.705.146	1.762.780
Intereses de Cesantias	16.494	16.494	16.494	16.494	16.494	16.494	16.494	16.494	16.494	16.494	16.494	16.494	197.928	204.617	211.534
Primas	137.395	137.395	137.395	137.395	137.395	137.395	137.395	137.395	137.395	137.395	137.395	137.395	1.648.736	1.704.464	1.762.075
Vacaciones	61.476	61.476	61.476	61.476	61.476	61.476	61.476	61.476	61.476	61.476	61.476	61.476	737.717	762.652	788.429
Salud	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
Pensiones	177.052	177.052	177.052	177.052	177.052	177.052	177.052	177.052	177.052	177.052	177.052	177.052	2.124.625	2.196.437	2.270.677
ARL	7.711	7.711	7.711	7.711	7.711	7.711	7.711	7.711	7.711	7.711	7.711	7.711	92.527	95.655	98.888
Caja de Compensación	59.017	59.017	59.017	59.017	59.017	59.017	59.017	59.017	59.017	59.017	59.017	59.017	708.208	732.146	756.892
TOTAL	**2.245.991**	**2.245.991**	**2.245.991**	**2.245.991**	**2.245.991**	**2.245.991**	**2.245.991**	**2.245.991**	**2.245.991**	**2.245.991**	**2.245.991**	**2.245.991**	**26.951.891**	**27.862.865**	**28.804.630**
DATOS FLUJO DE CAJA															
Salarios	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	1.475.434	17.705.208	18.303.644	18.922.307
Auxilio de Transporte	173.962	173.962	173.962	173.962	173.962	173.962	173.962	173.962	173.962	173.962	173.962	173.962	2.087.546	2.158.105	2.231.049
Cesantías													0	1.649.396	1.705.146
Intereses de Cesantias													0	197.928	204.617
Primas						824.368						824.368	1.648.736	1.704.464	1.762.075
Vacaciones												737.717	737.717	762.652	788.429
Salud	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
Pensiones	177.052	177.052	177.052	177.052	177.052	177.052	177.052	177.052	177.052	177.052	177.052	177.052	2.124.625	2.196.437	2.270.677
ARL	7.711	7.711	7.711	7.711	7.711	7.711	7.711	7.711	7.711	7.711	7.711	7.711	92.527	95.655	98.888
Caja de Compensación	59.017	59.017	59.017	59.017	59.017	59.017	59.017	59.017	59.017	59.017	59.017	59.017	708.208	732.146	756.892
TOTAL	**1.893.176**	**1.893.176**	**1.893.176**	**1.893.176**	**1.893.176**	**2.717.544**	**1.893.176**	**1.893.176**	**1.893.176**	**1.893.176**	**1.893.176**	**3.455.261**	**25.104.568**	**27.800.426**	**28.740.080**

Fuente: los autores

Tabla 24. Ventas y costos

VENTAS Y COSTOS EN PESOS															
UNIDADES															
	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PECHUGA X KILO	611	611	611	611	611	611	611	611	611	611	611	611	7.336	7.507	7.681
PERNIL X KILO	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	5.045	5.163	5.283
ALAS X KILO	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	818	837	857
CONTRAMUSLO X KILO	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343	4.113	4.208	4.306
MUSLO X KILO	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	7.178	7.345	7.516
FILETE*60	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	207	212	217
FILETE*70	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	278	285	291
FILETE*80	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	3.185	3.259	3.335
FILETE*90	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	4.974	5.090	5.208
FILETE*100	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	7.129	7.295	7.464
FILETE*110	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	2.853	2.919	2.987
FILETE*130	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	5.940	6.078	6.219
FILETE*150	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	2.662	2.724	2.787
FILETE*200	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1.325	1.356	1.388
FILETE*250	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	1.429	1.462	1.496
FILETE*350	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	71	73	74
TOTAL	**4.545**	**4.545**	**4.545**	**4.545**	**4.545**	**4.545**	**4.545**	**4.545**	**4.545**	**4.545**	**4.545**	**4.545**	**54.543**	**55.812**	**57.110**
PRECIO VENTA															
PECHUGA X KILO	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.381	7.631
PERNIL X KILO	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.662	3.785
ALAS X KILO	4.940	4.940	4.940	4.940	4.940	4.940	4.940	4.940	4.940	4.940	4.940	4.940	4.940	5.055	5.226
CONTRAMUSLO X KILO	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.926	3.025
MUSLO X KILO	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.825
FILETE*60	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.271
FILETE*70	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.030	9.335
FILETE*80	9.999	9.999	9.999	9.999	9.999	9.999	9.999	9.999	9.999	9.999	9.999	9.999	9.999	10.999	11.371
FILETE*90	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	11.165
FILETE*100	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.120	12.530
FILETE*110	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.646
FILETE*130	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	16.127
FILETE*150	17.999	17.999	17.999	17.999	17.999	17.999	17.999	17.999	17.999	17.999	17.999	17.999	17.999	17.999	18.608
FILETE*200	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.811
FILETE*250	25.999	25.999	25.999	25.999	25.999	25.999	25.999	25.999	25.999	25.999	25.999	25.999	25.999	25.999	26.878
FILETE*350	29.000	29.000	29.000	29.000	29.000	29.000	29.000	29.000	29.000	29.000	29.000	29.000	29.000	29.000	29.980

