

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA HUEVOS DEL CAMPO PARA EL PERIODO
2018-2021**

GICELA CIFUENTES TOLOZA

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTANDER DE QUILICHAO (CAUCA)

2019

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA HUEVOS DEL CAMPO PARA EL
PERIODO 2018-2021**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
administradora de empresas**

Asesor: JUAN ALEJANDRO MORANTE

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTANDER DE QUILICHAO (CAUCA)

2019

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santander de Quilichao, enero de 2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios por darme la vida para lograr lo que tanto he soñado, también lo dedico a mi familia quienes son los pilares fundamentales en mi vida y por su apoyo incondicional para cumplir esta meta tan importante.

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por brindarme el don de la vida y así poder cumplir con mis sueños, agradezco a cada uno de mis familiares por los consejos que me dan para cada día ser mejor persona y poder salir adelante con mis estudios motivándome siempre al cumplimiento de mis objetivos y por ese amor y alegría incondicional que me demuestran, quiero darle las gracias a todos y cada uno de los profesores que tuve durante toda la carrera pues de ellos aprendí muchas cosas que me ayudaron a crecer como persona.

Mil gracias a todos los que hicieron parte de este sueño.

CONTENIDO

CAPITULO 1	17
INTRODUCCIÓN	17
1.1 ANTECEDENTES	19
1.2 JUSTIFICACIÓN	22
1.2.1 Metodológica.....	22
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
1.3.1 Formulación del Problema	26
1.3.2 Sistematización del problema.....	26
1.4 OBJETIVOS	27
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	27
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
1.5 MARCO TEÓRICO	28
1.5.1 Planeación.....	28
1.5.2 Estrategias.....	30
1.5.3 Planeación estratégica	31
1.5.4 Historia de la avicultura	37
1.5.5 Gallinas en América y Colombia.....	38
1.5.6 Industria avícola colombiana en 2013	40
1.5.7 El cambio tecnológico.....	41
1.6 ESTADO DEL ARTE	43
1.6.1 Herramientas genéticas y para el bienestar de las gallinas ponedoras	43
1.6.2 Bioseguridad: interrogantes válidos para avicultura	44
1.6.3 Interrogantes.....	44
1.6.4 Cambio climático	45
1.6.5 Otros factores que afectan la bioseguridad	46
1.7 TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
1.7.1 Formulación de la estrategia	48

1.7.2 Implementación de la estrategia	48
CAPITULO 2	49
ANALISIS EXTERNO	49
2.1 ENTORNOS.....	49
2.1.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO	49
2.1.1.1 TOTAL PROYECCIONES DE POBLACIÓN POR DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO AÑOS 2017-2020.....	50
2.1.1.2 INDICE DE NATALIDAD.....	51
2.1.1.3 EDAD DE LA POBLACIÓN	52
2.1.2 ENTORNO ECONOMICO	53
2.1.2.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO	54
2.1.3 ENTORNO JURIDICO.....	56
2.1.3.1 Norma de sanidad animal en bioseguridad	56
2.1.3.2 Norma plan de manejo ambiental	56
2.1.4 ENTORNO POLITICO.....	57
2.1.4.1 FONDO NACIONAL AVICOLA (FONAV)	57
2.1.4.2 PROGRAMA HUEVO.....	58
2.1.5 ENTORNO AMBIENTAL.....	59
2.1.5.1 Determinación de las fuentes de contaminación	59
2.1.5.2 Manejo de residuos	60
2.1.6 ENTORNO TECNOLOGICO.....	62
2.2 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS.....	64
2.3 ANALISIS DEL SECTOR.....	66
2.4 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	68
2.4.1 Intensidad de la rivalidad	68
2.4.2 Amenaza de los nuevos entrantes	69
2.4.3 Poder de negociación de los proveedores.....	69
2.4.4 Poder de negociación de los compradores.....	69
2.4.5 Productos sustitutos.....	69
2.5 BENCHMARKING	70
2.5.1 Huevos del Campo.....	70

2.5.2 Huevos Kikes	70
2.5.3 Huevos Santa Anita	71
2.5.4 Huevos Oro	72
2.6 FACTORES CLAVE DE ÉXITO	75
CAPITULO 3	81
ANALISIS INTERNO	81
3.1 COMPONENTE GERENCIAL	81
3.2 COMPONENTE MERCADEO Y VENTAS	81
3.2.1 Análisis de clientes.....	81
3.2.2 Venta de productos	82
3.2.3 Establecimiento de precios.....	82
3.2.4 Análisis de oportunidades.....	82
3.3 COMPONENTE DE PRODUCCIÓN	83
3.3.1 Preparación de los galpones	83
3.3.2 Descripción del subproceso de preparación de los galpones.....	84
3.3.3 Instalación de los equipos.....	84
3.3.4 Bioseguridad	86
3.4 COMPONENTE FINANCIERO.....	88
3.5 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS	91
3.6 ANÁLISIS DOFA	93
CAPITULO 4	95
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	95
4.1 MISIÓN PROPUESTA.....	95
4.2 VISIÓN PROPUESTA.....	95
4.3 POLÍTICA EMPRESARIAL	96
4.3.1 Política de calidad propuesta	96
4.4 VALORES PROPUESTOS	96
4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA	97
4.5.1 Organigrama	97
4.5.2 Cargos y funciones	99

5. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS	100
5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE GERENCIA	100
5.1.1 Objetivo No 1	100
5.1.2 Estrategia No 1	100
5.1.3 Objetivo No 2	100
5.1.4 Estrategia No 1	100
5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MERCADEO	101
5.2.1 Objetivo No 1	101
5.2.2 Estrategia No 1	101
5.2.3 Estrategia No 2	102
5.2.4 Objetivo No 2	102
5.2.5 Estrategia No 1	102
5.2.7 Objetivo No 3.....	102
5.2.7 Estrategia No 1	103
5.2.8 Estrategia No 2	103
5.2.9 Estrategia No 3.....	103
5.2.10 Objetivo No 4	103
Ampliar la cobertura de ventas y clientes en los mercados potenciales.	103
5.2.11 Estrategia No 1.....	103
5.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS FINANCIEROS.....	103
5.3.1 Objetivo No 1	103
5.3.2 Estrategia No 1	104
5.3.3 Estrategia No 2	104
5.3.4 Estrategia No 3	104
5.3.5 Estrategia No 4	104
5.3.6 Objetivo No 2	104
5.3.7 Estrategia No 1	104
5.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE PRODUCCIÓN	105
5.4.1 Objetivo No 1	105
5.4.2 Estrategia No 1	105

5.4.3 Estrategia No 2	105
5.4.4 Objetivo No 2	105
5.4.5 Estrategia No 1	105
5.4.6 Estrategia No 2	105
6. PLAN DE ACCIÓN PARA TRES AÑOS.....	106
7. CONCLUSIONES.....	114
8. RECOMENDACIONES	117
9. BIBLIOGRAFIA.....	118

LISTA DE TABLAS

Tabla No 1. Oportunidades y amenazas.....	63
Tabla No 2. Matriz de factores externos	65
Tabla No 3. Ventas y gastos 2016	88
Tabla No 4. Ventas y gastos año 2017	89
Tabla No 5. Fortalezas y debilidades.....	90
Tabla No 6. Matriz de factores internos	92
Tabla No 7. Matriz DOFA.....	94
Tabla No 8. Objetivo No 1 y 2 de gerencia	106
Tabla No 9. Objetivos No 1 y 2 de mercadeo	107
Tabla No 10. Objetivo No 1 financiero	109
Tabla No 11. Objetivo No 1 de producción	111
Tabla No 12. Total costos del plan de acción para tres años	113

LISTA DE GRAFICOS

Grafico No 1. Modelo integral de dirección estratégica.....	35
Grafico No 2. Tasa bruta natalidad nivel departamental y nacional	51
Grafico No 3. Estructura PIB por sectores	55
Grafico No 4. Variación anual del PIB.....	55
Grafico No 5. Producción anual de huevo (millones de unidades).....	67
Grafico No 6. Radares de valor.....	78
Grafico No 7. Radares de valor sopesado	79
Grafico No 8. Diagrama de flujo preparación de galpones	84
Grafico No 9. Organigrama propuesto para la avícola Huevos del Campo	97

LISTA DE CUADROS

Cuadro No 1. Proyección de la población por departamento y municipio años 2017-2020.....	50
Cuadro No 2. Tasa bruta de natalidad departamental	51
Cuadro No 3. Distribución de la población por grupos de edad y genero Municipio de Santander de Quilichao – Cauca 2015	52
Cuadro No 4. Se presentan comprendidos los residuos para aves en postura	61
Cuadro No 5. Recursos físicos	62
Cuadro No 6. Producción de huevo (miles de unidades).....	68
Cuadro No 7. Tamaño y peso del huevo	75
Cuadro No 8. Matriz del perfil competitivo	77
Cuadro No 9. Descripción de cargos y funciones	99

GLOSARIO

Avicultura: Se denomina **avicultura** a las **técnicas**, los **procedimientos** y los **saberes** que permiten el desarrollo de la **cría de aves**. Se trata de una práctica que implica el cuidado de estos animales a nivel doméstico, con algún tipo de fin.

Balance Scorecard: Es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

Bioseguridad: Es el conjunto de medidas técnicas, sanitarias e inmunológicas que buscan prevenir brotes o enfermedades en las aves, se refiere a la seguridad de la vida. Término amplio, que se aplica a varios tipos de explotaciones, entre ellas, la avícola en el que se involucra una serie de procedimientos y/o mecanismos técnicos basados en medidas sanitarias aplicadas en forma lógica y correcta que conllevan a la prevención de la entrada y salida de patógenos causantes de enfermedades tales como: Newcastle, Influenza aviar, Bronquitis Infecciosa, Gumboro, Leucosis, Marek, Viruela y muchas otras patologías; teniendo como finalidad mantener la salud de las aves.

Desinfección: Proceso que destruye por distintos métodos físicos, químicos o biológicos los gérmenes o los agentes patógenos.

Estrategia: Son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa.

Galpones: Construcción grande y techada que se emplea en los establecimientos rurales como lugar de albergue para los animales.

Gestión estratégica: Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos.

Homogeneidad: Es aquello que pertenece o que está relacionado a un mismo **género**.

