



Propuesta de reestructuración administrativa para la empresa familiar Carnes la Alemana en la
ciudad de Bogotá

Trabajo de grado

Iveth Yuliana Carvajal Castellanos

Astrid Carolina Vargas Rincón

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2022

Propuesta de reestructuración administrativa para la empresa familiar Carnes la Alemana
en la ciudad de Bogotá

Trabajo de grado para optar por el título de Administradora de Empresas

Iveth Yuliana Carvajal Castellanos

Astrid Carolina Vargas Rincón

Asesor

Juan Salvador Prada

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2022

Dedicatoria

A mis padres y a mi hermana, que a través de su amor y ayuda me han permitido cumplir el sueño de ser administradora de empresas, gracias por demostrarme que es todo es posible con disciplina y a creer en mí a pesar de las adversidades, por guiarme y apoyarme cuando más lo he necesitado.

Astrid Carolina Vargas Rincón

A través de mis triunfos y felicidad quiero venerar lo que fue de tu existencia, ya que gracias a ello estoy cumpliendo mis sueños y siendo la gran mujer que mamá y tú hicieron de mí.

-a mi padre

Iveth Yuliana Carvajal Castellanos

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios por sus bendiciones y el darme salud para haber podido culminar esta etapa, a mis padres Flor y José, quienes a través de su amor me inculcaron a siempre dar lo mejor de mí y esforzarme, al resto de mi familia porque de una u otra forma todos contribuyeron a lograr este sueño.

También debo darle las gracias a la Universidad Minuto de Dios y a sus colaboradores, por brindarme conocimientos no solo académicos si no para ser una mejor persona y una profesional integral.

Astrid Carolina Vargas Rincón

A mí madre por ser el pilar más importante en mi vida, por el amor, los valores, la motivación y el sacrificio que ha tenido para mí y por ser quien me motiva a seguir adelante, a mi padre que desde el cielo ilumina mi camino para alcanzar mis metas, también a cada uno de mis hermanos por ser mi apoyo incondicional y por darme la fuerza de no rendirme para culminar con éxito mi carrera profesional.

Iveth Yuliana Carvajal Castellanos

Contenido

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos	4
Resumen Ejecutivo	11
Abstract	13
Introducción	15
Capítulo 1: Problema de investigación	16
1.1 Antecedentes del problema	16
1.2 Planteamiento del problema.....	17
1.3 Formulación del problema	20
1.4 Justificación.....	20
1.5 Estado de Arte del Sector Cárnico	22
1.6 Objetivos	24
1.6.1 Objetivo General.....	24
1.6.2 Objetivos Específicos	24
1.7 Delimitación geográfica	25
1.8 Portafolio de productos	25
1.9 Beneficiarios de la propuesta de reestructuración administrativa.....	27
Capítulo 2 Marco de Referencia	28
2.1 Marco Teórico.....	28
2.1.1 Administración	28
2.1.2 Dirección Estratégica.....	28
2.1.3 Reestructuración	29
2.1.4 Estrategias.....	29
2.1.5 Construcción de escenarios	30
2.1.6 El proceso administrativo	30
2.1.7 Etapas del proceso administrativo	30
2.1.8 Mercadeo	31
2.1.9 Investigación de Mercados	32
Plan de mercadeo	32
Capítulo 3 Marco Metodológico.....	33
3.1 Tipo de investigación.....	33

3.2 Consumo cárnico en Colombia.....	33
3.3 Cliente Externo.....	34
3.3.1 Población y muestra.....	34
3.3.2 Perfil del consumidor.....	34
3.3.3 Tamaño de la muestra.....	34
3.4 Objetivo principal del estudio del plan de mercados	34
3.4.1 Objetivos específicos plan de mercadeo.....	35
3.5 Preguntas Enfocadas a Conocer el Segmento del Mercado Encuestado.....	35
Pregunta 1 ¿Cuál es su rango de edad?.....	35
3.6 Cliente Interno.....	43
3.6.1 Población y muestra.....	43
3.6.2 Tamaño de la muestra.....	43
3.6.3 Tipo de muestra	44
3.6.4 Interpretación de resultados.....	44
3.7 Matriz D.O.F.A.	48
Capítulo 4 Propuesta de Reestructuración Administrativa	54
4.1 Misión y Visión.....	54
4.1.1 Misión.....	55
4.1.2 Visión.....	55
4.2 Valores corporativos	55
4.2.1 Valores de Carnes la alemana.....	55
4.3 Propuesta estructural	55
4.4 Elaboración de Manuales de funciones.....	57
4.4.1.1 director general	58
4.4.1.2 jefe Administrativo y finanzas.....	59
4.4.1.3 jefe área de ventas.....	60
4.4.1.4 jefe área de operaciones.....	61
4.4.1.5 Cortador principal.....	62
4.4.1.6 Cortador secundario.....	63
4.4.1.7 Cajeras	64
4.4.1.8 Despostador	65
4.4.1.9 Auxiliar de desposte	66

	7
4.4.2 Conductor	67
4.5 Diagrama de procesos	67
4.5.1 Proceso zona de desposte	68
4.5.2 Proceso punto de venta	69
Análisis Financiero.....	69
4.6 Investigación de mercados	71
4.6.1 Conclusiones Investigación de mercado.....	71
4.6.2 Estrategias de mercadeo	72
4.6.3 Estrategias de precios.	73
4.6.4 Estrategias de comunicación y promoción	73
4.6.5 Estrategias de servicio	73
4.7 Discusión de Resultados.....	74
Referencias.....	77
Anexos	79

Lista de tablas

Tabla 1. Resumen de tipos de problemas en Carnes La Alemana	18
Tabla 2. Portafolio de Productos de Res de Carnes la Alemana.....	25
Tabla 3. Portafolio de Productos de Pollo de Carnes la Alemana	26
Tabla 4. Portafolio de Productos de Cerdo de Carnes la Alemana.....	26
Tabla 7. Tipo de muestra	44
Tabla 8. Matriz D.O.F.A.....	48
Tabla 9. Estrategia con base a la Matriz D.O.F.A. de Carnes La Alemana.....	51
Tabla 5. Ventas de los últimos 12 meses Carnes la Alemana.....	70
Tabla 6. Promedio gastos variables Carnes la Alemana.	71

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Ubicación de Carnes La Alemana.....	25
Gráfica 2. Ventas de los últimos 12 meses Carnes la Alemana.....	71
Gráfica 3. Beneficiarios de la propuesta de reestructuración administrativa.....	27
Gráfica 4. Etapas del proceso administrativo.	31
Gráfica 5. ¿Cuál es su rango de edad?.....	35
Gráfica 6. ¿Cuál es su ocupación?.....	36
Gráfica 7. ¿Cuál es su género?.....	37
Gráfica 8 ¿Con que frecuencia realiza sus compras en una carnicería?.....	37
Gráfica 9. ¿Dónde prefiere realizar sus compras de productos cárnicos?.....	38
Gráfica 10. ¿Cuál es la proteína animal que más consumen en su hogar?.....	39
Gráfica 11. ¿Cuál de los siguientes factores es el que más impulsa su decisión de compra a la hora de elegir carnicería?.....	40
Gráfica 12. ¿La decisión de compra de sus productos cárnicos puede cambiar por?.....	41
Gráfica 13. ¿Le gustaría que la carnicería donde compra sus productos le entregara con su compra una opción de receta para complementar su preparación?.....	42
Gráfica 14. ¿Le gustaría visualizar nuevas recetas con productos cárnicos en las redes sociales de su carnicería?.....	43
Gráfica 15. ¿Existe manual de funciones para su trabajo?.....	44
Gráfica 16. ¿Considera usted que su perfil de cargo está definido?.....	45
Gráfica 17. ¿Cree que los procesos administrativos son importantes dentro de una organización?.....	46

Gráfica 18. ¿Conoce cuál es la estructura organizacional de Carnes La Alemana?	46
Gráfica 19. ¿Piensa usted que es necesario que Carnes La Alemana mejore sus funciones?	47
Gráfica 20. ¿Carnes La Alemana tiene delegación y asignación de responsabilidades?.	47
Gráfica 21. ¿Conoce la misión, visión y valores de Carnes La Alemana?	48
Gráfica 22. Propuesta de organigrama.....	56
Gráfica 23. Manual de Funciones para el cargo de Gerente	58
Gráfica 24. Manual de Funciones para el cargo de jefe de Área Administrativa.	59
Gráfica 25. Manual de Funciones para el cargo de jefe de área de ventas.	60
Gráfica 26. Manual de Funciones para el cargo de jefe de operaciones.....	61
Gráfica 27. Manual de funciones para el cargo de contador principal	62
Gráfica 28. Manual de funciones para el cargo de contador 2.....	63
Gráfica 29. Manual de Funciones para el cargo de cajero.....	64
Gráfica 30. Manual de Funciones para el cargo de despostador.....	65
Gráfica 31. Manual de Funciones para el cargo de auxiliar de desposte	66
Gráfica 32. Manual de Funciones para el cargo de conductor.....	67
Gráfica 33. Manual de Funciones para el cargo de conductor.....	68
Gráfica 34. Manual de Funciones para el cargo de conductor.....	69

Resumen Ejecutivo

Carnes la Alemán es una empresa familiar dedicada al comercio de carnes en la ciudad de Bogotá, la cual lleva 6 años en este sector buscando siempre mejorar y brindar el mejor servicio a sus clientes, esta empresa tiene algunas falencias las cuales no ayudan a su crecimiento y mejor funcionamiento.

Por tal motivo, la presente propuesta de reestructuración surge de querer brindarle a la empresa Carnes La Alemana una mejora administrativa la cual será de vital importancia no solo para los propietarios sino también para los clientes, ya que la carnicería progresará de manera significativa dentro de cada una de las actividades que realiza diariamente. Además, de facilitar el proceso de cumplimiento de la misión y visión de la organización.

El principal objetivo dentro de esta propuesta de trabajo es rediseñar el área administrativa de acuerdo con la actividad comercial de la empresa, trabajando de la mano con los propietarios, colaboradores y clientes para lograr que Carnes la Alemana se convierta en una empresa familiar líder en la industria cárnica.

Por otro lado, es importante destacar que las empresas familiares representan un gran porcentaje de las organizaciones que se establecen en Colombia. En los últimos años, el país se ha convertido en un referente de inversión extranjera, según el Banco de la República, estas aumentaron un 26% durante el año 2021 con respecto al 2020, ya que el dólar se ha mantenido en tendencia alcista, por lo que existen diversas oportunidades para crecer, es vital que las empresas se destaquen y tengan ventajas competitivas, además de estar debidamente estructuradas en varios aspectos como el administrativo, para que puedan desarrollarse y aprovechar los escenarios que actualmente existen y se están dando.

La propuesta utiliza una investigación de tipo cualitativo con alcance descriptivo, con información abierta y cuantitativa con información cerrada con ayuda de encuestas, esto será con una pequeña muestra de colaboradores, propietarios y clientes quienes serán un eje importante en la realización de esta propuesta.

Palabras claves: Sector cárnico, economía, microempresa, administración.

Abstract

Carnes la Alemana is a family business dedicated to the meat trade in the city of Bogotá, which has been in this sector for 6 years always seeking to improve and provide the best service to its customers, this family company has some shortcomings which do not help growth and better operation of this.

For this reason, the present restructuring proposal arises from wanting to offer the company Carnes La Alemana an administrative improvement which will be of vital importance not only for the owners but also for the clients since the butcher shop will improve in a significantly within each of the activities carried out daily and facilitate the process of fulfilling the mission and vision of the same.

The main objective within this work proposal is to redesign the administrative area according to the commercial activity of this company, working hand in hand with the owners, collaborators and clients in order to make Carnes la Alemana become a leading family business in the meat industry.

On the other hand, family businesses represent a large percentage of the organizations that are established in Colombia. In recent years, the country has become a benchmark for foreign investment, according to the Banco de la República, these increased by 26% during the year 2021 compared to 2020, since the dollar has remained in an upward trend, for As there are various opportunities to grow, it is vital that companies stand out and have competitive advantages, in addition to being properly structured in various aspects such as administrative, so that they can develop and take advantage of the scenarios that currently exist and are taking place.

The proposal uses a qualitative research with a descriptive scope, with open and quantitative information with closed information with the help of surveys, this will be with a small sample of collaborators, owners and clients who will be an important axis in the realization of this proposal.

Keywords: Meat industry, economy, microenterprise, management.

Introducción

Carnes la Alemana es una empresa familiar dedicada al expendio de carnes en la cual se reflejan algunos problemas administrativos por su manejo inadecuado, por tal motivo en este trabajo de grado se propone diseñar y elaborar un plan de mejoramiento para La Empresa familiar Carnes la Alemana, que nació a partir de satisfacer las necesidades de los consumidores de carnes y sus derivados en la ciudad de Bogotá, en el barrio Boíta en la localidad de Kennedy.

Para la realización de el plan de mejoramiento primero se identificará las áreas administrativas potenciales de mejora a través de diagnóstico aplicado por medio de entrevista a Empresario. Con los resultados del diagnóstico se decide trabajar un plan de reestructuración con el fin de generar ventajas competitivas; así es que con dicho plan de mejoramiento se contribuirá al crecimiento, sostenibilidad y reconocimiento de Carnes la Alemana en el mercado; buscando así no solo ampliar su cobertura en él sector, sino también posicionarla en la mente de los consumidores como una empresa innovadora, capaz de satisfacer todas sus necesidades; lo cual indudablemente impactara positivamente las ventas de la empresa.

Las herramientas usadas para la implementación de la mejora son la matriz de evaluación empresarial, análisis por medio de la matriz DOFA y encuestas a clientes y consumidores aplicada.