COSTO UNITARIO															
PECHUGA X KILO	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.336	5.582
PERNIL X KILO	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.616	2.736
ALAS X KILO	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.139	3.284
CONTRAMUSLO X KILO	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.883	1.970
MUSLO X KILO	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	3.034	3.174
FILETE*60	5.427	5.427	5.427	5.427	5.427	5.427	5.427	5.427	5.427	5.427	5.427	5.427	5.427	5.678	5.940
FILETE*70	6.264	6.264	6.264	6.264	6.264	6.264	6.264	6.264	6.264	6.264	6.264	6.264	6.264	6.553	6.856
FILETE*80	7.101	7.101	7.101	7.101	7.101	7.101	7.101	7.101	7.101	7.101	7.101	7.101	7.101	7.429	7.772
FILETE*90	7.937	7.937	7.937	7.937	7.937	7.937	7.937	7.937	7.937	7.937	7.937	7.937	7.937	8.304	8.688
FILETE*100	8.774	8.774	8.774	8.774	8.774	8.774	8.774	8.774	8.774	8.774	8.774	8.774	8.774	9.179	9.603
FILETE*110	9.611	9.611	9.611	9.611	9.611	9.611	9.611	9.611	9.611	9.611	9.611	9.611	9.611	10.055	10.519
FILETE*130	11.284	11.284	11.284	11.284	11.284	11.284	11.284	11.284	11.284	11.284	11.284	11.284	11.284	11.805	12.351
FILETE*150	12.958	12.958	12.958	12.958	12.958	12.958	12.958	12.958	12.958	12.958	12.958	12.958	12.958	13.556	14.182
FILETE*200	17.141	17.141	17.141	17.141	17.141	17.141	17.141	17.141	17.141	17.141	17.141	17.141	17.141	17.933	18.761
FILETE*250	21.325	21.325	21.325	21.325	21.325	21.325	21.325	21.325	21.325	21.325	21.325	21.325	21.325	22.310	23.340
FILETE*350	25.508	25.508	25.508	25.508	25.508	25.508	25.508	25.508	25.508	25.508	25.508	25.508	25.508	26.686	27.919
VENTAS TOTALES															
PECHUGA X KILO	4.364.962	4.364.962	4.364.962	4.364.962	4.364.962	4.364.962	4.364.962	4.364.962	4.364.962	4.364.962	4.364.962	4.364.962	52.379.541	55.409.598	58.614.939
PERNIL X KILO	1.471.532	1.471.532	1.471.532	1.471.532	1.471.532	1.471.532	1.471.532	1.471.532	1.471.532	1.471.532	1.471.532	1.471.532	17.658.385	18.903.946	19.997.504
ALAS X KILO	336.805	336.805	336.805	336.805	336.805	336.805	336.805	336.805	336.805	336.805	336.805	336.805	4.041.657	4.231.876	4.476.682
CONTRAMUSLO X KILO	753.970	753.970	753.970	753.970	753.970	753.970	753.970	753.970	753.970	753.970	753.970	753.970	9.047.638	12.313.277	13.025.577
MUSLO X KILO	2.213.184	2.213.184	2.213.184	2.213.184	2.213.184	2.213.184	2.213.184	2.213.184	2.213.184	2.213.184	2.213.184	2.213.184	26.558.210	27.176.004	28.748.084
FILETE*60	138.181	138.181	138.181	138.181	138.181	138.181	138.181	138.181	138.181	138.181	138.181	138.181	1.658.177	1.696.749	1.794.903
FILETE*70	208.625	208.625	208.625	208.625	208.625	208.625	208.625	208.625	208.625	208.625	208.625	208.625	2.503.496	2.570.186	2.718.866
FILETE*80	2.654.290	2.654.290	2.654.290	2.654.290	2.654.290	2.654.290	2.654.290	2.654.290	2.654.290	2.654.290	2.654.290	2.654.290	31.851.477	35.851.642	37.925.591
FILETE*90	4.477.081	4.477.081	4.477.081	4.477.081	4.477.081	4.477.081	4.477.081	4.477.081	4.477.081	4.477.081	4.477.081	4.477.081	53.724.973	54.974.715	58.154.898
FILETE*100	7.128.806	7.128.806	7.128.806	7.128.806	7.128.806	7.128.806	7.128.806	7.128.806	7.128.806	7.128.806	7.128.806	7.128.806	85.545.669	88.410.976	93.525.383
FILETE*110	3.137.777	3.137.777	3.137.777	3.137.777	3.137.777	3.137.777	3.137.777	3.137.777	3.137.777	3.137.777	3.137.777	3.137.777	37.653.318	38.529.204	40.758.046
FILETE*130	7.721.760	7.721.760	7.721.760	7.721.760	7.721.760	7.721.760	7.721.760	7.721.760	7.721.760	7.721.760	7.721.760	7.721.760	92.661.115	94.816.584	100.301.544
FILETE*150	3.992.414	3.992.414	3.992.414	3.992.414	3.992.414	3.992.414	3.992.414	3.992.414	3.992.414	3.992.414	3.992.414	3.992.414	47.908.962	49.023.413	51.859.325
FILETE*200	2.650.803	2.650.803	2.650.803	2.650.803	2.650.803	2.650.803	2.650.803	2.650.803	2.650.803	2.650.803	2.650.803	2.650.803	31.809.637	32.549.588	34.432.520
FILETE*250	3.096.167	3.096.167	3.096.167	3.096.167	3.096.167	3.096.167	3.096.167	3.096.167	3.096.167	3.096.167	3.096.167	3.096.167	37.154.006	38.018.277	40.217.563
FILETE*350	171.357	171.357	171.357	171.357	171.357	171.357	171.357	171.357	171.357	171.357	171.357	171.357	2.056.281	2.104.114	2.225.833
TOTAL	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**534.212.541**	**556.580.150**	**588.777.257**
COSTOS TOTALES															
PECHUGA X KILO	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	37.413.958	40.053.010	42.878.211
PERNIL X KILO	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	12.613.132	13.502.819	14.455.261
ALAS X KILO	204.537	204.537	204.537	204.537	204.537	204.537	204.537	204.537	204.537	204.537	204.537	204.537	2.454.447	2.627.576	2.812.916
CONTRAMUSLO X KILO	616.884	616.884	616.884	616.884	616.884	616.884	616.884	616.884	616.884	616.884	616.884	616.884	7.402.613	7.924.768	8.483.754
MUSLO X KILO	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	20.815.895	22.284.176	23.856.025
FILETE*60	93.739	93.739	93.739	93.739	93.739	93.739	93.739	93.739	93.739	93.739	93.739	93.739	1.124.866	1.204.210	1.289.150
FILETE*70	145.203	145.203	145.203	145.203	145.203	145.203	145.203	145.203	145.203	145.203	145.203	145.203	1.742.433	1.865.339	1.996.913
FILETE*80	1.884.811	1.884.811	1.884.811	1.884.811	1.884.811	1.884.811	1.884.811	1.884.811	1.884.811	1.884.811	1.884.811	1.884.811	22.617.734	24.213.111	25.921.020
FILETE*90	3.290.240	3.290.240	3.290.240	3.290.240	3.290.240	3.290.240	3.290.240	3.290.240	3.290.240	3.290.240	3.290.240	3.290.240	39.482.880	42.267.866	45.249.296
FILETE*100	5.212.345	5.212.345	5.212.345	5.212.345	5.212.345	5.212.345	5.212.345	5.212.345	5.212.345	5.212.345	5.212.345	5.212.345	62.548.142	66.960.072	71.683.204
FILETE*110	2.284.634	2.284.634	2.284.634	2.284.634	2.284.634	2.284.634	2.284.634	2.284.634	2.284.634	2.284.634	2.284.634	2.284.634	27.415.609	29.349.412	31.419.618
FILETE*130	5.585.406	5.585.406	5.585.406	5.585.406	5.585.406	5.585.406	5.585.406	5.585.406	5.585.406	5.585.406	5.585.406	5.585.406	67.024.873	71.752.576	76.813.756
FILETE*150	2.874.094	2.874.094	2.874.094	2.874.094	2.874.094	2.874.094	2.874.094	2.874.094	2.874.094	2.874.094	2.874.094	2.874.094	34.489.129	36.921.874	39.526.215
FILETE*200	1.893.226	1.893.226	1.893.226	1.893.226	1.893.226	1.893.226	1.893.226	1.893.226	1.893.226	1.893.226	1.893.226	1.893.226	22.718.708	24.321.207	26.036.741
FILETE*250	2.539.453	2.539.453	2.539.453	2.539.453	2.539.453	2.539.453	2.539.453	2.539.453	2.539.453	2.539.453	2.539.453	2.539.453	30.473.430	32.622.921	34.924.029
FILETE*350	150.723	150.723	150.723	150.723	150.723	150.723	150.723	150.723	150.723	150.723	150.723	150.723	1.808.677	1.936.255	2.072.831
TOTAL	**32.678.877**	**32.678.877**	**32.678.877**	**32.678.877**	**32.678.877**	**32.678.877**	**32.678.877**	**32.678.877**	**32.678.877**	**32.678.877**	**32.678.877**	**32.678.877**	**392.146.525**	**419.807.189**	**449.418.941**