Inelasticidad: Se aplica a la oferta y demanda. Por el lado de la demanda, se puede decir que esta es inelástica si el nivel de demanda de un bien no se ve afectado por cambios en los precios. La oferta es inelástica si los productores no realizan cambios en la cantidad ofrecida a pesar de los cambios en los precios.

Línea genética: Es el conjunto de individuos, que provienen de cruces de variedades con características fenotípicas especiales, cuyo mejoramiento genético fue dirigido para obtener la mayor producción y mejor rendimiento económico.

Microempresa: Es una empresa de tamaño pequeño donde el máximo de trabajadores no excede los 10 empleados, en algunos países para entrar en esta clasificación no se debe sobrepasar los activos más de 500 salarios mínimos mensuales, éstas por lo general son administradas por sus propios dueños y en algunos casos los trabajadores forman parte del núcleo familiar y son ellos quienes con esfuerzo ayudan al crecimiento de la empresa.

Planeación: El proceso de planeación como una herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en el son decisiones de planeación.

Planeación estratégica: Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de

planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos.

Reingeniería: Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Sostenibilidad: Refiere a algo que **está en condiciones de conservarse o reproducirse por sus propias características**, sin necesidad de intervención o apoyo externo. El término puede aplicarse sobre diversas cuestiones: métodos productivos, procesos económicos, etc.

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

“En los últimos años han sido pocos los sectores económicos que se han dado el lujo de lograr un crecimiento permanente entre ellos se encuentra la industria avícola a pesar de los factores como la devaluación que incremento el costo de los insumos, el paro camionero que en 2016 afecto a la economía, esta actividad logro un cierre de 4,4% en su crecimiento y para el 2017 el sector tuvo un crecimiento del 6,4% frente a lo reportado en el 2016.

La producción de carne de pollo y huevo logro un nuevo record el año pasado. La primera llego a 1,47 millones de toneladas, mientras la segunda a los 12.800 millones de unidades. Esta producción conjunta vale alrededor de \$16,5 billones, dice Andrés Valencia, presidente de la Federación Nacional de Avicultores.

Estas cifras ponen en evidencia un crecimiento en el consumo per cápita de estas dos proteínas. El año pasado (2016) cada colombiano consumía en promedio 31,5 kilos de carne de pollo y la proyección es que para 2017 este alrededor de 32 kilos. En huevos el dato llego a 272 unidades por persona y para este año podría ubicarse entre 275 y 280 unidades.

Tres regiones del país explican buena parte de este desempeño del sector: Santander, Valle y Norte del Cauca y la zona centro del país, las cuales representan, según Fenavi, cerca de 75% de la producción avícola nacional, esto sin desconocer el aporte de Antioquia, el Eje Cafetero y la Costa Caribe.”¹

¹ AGROINDUSTRIA. ¿Por qué la industria avícola está volando alto? En: Dinero [en línea]. Marzo, 2017. Disponible en: < <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-va-la-industria-avicola-en-colombia/242959>>. [citado en 28 de mayo de 2017]

La planeación estratégica es el proceso donde se analiza la situación externa e interna de la empresa, donde se establecen los objetivos, se formulan estrategias que en el presente escrito permitirán a la avícola Huevos del Campo poder alcanzar los objetivos que desean por medio de la asesoría.

La propuesta para la avícola Huevos del Campo inicia diseñando y formulando la misión, visión y objetivos de la empresa, continuando con un análisis de los factores externos donde se analizaran las amenazas y oportunidades, luego se realizara un análisis a los factores internos identificando las debilidades y fortalezas, donde se desarrollaran las matrices EFE y EFI las cuales reflejaran la situación actual de la empresa con respecto a su entorno interno y externo, continuando con la elaboración de una matriz DOFA, con esta información se plantearan los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, para continuar con la implementación de estrategias.

1.1 ANTECEDENTES

Con el paso del tiempo, la producción de huevo de gallina ha evolucionado dramáticamente en cuanto a los volúmenes de producción y a la tecnología empleada. Las gallinas han ido pasando de pequeños corrales, donde se encontraban en un estado semi-silvestre, a grandes complejos agroindustriales, con granjas automáticas que pueden albergar hasta 500,000 aves. Con el desarrollo de la genética, se ha logrado obtener razas de gallinas de un tamaño menor, capaces de poner una mayor cantidad de huevos. Al mismo tiempo, gracias a la aplicación de nuevas tecnologías en el desarrollo de los alimentos con propiedades de mayor nutrición, se ha mejorado sustancialmente la dieta de las gallinas, para obtener un mayor rendimiento de postura. Actualmente, la producción de huevo, se ha convertido en una compleja industria que cuenta con diferentes divisiones y áreas de especialización.

Las aves de corral pueden definirse como aves domésticas o especies comestibles que se crían de una forma rustica y familiar. Las gallinas son originarias del sudeste asiático, y se utilizan para obtener huevos y carne.

Las gallinas ponedoras tienen la capacidad genética suficiente para producir un gran número de huevos, con un tamaño promedio y pueden lograr buen peso del huevo tempranamente en el período de postura. Para aprovechar este potencial, la gallina ponedora, al comienzo de la postura debe ser uniforme, con los pesos corporales conforme con los recomendados; las gallinas deben tener un esqueleto fuerte con buen desarrollo óseo y muscular, pero no deben tener exceso de grasa.