Capítulo 1. Problema de investigación

1.1 Antecedentes del problema

Carnes La Alemana nació en el año 2016, dedicada a la actividad económica 4723 (Comercio al por menor de carnes, incluye aves de corral, productos cárnicos, pescados y productos de mar en establecimientos especializados). Se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá exactamente en la Calle 45 sur # 72 I 35 en el barrio Boíta, de la localidad de Kennedy.

La organización cuenta con once empleados, de los cuales tres son cortadores, dos cajeras, cuatro se encuentran en la zona de desposte, una cajera para los fines de semana y un conductor. Como otras microempresas su estructura organizacional no es adecuada de acuerdo con sus necesidades, por lo que no existe una optimización en cada uno de sus procesos. Por otra parte, en Carnes La Alemana hay factores que dificultan el mejoramiento continuo, estos son:

- Mala comunicación.
- Insuficiencia de una estructura organizacional para mejorar la realización de todas las tareas.
- Carencia de organización y delegación por cada área, lo cual hace que los colaboradores no tengan claro sus tareas a realizar.

La empresa cuenta con una gran posibilidad de crecimiento, aunque carece de procesos administrativos, con propietarios con pocos conocimientos en administración, que hasta el momento no han logrado establecer lineamientos que permita alcanzar los objetivos de una manera óptima. A partir de esto se origina la necesidad y motivación de desarrollar el presente trabajo de grado, para contribuir a la solución de este problema y lograr un mejoramiento para Carnes La Alemana y sus clientes.

1.2 Planteamiento del problema

La falta de procesos, organización, planeación y estructuración provoca diferentes problemas dentro de la empresa Carnes La Alemana, lo cual genera retrasos, descontento y que las actividades no se efectúen de la mejor manera. Los empleados no tienen un perfil de trabajo específico, por lo que se considera preciso una estructura administrativa definida, lo que ayudará a una mejora en el manejo de recursos, materiales, financieros, etc.

La necesidad de crear estrategias de mejoramiento continuo hace que estas empresas se pregunten que aspectos se deben mejorar, los principales factores que impiden el buen desempeño de Carnes La Alemana son:

- La ausencia de un organigrama bien estructurado.
- La falta de procesos y planeación organizados.
- Deficiencia de un manual de funciones para las tareas administrativas y operativas.

Sus principales necesidades son:

- Determinar las actividades de cada área.
- Reestructurar las líneas de mando.
- Realizar manuales de funciones para cada cargo.

Elementos que dificultan su crecimiento:

- **Carencia de un control financiero y contable:** La empresa no tiene un sistema en el cual se lleven los registros acordes a sus requerimientos, como por ingresos, costos, gastos, entre otros.
- **Inversión en tecnología:** Actualmente muchos procesos son llevados a cabo manualmente, lo que genera retrasos en su productividad y algunos equipos de computación no se encuentran en las mejores condiciones.

- **Debilidades en planeación estratégica:** No existe una adecuada previsión del entorno que rodea la empresa, lo que genera pérdida de oportunidades, incertidumbre y poco cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 1. Resumen de tipos de problemas en Carnes La Alemana

Problemas en Carnes la Alemana
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas estructurales • Falta de información en temas contables, administrativos, legales e impositivos • Incógnitas acerca de sucesión y cambio generacional • Conflictos familiares • Inconvenientes de planificación estratégica

Fuente: Elaboración propia con base a la situación actual de la famiempresa Carnes la Alemana.

Por otro lado, es de gran importancia tener claro el significado de famiempresa, ya que esta no se tiene lo suficientemente clara y se puede confundir con las pymes y aunque las famiempresas hacen parte de este grupo estas tienen un concepto diferente por lo que es significativo tener una acepción de esta, ya que en Colombia la gran mayoría de empresas son de este tipo.

Las microempresas familiares son conocidas como Famiempresas donde la mano de obra es aportada por los miembros de la familia. Entendida como la acción de emprendimiento permanente para reproducirse y sobrevivir, generalmente en condiciones de desventaja, cuyo principal capital es la capacidad de trabajo de sus miembros, su esfuerzo para mantenerse a pesar de múltiples diversidades y su necesidad de encontrar

alternativas y oportunidades para una mayor retribución en su ingreso y calidad de vida en su propio ámbito rural. (Segovia, Melgarejo, 2011, p. 182)

En Colombia las famiempresas son parte importante del sector económico, la gran mayoría de las empresas familiares nacen con ayuda del aprendizaje que han tenido las familias en su ámbito laboral, las familias deciden seguir con el legado de sus antepasados o deciden emprender con la confianza de que ya conocen un sector económico en el que han trabajado anteriormente.

Como lo expresa Sandoval, J. H., & Guerrero, D. E. (2010) “las empresas de familia en Colombia están presentes en todos los sectores de la economía nacional y su tamaño, oscila desde las pequeñas y/o microempresas, hasta las grandes organizaciones” (p.138).

En las debilidades de las empresas familiares se encuentran el manejo administrativo y gerencial ya que al iniciar con este tipo de empresas no se tienen conocimientos en todas las áreas y no se les da la importancia suficiente, por esto algunas empresas a los pocos años de ser fundadas deben cerrar porque no tienen una adecuada administración y se mezclan las ganancias con los gastos personales.

Esta inexperiencia en temas administrativos es general en el país, debido a diversos factores, uno de ellos es que el acceso a la educación es bastante limitado, según estudio de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocde) del año 2018 tan solo el 22% de los colombianos tiene un título de educación superior, es decir que la mayoría de los emprendedores solo dirigen sus empresas en base a su experiencia, lo que suele limitarlos, puesto que la empresa avanza más allá de sus capacidades.

Por tal motivo las empresas familiares están expuestas a problemas continuos por el mal manejo en áreas específicas como el área administrativa, recursos humanos, ventas etc., también

en algunas ocasiones no tienen las capacidades necesarias para para crear estrategias que ayuden al mejoramiento constante de la empresa.

En lo que se refiere a la competencia nacional, según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta de la ANDI², uno de los principales problemas para las empresas en Colombia son las estrategias agresivas en términos de precios y comercialización que utilizan los competidores, lo que conlleva a que los empresarios colombianos se vean obligados a desarrollar planes estratégicos para afrontar la competencia de manera adecuada. (Herrera, 2019, p. 14)

1.3 Formulación del problema

Acorde a lo expuesto anteriormente se plantea la siguiente pregunta ¿De qué manera la ausencia de procesos administrativos incide en la empresa familiar Carnes La Alemana de la ciudad de Bogotá?

1.4 Justificación

La presente investigación busca el mejoramiento de la empresa a CARNES LA ALEMANA desde el área de la administración. Que a partir de las diferentes herramientas que brinda la administración tales como, el análisis, diagnóstico, el resultado permita la consolidación de un plan de mejoramiento y la ejecución de las acciones que permitan colocar en funcionamiento dicho plan.

Las empresas familiares son el 86.8% de las empresas en Colombia según (Confecámaras,2018). Lo cual muestra que en Colombia más de la mitad de las empresas son familiares por tal motivo es importante analizar si estas tienen un proceso administrativo adecuado y si no lo tienen como se podría crear un mejoramiento administrativo para el

crecimiento de cada una de ellas. Aportando en el crecimiento de la economía colombiana y brindando más oportunidades laborales para los colombianos.

“Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.” (Zaratiegui, 1999, p. 81)

Por tal motivo es de gran importancia identificar los problemas estructurales administrativos para así iniciar la creación e implementación de nuevas metodologías que se adecuaran correctamente a las necesidades de Carnes la Alemana.

El uso correcto de estos procesos administrativos puede llevar a una empresa a alcanzar las metas de manera más sencilla ya que este reorganiza cada aspecto importante en esta área

la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito (Zaratiegui, 1999, p. 84)

Carnes la Alemana busca cada día crecer más y ofrecerles siempre a sus clientes gran variedad de productos con la mejor calidad, esta familia empresa tiene un punto de venta para las ventas al detal y una planta de desposte de res y cerdo para la venta al por mayor, esta empresa familiar busca llegar a competir con grandes distribuidores que dispensan a nivel nacional; para lo cual se necesitará ampliar sus rutas de distribución e implementar la reestructuración administrativa la cual ira de la mano con el crecimiento constante que esta tendrá en el sector cárnico .

1.5 Estado de Arte del Sector Cárnico

En Colombia este sector es uno de los más importantes, la comercialización de diferentes tipos de carne cada día crece más por tal motivo Bogotá debe tener la capacidad de abastecer distribuidoras de los productos cárnicos por tal motivo Bogotá cuenta con dos plantas principales de sacrificio las cuales son: El frigorífico Guadalupe y Frigorífico Ble Ltda. (el san Martín)

El frigorífico Guadalupe “Es el principal centro de negocios y servicios del sector cárnico y sus derivados en el país” es fundado el 1 de octubre de 1964 y su inauguración fue el día 18 de marzo de 1966 con el sacrificio de la primera res, pero hasta el año 1969 se empieza a realizar el sacrificio de porcinos.

Este frigorífico está ubicado por la autopista sur # 66-7, también presta un servicio de abastecimiento para los pequeños negocios el cual es llamado central de carnes, en este se encuentran diferentes establecimientos en donde se da la venta al público de los productos cárnicos, esta planta se encuentra en la vanguardia en el sector cárnico siendo uno de los mejores a nivel nacional.

El Frigorífico Ble Ltda. “Somos la planta líder en el país en volumen de sacrificio de ganado bovino y porcino” esta planta de sacrificio se encuentra en Av. Ciudad de Cali No. 15A – 91 allí se sacrifica vacuno y porcino y al igual que el frigorífico Guadalupe presta un servicio de abastecimiento para los pequeños negocios el cual es llamado hiper centro de carnes que cuenta con 62 locales especializados “En carne de res, cerdo, embutidos, pollo y pescado de la más alta calidad. Todo en un solo lugar, de fácil acceso con parqueaderos gratis” y adicional a esto presta servicio de beneficio de sacrificio a almacenes de cadena.

El sector cárnico en la ciudad de Bogotá es bastante competido ya que como se comentaba anteriormente en los frigoríficos se encuentran puntos de venta y estos distribuyen a

la gran mayoría de carnicerías que se encuentran en la ciudad; con la llegada de la pandemia a Colombia todos los sectores económicos entraron en crisis y el sector cárnico no fue la excepción.

A pesar de la pandemia este sector por ser de primera necesidad debía continuar brindando sus productos y servicios; por otro lado, Colombia aumento las exportaciones de ganado bovino y porcinos.

Según la revista Alimentos (2021):

En medio de la pandemia diferentes sectores han demostrado su resiliencia y el cárnico ha sido uno de los más emblemáticos para Colombia. Pues bien, sus exportaciones pasaron de US\$76,2 millones en 2019 a más US\$109.6 en 2020, lo que indica un aumento del 44 % y supone oportunidad para generar nuevas estrategias conjuntas de exportación. (p.15)

La exportación del ganado y los porcinos creó un desabastecimiento interno en Colombia lo cual hizo que los precios de estos productos aumentaran de forma significativa, pero así mismo el consumo de estos productos disminuyó ya que las familias no contaban con los recursos necesarios para adquirir la carne.

El presidente Ejecutivo de la Asociación Frigoríficos de Colombia, Álvaro Urrea Ruíz (2021) dijo que esta situación ha generado una disminución de 8,4% en el consumo interno de carne de res, debido al aumento de los precios y a la pérdida de capacidad adquisitiva de los hogares, tras la crisis generada por la pandemia.”

Para muchos de los ganaderos la exportación son la solución a algunos problemas que se presentan en el sector, pero ¿realmente las exportaciones de ganado ayudan a la comunidad?

El presente estudio, se hace con el fin de explorar el estado del sector cárnico en el cual se encuentra la empresa Colombia Carnes la alemana, la cual es objeto de estudio dentro de la investigación, para lo cual se ahonda en el estado del sector agroindustrial y su importancia en la economía colombiana.

Colombia es un país agropecuario, sin embargo, la dinámica global ha obligado al país a industrializar sus procesos, mejorando la calidad de los productos, innovando en los procesos de producción y comercialización.

1.6 Objetivos

Elaborar un plan de mejoramiento en el área administrativa para fortalecer y consolidar a Carnes La Alemana como la carnicería preferida de los consumidores en el sector y alrededores, a través de un diagnóstico y análisis de información para la aplicación del plan de mejoramiento

1.6.1 Objetivo General

Diseñar una reestructuración administrativa para el mejoramiento de CARNES LA ALEMANA de la ciudad de Bogotá.

1.6.2 Objetivos Específicos

Definir la importancia de una estructura administrativa adecuada para la empresa Carnes la Alemana de la ciudad de Bogotá.

Diagnosticar y analizar elementos de mejora dentro Carnes la Alemana de la ciudad de Bogotá.

Reconocer los factores de riesgo al no tener una estructura administrativa en Carnes la Alemana de la ciudad de Bogotá.

Identificar las acciones que deberán llevarse para el mejoramiento del servicio.

1.7 Delimitación geográfica

La empresa familiar Carnes La Alemana está ubicada Bogotá, específicamente en el suroccidente de la ciudad, en la localidad de Kennedy, en el barrio Boíta. En la Calle 45 sur # 72 I 35. (Como se observa en la ilustración)



Gráfica 1. Ubicación de Carnes La Alemana
Fuente: Google Maps (2022).

1.8 Portafolio de productos

Actualmente Carnes la Alemana ofrece una gran variedad de productos, lo que la ha llevado a posicionarse en el sector, además de empezar a ser un referente para la compra de insumos al por mayor para negocios como restaurantes, carnicerías más pequeñas, entre otros. Por lo que han decidido a empezar a realizar entregas a domicilio.