COSTO UNITARIO SIN MO Y SIN CIF															
PECHUGA X KILO	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100
PERNIL X KILO	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
ALAS X KILO	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
CONTRAMUSLO X KILO	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
MUSLO X KILO	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900
FILETE*60	5.020	5.020	5.020	5.020	5.020	5.020	5.020	5.020	5.020	5.020	5.020	5.020	5.020	5.020	5.020
FILETE*70	5.857	5.857	5.857	5.857	5.857	5.857	5.857	5.857	5.857	5.857	5.857	5.857	5.857	5.857	5.857
FILETE*80	6.694	6.694	6.694	6.694	6.694	6.694	6.694	6.694	6.694	6.694	6.694	6.694	6.694	6.694	6.694
FILETE*90	7.530	7.530	7.530	7.530	7.530	7.530	7.530	7.530	7.530	7.530	7.530	7.530	7.530	7.530	7.530
FILETE*100	8.367	8.367	8.367	8.367	8.367	8.367	8.367	8.367	8.367	8.367	8.367	8.367	8.367	8.367	8.367
FILETE*110	9.204	9.204	9.204	9.204	9.204	9.204	9.204	9.204	9.204	9.204	9.204	9.204	9.204	9.204	9.204
FILETE*130	10.877	10.877	10.877	10.877	10.877	10.877	10.877	10.877	10.877	10.877	10.877	10.877	10.877	10.877	10.877
FILETE*150	12.551	12.551	12.551	12.551	12.551	12.551	12.551	12.551	12.551	12.551	12.551	12.551	12.551	12.551	12.551
FILETE*200	16.734	16.734	16.734	16.734	16.734	16.734	16.734	16.734	16.734	16.734	16.734	16.734	16.734	16.734	16.734
FILETE*250	20.918	20.918	20.918	20.918	20.918	20.918	20.918	20.918	20.918	20.918	20.918	20.918	20.918	20.918	20.918
FILETE*350	25.101	25.101	25.101	25.101	25.101	25.101	25.101	25.101	25.101	25.101	25.101	25.101	25.101	25.101	25.101
COSTO TOTALES SIN MOY SIN CIF															
PECHUGA X KILO	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	3.117.830	37.413.958	38.284.276	39.174.839
PERNIL X KILO	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	1.051.094	12.613.132	12.906.537	13.206.767
ALAS X KILO	204.537	204.537	204.537	204.537	204.537	204.537	204.537	204.537	204.537	204.537	204.537	204.537	2.454.447	2.511.542	2.569.965
CONTRAMUSLO X KILO	616.884	616.884	616.884	616.884	616.884	616.884	616.884	616.884	616.884	616.884	616.884	616.884	7.402.613	7.574.811	7.751.016
MUSLO X KILO	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	1.734.658	20.815.895	21.300.111	21.795.591
FILETE*60	86.709	86.709	86.709	86.709	86.709	86.709	86.709	86.709	86.709	86.709	86.709	86.709	1.040.509	1.064.713	1.089.480
FILETE*70	135.768	135.768	135.768	135.768	135.768	135.768	135.768	135.768	135.768	135.768	135.768	135.768	1.629.218	1.667.117	1.705.897
FILETE*80	1.776.775	1.776.775	1.776.775	1.776.775	1.776.775	1.776.775	1.776.775	1.776.775	1.776.775	1.776.775	1.776.775	1.776.775	21.321.306	21.817.279	22.324.789
FILETE*90	3.121.527	3.121.527	3.121.527	3.121.527	3.121.527	3.121.527	3.121.527	3.121.527	3.121.527	3.121.527	3.121.527	3.121.527	37.458.321	38.329.671	39.221.290
FILETE*100	4.970.560	4.970.560	4.970.560	4.970.560	4.970.560	4.970.560	4.970.560	4.970.560	4.970.560	4.970.560	4.970.560	4.970.560	59.646.718	61.034.211	62.453.980
FILETE*110	2.187.883	2.187.883	2.187.883	2.187.883	2.187.883	2.187.883	2.187.883	2.187.883	2.187.883	2.187.883	2.187.883	2.187.883	26.254.596	26.865.326	27.490.264
FILETE*130	5.383.949	5.383.949	5.383.949	5.383.949	5.383.949	5.383.949	5.383.949	5.383.949	5.383.949	5.383.949	5.383.949	5.383.949	64.607.390	66.110.277	67.648.125
FILETE*150	2.783.818	2.783.818	2.783.818	2.783.818	2.783.818	2.783.818	2.783.818	2.783.818	2.783.818	2.783.818	2.783.818	2.783.818	33.405.813	34.182.894	34.978.051
FILETE*200	1.848.272	1.848.272	1.848.272	1.848.272	1.848.272	1.848.272	1.848.272	1.848.272	1.848.272	1.848.272	1.848.272	1.848.272	22.179.269	22.695.200	23.223.133
FILETE*250	2.490.984	2.490.984	2.490.984	2.490.984	2.490.984	2.490.984	2.490.984	2.490.984	2.490.984	2.490.984	2.490.984	2.490.984	29.891.813	30.587.152	31.298.666
FILETE*350	148.318	148.318	148.318	148.318	148.318	148.318	148.318	148.318	148.318	148.318	148.318	148.318	1.779.818	1.821.220	1.863.585
TOTAL	**31.659.568**	**31.659.568**	**31.659.568**	**31.659.568**	**31.659.568**	**31.659.568**	**31.659.568**	**31.659.568**	**31.659.568**	**31.659.568**	**31.659.568**	**31.659.568**	**379.914.815**	**388.752.338**	**397.795.438**
PRECIO PROMEDIO	9.794	9.794	9.794	9.794	9.794	9.794	9.794	9.794	9.794	9.794	9.794	9.794	9.794	9.972	10.309
COSTO PROMEDIO	7.190	7.190	7.190	7.190	7.190	7.190	7.190	7.190	7.190	7.190	7.190	7.190	7.190	7.522	7.869

Fuente: los autores

4.8 PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros deben reunir determinadas características para determinar y proporcionar la información exacta y requerida por los socios para determinar si la empresa ha tenido utilidades o perdidas al final del ejercicio.

4.8.1 Estado de resultados sin financiación. En la tabla se proyectan los estados financieros sin financiación, donde podemos evidenciar que los resultados obtenidos son buenos ya que las ventas en el primer año son de aproximadamente $46.700.605.

4.8.2 Estado de resultados con financiación. Dentro de la tabla se presenta los estados financieros con financiación, donde los resultados obtenidos en el primer año son de aproximadamente $45.803.259.