La madurez sexual a la edad correcta, con el tamaño y condición corporal deseados, da como resultado un alto pico de producción y buena persistencia, además de disminuir los problemas en la galera de postura. Lograr esto requiere de un programa práctico de alimentación, cuando esto se combina con los

promedios de crecimientos controlados y una cuidadosa supervisión para corregir los problemas de enfermedad o manejo, se obtienen los resultados deseados.

Por otra parte el huevo constituye una fuente importante de nutrientes especialmente proteína importante en la alimentación de la población que tiene limitaciones para acceder a otras fuentes proteicas como carnes rojas, pues los precios del huevo comparada a la carne son de bajo costo.

La idea de negocio de establecer una avícola a menor escala de gallinas ponedoras; surgió de la señora Luz Mary Toloza, cuando se encontraba realizando diferentes proyectos agropecuarios con asociaciones del Norte del Cauca, entre ellos se encontraba el proyecto de una avícola de gallinas ponedoras en el municipio de Guachene con ayuda del zootecnista Justo Mario Álzate fue quien motivo e impulso a la señora Luz Mary a que creara su propia avícola viendo la rentabilidad de esta y los nichos de mercado los cuales se podrían penetrar, al mismo tiempo proviene de la búsqueda de otras fuentes de ingresos; con el fin de optimizar los recursos con que se contaban, el aprovechamiento de un área rural y del apoyo técnico que se disponía de un profesional especialista en la avicultura. Para llevar a cabo esta idea la señora Luz Mary habla con su hermana Yamileth Toloza, acerca del proyecto y le enseña la rentabilidad el manejo que se debe utilizar, las dimensiones de los galpones para que así mismo puedan saber el número de aves que se tendrán. Ante eso se decide realizar una sociedad familiar para establecer la Avícola HUEVOS DEL CAMPO con 1000 aves de postura en edad de producción de la raza Lohmann Brown, genética que garantiza unos volúmenes de producción para la sostenibilidad del negocio del 90% mínimo.

Igualmente se indago que la producción y comercialización del huevo tenía un potencial en la región; ya que los precios estaban subiendo, presentando incrementos del 50%, existe una demanda del producto y poca oferta en el Municipio de Santander de Quilichao y sus alrededores.

Se diseñó una propuesta técnica sobre el manejo y alimentación balanceada para la manutención de las aves que optimicen el desarrollo de la gallina y aporten a obtener una producción de huevo con una calidad especial.

Adecuación de los galpones y equipos de acuerdo a los requerimientos técnicos que generen un bienestar a las gallinas y una explotación semi-extensiva.

Contactos y demanda de clientes potenciales para la oferta del producto, huevo de producción limpia, con valor agregado sobre la calidad, tipo criollo y características diferenciadoras al huevo comercial: en sabor, consistencia, color de yema y frescura.

Ahora bien el problema que se evidencia en la avícola HUEVOS DEL CAMPO es que esta no cuenta con una dirección estratégica, dado que lo que necesita la avícola es una implementación de planeación estratégica que contenga la misión, visión, objetivos; crear y evaluar estrategias que estén relacionadas con los factores a mejorar que generen mayor productividad y se garantice la sostenibilidad económica, técnica, legal, administrativa, financiera, comercial y de mercadeo para la empresa productora y comercializadora HUEVOS DEL CAMPO.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La avícola Huevos del Campo requiere del diseño e implementación de la planeación estratégica, debido a que no cuenta con ella y está desempeñando sus procesos de manera empírica sin saber lo que están haciendo respecto al análisis de los sectores internos y externos de la avícola.

Para ello se hará la declaración de la misión, visión y objetivos para la empresa, se formularan y evaluaran estrategias que estén relacionadas con los factores que generen mayor productividad y se garantice la sostenibilidad económica, técnica, legal, administrativa, financiera, comercial y de mercadeo para la empresa productora y comercializadora Huevos del Campo.

1.2.1 Metodológica

La metodología a implementar en el siguiente trabajo es la investigación descriptiva, su finalidad es identificar y describir las características más relevantes del mercado objetivo.

Practica

El proyecto de diseño de la planeación estratégica a la empresa Huevos del Campo, teniendo en cuenta que se diseñara y formulara la misión, visión y objetivos, para así contar con un análisis interno y externo a la empresa generando mayor productividad y garantizar la sostenibilidad económica.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La avicultura es el arte de criar aves de corral, una actividad tradicional en todo el mundo. Muchas de las aves domésticas que se conocen hoy son el resultado de cientos de años de investigación y mejoramiento genético; de las cuales se aprovechan los productos que proporcionan, conservando y mejorando las diferentes variedades y razas, teniendo en cuenta el objetivo de la producción avícola, el cual es la obtención de una cantidad máxima de carne y huevos al menor costo posible. Históricamente, gracias al crecimiento de la población y a las necesidades de alimento, el huevo tomó importancia debido a que es un ingrediente habitual en la alimentación del hombre desde su origen y se caracteriza por su alta densidad nutritiva, una excelente relación calidad-precio y es ingrediente básico y versátil a nivel culinario.