A continuación, el portafolio de los productos con mayores ventas de la empresa:

Tabla 2. Portafolio de Productos de Res de Carnes la Alemana

Carne de Res	Precio
Lomo	\$18.000 lb
Punta de anca	\$14.000 lb

Carne fina	\$12.500 lb
Chatas	\$14.000 lb
Milanesa	\$10.200 lb
Murillo	\$10.200 lb
Morrillo	\$10.200 lb
Sobrebarriga	\$10.200 lb
Costillas	\$8.000 lb
Falda	\$10.200 lb
Cola	\$6.200 lb

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Portafolio de Productos de Pollo de Carnes la Alemana

Pollo	Precio
Pechuga	\$8.000 lb
Filete de pechuga	\$9.500 lb
Pierna de pernil	\$4.500 lb
Muslo	\$4.700
Colombina	\$4.700

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Portafolio de Productos de Cerdo de Carnes la Alemana

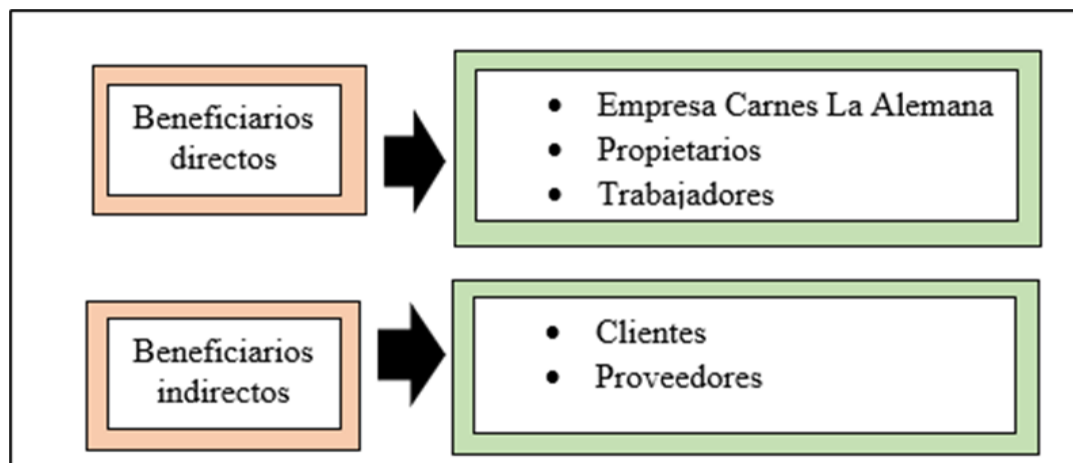
Carne de Cerdo	Precio
Brazo	\$9.800 lb
Pernil	\$10.000 lb

Lomo	\$11.600 lb
Costilla	\$10.000 lb
Tocino	\$6.500 lb
Espinazo	\$5.000 lb
Pezuña	\$5.500 lb

Fuente: Elaboración propia

1.9 Beneficiarios de la propuesta de reestructuración administrativa.

Con la propuesta a realizar Carnes la Alemana solucionará algunos de los problemas que han hecho que su crecimiento en el sector cárnico no sea el mejor; los beneficiados con la propuesta no son solo sus propietarios si no también sus empleados, clientes y proveedores ya que la empresa mejorara todo sus procesos y funcionamiento.



Gráfica 2. Beneficiarios de la propuesta de reestructuración administrativa
Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2. Marco de Referencia

En este apartado se enlistan los conceptos teóricos principales en la construcción de la reestructuración administrativa para una mejor comprensión de esta:

2.1 Marco Teórico

La empresa es un ente económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital). Y con el pasar de los años la gestión de dichos entes económicos ha sufrido transformaciones que le han permitido a las empresas crecer y posicionarse en el mercado; dichas transformaciones incluyen en la del trabajo en áreas de gestión que profundizaremos a continuación:

2.1.1 Administración

Es una de las acciones más importantes en cualquier ámbito. La administración es necesaria para lograr el mejoramiento continuo de la empresa de manera que permita desarrollar e identificar con claridad las oportunidades de crecimiento a través de beneficios que ayuden a la sociedad (Stephen P. Robbins, 2002).

De acuerdo con Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Conforme a lo anterior en la empresa Carnes La Alemana no existe una administración adecuada, que permita un manejo eficiente y eficaz de los recursos ya que por lo que no tienen metas u objetivos claros, van resolviendo los problemas día a día.

2.1.2 Dirección Estratégica

La dirección estratégica es la forma en que una organización afronta las situaciones de su entorno exterior, estas acciones dependerán de los objetivos que se desean alcanzar y a partir de

estas podrán generar múltiples beneficios, por ejemplo, ventajas competitivas frente a sus competidores y crecimiento.

Desde el contexto de estudio de las empresas familiares, la dirección estratégica permite considerar aspectos tanto de la organización como de la familia, con una clara orientación hacia el crecimiento permanente, con el fin de alcanzar los propósitos de la familia y la empresa. La dirección estratégica, se ejecuta en la organización para crear y mantener ventajas competitivas, mediante el hacer efectivo del análisis, formulación e implementación de las acciones estratégicas orientadas a garantizar la supervivencia o éxito de la empresa (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011; Guerras y Navas, 2012).

2.1.3 Reestructuración

Reestructuración es el proceso de rediseño de uno o más aspectos de las empresas. El proceso de reorganización de una organización se puede lograr debido a una serie de factores (Robbins S. P., 2005)

Para la propuesta de reestructuración de Carnes la Alemana se debe tener en cuenta diferentes fases para que sea exitosa y adecuada a sus necesidades: primero se hará un estudio de la situación actual, donde se detallará cuáles son sus falencias, después se diseñara la propuesta y si es aceptada para ser implementada por los propietarios se realizará la ejecución para que luego se puede hacer una evaluación de ella.

2.1.4 Estrategias

Las estrategias definen cómo desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y cómo utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno, para neutralizar las posibles amenazas. (Chiavenato, 2017).

Para la realización de estrategias se deben tomar datos y aspectos de la empresa, para identificar que falencias presenta, en este caso se utilizará la matriz DOFA la cual analiza debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para así poder construir las estrategias.

Las estrategias indican un programa de acción y gran cantidad de recursos para alcanzar objetivos amplios que tiene la empresa (Robbins & Decenzo, 2002)

2.1.5 Construcción de escenarios

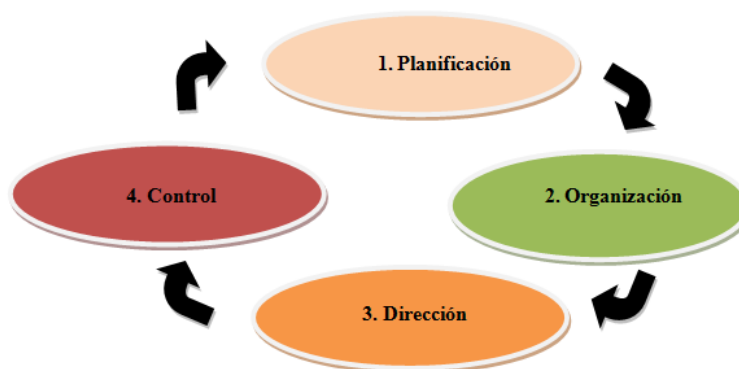
Los escenarios son estudios del futuro que sirven para construir diferentes imágenes y visiones alternativas favorables o desfavorables del ambiente futuro de los negocios. (Chiavenato, 2017).

2.1.6 El proceso administrativo

Teniendo en cuenta que, para muchos teóricos, la Administración es la ciencia social que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar una organización y que dicha labor requiere varios conocimientos técnicos, ya que la labor administrativa está enfocada en varias áreas funcionales de una empresa como lo son: el área de finanzas, recursos humanos, logística, dirección general, mercadeo y ventas, entre otras.

2.1.7 Etapas del proceso administrativo

Según Henry Fayol administrar implica 4 etapas las cuales son: planear, organizar, dirigir y controlar; estas etapas son la combinación necesaria para obtener una buena administración, esta primera etapa consiste en planear las relaciones con el futuro, la segunda etapa consiste en organizar la estructura, dividir el trabajo y delegar responsabilidades, la tercera etapa es dirigir y la última controlar y vigilar que todo suceda conforme lo establecido.



Gráfica 3. Etapas del proceso administrativo

Fuente: Elaboración propia en base a Proceso administrativo. González, A. C. L. (2015).

2.1.8 Mercadeo

Ahora bien que entendemos por mercadeo: es aquella área gerencial que requiere del análisis de factores técnicos, psicológicos para influir en la toma de decisiones de compra de los consumidores, a través de esta importante área de la empresa se puede impactar positivamente las ventas de la empresa y de ahí en adelante se logran impactos importantes en las demás áreas ya que el éxito o fracaso de las operaciones empresarial puede depender de esta área en tanto esta es la que nos da el conocimiento del Cliente y sus decisiones comercial (Rodríguez, 2014)

Para el mejoramiento del área de mercadeo en Carnes la Alemana se deberá hacer un estudio de mercado, para conocer mejor su segmento, sus intereses, los factores que impulsan la compra de sus productos cárnicos, sus expectativas en cuanto a los productos ofrecidos, las tendencias, entre otros aspectos que le permitan a la organización tomar decisiones más acertadas a la hora de ofertar sus productos; así mismo dichas mejoras, producto del análisis de la investigación de mercados que se construirá le debe permitir a Carnes la Alemana crecer en ventas, utilidades y mejorar su gestión de compras y servicio al cliente. Ya que gracias a este no solo se mejorará el proceso de mercadeo sino los procesos de compras, ventas y servicio al cliente debido a que esta área impacta significativamente todas las demás de la organización.

2.1.9 Investigación de Mercados

La toma de decisiones es tal vez uno de los desafíos más importantes de los administradores en tanto les exige no solo conocimientos sino un nivel de riesgo, no obstante dicho riesgo se puede minimizar en la medida en que se tenga conocimiento del mercado es por esto que la investigación de mercados juega un papel muy importante porque será aquella herramienta que le permitirá al administrador conocer a profundidad su mercado, competencia, tendencias, entre otros factores que le ayudaran a tomar decisiones para desarrollar un plan de mercado que le ayuda a optimizar sus procesos internos de compras, entre otros, y para incrementar sus ventas y sus utilidades .(RMG,2019).

Es una herramienta que consiste en recaudar información relevante del mercado, dicho mercado está conformado por clientes actuales y potenciales , competencia, sector, tendencias del mercado, entre otros para así poder analizar dicha información a profundidad y tomar decisiones que afecten positivamente los ingresos de la empresa este caso buscamos hacer la investigación de mercados para conocer los intereses de nuestros clientes y potenciales clientes, identificar los factores que más valoran a la hora de comprar los productos que ofrecemos en carnes la Alemana y los principales factores que influyen su decisión de compra; y gracias a esto poder diseñar un plan de mercadeo para la empresa carnes la Alemana.

Plan de mercadeo

Es el instrumento que incluye las estrategias de marketing a implementar en una determinada organización de cualquier tamaño busca mejorar los indicadores de ventas, la toma de decisiones, y por supuesto mejorar el servicio lo cual busca principalmente impactar positivamente todos los resultados de una empresa. Tener un buen plan de mercadeo no solo ayudara a atraer más clientes, sino a hacer una operación más eficiente en Carnes la Alemana.

Capítulo 3. Marco Metodológico

En este capítulo se pretende reconocer la estructura interna y externa de Carnes la Alemana, es decir que percepción tienen sus empleados y clientes acerca de la organización, además de describir el tipo y enfoque de investigación que será utilizado. Con el fin de identificar posibles mejoras y sugerencias para el buen funcionamiento de la empresa.

3.1 Tipo de investigación.

La investigación se desarrolló bajo una metodología cualitativa ya que se aspira a comprender la realidad y contexto de Carnes la Alemana, a través de recolección de datos como entrevistas y cuestionarios, donde se puedan examinar las diferentes opiniones. Este tipo de investigación es la que mejor se adapta a la propuesta debido a su diseño flexible. Su enfoque es descriptivo, lo que ayudará a determinar la relación de causa y efecto.

3.2 Consumo cárnico en Colombia.

La carne se convirtió en el quinto producto en Colombia que más se encareció en el último año, al registrar un alza de 34,9% en los precios, como lo mostró el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022) en su informe sobre de Índice de Precios al Consumidor (IPC), correspondiente al mes de enero. Dicho alimento fue superado únicamente por la papa, los aceites comestibles, la yuca y el plátano.

Del anterior estudio se puede concluir lo siguiente:

- El sector agroindustrial es un sector importante en la economía nacional, siendo parte del 21.8 % del total de PIB.
- El 77% de la comercialización de la carne se encuentra en plazas entre tanto el 22% se encuentra en supermercados y apenas un 1% es de mercado institucional.

- En Colombia la Carne Bovina es la segunda proteína animal de mayor consumo después del pollo.
- La carne es un producto que se encuentra en alza por lo que resulta en el momento sector competitivo.
- Con el fin de competir es necesario realizar reformas administrativas en la empresa Carnes la Alemana, con el fin de ofrecer un mejor servicio.

3.3 Cliente Externo

3.3.1 Población y muestra

Para esta primera encuesta, la población fueron los clientes de Carnes la Alemana y habitantes del barrio de Boíta, familiares de los propietarios y empleados. Se realizaron diferentes preguntas para obtener información acerca de los siguientes aspectos:

- Conocer el segmento del mercado encuestado.
- Identificar tendencias de compra del segmento objetivo.
- Reconocer aspectos de valor agregado potenciales a explorar, enfocadas a la gestión de las redes sociales de carnes la alemana, como un mercado potencial y como de inteligencia de negocios.

3.3.2 Perfil del consumidor

Hombres y mujeres mayores de 18 años, estudiantes independientes, trabajadores y amas de casa.

3.3.3 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra fue de 71 clientes.

3.4 Objetivo principal del estudio del plan de mercados

Determinar los principales factores que impulsan la compra de productos cárnicos.