Tabla 25. Estado de resultados sin financiación

ESTADO RESULTADOS S/F EN PESOS															
INGRESOS	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	534.212.541	556.580.150	588.777.257
Descuentos	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	5.342.125	5.565.801	5.887.773
Devoluciones															
VENTAS NETAS	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**528.870.416**	**551.014.348**	**582.889.484**
CMV	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	**392.146.525**	419.807.189	449.418.941
UTILIDAD BRUTA VENTAS	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**136.723.890**	**131.207.159**	**133.470.543**
EGRESOS															
Nomina	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	26.951.891	27.862.865	28.804.630
Gastos Administracion	736.629	339.073	339.073	527.389	339.073	339.073	736.629	339.073	339.073	527.389	339.073	339.073	5.240.625	5.417.758	5.600.878
Gastos Ventas	267.409	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	1.137.429	1.175.874	1.215.618
Gastos Depreciacion	189.306	189.306	189.306	189.306	189.306	189.306	189.306	189.306	189.306	189.306	189.306	189.306	2.271.667	2.271.667	2.271.667
Gastos diferidos	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	21.929.900	310.140	320.623
ICA	145.439	145.439	145.439	145.439	145.439	145.439	145.439	145.439	145.439	145.439	145.439	145.439	1.745.272	1.818.347	1.923.535
TOTAL EGRESOS	**5.412.266**	**4.826.394**	**4.826.394**	**5.014.710**	**4.826.394**	**4.826.394**	**5.223.950**	**4.826.394**	**4.826.394**	**5.014.710**	**4.826.394**	**4.826.394**	**59.276.784**	**38.856.651**	**40.136.952**
UTILIDAD OPERACIONAL	5.981.392	6.567.264	6.567.264	6.378.948	6.567.264	6.567.264	6.169.708	6.567.264	6.567.264	6.378.948	6.567.264	6.567.264	77.447.106	92.350.508	93.333.592
OTROS INGRESOS Y EGRESOS															
Gastos Financiros Prestamo													0		
Gastos Financiros Leasing													0		
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
UTILIDAD NETA ANTES IMPUESTOS	**5.981.392**	**6.567.264**	**6.567.264**	**6.378.948**	**6.567.264**	**6.567.264**	**6.169.708**	**6.567.264**	**6.567.264**	**6.378.948**	**6.567.264**	**6.567.264**	**77.447.106**	**92.350.508**	**93.333.592**
IMPUESTO RENTA	1.973.859	2.167.197	2.167.197	2.105.053	2.167.197	2.167.197	2.036.004	2.167.197	2.167.197	2.105.053	2.167.197	2.167.197	25.557.545	30.475.668	30.800.085
UTILIDAD NETA DESPUES IMPUESTOS	**4.007.533**	**4.400.067**	**4.400.067**	**4.273.895**	**4.400.067**	**4.400.067**	**4.133.704**	**4.400.067**	**4.400.067**	**4.273.895**	**4.400.067**	**4.400.067**	**51.889.561**	**61.874.840**	**62.533.507**
RESERVA LEGAL	400.753	440.007	440.007	427.390	440.007	440.007	413.370	440.007	440.007	427.390	440.007	440.007	5188956,13	6.187.484	6.253.351
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**3.606.779**	**3.960.060**	**3.960.060**	**3.846.506**	**3.960.060**	**3.960.060**	**3.720.334**	**3.960.060**	**3.960.060**	**3.846.506**	**3.960.060**	**3.960.060**	**46.700.605**	**55.687.356**	**56.280.156**
UTILIDAD ACUMULADA													46.700.605	102.387.961	158.668.117
RESERVA LEGAL ACUMULADA													5.188.956	11.376.440	17.629.791

Fuente: los autores

Tabla 26. Estado de resultados con financiación

ESTADO RESULTADOS C/F EN PESOS															
INGRESOS	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	534.212.541	556.580.150	588.777.257
Descuentos	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	5.342.125	5.565.801	5.887.773
Devoluciones															
VENTAS NETAS	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**44.072.535**	**528.870.416**	**551.014.348**	**582.889.484**
CMV	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	**392.146.525**	419.807.189	449.418.941
UTILIDAD BRUTA VENTAS	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**11.393.658**	**136.723.890**	**131.207.159**	**133.470.543**
EGRESOS															
Nomina	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	2.245.991	26.951.891	27.862.865	28.804.630
Gastos Administracion	736.629	339.073	339.073	527.389	339.073	339.073	736.629	339.073	339.073	527.389	339.073	339.073	5.240.625	5.417.758	5.600.878
Gastos Ventas	267.409	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	1.137.429	1.175.874	1.215.618
Gastos Depreciacion	189.306	189.306	189.306	189.306	189.306	189.306	189.306	189.306	189.306	189.306	189.306	189.306	2.271.667	2.271.667	2.271.667
Gastos diferidos	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	1.827.492	21.929.900	310.140	320.623
ICA	145.439	145.439	145.439	145.439	145.439	145.439	145.439	145.439	145.439	145.439	145.439	145.439	1.745.272	1.818.347	1.923.535
TOTAL EGRESOS	**5.412.266**	**4.826.394**	**4.826.394**	**5.014.710**	**4.826.394**	**4.826.394**	**5.223.950**	**4.826.394**	**4.826.394**	**5.014.710**	**4.826.394**	**4.826.394**	**59.276.784**	**38.856.651**	**40.136.952**
UTILIDAD OPERACIONAL	5.981.392	6.567.264	6.567.264	6.378.948	6.567.264	6.567.264	6.169.708	6.567.264	6.567.264	6.378.948	6.567.264	6.567.264	77.447.106	92.350.508	93.333.592
OTROS INGRESOS Y EGRESOS															
Gastos Financiros Prestamo	141.206	138.237	135.222	132.161	129.053	125.897	122.693	119.441	116.138	112.785	109.380	105.923	1.488.136	981.352	373.211
Gastos Financiros Leasing													0		
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**141.206**	**138.237**	**135.222**	**132.161**	**129.053**	**125.897**	**122.693**	**119.441**	**116.138**	**112.785**	**109.380**	**105.923**	**1.488.136**	**981.352**	**373.211**
UTILIDAD NETA ANTES IMPUESTOS	**5.840.185**	**6.429.027**	**6.432.042**	**6.246.787**	**6.438.211**	**6.441.367**	**6.047.014**	**6.447.823**	**6.451.126**	**6.266.163**	**6.457.884**	**6.461.341**	**75.958.971**	**91.369.156**	**92.960.381**
IMPUESTO RENTA	1.927.261	2.121.579	2.122.574	2.061.440	2.124.610	2.125.651	1.995.515	2.127.782	2.128.872	2.067.834	2.131.102	2.132.242	25.066.460	30.151.822	30.676.926
UTILIDAD NETA DESPUES IMPUESTOS	**3.912.924**	**4.307.448**	**4.309.468**	**4.185.347**	**4.313.601**	**4.315.716**	**4.051.500**	**4.320.042**	**4.322.254**	**4.198.329**	**4.326.782**	**4.329.098**	**50.892.510**	**61.217.335**	**62.283.455**
RESERVA LEGAL	391.292	430.745	430.947	418.535	431.360	431.572	405.150	432.004	432.225	419.833	432.678	432.910	5.089.251	6.121.733	6.228.346
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**3.521.632**	**3.876.703**	**3.878.521**	**3.766.813**	**3.882.241**	**3.884.144**	**3.646.350**	**3.888.037**	**3.890.029**	**3.778.497**	**3.894.104**	**3.896.188**	**45.803.259**	**55.095.601**	**56.055.110**
UTILIDAD ACUMULADA													45.803.259	100.898.861	156.953.970
RESERVA LEGAL ACUMULADA													5.089.251	11.210.985	17.439.330

Fuente: los autores

4.9 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es un informe detallado de los ingresos y egresos que tiene la empresa en un determinado tiempo, y este nos permite conocer rápidamente la liquidez que tiene la empresa ayudando a tomar decisiones en las compras, en créditos a clientes, para un financiamiento o para realizar nuevas inversiones.