Previamente a finales de los 60 se presenta un interés desbordante por parte de los productores, iniciando con más interés el manejo y administración de sus planteles avícolas, con la introducción de técnicas modernas en aspectos como genética, alimentación, sanidad, instalaciones y equipos, los cuales fueron básicos para el desarrollo que hoy se observa en el sector.²

De acuerdo con los registros entregados por Andrés Moncada, presidente de FENAVI, en 1970 una persona consumía en promedio 42 huevos por año; número que en la década del 80 se incrementó a 104 al año; y en 1990, aumentó a 119 huevos. En la última década, FENAVI registró un consumo promedio de 160 huevos por persona en el país para el año 2010. Pese al alza registrada, la federación señaló que el consumo per cápita aún sigue siendo bajo si se tienen en

² FENAVI: Federación Nacional de Avicultores en Colombia. Disponible en: <http://www.fenavi.org/images/stories/revistaavicultores/pdfs/revista-203.pdf>. En línea: 18/03/2013.

cuenta los promedios que promueve la Organización Mundial de la Salud (OMS): un consumo promedio anual de 350 huevos por persona para el año 2012.

Incluso la OMS señala que el huevo es la proteína animal más económica del mercado que contribuye a la salud. Es por ello que la organización determina que se deben seguir haciendo campañas para aumentar tanto la producción como el interés del consumidor por adquirir el producto.

De igual manera Colombia es número uno a nivel Andino en producción y comercialización, generando cerca de 240.000 empleos directos y 80.000 indirectos³, sobresaliendo el departamento de Santander como el mayor productor del país. Por lo tanto en el negocio del huevo aparece la necesidad de introducir una verdadera reingeniería a la producción, puesto que exige una mayor inversión en activos de retorno de largo plazo como consecuencia de los altos precios de los granos en los últimos años y de una inelasticidad en el precio del producto, por lo cual productores que no entren oportunamente en esta órbita van a encontrar dificultades para crecer e incluso para sostenerse en el sector, contrario a aquellos que están a favor y crecen a tasas más elevadas que las previstas.

Debido a se tiene en marcha una microempresa en la producción y comercialización del huevo en el municipio de Santander de Quilichao, en la vereda Alegrías kilómetro 4 vía Popayán; denominado comercialmente como HUEVOS DEL CAMPO, que cumple con ciertas características especiales, en cuanto a calidad, sabor y frescura, que permite contar con un valor agregado al mismo, diferenciado al huevo comercial. Nuestro mercado potencial estará ubicado en el municipio de Santander de Quilichao en las zona urbana y rural aledañas.

³ BOHORQUEZ AREVALO, Víctor David. Perspectiva de la producción avícola en Colombia. Bogotá D.C.: universidad militar nueva granada. Facultad ciencias económicas. 2014. 32p.

Se presentan algunas causas que afectan la sostenibilidad productiva y económica de la microempresa Huevos del Campo:

1. Desde el área técnica, no se cuenta con un adecuado manejo de la bioseguridad de los galpones, donde se cuenta con 1000 aves en crecimiento y producción; que permita minimizar el problema de virus o bacterias provenientes del ambiente, ya que esto genera enfermedades en las aves de postura de tipo respiratorio y estomacal; ocasionando si se presenta un ataque viral que disminuya los niveles de producción diarios y retrasos en el desarrollo de las aves de postura. Ante lo anterior, la solución es diseñar un plan de manejo de bioseguridad en las instalaciones de los galpones en cuanto al manejo preventivo con algunos equipos y áreas específicas de desinfección, igualmente documentar el plan de manejo con un manual de procedimientos y protocolos de seguridad.
2. Existe la dificultad que al adquirir aves ya en etapa de reproducción sexual; no se logra contar con una homogeneidad del lote y esto representa un desnivel en la capacidad de producción de los lotes y aves que solo van a generar más costos porque no van a hacer potencialmente productoras de huevos; para minimizar se habla de diseñar un plan y ficha técnica para el manejo tecnificado de las aves de postura, donde se inicie directamente en la granja con el desarrollo, crecimiento y etapa de maduras de las aves de postura, esto permitirá contar con mayor seguridad sobre los niveles de producción esperados que sobrepasen el 90% de postura en aves adultas, con huevos de mayor tamaño, y niveles de producción más constantes, mayor cantidad de aves realmente en proceso de producción.
3. El no contar con instalaciones y equipos que aseguren que las aves de postura van a estar en condiciones de bienestar conversando los niveles de temperatura apropiados no superiores a 24°, generan estados de estrés y

esto ocasiona disminución de la producción, especialmente en temporadas de verano. Es necesario contar con sistema de aireación al interior de los galpones y manejo de la luminosidad.

4. No sé tiene una raza validada para la zona que responda a factores de clima de forma más favorable. Realizar algunos ensayos sobre el comportamiento del ave de postura con las diferentes razas existentes en el mercado que garantice una mejor adaptabilidad en la zona debido a la línea genética de las aves.
5. No se cuenta con un sistema de costos dependiendo de los niveles de producción que contribuya a la toma de decisiones sobre los precios a ofertar del producto con relación a la competencia, el tipo de huevo y el segmento de mercado potencial.

1.3.1 Formulación del Problema

¿Cómo diseñar el modelo de planeación estratégica para la avícola Huevos del Campo teniendo en cuenta las necesidades encontradas, para así lograr su sostenibilidad?