3.4.1 Objetivos específicos plan de mercadeo

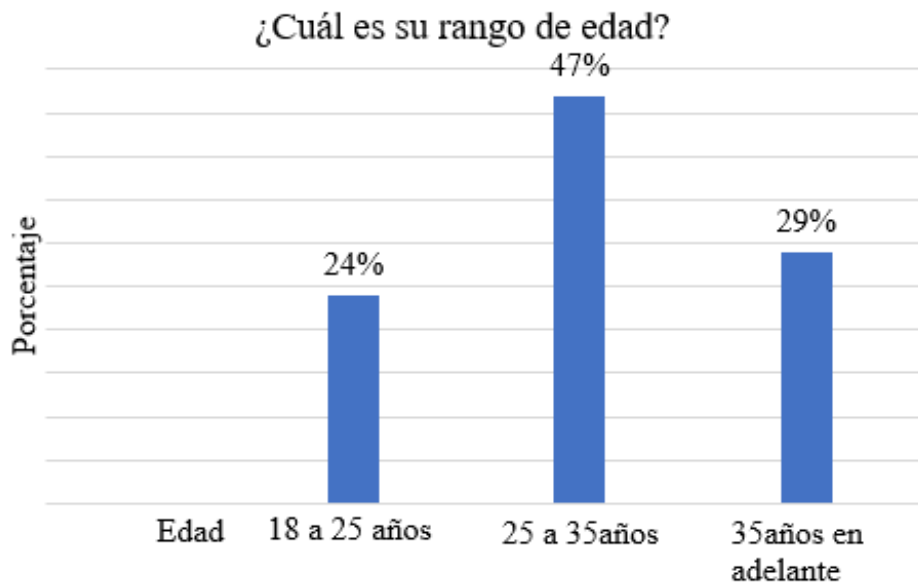
Identificar el gusto y la necesidad del cliente para obtener el producto cárnico al empaque.

Determinar la frecuencia con que serán realizados los pedidos por el cliente.

Identificar qué tipo de establecimiento es elegido por las personas que compran productos cárnicos para las compras de los mismos.

3.5 Preguntas Enfocadas a Conocer el Segmento del Mercado Encuestado.

Pregunta 1 ¿Cuál es su rango de edad?

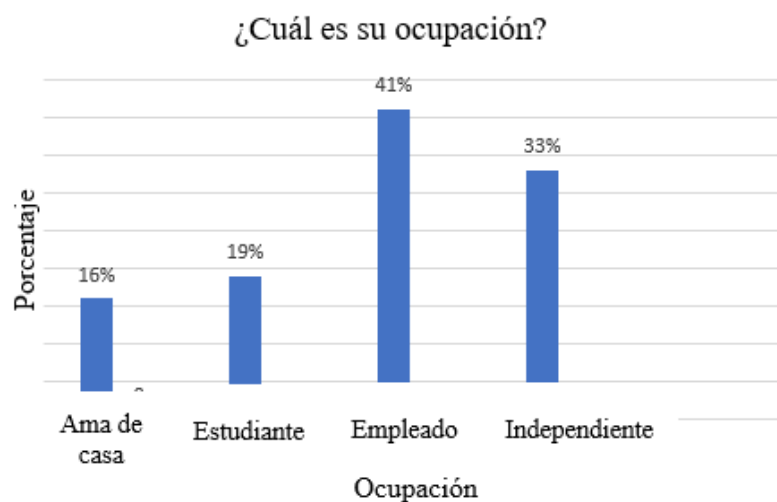


Gráfica 4. ¿Cuál es su rango de edad?

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica el 47 % de los encuestados está en el rango de los 25 a los 35 años y el 29% restante mayores de 35 años.

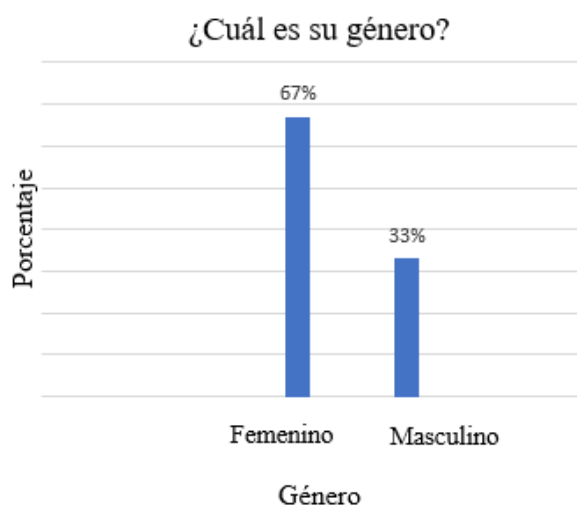
Pregunta 2 ¿Cuál es su ocupación?



Gráfica 5. ¿Cuál es su ocupación?
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica anterior 41% de los encuestados fueron empleados y el 33% independientes esto permite concluir que nos encontramos frente a un segmento con capacidad de compra y posiblemente también buscan opciones de compra rápidas con servicios adicionales que les permitan agilizar su vida, adicionalmente son grandes consumidores de redes sociales por el rango de edad en el que se encuentran.

Pregunta 3 ¿Cuál es su género?

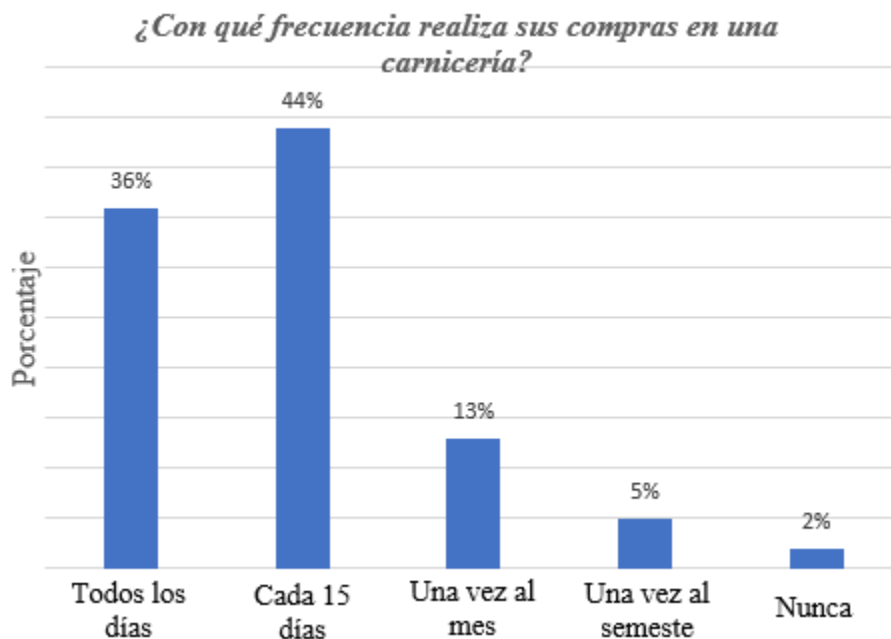


Gráfica 6. ¿Cuál es su género?
Fuente: Elaboración propia

Observamos que el 67 % de los encuestados fueron mujeres las cuales por tendencia son las que más compran mercado de carnes.

Preguntas Enfocadas a Identificar Tendencias de Compra

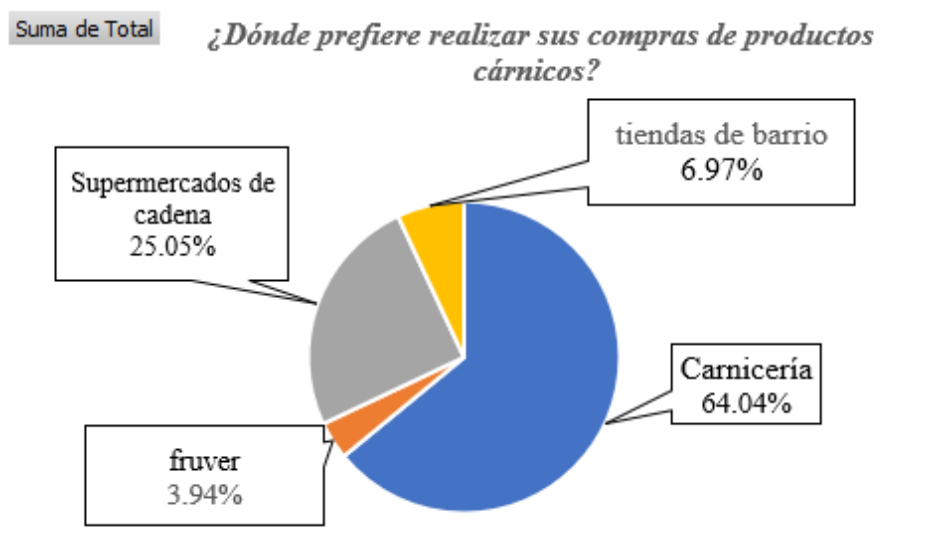
Pregunta 4 ¿Con que frecuencia realiza sus compras en una carnicería?



Gráfica 7 ¿Con que frecuencia realiza sus compras en una carnicería?
Fuente: Elaboración propia

El 44 % respondió que realizaba sus compras de productos cárnicos cada 15 días y el 36% todos los días lo cual nos da un indicio del mercado de cárnicos tiene un movimiento fuerte a diario; esto debe ser tenido en cuenta por el encargado de compras en la carnicería la Alemana ya que el nivel de inventarios afecta los indicadores de ventas, no obstante más adelante encontraremos una pregunta que nos ayudara a tener un indicio de los productos que vale la pena mantener con un buen porcentaje de stock y cuales definitivamente en lugar de generar ventas nos pueden generar gastos por su bajo nivel de rotación; no obstante que las personas compren este tipo de productos a diario o cada 15 días es decir con frecuencias cortas nos indica en que el sector tiene un potencial muy alto para seguir creciendo y por ende impactar positivamente las ventas de carnes la alemana.

Pregunta 5 ¿Dónde prefiere realizar sus compras de productos cárnicos?

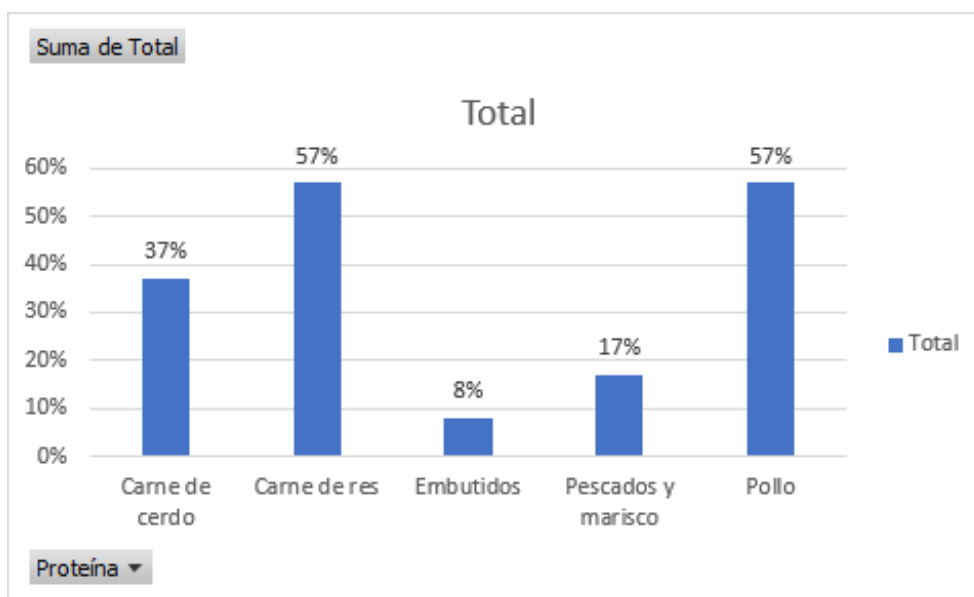


Gráfica 8.¿Dónde prefiere realizar sus compras de productos cárnicos?

Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta observamos una marcada tendencia en la compra de productos cárnicos en carnicerías con un 64,04 % de los encuestados, seguida de la compra de cárnicos en los supermercados de cadena con un 24,8%.

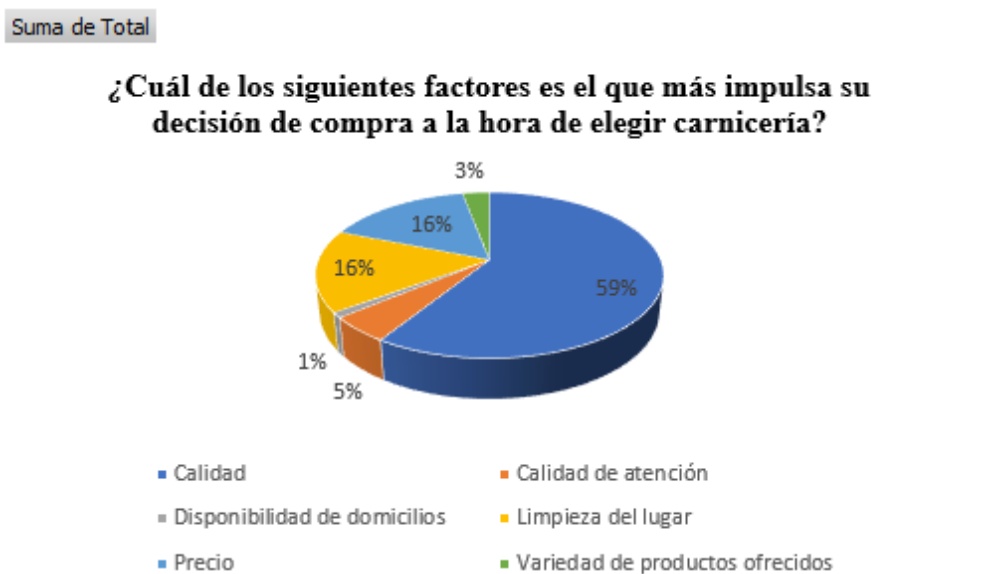
Pregunta 6 ¿Cuál es la proteína animal que más consumen en su hogar?