4.9.1 Flujo de caja sin financiación. Validando el análisis de las variables financieras aplicadas en el proyecto, se puede establecer que, durante los tres (3) primeros años proyectados el VPN es mayor a cero, lo que muestra entonces que el mejoramiento es viable, demostrando que la inversión será recuperada y obteniendo así una utilidad para los socios.

Al trasladar los valores futuros al presente, se puede evidenciar una ganancia de $117.213.610, la TIR en porcentaje es de 342,88% y al realizar un comparativo del costo de oportunidad que es del 37,13% se concluye que al ser mayor que este ultimo la (TIR) es positiva y representa un valor de viabilidad para el plan de mejoramiento de la empresa en el proyecto. Con la variable beneficio / costo (B/C) de 5,41, se concreta que por cada peso de inversión realizada por la empresa, ésta recuperará 4,8 veces el peso invertido, rescatando de esta manera la cantidad inicial y obteniendo un beneficio por ella.

4.9.2 Flujo de caja con financiación. Dentro de la tabla 26 con su figura de financiación el VPN es de $113.191.554. Esta es una cifra alentadora ya que se recuperar la inversión inicial y se puede reinvertir en el negocio, la (TIR) que se espera obtener en el negocio es de 486.31% mayor a la tasa mínima de rentabilidad que es de 37,13%, la relación (B/C) muestra que por cada peso invertido se recupera 6,57 veces lo que indica que el proyecto en viable.

Tabla 27. Flujo de caja sin financiación

FLUJO CAJA S/F EN PESOS															
INGRESOS	**ENE**	**FEB.**	**MAR.**	**ABR.**	**MAY.**	**JUN.**	**JUL.**	**AGO.**	**SEP.**	**OCT.**	**NOV.**	**DIC.**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**
Recaudos	31.162.398	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	520.857.228	556.020.959	587.972.329
Iva cobrado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	**31.162.398**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**520.857.228**	**556.020.959**	**587.972.329**
EGRESOS															
Nomina	1.893.176	1.893.176	1.893.176	1.893.176	1.893.176	2.717.544	1.893.176	1.893.176	1.893.176	1.893.176	1.893.176	3.455.261	25.104.568	27.800.426	28.740.080
Gastos Administracion	736.629	339.073	339.073	527.389	339.073	339.073	736.629	339.073	339.073	527.389	339.073	339.073	5.240.625	5.417.758	5.600.878
Gastos Ventas	267.409	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	1.137.429	1.175.874	1.215.618
Seguros													0	310.140	320.623
Impuesto Renta													0	25.557.545	30.475.668
ICA													0	1.745.272	1.818.347
Pagos	7.351.223	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	366.818.871	419.218.021	448.816.067
Descuentos	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	5.342.125	5.565.801	5.887.773
TOTAL EGRESOS	**10.693.614**	**35.435.397**	**35.435.397**	**35.623.713**	**35.435.397**	**36.259.765**	**35.832.953**	**35.435.397**	**35.435.397**	**35.623.713**	**35.435.397**	**36.997.482**	**403.643.618**	**486.790.838**	**522.875.054**
FLUJO CAJA OPERACIONAL	**20.468.784**	**9.082.315**	**9.082.315**	**8.893.999**	**9.082.315**	**8.257.947**	**8.684.759**	**9.082.315**	**9.082.315**	**8.893.999**	**9.082.315**	**7.520.230**	**117.213.610**	**69.230.122**	**65.097.275**
TOTAL FLUJO CAJA FINANCIERO	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
FLUJO CAJA NETO	**20.468.784**	**9.082.315**	**9.082.315**	**8.893.999**	**9.082.315**	**8.257.947**	**8.684.759**	**9.082.315**	**9.082.315**	**8.893.999**	**9.082.315**	**7.520.230**	**117.213.610**	**69.230.122**	**65.097.275**
Saldo Inicial Caja	0	20.468.784	29.551.099	38.633.414	47.527.414	56.609.729	64.867.676	73.552.435	82.634.750	91.717.065	100.611.065	109.693.380	0	117.213.610	186.443.732
SALDO FINAL CAJA	**20.468.784**	**29.551.099**	**38.633.414**	**47.527.414**	**56.609.729**	**64.867.676**	**73.552.435**	**82.634.750**	**91.717.065**	**100.611.065**	**109.693.380**	**117.213.610**	**117.213.610**	**186.443.732**	**251.541.006**
		AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**										
		(30.744.900)	117.213.610	69.230.122	65.097.275										
DTF (%)	7,13%														
SPREAD (%)	28,00%														
CDO (%)	37,13%														
VPN (%)	116.797.408														
TIR (%)	342,88%														
B/C (VECES)	4,80														