1.3.2 Sistematización del problema

- ¿Cómo influye la situación interna y externa de la empresa?
- ¿Cómo plantear la formulación estratégica para el logro de los objetivos?
- ¿Cómo analizar y seleccionar las estrategias?
- ¿Cómo hacer la implementación de estrategias de mercadotecnia?

1.4OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el plan estratégico de la empresa Huevos del Campo para el periodo 2018-2021.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el Macroambiente y Microambiente de la empresa.
- Realizar un benchmarking a los competidores del sector avícola en la región.
- Analizar el valor de establecer objetivos a largo plazo.
- Describir las alternativas posibles para elegir las estrategias.

1.5 MARCO TEÓRICO

Considerando que la Avícola Huevos del Campo no cuenta con una debida planeación estratégica, lo que se busca como solución a este problema, es que la avícola cuente con una buena planeación estratégica y no realice sus procesos a la deriva, para ello se utilizará el modelo de planeación estratégica de Fred David.

El modelo de planeación estratégica está orientado a presentar las relaciones entre los principales elementos del proceso de la administración estratégica. El punto de partida obvio consiste en la identificación de la misión, visión, los objetivos y las estrategias de la organización. Toda organización cuenta con sus elementos, aun cuando no se hayan diseñado de manera tácita; por tanto, debido a factores situacionales, la organización puede excluir ciertas estrategias por la falta de un planificación estructurada (David, 1991).

1.5.1 Planeación

“El autor Antonio Amaru define el proceso de planeación como una herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en el son decisiones de planeación. Se encuentran dos puntos en los que consiste este proceso los cuales son:

1. Definir objetivos o resultados a alcanzar, al igual que los medios para realizarlos.
2. Imaginar una situación futura y trabajar para construirla”.⁴

⁴ AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. 1 ed. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2009. p. 170. ISBN 978-970-26-1511-8

“Además se encuentra que los planes estratégicos son el proceso de definir la misión o negocio y los objetivos de la organización, considerando las amenazas y oportunidades del ambiente y otros factores”.⁵

“El concepto de planeación que plantea el autor Joaquín Rodríguez es que antes de emprender cualquier acción administrativa, se deben determinar los resultados que se pretenden lograr en un organismo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funcione eficazmente. Claro está que solo se puede lograr a través de una planeación es por esto que precede a las demás funciones del proceso de administración ya que planear significa tomar las decisiones más adecuadas a cerca de lo que se realizara”.⁶

“Burt K. Scalan define como planeación un sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias”.⁷

“El autor Harry Jones lo define como el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas”.⁸

⁵ AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. 1 ed. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2009. p. 177. ISBN 978-970-26-1511-8

⁶ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. 5 ed. México: THOMSON, 2005. p. 20-21. ISBN 970-686-379-6

⁷ Ibid., p. 21

⁸ Ibid., p. 21

1.5.2 Estrategias

“Las *estrategias* son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa”.⁹

“El autor Jean- Paul Sallenave habla acerca de la estrategia empresarial que es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada. En ella se encuentran cuatro componentes los cuales son:

1. Los objetivos de la acción empresarial claramente definidos.
2. El plan de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones.
3. Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones.
4. Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas”.¹⁰

⁹ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Pearson Educación, 2003.p. 11
ISBN970-26-0427-3

¹⁰ SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica. 1 ed. Bogotá: Editorial Norma, 2002. p. 50-51.
ISBN 958-04-7029-4

“Para Thompson la estrategia en una organización consiste en las acciones y planes que se establecen para alcanzar un objetivo previamente establecido. Sin una estrategia clara sería más complicado alcanzar dicho objetivo.

Establecer e implementar adecuadamente una estrategia es una responsabilidad inherente a toda la empresa, pero iniciada y promovida activamente por su alta dirección. Los resultados que obtengan de la implantación de la estrategia son directamente proporcionales a la calidad y adecuación de la misma”.¹¹

1.5.3 Planeación estratégica

“El término *planeación estratégica* se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas”.¹²

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos.¹³

“Para el autor Antonio Cesar Amaru la planeación estratégica es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los

¹¹ THOMPSON, Arthur A. Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, casos y lecturas, Adison Wesley, México.

¹² DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Pearson Educación, 2003.p. 5 ISBN970-26-0427-3

¹³ SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica. 1 ed. Bogotá: Editorial Norma, 2002. p. 51-52. ISBN 958-04-7029-4

objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación estrategia se aplica a la empresa en su totalidad y a cada una de sus partes”.¹⁴

“La planeación estratégica para el autor Humberto Serna, es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipado”.¹⁵

En gran medida las definiciones que plantean los autores en torno a la planeación estratégica están enfocados en que los objetivos deben ser coherentes, contar con disponibilidad de los recursos y sus necesidades, el logro de optimizar los objetivos es un proceso que cambia situaciones que resultan insatisfactorias.

“Para Charles Hofer la planeación estratégica se formula en seis etapas:

1. Identificación de la estrategia: que es la evaluación de la situación actual de la organización.
2. Análisis ambiental: consiste en evaluar los ambientes internos y externos de la organización para identificar las oportunidades y amenazas que se presentan.
3. Análisis de recursos: el análisis de las principales destrezas y recursos principales.
4. Análisis de brecha: comparación de los objetivos, estrategias y recursos de la organización con los componentes ambientales.