Gráfica 9. ¿Cuál es la proteína animal que más consumen en su hogar?
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la encuesta aplicada se observa una marcada tendencia al consumo de pollo y carne de res ambos con el 57 % de consumo con lo cual podríamos concluir que prácticamente las mismas que consumen pollo consumen carne ya que esta pregunta era de opción múltiple, así mismo esta tendencia se debe a que somos un país conector avícola y ganaderos competitivos.

Pregunta 7 ¿Cuál de los siguientes factores es el que más impulsa su decisión de compra a la hora de elegir carnicería?

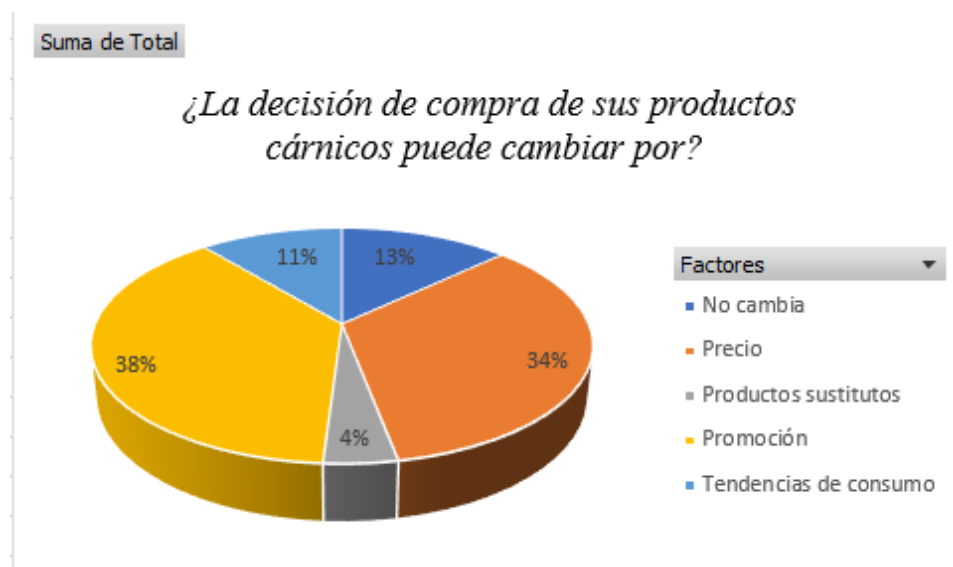


Gráfica 10. ¿Cuál de los siguientes factores es el que más impulsa su decisión de compra a la hora de elegir carnicería?

Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta es sumamente importante en la medida en que nos da un gran indicio sobre los factores que impulsan la compra de nuestros clientes potenciales; es decir que nos da un panorama claro sobre aquellos aspectos a los que debemos ponerle especial atención y dedicarles trabajo para mejorar y convertir a carnes la Alemana en un lugar agradable para la compra y recordado por ofrecer los mejores productos, calidad entre otros para así permanecer en el Top o min de los clientes (en la mente de los consumidores). Así que concluimos con las respuestas que el 50,4% de los encuestados dan importancia al factor calidad a la hora de elegir productos cárnicos, seguido del 15,8% para los factores precio y limpieza, aspectos de mucho cuidado en este tipo de negocios por el nivel de competitividad del sector.

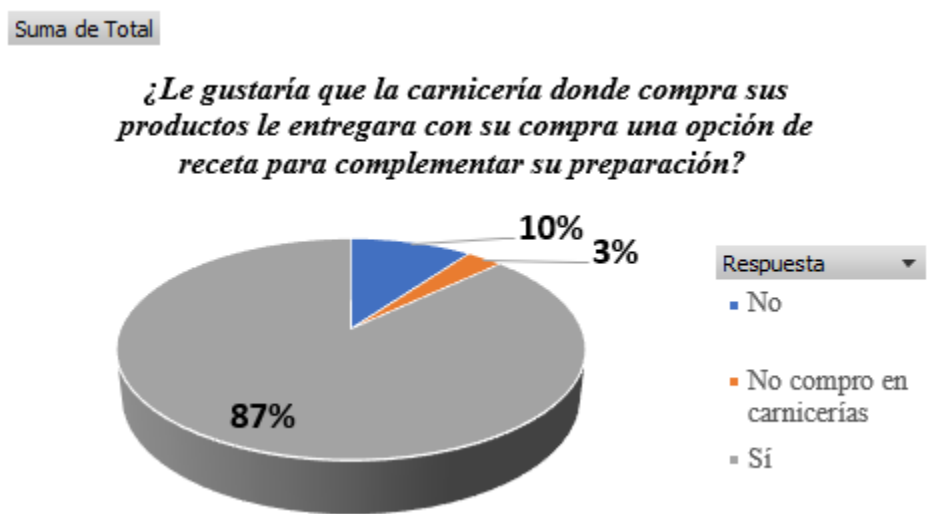
Pregunta 8 ¿La decisión de compra de sus productos cárnicos puede cambiar por?



Gráfica 11. ¿La decisión de compra de sus productos cárnicos puede cambiar por?
Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta tiene gran relevancia puesto que nos da un panorama sobre factores que no se pueden descuidar en tanto influyen la compra de los clientes de la carnicería y es esa delgada línea que puede dar o quitar clientes según la gestión de la competencia en estos aspectos; con un peso del 38% las promociones y el 34 % el precio, con lo cual podemos concluir que nos encontramos frente a un segmento del mercado altamente sensible al precio.

Pregunta 9 *¿Le gustaría que la carnicería donde compra sus productos le entregara con su compra una opción de receta para complementar su preparación?*

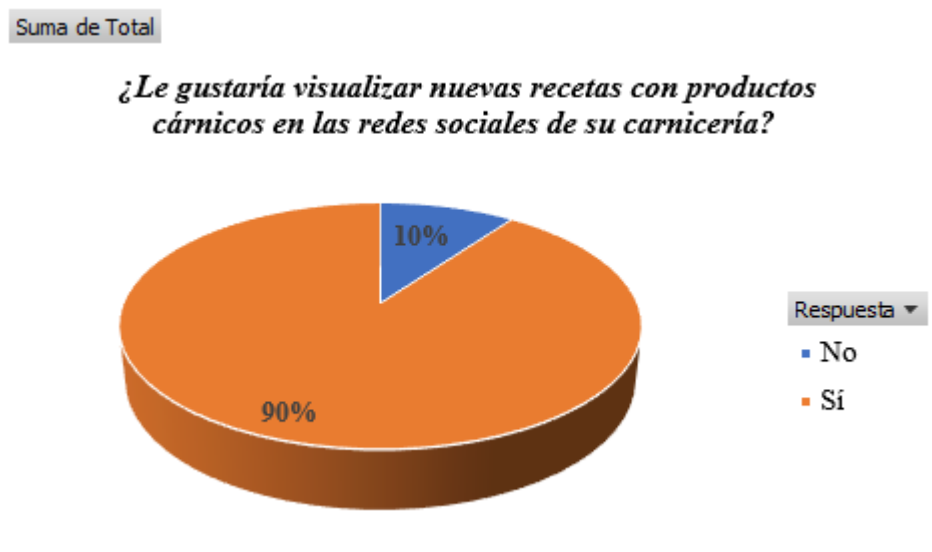


Gráfica 12. *¿Le gustaría que la carnicería donde compra sus productos le entregara con su compra una opción de receta para complementar su preparación?*

Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta sin duda nos da una visión sobre cual podría ser una estrategia de mercadeo a implementar que podría no solo retener con satisfacción a nuestros clientes sino atraer a nuevos clientes a través de la propuesta de valor de entregar recetas junto a las compras con un 87% los encuestados responden que si les gustaría recibir una receta para su preparación con la compra de productos cárnicos.

Pregunta 10 *¿Le gustaría visualizar nuevas recetas con productos cárnicos en las redes sociales de su carnicería?*



Gráfica 13. *¿Le gustaría visualizar nuevas recetas con productos cárnicos en las redes sociales de su carnicería?*

Fuente: Elaboración propia

El 90 % respondió que si le gustaría visualizar preparaciones con productos cárnicos en las redes sociales de las carnicerías, por lo cual concluimos que esta es otra propuesta de valor a incluir y desarrollar en la propuesta de mercadeo a presentarle para Carnes la Alemana.

3.6 Cliente Interno

3.6.1 Población y muestra

En este caso el tamaño de la población es la cantidad de colaboradores de Carnes la Alemana, los cuales son de área de ventanilla, venta al público, zona de desposte y propietarios.

3.6.2 Tamaño de la muestra

La delimitación de la población son los 11 trabajadores de carnes la alemana incluidos los propietarios, teniendo en cuenta que aparte de ser propietarios también trabajan en la empresa familiar.

3.6.3 Tipo de muestra

El tipo de muestra es probabilística estratificada ya que conocemos el dato de la población y allí se divide la población en grupos de género y rangos de edad.

Tabla 5. Tipo de muestra

Rango de edad	Femenino	Masculino
Entre (18-25)	3	2
Entre (26-33)	1	2
Entre (34-43)	1	2

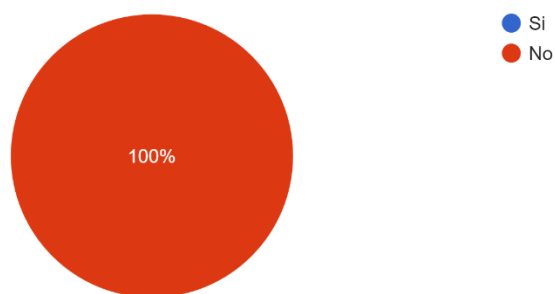
Fuente: Elaboración propia

3.6.4 Interpretación de resultados

pregunta 1

Existe un manual de funciones para su trabajo?

11 respuestas



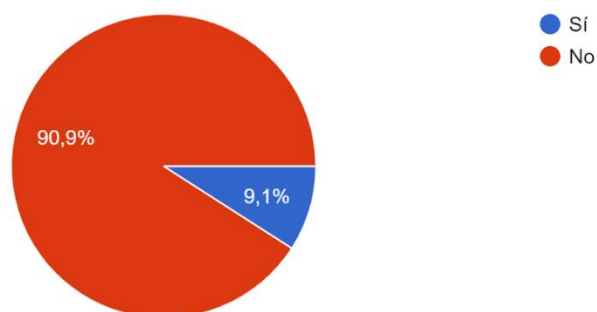
Gráfica 14. ¿Existe manual de funciones para su trabajo?
Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta los 11 colaboradores respondieron que no existe un manual de funciones para cada cargo de trabajo, lo cual es malo para la empresa porque los empleados no tienen las funciones específicas a realizar.

Pregunta 2

Considera usted que su perfil de cargo esta definido?

11 respuestas



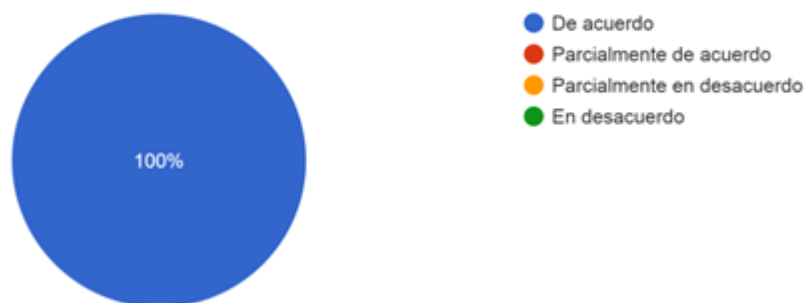
Gráfica 15. ¿Considera usted que su perfil de cargo está definido?

Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta el 90.9% contestó que el perfil del cargo no está definido y tan solo una persona con el 9.1% contestó que si tiene el perfil de cargo definido.

pregunta 3

¿Cree que los procesos administrativos son importantes dentro de una organización?
11 respuestas

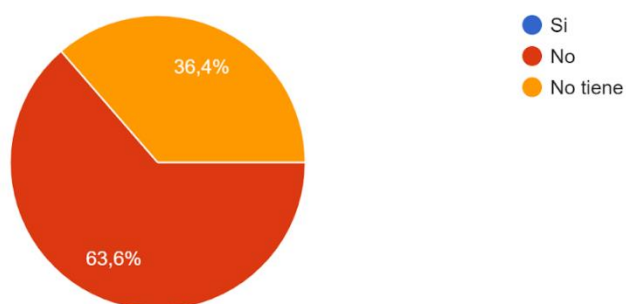


Gráfica 16. ¿Cree que los procesos administrativos son importantes dentro de una organización?
Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta todos los colaboradores contestaron que están de acuerdo con que los procesos administrativos son importantes en las empresas.

Pregunta 4

¿Conoce cuál es la estructura organizacional de Carnes La Alemana?
11 respuestas



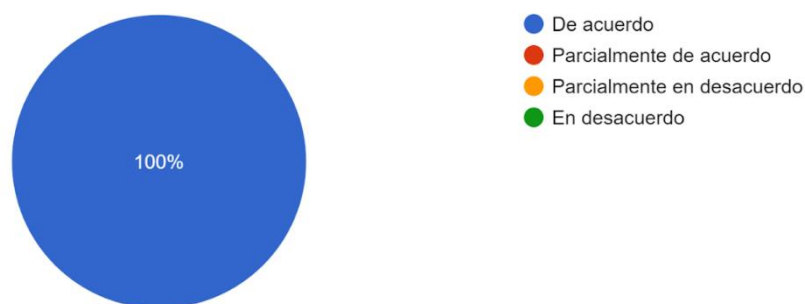
Gráfica 17. ¿Conoce cuál es la estructura organizacional de Carnes La Alemana?
Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta ninguno de los colaboradores conoce la estructura organizacional el 63.6% asegura que no lo conocen y el 36,4 % dicen que no tiene lo cual es malo para la empresa ya que sus empleados no saben cuál es la estructura ni su nivel jerárquico.