Fuente: los autores

Tabla 28. Flujo de caja con financiación

FLUJO CAJA C/F EN PESOS															
INGRESOS	**ENE**	**FEB.**	**MAR.**	**ABR.**	**MAY.**	**JUN.**	**JUL.**	**AGO.**	**SEP.**	**OCT.**	**NOV.**	**DIC.**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**
Recaudos	31.162.398	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	44.517.712	520.857.228	556.020.959	587.972.329
Iva cobrado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	**31.162.398**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**44.517.712**	**520.857.228**	**556.020.959**	**587.972.329**
EGRESOS															
Nomina	1.893.176	1.893.176	1.893.176	1.893.176	1.893.176	2.717.544	1.893.176	1.893.176	1.893.176	1.893.176	1.893.176	3.455.261	25.104.568	27.800.426	28.740.080
Gastos Administracion	736.629	339.073	339.073	527.389	339.073	339.073	736.629	339.073	339.073	527.389	339.073	339.073	5.240.625	5.417.758	5.600.878
Gastos Ventas	267.409	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	79.093	1.137.429	1.175.874	1.215.618
Seguros													0	310.140	320.623
Impuesto Renta													0	25.066.460	30.151.822
ICA													0	1.745.272	1.818.347
Pagos	7.351.223	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	32.678.877	366.818.871	419.218.021	448.816.067
Descuentos	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	445.177	5.342.125	5.565.801	5.887.773
TOTAL EGRESOS	**10.693.614**	**35.435.397**	**35.435.397**	**35.623.713**	**35.435.397**	**36.259.765**	**35.832.953**	**35.435.397**	**35.435.397**	**35.623.713**	**35.435.397**	**36.997.482**	**403.643.618**	**486.299.753**	**522.551.208**
FLUJO CAJA OPERACIONAL	**20.468.784**	**9.082.315**	**9.082.315**	**8.893.999**	**9.082.315**	**8.257.947**	**8.684.759**	**9.082.315**	**9.082.315**	**8.893.999**	**9.082.315**	**7.520.230**	**117.213.610**	**69.721.207**	**65.421.121**
FLUJO CAJA FINANCIERO															
Gastos financieros Prestamo	141.206	138.237	135.222	132.161	129.053	125.897	122.693	119.441	116.138	112.785	109.380	105.923	1.488.136	981.352	373.211
Amortizacion Prestamo	193.965	196.934	199.949	203.010	206.118	209.274	212.478	215.731	219.034	222.387	225.791	229.248	2.533.920	3.040.704	3.648.845
Gastos Financieros Leasing													0		
Amortizacion Leasing													0		
TOTAL FLUJO CAJA FINANCIERO	**335.171**	**335.171**	**335.171**	**335.171**	**335.171**	**335.171**	**335.171**	**335.171**	**335.171**	**335.171**	**335.171**	**335.171**	**4.022.056**	**4.022.056**	**4.022.056**
FLUJO CAJA NETO	**20.133.613**	**8.747.144**	**8.747.144**	**8.558.828**	**8.747.144**	**7.922.776**	**8.349.588**	**8.747.144**	**8.747.144**	**8.558.828**	**8.747.144**	**7.185.059**	**113.191.554**	**65.699.151**	**61.399.065**
Saldo Inicial Caja	0	20.133.613	28.880.757	37.627.900	46.186.728	54.933.872	62.856.648	71.206.236	79.953.380	88.700.523	97.259.351	106.006.495	0	113.191.554	178.890.705
SALDO FINAL CAJA	**20.133.613**	**28.880.757**	**37.627.900**	**46.186.728**	**54.933.872**	**62.856.648**	**71.206.236**	**79.953.380**	**88.700.523**	**97.259.351**	**106.006.495**	**113.191.554**	**113.191.554**	**178.890.705**	**240.289.769**
		AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**										
		(21.521.430)	113.191.554	65.699.151	61.399.065										
DTF (%)	7,13%														
SPREAD (%)	28%														
CDO (%)	37,13%														
VPN (%)	119.775.703														
TIR (%)	486,31%														
B/C (VECES)	6,57														

Fuente: los autores

4.10 BALANCE GENERAL PROYECTADO

El balance general nos permite ver el estado financiero de la empresa en un lazo de tiempo determinado para así poder tomar decisiones dentro de la empresa o siendo el caso buscar financiación con entidades bancarias.

4.10.1 Balance general proyectado sin financiación. En la tabla se presenta el balance sin financiación donde nos enseña el comportamiento de la ecuación contable, siendo este constante y muy rentable para los socios, su proyección a los siguientes 3 años nos reflejar que deben mantenerse las políticas implementadas para así tener un crecimiento notorio en el mercado y en la estabilidad de la inversión.

Tabla 29. Balance general sin financiación

BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN EN PESOS				
	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja	0	117.213.610	186.443.732	251.541.006
Bancos	0			
Cuentas por cobrar	0	13.355.314	13.914.504	14.719.431
Inventario	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORREINTES	**0**	**130.568.923**	**200.358.236**	**266.260.438**
ACTIVOS NO CORRIENTES				
ACTIVO FIJOS				
MUEBLES Y ENSERES	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
Equipo de cómputo	2.715.000	2.715.000	2.715.000	2.715.000
Maquinaria y equipo	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Depreciación acumulada	0	2.271.667	4.543.333	6.815.000
TOTAL ACTIVO FIJOS	**8.815.000**	**6.543.333**	**4.271.667**	**2.000.000**
ACTIVOS DIFERIDOS				
Diferidos	21.929.900	0	0	0
TOTAL ACTIVO DIFERIDOS	**21.929.900**	**0**	**0**	**0**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**30.744.900**	**6.543.333**	**4.271.667**	**2.000.000**
TOTAL ACTIVOS	**30.744.900**	**137.112.257**	**204.629.902**	**268.260.438**
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	0	25.327.654	25.916.823	26.519.696
Cesantias por pagar	0	1.649.396	1.705.146	1.762.780
Intereses cesantias por pagar	0	197.928	204.617	211.534
Impuestos renta por pagar	0	25.557.545	30.475.668	30.800.085
IVA por pagar	0	0	0	0
ICA por pagar	0	1.745.272	1.818.347	1.923.535
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**54.477.795**	**60.120.601**	**61.217.630**
PASIVO NO CORRIENTES	0			
Obligaciones financieras	**0**	**0**	**0**	**0**
Leasing financiero	0	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTES	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL PASIVO	**0**	**54.477.795**	**60.120.601**	**61.217.630**
PATRIMONIO				
Capital social	**30.744.900**	30.744.900	30.744.900	30.744.900
Utilidad acumulada	0	46.700.605	102.387.961	158.668.117
Reserva legal acumulada	0	5.188.956	11.376.440	17.629.791
TOTAL PATRIMONIO	**30.744.900**	**82.634.461**	**144.509.302**	**207.042.808**
PASIVO + PATRIMONIO	**30.744.900**	**137.112.257**	**204.629.902**	**268.260.438**

Fuente: los autores

4.10.2 Balance general proyectado con financiación. En la tabla se visualiza que la ecuación contable es constante y que el capital social durante el proyecto también lo es. Adicional su utilidad acumulada continúa creciendo.