¹⁴ AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. 1 ed. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2009. p. 183. ISBN 978-970-26-1511-8

¹⁵ SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 2 ed. Bogotá: Legis Editores S.A, 1994.p. 17-18 ISBN 958-653-0858-X

5. Alternativas estratégicas: la identificación de las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia.
6. Evaluación de las estrategias: es la evaluación de las opciones en términos de valores y objetivos de la organización, la administración y las fuentes legítimas de poder; los recursos disponibles y las oportunidades ambientales; con el fin de identificar los que mejor satisfagan estos recursos”.¹⁶

“La Planificación Estratégica Empresarial es el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios. La esencia de la planificación estratégica, consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros en el futuro. Planificar, significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”¹⁷

“La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen”¹⁸

En la actualidad se presenta una alternativa sólida de Gestión Estratégica, que conduce a las organizaciones de las actividades y se constituye en un soporte para el control y desempeño de la función gerencial, llamada Balance Scorecard o

¹⁶ HOFER, Charles W. y Dan Schendel. Planeación estratégica: conceptos analíticos. Editorial Norma. Bogotá. 1985.

¹⁷ López Majarres, G. (2015). *Planificación Estratégica como herramienta de gestión*. Recuperado el 9 de diciembre de 2016, de Origen y fundamentos de la planificación estratégica: <https://addi.ehu.es/bitstream/10810/17225/1/Gorka%20L%C3%B3pez%20TFG.pdf>

¹⁸ Armijo, M. (2009). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago de Chile: Publicaciones de la Naciones Unidas CEPAL. Recuperado de: http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

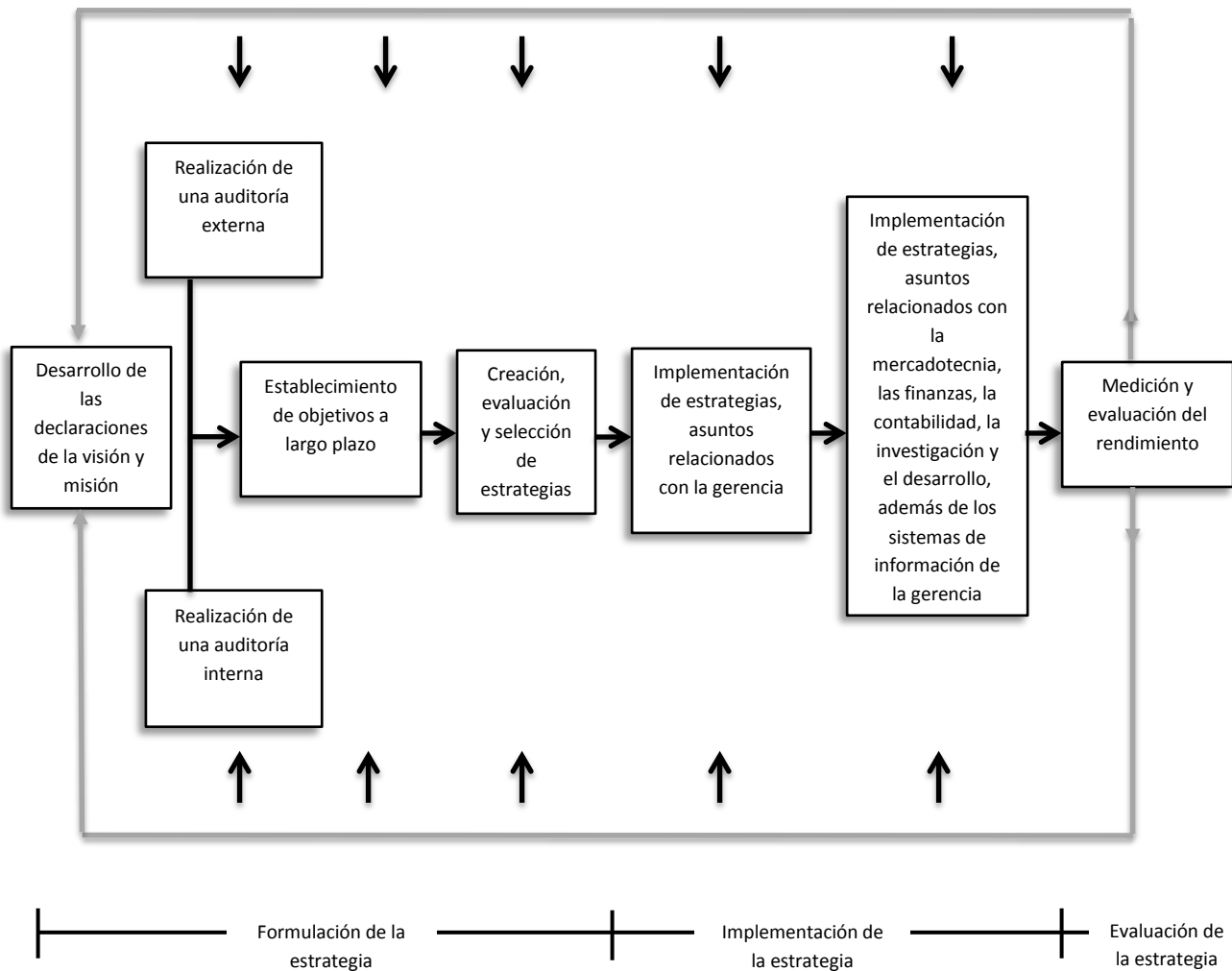
Cuadro de Mando Integral: en él se entrelazan todas las actividades que competen a la empresa (internas - externas) encajadas de cuatro perspectivas: financiera, recursos internos, cliente e investigación y desarrollo mediante indicadores eslabonados y cruzados por la relación causa efecto; balanceados a corto y largo plazo y ligados a la misión y visión de la organización.¹⁹