Pregunta 5

¿Piensa usted que es necesario que Carnes La Alemana mejore sus funciones y procesos?

11 respuestas



Gráfica 18. ¿Piensa usted que es necesario que Carnes La Alemana mejore sus funciones?

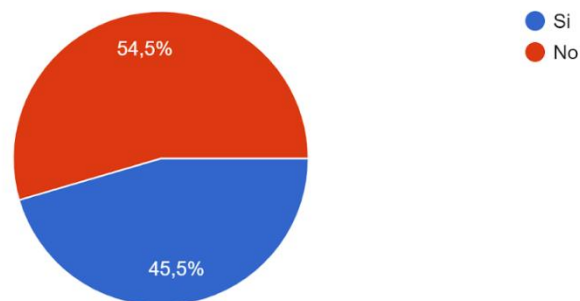
Fuente: Elaboración propia

Todos los colaboradores están de acuerdo con que carnes la alemana debe mejorar las funciones y procesos y de esta manera su crecimiento cada vez será mayor en el sector cárnico.

Pregunta 6

¿Carnes La Alemana tiene delegación y asignación de responsabilidades?

11 respuestas



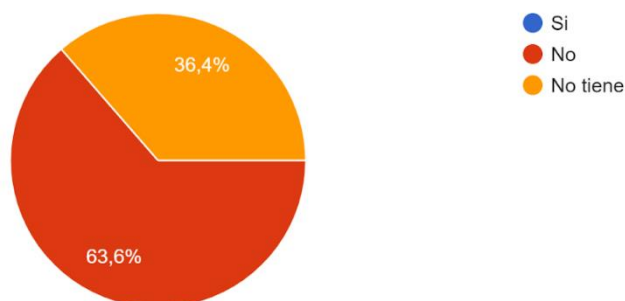
Gráfica 19. ¿Carnes La Alemana tiene delegación y asignación de responsabilidades?

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las respuestas de los colaboradores 6 respondieron que no tiene delegación de responsabilidades y 5 respondieron que si por lo cual sería óptimo mejorarlo para que los empleados tengan claro cuáles son las funciones principales a realizar.

Pregunta 7

¿Conoce la misión, visión y valores de carnes la alemana?
11 respuestas



Gráfica 20. ¿Conoce la misión, visión y valores de Carnes La Alemana?
Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta el 63.6% respondieron no lo conocen y el 36.4% aseguran que no tiene, lo cual es malo para carnes la alemana por que los colaboradores no conocen las metas, la razón de ser de la empresa ni los valores que los representa

3.7 Matriz D.O.F.A.

La siguiente matriz DOFA, se consigue fundamentalmente del método de diagnóstico situacional que nos permite utilizar instrumentos como las entrevistas a los propietarios de la empresa familiar CARNES LA ALEMANA y encuestas realizadas a un grupo de 71 personas que compran carne.

Tabla 6. Matriz D.O.F.A.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
-------------	---------------

Poco manejo de las redes sociales de la carnicería.	Nuevas políticas donde supermercados de cadena compren a pequeños distribuidores
Ausencia de manejo estadísticas de ventas e informes gerenciales.	Ayuda por parte de grupos de redes sociales comunitarios (grupos de barrios cercanos) en donde se pueda publicitar Carnes la Alemana.
No se manejan estados e indicadores financieros	Proveedores que ofrezcan descuento por pronto pago.
No se tienen manuales de puestos de trabajo roles y remuneración de acuerdo con tareas y capacidades	Proveedores que dentro de sus políticas vendan productos con hasta 5 días de plazo para pagos.
Poca capacitación a empleados en servicio al cliente	Oportunidades de apoyo financiero por parte del gobierno para emprendedores
Conflicto entre empleados	Nuevas plataformas donde encontrar colaboradores
Poco conocimiento de nuevas tecnologías	Bolsas de empleo especializadas en el sector cárnico
No se tiene unidad de frio	Creación de nuevas tecnologías para el sector cárnico (softwares especializados).
No se lleva un sistema de inventarios	Equipos ecos-higiénicos en el sector cárnico (reduce el impacto ambiental, mejora procesos de desinfección y limpieza) ahorro de un 38% de agua

FORTALEZAS**AMENAZAS**

Introducción de nuevos productos y servicios	Aumento de precio de los productos cárnicos
Promociones constantes para la atracción de clientes	Nuevos competidores
Variedad de productos de acuerdo con gustos (carne magra y carne grasa)	Cambio de necesidades y gustos de los consumidores
Marketing de productos	Crisis económica en el sector cárnico por escasez y aumento de precio
Buen manejo de flujo de caja	Baja oferta laboral con la experiencia y
Política de venta donde clientes pagan al contado	nuevos requisitos necesarios
Poca rotación de personal	Pocos trabajadores con experiencia
Sentido de pertenencia en los colaboradores	Capacidad tecnológica de la competencia
Abiertos a innovar	Costos elevados de nuevas tecnologías
Capacidad de implementación de nuevas tecnologías	
Cumple con los requisitos necesarios para su funcionamiento	
Se tiene conocimiento de la legislación ambiental	

Tabla 7. Estrategia con base a la Matriz D.O.F.A. de Carnes La Alemana.

ESTRATEGIA	OBJETIVO
Definición de proceso	Para que los servicios y productos prestados por carnes la alemana cumpla con los estándares de calidad para lograr mayor eficiencia en las operaciones de la empresa.
Manual de recursos humanos con los procesos, programas de capacitación, remuneración, evaluación y manejo de conflictos familiares	Para la identificación de las funciones de trabajo específicas y responsabilidades de cada colaborador en la organización; también para la definición de políticas de contratación, capacitación y manejo de conflictos entre familiares.
Investigación de mercado	Para entender de una mejor manera las intenciones de compra de los consumidores y saber cuáles son las tendencias actuales entre los mismos. (res, cerdo o pollo) también sirve como una herramienta para que acciones tomar ante una situación
Definición de indicadores de ventas	Los indicadores de venta son de gran importancia porque optimizan el rendimiento de ventas y ayudan al análisis regular de las ventas registradas en Carnes la Alemana

Manual de capacitación y procesos para prestar buen servicio al cliente

Mejorar calidad de venta, servicio al cliente y conocer factores de satisfacción del cliente para así volverse una empresa confiable y que brinda calidad lo cual ayuda a la fidelización de clientes

Construcción base de datos de clientes

Detectar oportunidades de negocio al realizar microsegmentaciones de los clientes actuales. Si analizamos los datos de facturación (fecha, importe, y detalle de la compra) podremos analizar la tendencia de compra y gustos lo cual será de gran ayuda para crear conclusiones para realizar nuevas promociones o vender nuevos productos

Definir política de compras

La compra de suministros exige que se tenga un conjunto de estándares o normas que ayudaran a que se cumpla con el presupuesto de la empresa.

Tener políticas de compras ayudara a la negociación la cual es la parte más importante ya que allí se realiza la fijación de los precios, cantidad de productos para comprar y la calidad

Definir objetivos, indicadores de medición y acta para revisar el cumplimiento en reuniones periódicas

Los indicadores son herramientas que optimizan el análisis contante de la empresa, por este motivo estos indicadores facilitaran el análisis del cumplimiento de metas según se estipulen periódicamente

Creación cadena de valor

Herramienta para identificar la ventaja competitiva y elementos que generen valor a los clientes de Carnes la Alemana

Fuente: Elaboración propia tras diagnostico

Capítulo 4. Propuesta de Reestructuración Administrativa

De acuerdo con las encuestas realizadas anteriormente se pudo observar que Carnes la Alemana tiene algunas deficiencias en su área administrativa las cuales están haciendo que su crecimiento en el sector cárnico no sea el esperado, algunas de sus falencias son:

- Su área de mercadeo no ha sido potencializada.
- No tiene misión, visión ni valores corporativos.
- No tiene manuales de funciones para los empleados.
- No tiene manuales de procesos.
- No tiene estructura organizacional.

Por tal motivo se realiza una propuesta para la potencialización del área de mercadeo con la cual se busca incrementar las ventas, darse a conocer en diferentes sectores y fidelizar clientes; Se establece la misión, visión, valores corporativos, que son de gran ayuda para que la empresa fije sus metas a alcanzar.

Se elaboran los manuales de funciones y procedimientos los cuales son de gran importancia ya que crea un mejoramiento continuo en la realización de las actividades dentro de la empresa y garantiza un mejor nivel de productividad.

Se propone una estructura organizacional para así tener orden en la empresa, cada uno de los familiares estará encargado de un área específica, de esta manera habrá delegación obligaciones y los conflictos familiares disminuirán favorablemente

4.1 Misión y Visión

Estos perfilan los objetivos de la empresa, por lo tanto, la misión explica la razón por la cual se creó la organización y la visión expresa como se quiere ver la organización en un futuro, estos fueron creados teniendo en cuenta algunos aspectos importantes y contando con la

validación de los propietarios, de esta manera a continuación se expone la misión y visión de la empresa familiar Carnes la alemana

4.1.1 Misión

Comercializar y distribuir al por mayor y al detal carne de res, cerdo y pollo de primera calidad para así satisfacer las necesidades de los hogares.

4.1.2 Visión

Se busca llegar a ser la principal distribuidora de carnes en Bogotá, fidelizando a nuestros clientes brindándoles los mejores precios y calidad.

4.2 Valores corporativos

Los valores corporativos son las cualidades que hacen que Carnes la alemana sea diferente al resto, son los valores que crean una ventaja competitiva.

4.2.1 Valores de Carnes la alemana

Honestidad

Respeto

Compromiso

Calidad

Trabajo en equipo

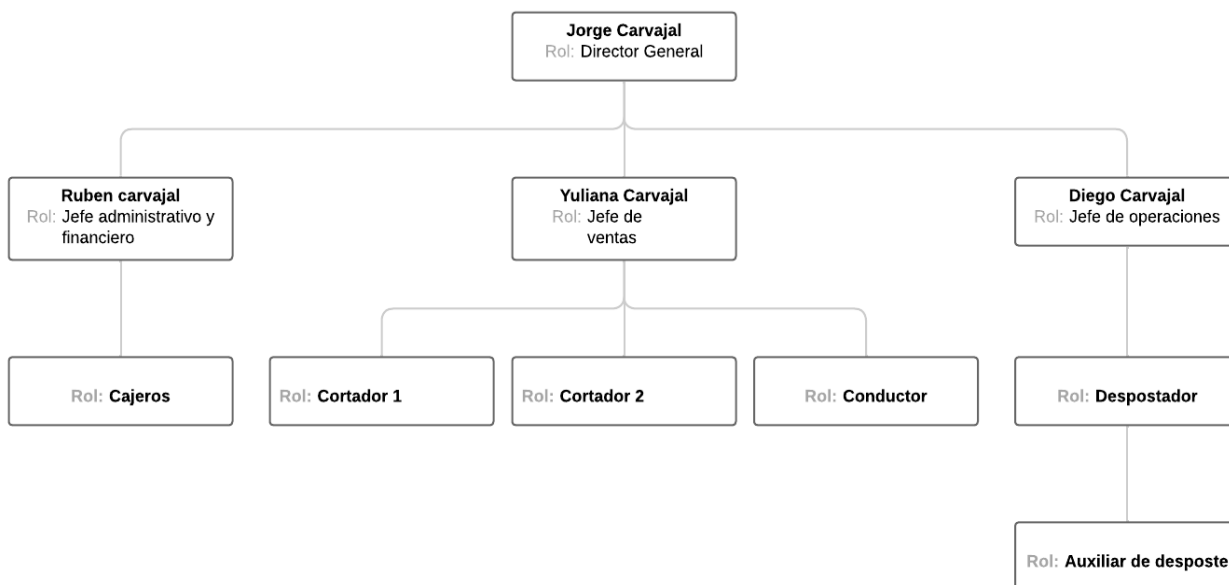
Servicio a los demás

Innovación

4.3 Propuesta estructural

La estrategia para la estructura organizacional está diseñada en base a las fortalezas y necesidades que se presenten en cada área, Carnes la alemana por ser una empresa familiar no tiene una estructura organizacional definida ya que todos los propietarios hacen parte de todas las

áreas y no tienen delegación de responsabilidades lo cual ha generado algunos conflictos, por tan motivo se realiza una propuesta de organigrama contando con la ayuda de los propietarios de la empresa donde cada uno de ellos tienen unas habilidades que pueden ser implementadas para el mejoramiento de cada área.



Gráfica 21. Propuesta de organigrama
Fuente: Elaboración propia

Este organigrama se plantea teniendo en cuenta las habilidades de cada una de las personas que hacen parte de carnes la alemana, en el primer nivel se encuentra el señor Jorge Carvajal el cual va a ser el administrador ya que tiene habilidades para el manejo completo de la famiempresa, luego se divide por 3 áreas fundamentales las cuales son:

- Área administrativa y financiera
- Área de ventas
- Área de operaciones

En el área administrativa y financiera el señor Rubén Carvajal será el encargado y en esta hace se encuentran las dos cajeras fijas; en el área de ventas esta encarda la señorita Yuliana

Carvajal y en esta área están por el lado de punto de venta el cortador principal y el cortador secundario y en la zona de desposte se encuentra el conductor/ domiciliario y por último en el área de operaciones se encuentra encargado el señor Diego Carvajal en donde se encuentran el despostador y el auxiliar de desposte.


Con esta propuesta de organigrama cada uno de los hermanos tendrá obligaciones que debe cumplir y así se facilitará el manejo de la empresa, la delegación de tareas será concreta y los conflictos familiares disminuirán.