Tabla 30. Balance general con financiación

BALANCE GENERAL PROYECTADO CON FINANCIACIÓN EN PESOS				
	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja	0	113.191.554	178.890.705	240.289.769
Bancos				
Cuentas por cobrar	0	13.355.314	13.914.504	14.719.431
Inventario	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORREINTES	**0**	**126.546.867**	**192.805.208**	**255.009.201**
ACTIVOS NO CORRIENTES				
ACTIVO FIJOS				
MUEBLES Y ENSERES	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
Equipo de cómputo	2.715.000	2.715.000	2.715.000	2.715.000
Maquinaria y equipo	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Depreciación acumulada	0	2.271.667	4.543.333	6.815.000
TOTAL ACTIVO FIJOS	**8.815.000**	**6.543.333**	**4.271.667**	**2.000.000**
ACTIVOS DIFERIDOS				
Diferidos	21.929.900	0	0	0
TOTAL ACTIVO DIFERIDOS	**21.929.900**	**0**	**0**	**0**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**30.744.900**	**6.543.333**	**4.271.667**	**2.000.000**
TOTAL ACTIVOS	**30.744.900**	**133.090.201**	**197.076.875**	**257.009.201**
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	0	25.327.654	25.916.823	26.519.696
Cesantias por pagar	0	1.649.396	1.705.146	1.762.780
Intereses cesantias por pagar	0	197.928	204.617	211.534
Impuestos renta por pagar	0	25.066.460	30.151.822	30.676.926
IVA por pagar	0	0	0	0
ICA por pagar	0	1.745.272	1.818.347	1.923.535
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**53.986.711**	**59.796.755**	**61.094.470**
PASIVO NO CORRIENTES	0			
Obligaciones financieras	**9.223.470**	**6.689.550**	**3.648.845**	**0**
Leasing financiero	0	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTES	**9.223.470**	**6.689.550**	**3.648.845**	**0**
TOTAL PASIVO	**9.223.470**	**60.676.260**	**63.445.600**	**61.094.470**
PATRIMONIO				
Capital social	**21.521.430**	21.521.430	21.521.430	21.521.430
Utilidad acumulada	0	45.803.259	100.898.861	156.953.970
Reserva legal acumulada	0	5.089.251	11.210.985	17.439.330
TOTAL PATRIMONIO	**21.521.430**	**72.413.940**	**133.631.275**	**195.914.730**
PASIVO + PATRIMONIO	**30.744.900**	**133.090.201**	**197.076.875**	**257.009.201**

Fuente: elaboración propia

4.11 RAZONES FINANCIERAS MÁS RELEVANTES

4.11.1 Razones financieras sin financiación. En la siguiente tabla se relaciona las variables de las razones financieras de la empresa Grupo Santiago Express, en la que se acentúa en el capital de trabajo obtenido si se decide liquidar la empresa durante los periodos expuestos. Esta información está expresada en pesos y representa el crecimiento año tras año. Al tomar el año 1 se visualiza que es positivo para la empresa en $76.091.128, en el año 2 de $140.237.635 y en año 3 de $ 205.042.808. Igual la razón corriente expuesta en año 1 de 2,40 lo que indica el número de veces que retorna a los socios su inversión por cada peso y en el año tres 3 esta es de 4,35 lo que lleva a concluir que tiene un comportamiento positivo que garantiza la liquidez de la empresa.

Tabla 31. Razones financieras sin financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACION			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Capital Neto de Trabajo	76.091.128	140.237.635	205.042.808
Razon Corriente	2,40	3,33	4,35
Prueba Acida	2,40	3,33	4,35
Dias de Cartera	9	9	9
Rotacion de Cartera	39,60	0,00	0,00
Endeudamiento	39,73%	29,38%	22,82%
Rendimiento sobre Activos	37,84%	30,24%	23,31%
Rendimiento sobre Patrimo	62,79%	42,82%	30,20%
Margen Bruto	25,85%	23,81%	22,90%
Margen Operacional	14,64%	16,76%	16,01%
Margen Neto	9,81%	11,23%	10,73%
Dias Año	365		

Fuente: los autores

4.11.2 Razones financieras con financiación. En la siguiente tabla se describen las variables de las razones financieras de la empresa Grupo Santiago Express en el contexto con financiación, en la que se focaliza en el capital de trabajo obtenido si se decide liquidar la empresa en cualquiera de los periodos expuestos, este está expresado en pesos y representa un crecimiento año tras año. Al tomar el año 1 se visualiza que es positivo para la empresa en $72.560.157, en el año 2 $133.008.454 y en año 3 de $193.914.730. Igual la razón corriente expuesta en año 1 de 2,34 lo que indica el número de veces que retorna a los socios su inversión por cada peso y en el año tres 3 esta es de 4,17 lo que lleva a concluir que tiene un comportamiento positivo que garantiza la liquidez de la empresa.

Tabla 32. Razones financieras con financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACION			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Capital Neto de Trabajo	72.560.157	133.008.454	193.914.730
Razon Corriente	2,34	3,22	4,17
Prueba Acida	2,34	3,22	4,17
Dias de Cartera	9	9	9
Rotacion de Cartera	39,60	0,00	0,00
Endeudamiento	45,59%	32,19%	23,77%
Rendimiento sobre Activos	38,24%	31,06%	24,23%
Rendimiento sobre Patrimo	70,28%	45,81%	31,79%
Margen Bruto	25,85%	23,81%	22,90%
Margen Operacional	14,64%	16,76%	16,01%
Margen Neto	9,62%	11,11%	10,69%
Dias Año	365		

Fuente: los autores

4.12 PUNTO DE EQUILIBRIO

En la siguiente tabla se refleja el punto de equilibrio de la empresa Grupo Santiago Express. Éste se desarrolla por número de unidades de producto al que la empresa debe llegar para no generar pérdidas ni ganancias. Si las unidades a vender están

por debajo de esta cantidad la empresa pierde y si están por encima de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

Tabla 33. Punto de equilibrio establecido

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ER SIN FINANCIACION	2.313	2.464	2.464	2.415	2.464	2.464	2.361	2.464	2.464	2.415	2.464	2.464	29.214	26.302	26.689
ER CON FINANCIACION	2.277	2.428	2.429	2.381	2.430	2.431	2.330	2.433	2.434	2.386	2.435	2.436	28.831	26.034	26.587

Fuente: los autores

4.13 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO

Observamos en la tabla el margen bruto máximo del 26,1% que la empresa puede aplicar en un momento de crisis, generando así que el proyecto sea viable.

Tabla 34. Análisis de sensibilidad del proyecto

ANALISIS SENSIBILIDAD				
DISMINUCION MARGEN BRUTA EN 26.1%				
	FLUJO DE CAJA SF		FLUJO DE CAJA CF	
	ORIGINAL	MODIFICADO	ORIGINAL	MODIFICADO
VPN ($)	116.797.408	(36.659)	119.775.703	1.973.572
TIR (%)	342,88%	(3,66%)	486,31%	(3,82%)
B/C (VECES)	4,80	1,00	6,57	1,21

Fuente: los autores

5 RECOMENDACIONES

Revisar sus procesos continuamente para mejorarlos día a día y así cumplir con los objetivos estratégicos trazados.

Incentivar a los empleados para evitar la rotación frecuente de personal. Con el fin de suplir sus necesidades físicas y emocionales.

Certificarse en los registros de calidad establecidos por el invima para poder diversificar los productos de la empresa

Mejorar los procesos de selección y reclutamiento de personal para la empresa.

Establecer un área de mercadeo la cual está encargada de promover los productos y servicios para que la empresa amplié su portafolio de clientes, y desarrollo estrategias de marketing eficientes y eficaces.

Hacer seguimiento a los procesos internos establecidos por la empresa para evitar traumas dentro de otras áreas.

Asignar al coordinador de calidad instrucciones precisas de realizar seguimiento a las quejas y reclamos de los clientes

Establecer horario específicos para la toma de pedidos.