4.4 Elaboración de Manuales de funciones

Después de tener una estructura organizacional definida se inicia a crear un manual de funciones por cada cargo de la empresa, lo cual es de gran ayuda porque de esta manera cada cargo tendrá su rol identificado y no se cometerán errores en las actividades a realizar estos manuales son necesarios para el mejoramiento de las funciones de cada uno de los empleados de carnes la alemana.


Se elaboro un manual para cada cargo de la empresa familiar los cuales son:

4.4.1.1 director general

	Manual de Funcion
	Carnes la Alemana
Nombre del cargo	Director General
Area de trabajo	Carnes la Alemana
OBJETIVOS	
Estar pendiente del correcto funcionamiento de la empresa buscar que cada area funcione de la manera adecuada para crecer en el sector carnico	
FUNCIONES ESENCIALES	
1. Asegurar el buen funcionamiento de las areas	
2. Planear estrategias para el mejoramiento de carnes la alemana	
3. Organizar las actividades de la empresa	
4. Dirigir la empresa	
5. Controlar el manejo de cada area	


Gráfica 22. Manual de Funciones para el cargo de Director general
Fuente: Elaboración propia

4.4.1.2 Jefe Administrativo y finanzas

	Manual de Funciones
	Carnes la Alemana
Nombre del cargo	Jefe del area administrativa
Area de trabajo	Area administrativa y financiera
Cargo del jefe directo	Gerente
OBJETIVOS	
Estar pendiente del area administrativa y financiera para que su funcionamiento y trabajo sean correctamente elaborados	
FUNCIONES ESENCIALES	
1. Supervisar el equipo a cargo	
2. encargarse del flujo de dinero	
3. Garantizar el correcto funcionamiento economico	
4. Analisar la informacion financiera	
5. Cumplir con la dotaciones y herramientas de trabajo	


Gráfica 23. Manual de Funciones para el cargo de jefe de Área Administrativa.
Fuente: Elaboración propia

4.4.1.3 Jefe área de ventas

	Manual de Funciones
	Carnes la Alemana
Nombre del cargo	Jefe del area de ventas
Area de trabajo	Area de ventas
Cargo del jefe directo	Gerente
OBJETIVOS	
Estar pendiente del area de ventas para que su funcionamiento y trabajo sean correctamente elaborados	
FUNCIONES ESENCIALES	
1. Supervisar el equipo a cargo	
2. Definir los objetivos de ventas que se deben alcanzar	
3. Diseñar estrategias de ventas	
4. Resolver y solucionar problemas o quejas que se presenten en el area	
5. Cumplir con la dotaciones y herramientas de trabajo	


Gráfica 24. Manual de Funciones para el cargo de jefe de área de ventas.
Fuente: Elaboración propia

4.4.1.4 Jefe área de operaciones

	Manual de Funciones
	Carnes la Alemana
Nombre del cargo	Jefe de operaciones
Area de trabajo	Area de operaciones
Cargo del jefe directo	Gerente
OBJETIVOS	
Estar pendiente del area de operaciones para que su funcionamiento y trabajo sean correctamente elaborados	
FUNCIONES ESENCIALES	
1. Supervisar el equipo a cargo	
2. Mejorar los procesos	
3. Crear objetivos estrategicos y operativos	
4. Planear metodos que mejoren la calidad	
5. Cumplir con la dotaciones y herramientas de trabajo	


Gráfica 25. Manual de Funciones para el cargo de jefe de operaciones
Fuente: Elaboración propia

4.4.1.5 Cortador principal

	<h2>Manual de Funciones</h2>
	<h3>Carnes la Alemana</h3>
Nombre del cargo	Cortador principal
Area de trabajo	Area de ventas
Cargo del jefe directo	Jefe de ventas
<h2>OBJETIVOS</h2>	
<p>Tajar las carnes y otros productos teniendo en cuentas los cortes de la presa para evitar desperdicios y despachar lo mas pronto al cliente</p>	
<h2>FUNCIONES ESENCIALES</h2>	
1. Seleccionar las carne de res y vicerias	
2. Organizar los productos en las neveras	
3. Moler la carne necesaria	
4. Atender de manera adecuada la ventanilla	
5. Mantener la higiene en el entorno de trabajo	
6. Portar los utencilios de seguridad y sanidad para el manejo de la carne	
7. Mantener los cuchillos afilados	


Gráfica 26. Manual de funciones para el cargo de contador principal
Fuente: Elaboración propia

4.4.1.6 Cortador secundario

	Manual de Funciones
	Carnes la Alemana
Nombre del cargo	Cortador 2
Area de trabajo	Area de ventas
Cargo del jefe directo	Jefe de ventas
OBJETIVOS	
Ayudar al cortador pincipal agilizar trabajo, mantener el area de trabajo siempre limpia	
FUNCIONES ESENCIALES	
1. Seleccionar la carne de cerdo y pollo	
2. Organizar los productos en las neveras	
3. Despresar el pollo necesario, mantener cerdo tajado	
4. Atender de manera adecuada la ventanilla	
5. Mantener la higiene en el entorno de trabajo	
6. Portar los utensilios de seguridad y sanidad para el manejo de la carne	
7. Mantener los cuchillos afilados	

Gráfica 27. Manual de funciones para el cargo de contador 2
Fuente: Elaboración propia


4.4.1.7 Cajeras

	Manual de Funciones
	Carnes la Alemana
Nombre del cargo	Cajero
Area de trabajo	Area administrativa y financiera
Dargo del jefe directo	Jefe administrativo y financiero
OBJETIVOS	
Recibir el dinero, revisarlo y registrar todas las ventas en el sistema	
FUNCIONES ESENCIALES	
1. Registrar y Cobrar las compras que se realizan en el establecimiento	
2. Dirigir y supervisar las ventas	
3. Realizar el cierre del turno correspondiente	
4. Entregar el dinero al jefe al finalizar el turno	
5. Mantener la higiene en el entorno de trabajo	
6. Portar el uniforme	

Gráfica 28. Manual de Funciones para el cargo de cajero


Fuente: Elaboración propia

4.4.1.8 Despostador

	Manual de Funciones
	Carnes la Alemana
Nombre del cargo	Despostador
Area de trabajo	Area de operaciones
Cargo del jefe directo	Jefe de operaciones
OBJETIVOS	
Realizar cortes optimos para evitar el daño de las presas y no sacar mucho desperdicio	
FUNCIONES ESENCIALES	
1. Recibir los cerdos en canal	
2. Despostar de acuerdo a los cortes exigidos por el cliente	
3. Arreglar pedidos	
4. Verificar los pesos de los cerdos	
5. Lavar a diario la zona de desposte	
6. Portar los utensilios de seguridad y sanidad para el manejo de la carne	
7. Mantener los cuchillos afilados	


Gráfica 29. Manual de Funciones para el cargo de despostador
Fuente: Elaboración propia

4.4.1.9 Auxiliar de desposte

	Manual de Funciones
	Carnes la Alemana
Nombre del cargo	Auxiliar desposte
Area de trabajo	Area de operaciones
Cargo del jefe directo	Jefe de operaciones
OBJETIVOS	
Permanecer pendiente del buen uso del cuarto frio y realizar la rotacion segun fecha de vencimiento de la carne	
FUNCIONES ESENCIALES	
1. Enumerar los cerdos verificar que lleguen los caneles completos	
2. Deshuesar perniles y brazos	
3. Pesar los pedidos	
4. Guardar mercancia y organizar cuarto frio	
5. Lavar a diario la zona de desposte	
6. Portar los utensilios de seguridad y sanidad para el manejo de la carne	
7. Mantener cuchillos afilados	

Gráfica 30. Manual de Funciones para el cargo de auxiliar de desposte
Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Conductor

	Manual de Funciones
	Carnes la Alemana
Nombre del cargo	Conductor / Domiciliario
Area de trabajo	Area de ventas
Cargo del jefe directo	Jefe de ventas
OBJETIVOS	
Hacer la entrega de los pedidos en buenas condiciones y en las horas adecuadas	
FUNCIONES ESENCIALES	
1. Revisar que el carro este en buenas condiciones	
2. Mantener el aseo correspondiente	
3. Cargar los pedidos del dia	
4. Organizar la ruta de acuerdo a proximidad de los clientes	
5. Lavar y desinfectar el furgon	
6. Mantener las necesidades del carro frenos, aceite, e.t.c	

Gráfica 31. Manual de Funciones para el cargo de conductor
Fuente: Elaboración propia

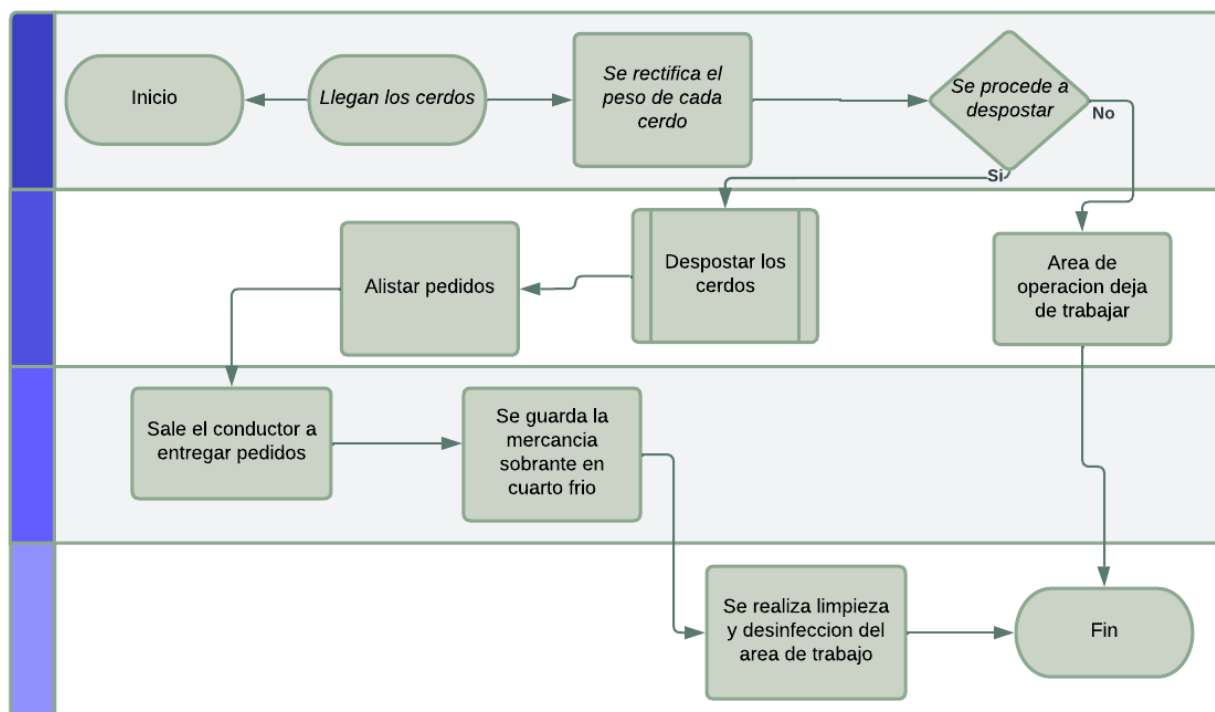
4.5 Diagrama de procesos

El diagrama de procesos es una representación gráfica en donde se muestra los procesos correctos que ayudan al buen funcionamiento de las empresas, esta es una herramienta de gran utilidad e importancia porque contribuye a mejorar el sistema de trabajo, a tener más orden y disminuir tiempos de operación.

A continuación, se presentará el diagrama de procesos para carnes la alemana con el fin de que su crecimiento en el sector cárnico cada vez sea mayor, con ayuda de este diagrama se agilizaran los procesos y cuando uno de los eslabones fallen será más fácil la toma de decisiones para cada proceso.

4.5.1 Proceso zona de desposte

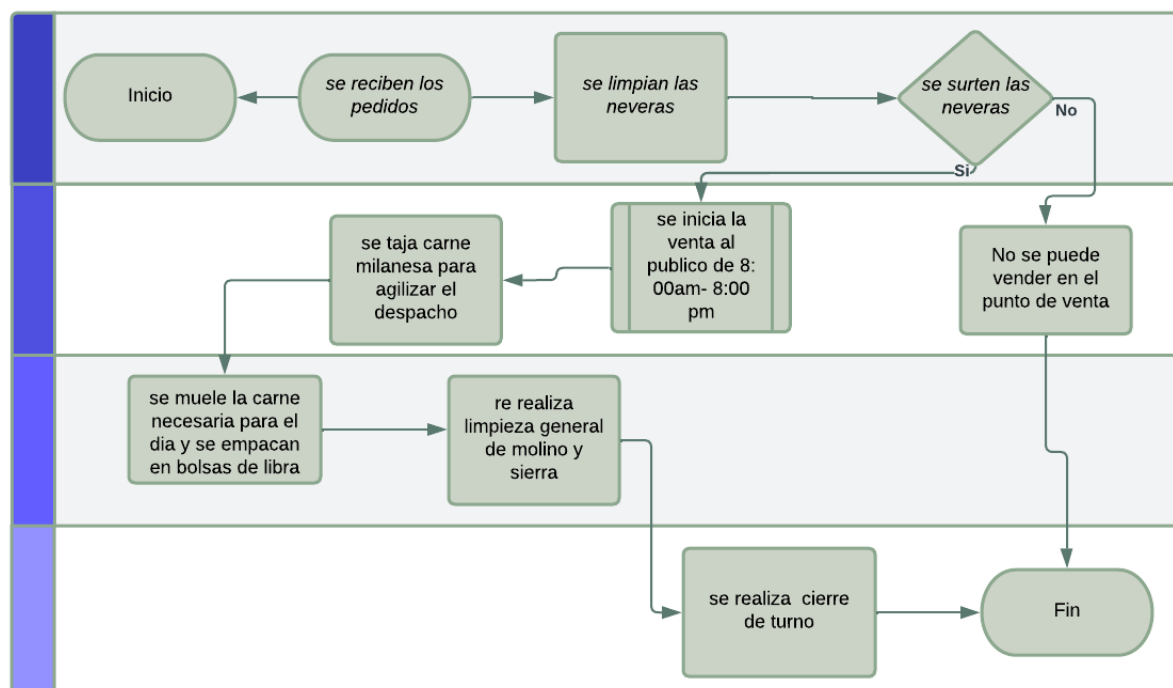
En el siguiente diagrama se muestra el proceso de la zona de desposte, allí se muestra detallado el proceso desde la llegada de los cerdos hasta la hora de realizar la limpieza y desinfección del área de trabajo.



Gráfica 32. Diagrama de procesos zona de desposte
Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Proceso punto de venta

En el proceso del punto de venta se muestra gráficamente los pasos detallados para la realización de las tareas esenciales, allí se muestra desde el inicio en donde se reciben los pedidos realizados para surtir hasta la finalización y cierre de turno.



Gráfica 33. Diagrama de procesos punto de venta
Fuente: Elaboración propia

4.6 Análisis Financiero

Para el análisis financiero se recolecto los datos de las ventas mensuales durante un periodo determinado (los últimos 12 meses). La organización no lleva una contabilidad estructurada, esto dado al poco conocimiento de sus propietarios en el tema y a sus años en el mercado. A pesar de lo mencionado anteriormente, sus propietarios Jorge, Rubén, Diego y Yuliana tienen muy claro la utilidad que genera cada uno de sus productos, ya que para ello tienen un margen de ganancia del 30%.

Como afirma (Yindenaba Abor, 2017) “el análisis financiero se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa.”. (p.5), por lo que, a través de sus ingresos, egresos, gastos, etc., se quiere lograr entender el estado actual de la empresa en esta área.

Tabla 8. Ventas de los últimos 12 meses Carnes la Alemana.

Mes	Total ventas
Noviembre 2021	\$82.433.942
Diciembre 2021	\$69.198.605
Enero 2022	\$53.955.697
Febrero 2022	\$68.339.603
Marzo 2022	\$101.137.019
Abril 2022	\$90.215.853
Mayo 2022	\$90.039.231
Junio 2022	\$69.505.851
Julio 2022	\$62.959.135
Agosto 2022	\$106.548.344
Septiembre 2022	\$75.146.596

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 34. Ventas de los últimos 12 meses Carnes la Alemana
Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Promedio gastos variables Carnes la Alemana.

Gastos	Total
Luz	\$1.800.000
Agua	\$500.000
Internet	\$145.000

Fuente: Elaboración propia

4.7 Investigación de mercados

4.7.1 Conclusiones Investigación de mercado

Los productos cárnicos aún tienen gran aceptación en el mercado a pesar de las nuevas tendencias veganas y vegetarianas, aun gran parte de la población colombiana consume proteínas

de origen animal, ya sea por gusto o algún tipo de patología que les implica comer proteínas de origen animal.

El segmento del mercado que debe atacar carnes la alemana y altamente sensible al factor precio, limpieza y promoción en tanto es necesario una ardua labor de negociación con proveedores sin bajar la calidad de los productos ofrecidos por carnes la alemana.

Carnes la Alemana Tiene varias opciones para aumentar su participación en el mercado a traes de la introducción de nuevos productos como carnes ya adobadas, kits de asados entre los 500.0000 y 100.0000 pesos inclusión de nuevos productos de la canasta familiar como verduras, huevos, etc.

Carnes la Alemana tiene un mercado potencial a atacar en las redes sociales través de la inteligencia de negocios y nuevas propuestas. En el punto de venta y redes sociales la preparación de recetas puede ser una estrategia ganadora para carnes la alemana, es decir y una propuesta potencial a trabajar.

4.7.2 Estrategias de mercadeo

Tras la recolección de información del mercadeo a través de investigación sectorial y encuestas a personas pertenecientes al mercado objetivo se recolectaron datos relevantes a fin de definir las estrategias de mercadeo; dichos datos relevantes combinan información tanto cuantitativa como cualitativa. Que no se puede dejar por fuera a a la hora de mejorar el área de mercadeo de una empresa que requiere conocer más de sus clientes y tendencias del mercado, puesto que hoy en día ninguna empresa puede darse el lujo de operar sin atender las necesidades, preferencias y requisitos de su mercado.

4.7.3 Estrategias de precios.

El precio es el factor más influyente en la decisión de la compra, de los clientes del sector al que pertenece carnes la Alemana por esta razón establecer la política para fijar los precios no puede dejar de lado el alto grado de sensibilidad de los clientes respecto al precio; por lo cual se hace indispensable hacer acuerdos de pagos con los proveedores donde se pueda lograr un mejor costo y trasladar dicho descuento al cliente o buscar otras alternativas para bajar el precio si arriesgar la calidad, otro factor altamente sensible para el segmento de cliente que atiende Carnes la Alemana.

La fijación de precios es uno de los aspectos más importantes en toda organización requiere no solo de conocer los clientes, sino también de tener la capacidad para negociar con proveedores mejores precios a través de las políticas de pronto pago, entre otras.

4.7.4 Estrategias de comunicación y promoción

La encuesta realizada nos demostró el alto potencial de crecimiento que tiene Carnes La Alemana si dedica sus esfuerzos a desarrollar publicidad a través de las rees sociales, por medio de combos, promociones, propuestas de valor agregado como lo son las recetas para clientes por sus compras entre otros.

4.7.5 Estrategias de servicio

Siempre va a ser importante establecer relaciones cordiales con los clientes, ofrecer servicios diferenciales ya que del éxito del servicio al cliente dependerá que un cliente regrese a comprar o recomiende a la empresa a través de la voz a voz, un de las estrategias más importantes para atraes nuevos y más duraderos clientes.

Se llevarán a cabo varias actividades:

- Diseño un medio de comunicación impreso o digital con contenido de interés para los públicos objetivo de Carnes la Alemana Este medio de comunicación tendrá contenido de índole publicitario tales como promociones, productos y recetas
- Será distribuido en los siguientes espacios: En el barrio donde se ubica carnes la alemana y cercanías.
- Como estrategias adicionales se utilizarán las redes sociales como Facebook, Instagram, Tik Tok, YouTube y blogs donde hablen de temas relacionados. Dicha estrategia se basará en los hallazgos de la investigación de mercados aplicada a clientes actuales y potenciales; con la ayuda de un profesional en el manejo de redes que ayude a crear contenido impactante y a publicarlo en los horarios correctos; Así mismo se diseñaran indicadores y evaluaran periódicamente para conocer el impacta de esta estrategia.

4.8 Discusión de Resultados

Como resultado de las entrevistas a profundidad se pudieron conocer el comportamiento en el sector de clientes, proveedores y competencia del almacén Carnes la Alemana. El diseño de las entrevistas para los clientes de este mercado permitió además conocer variables de interés para el análisis y diseño posterior de las estrategias de mercadeo para carnes la alemana

Se detectaron los gustos y preferencias del segmento entrevistado para la compra de productos cárnicos.

Se detectó la falta de estrategias comerciales de la empresa Carnes la Alemana para atraer nuevos clientes. Se encontró un mercado potencial importante para la empresa, mercado constituido por segmentos que nunca habían sido considerados como objetivo de la empresa. Se

pretende con el desarrollo de la prueba piloto implementar una estrategia que incluya estos mercados como importantes generadores de nuevos negocios para la compañía.

Conclusiones

Al culminar la propuesta de reestructuración administrativa es necesario mencionar las conclusiones a las que se ha llegado:

1. Con el diagnóstico realizado se observó que Carnes la Alemana necesita una reestructuración ya que se encontraron algunas deficiencias en el área administrativa lo cual ha hecho que la empresa familiar no crezca rápidamente en el sector cárnico.
2. Carnes la Alemana no cuenta con una estructura organizacional lo cual ha generado desorden y conflictos familiares; con la implementación de la propuesta se delegarán responsabilidades y de esta manera la empresa estará mejor organizada.
3. Los empleados de Carnes la Alemana no cuentan con manuales de funciones los cuales son de gran importancia para que cada cargo realice su trabajo correspondiente de manera adecuada
4. Carnes la Alemana es una empresa rentable y con ventas mensuales significativas, pero no tiene un control de contabilidad lo cual hace que tampoco se tenga un control adecuado del área.
5. La propuesta permitirá que los trabajadores de la organización empiecen a tener sentido de pertenencia, que su trabajo tenga formas de evaluar su cumplimiento y desempeño, alcanzando así que los procesos sean más eficientes y efectivos.

Referencias

- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dess, G., Lumpkin, G. y Eisner, A. (2011). Administración estratégica: textos y casos. México: McGraw-Hill.
- El Herald, 2018. El 86,5% de las empresas en el país son familiares, <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-sonfamiliares-50906>
- Empresa Familiar INALDE Universidad de La Sabana. (s/f). Edu.co. Recuperado el 27 de febrero de 2022, de <https://www.unisabana.edu.co/empresafamiliarinaldeuniversidaddelasabana/>
- NEUBAUER, Franz; LANK, Alden (1998). “The family business: its governance for sustainability”. Ed. Routledge -2da. Ed. Estados Unidos.
- Robbins, E. P., & Decenzo, D. A. (2002). Fundamentos de Administración tercera edición. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Rodriguez, D. (2005). Diagnóstico Organizacional. Ciudad de México, México: Alfaomega.
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares PYMES: Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de administración de negocios*, (57), 131-142.
- Sandoval, J. H., & Guerrero, D. E. (2010). Empresas familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista UDCA Actualidad & Divulgación Científica*, 13(1), 135-146.

- SHARMA, P. (2003). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. En: Family Business Review. Vol. 17 (1)
- Stephen P. Robbins, D. A. (2002). Fundamentos de Administración. México: Pearson Educación.
- Sukier, H., Neira Molina, H. R., Portillo Medina, R. A., Hernandez de Portillo, L. E., & Fabregas Rodado, C. J. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares.
- *Sociedades de familia en Colombia año 2005*. (2005). Recuperado de:
<https://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>

Anexos

Anexo 1: Formulario colaboradores Carnes La Alemana

Enlace del cuestionario: <https://forms.gle/5Q8ti8dePr6gRESL6>

¿Cuál es su género? *

Masculino

Femenino

¿Cuál es su rango de edad? *

Entre 18 y 25

Entre 26 y 33

Entre 34 y 42

¿Existe un manual de funciones para su trabajo? *

Sí

No

¿Considera usted que su perfil de cargo esta definido? *

- Sí
- No

¿Cree que los procesos administrativos son importantes dentro de una organización? *

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- En desacuerdo

¿Conoce cuál es la estructura organizacional de Carnes La Alemana? *

- Sí
- No
- No tiene

¿Piensa usted que es necesario que Carnes La Alemana mejore sus funciones y procesos? *

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- En desacuerdo

¿Carnes La Alemana tiene delegación y asignación de responsabilidades? *

- Sí
- No

Anexo 2: Imágenes del establecimiento





Anexo 3: Total de ventas y total general de los meses de Julio y Agosto de 2022

121513	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	2.072,00	0,00	2.072,00
121514	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	37.442,00	0,00	44.556,00
121515	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	36.138,00	0,00	43.004,00
121516	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	0,00	0,00	0,00
121517	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	9.815,00	0,00	11.680,00
121518	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	148.798,00	0,00	177.070,00
121519	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	22.752,00	0,00	27.075,00
121520	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	2.185,00	0,00	2.600,00
121521	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	7.345,00	0,00	8.740,00
121522	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	12.353,00	0,00	14.700,00
121523	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	11.420,00	0,00	13.590,00
121524	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	10.819,00	0,00	12.875,00
121525	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	13.025,00	0,00	15.500,00
121526	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	14.420,00	0,00	17.160,00
121527	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	13.445,00	0,00	16.000,00
121528	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	11.829,00	0,00	14.076,00
121529	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	12.524,00	0,00	14.904,00
121530	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	1.429,00	0,00	1.700,00
121531	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	19.227,00	0,00	22.880,00
121532	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	13.450,00	0,00	16.005,00
121533	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	6.555,00	0,00	7.800,00
121534	31/07/2022	VENTA MOSTRADOR	0,00	0,00	0,00
Total No. de ventas registradas: 4350			TOTAL GENERAL==>		\$ 62.959.135,00
125642	31/08/2022	VENTA MOSTRADOR	2.017,00	0,00	2.400,00
125643	31/08/2022	VENTA MOSTRADOR	8.542,00	0,00	10.165,00
125644	31/08/2022	VENTA MOSTRADOR	8.466,00	0,00	10.074,00
125645	31/08/2022	VENTA MOSTRADOR	7.202,00	0,00	8.570,00
125646	31/08/2022	VENTA MOSTRADOR	14.496,00	0,00	17.250,00
125647	31/08/2022	VENTA MOSTRADOR	7.345,00	0,00	8.740,00
125648	31/08/2022	VENTA MOSTRADOR	6.262,00	0,00	7.452,00
125649	31/08/2022	VENTA MOSTRADOR	19.328,00	0,00	23.000,00
125650	31/08/2022	VENTA MOSTRADOR	95.475,00	0,00	113.615,00
125651	31/08/2022	VENTA MOSTRADOR	9.664,00	0,00	11.500,00
125652	31/08/2022	VENTA MOSTRADOR	8.824,00	0,00	10.500,00
125653	31/08/2022	VENTA MOSTRADOR	11.133,00	0,00	13.248,00
125654	31/08/2022	VENTA MOSTRADOR	8.311,00	0,00	9.890,00
125655	31/08/2022	VENTA MOSTRADOR	3.782,00	0,00	4.500,00
125656	31/08/2022	VENTA MOSTRADOR	3.353,00	0,00	3.990,00
Total No. de ventas registradas: 4122			TOTAL GENERAL==>		\$ 106.548.344,00