6 REFERENCIAS

Abdi Hassan, S. (2017). *Cadena de suministro de una empresa*. Recuperado a partir de https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-cadena-de-suministros/

Aiteco consultores. (2017). *Qué es un Diagrama de Flujo – Gestión de Procesos.* Recuperado a partir de https://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/

Alcaldía de Cali. (2017). *Información estadística del municipio.* Recuperado 7 de noviembre de 2017, a partir de https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1SZaiCPhl3dzrjTFUzWWrQ-ixTA4&hl=es

Alcaldía de Santiago de Cali. (2017). *Cali en Cifras.* Recuperado a partir de http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion/

Asociación de profesionales de abastecimiento y compras. (2017). Recuperado a partir de http://www.apraco.org/index.php?option=com...view...logistica...cadena-de-frio

Cámara de Comercio de Cali. (2016). *Cómo crear una empresa.* Recuperado 8 de noviembre de 2017, a partir de http://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/documento-de-constitucion/

Cámara de Comercio de Cali. (2017). *El gran momento avícola.* Recuperado a partir de http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/el-gran-momento-avicola/

Chiavenato, I. (2006). *Teoría clásica de la administración* (Séptima edición). México: McGraw Hill. Recuperado a partir de https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccic3b3n-a-la-teorc3ada-general-de-la-administracic3b3n-7ma-edicic3b3n-idalberto-chiavenato.pdf

Comisión séptima del senado de la Republica de Colombia. *Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones*, Pub. L. No. 100, 80 (1993). Recuperado a partir de http://www.comisionseptimasenado.gov.co/salud/SALUD%20EN%20LEY%20100%20DE%201993.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2017). *Clasificación internacional de todas la actividades económicas.* Recuperado a partir de http://www.cornare.gov.co/SIUR/RUA-Manufacturero/manuales/CIIU_Rev_3-1.0_AC.pdf

Economía Nivel Usuario. (2014).*Qué es la Matriz de Boston Consulting Group* Recuperado a partir de https://economianivelusuario.com/2014/09/30/que-es-la-matriz-de-boston-consulting-group/

El colombiano. (2017). *Paro camionero se levanta tras acuerdo.* Recuperado a partir de http://www.elcolombiano.com/colombia/paro-camionero-se-levanta-tras-acuerdo-entre

El congreso de la república de Colombia. *Por la cual se dictan Medidas Sanitarias*., Pub. L. No. 9 (1979). Recuperado a partir de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177

El congreso de la república de Colombia. *"Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos com*, Pub. L. No. 232 (2005). Recuperado a partir de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=316

El congreso de la república de Colombia. *Por medio de la cual se instaura en el territorio nacional la aplicación del comparendo ambiental a los infractores de las normas de aseo, limpieza y recolección de escombros; y se dictan otras disposiciones*., Pub. L. No. 1259 (2008).

El País. (2014). *La avicultura creció más que el café en 2016.* Recuperado a partir de http://www.elpais.com.co/economia/la-avicultura-crecio-mas-que-el-cafe-en-2016.html

Estatuto del consumidor. *Proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos,* Pub. L. No. 1480 (2011). Recuperado a partir de http://www.sic.gov.co/estatutos-consumidor

Federación Nacional de Avicultores de Colombia. (2017). *Producción.* Recuperado a partir de http://www.fenavi.org/

Gestiopolis. (2017).*¿Qué hizo Joseph M. Juran por la gestión de la calidad?* Recuperado a partir de https://www.gestiopolis.com/que-hizo-joseph-m-juran-por-la-gestion-de-la-calidad/

González Arévalo, C. (2017). *14 puntos de la calidad según Edwards Deming.* Recuperado a partir de https://www.gestiopolis.com/14-puntos-de-la-calidad-segun-edwards-deming/

Hernández Castilla, R., & Opazo Carvajal, H. (2010). *APUNTES DE ANÁLISIS CUALITATIVO EN EDUCACIÓN.* Recuperado a partir de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Materiales/Apuntes_Cualitativo.pdf

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2017). *RESOLUCIÓN 005109 - DICIEMBRE 29/2005*. Recuperado a partir de https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3296:resolucion-005109-diciembre-292005-&catid=104:resoluciones-2005&Itemid=2140

Ishikawa, K. (1997). *QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD*. Bogotá: Norma.

Ishikawa, K. (2009). *LA CALIDAD COMO FILOSOFÍA DE GESTIÓN*. Recuperado a partir de http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp93/

Martínez, R. (2001). *El inventario.* Recuperado a partir de https://www.gestiopolis.com/el-inventario/

Ministerio de la protección social. *Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.*, Pub. L. No. 1500 (2007). Recuperado a partir de

https://www.invima.gov.co/images/stories/aliementos/Decreto1500_2007.pdf

Ministerio de salud. *Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones*, Pub. L. No. 019 (2012). Recuperado a partir de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=54030

Ministerio de salud y protección social. *Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las aves de corral destinadas para el consumo humano y las disposiciones para su beneficio, desprese, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación,* Pub. L. No. 4287 (2007). Recuperado a partir de https://www.redjurista.com/Documents/resolucion_4287_de_2007_ministerio_de_la_proteccion_social.aspx#/

Nielsen. (2017). *Consumo de carne en Colombia.* Recuperado a partir de http://www.nielsen.com/co/es/insights.html?pageNum=1

Noega systems. (2016). *ALMACENAJE DE MERCANCÍAS*. Recuperado a partir de https://www.noegasystems.com/blog/almacenaje/almacenaje-de-mercancias

Nuevas normas ISO. (2017). *Adaptación a la nueva norma ISO 9001:2015.* Recuperado a partir de http://www.nueva-iso-9001-2015.com/

Perez Porto, J., & Merino, M. (2008). *Definición de Religión.* Recuperado 13 de octubre de 2017, a partir de https://definicion.de/religion/

Portafolio. (2017). *Este año aumentará producción de pollo y huevos.* Recuperado a partir de http://www.portafolio.co/economia/el-sector-avicola-crecera-503863

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Bogotá: Grupo Editorial Patria.

PYMERANG. (2016). *Qué es el aprovisionamiento en una empresa*. Recuperado a partir de http://www.pymerang.com/logistica-y-supply-chain/supply-chain/cadena-de-aprovisionamiento/301-el-aprovisionamiento

Riquelme, M. (2017). *¿Que es un proceso en una empresa?* Recuperado a partir de https://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/

Romero Peña, M., & Torres Tovar, A. (2017). *Logística de distribución física.* Recuperado a partir de http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0062844.pdf

Salazar López, B. (2006). *Las 7 herramientas de la calidad.* Recuperado a partir de https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-y-control-de-calidad/las-siete-herramientas-de-la-calidad/

Significados. (2017). *Que es logística*. Recuperado a partir de https://www.significados.com/logistica/

Soto, B. (2017). *En qué consiste el Método Justo a Tiempo.* Recuperado a partir de https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/productos-servicios/30115/en-que-consiste-el-metodo-justo-a-tiempo/

Unifrio. (2017). *Definición de cuarto frio*. Recuperado a partir de http://www.cuartofrio.mx/definicion-de-cuarto-frio/

Universidad del Rosario. (2017). *Editorial y Publicaciones*. Recuperado a partir de http://www.urosario.edu.co/editorial-y-publicaciones/

ANEXOS