El modelo de dirección estratégica planteado por Fred David es integralmente amplio y aceptado por el proceso de dirección estratégica, pero este modelo no garantiza el éxito, pero si representa un enfoque claro y practico en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias.

Por tanto para esta investigación la metodología que se usara es el modelo integral de dirección estratégica planteado por Fred David en Conceptos de Administración Estratégica

¹⁹ LOPEZ BONILLA, Ernesto. Importancia estratégica del cuadro integral de mando en la gestión empresarial. En: revista unimilitar. 2011. Vol.11.p.18

Grafico No 1. Modelo integral de dirección estratégica



Fuente: Fred R. David "How Companies Define Their Mission", Long Range Planning 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

Respecto a la estructura del modelo integral de dirección estratégica que plantea Fred David es necesario mencionar que cuenta con tres etapas fundamentales: 1) formulación de la estrategia; 2) implementación de la estrategia; y 3) evaluación de la estrategia. Cada etapa contiene unas fases a conocer:

1. Formulación de la estrategia

- Desarrollo de las declaraciones de la visión y misión.
- Realización de una auditoria externa.
- Realización de una auditoria interna.
- Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- Creación, evaluación y selección de estrategias.

2. Implementación de la estrategia

- Implementación de estrategias, asuntos relacionados con la gerencia.
- Implementación de estrategias, asuntos relacionados con la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la investigación y el desarrollo, además de los sistemas de información de la gerencia.

3. Evaluación de la estrategia

- Medición y evaluación del rendimiento.

Teniendo en cuenta estas etapas Fred David establece que se deben de realizar unas auditorías externas como internas con el propósito de usar las herramientas diseñadas como lo son la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI), en este punto es necesaria la participación en el procesos de autoevaluación organizacional de los individuos que la conforman. La implementación de la estrategia se refiere a la misma por lo que en esta etapa el autor la considera la más exigente y de mayor atención debido a los grandes riesgos que se pueden correr; ya que esta afecta todos los niveles de la empresa desde el más alto hasta el más bajo.

Por último, en la etapa de evaluación de la estrategia los gerentes se encargan de la revisión, evaluación y control a la hora de ejecutar las estrategias que ya han sido formuladas e implementadas dado que estas se vuelven obsoletas conforme van cambiando los ambientes externos e internos de la empresa. Para lograrla David plantea cuatro actividades fundamentales:

1. La revisión de los factores externos e internos basados en las estrategias actuales.
2. Medición del rendimiento.
3. Planes de contingencia.
4. Toma de medidas correctivas.

1.5.4 Historia de la avicultura

Las aves han sido domesticadas durante miles de años. Evidencia arqueológicas sugieren que las gallinas domésticas existen en China desde hace 8 000 años y que luego se expandieron hacia Europa occidental, posiblemente, a través de Rusia. La domesticación puede haber ocurrido separadamente en India o haber sido introducida a través del sur de Asia. La existencia en la India de los gallos de riña desde hace 3 000 años, da cuenta del arraigo ancestral de las gallinas en su cultura.

Las gallinas domésticas aparecieron en África hace varios siglos; actualmente constituyen un elemento esencial de la vida africana. El gallo aparece, frecuentemente, en el emblema de los partidos políticos. En el párrafo que sigue, se muestra el rol jugado por un joven gallo en la historia de la creación de los

Yoruba, quienes eran los que dominaban el antiguo estado de Ife, situado en lo que es hoy Nigeria.²⁰

En el mito de la creación del pueblo Yoruba, Ife es el lugar de origen del hombre. Olorum, el dios supremo de los Yoruba, hizo descender a su hijo Oduduwa del cielo con la ayuda de una cadena a la cual estaba amarrado un joven gallo que poseía cinco dedos en cada pata, una nuez de palma y un puñado de tierra. La tierra fue esparcida por Oduduwa sobre el agua. El gallito con cinco dedos rasguñó la tierra y esta se secó; entonces la nuez de palma germinó para devenir una palmera. Esta palmera poseía seis frondas que representaban a los seis gobernadores de la tierra de Yoruba (Crowder, 1977).²¹

1.5.5 Gallinas en América y Colombia

Sobre el particular existen dos teorías, la primera que la gallina llegó de la Polinesia antes del descubrimiento de América y la otra que la introdujeron los españoles.

La primera esgrime una investigación realizada en la Universidad de Auckland, Nueva Zelanda, en el cual mediante estudios del carbono 14 de huesos de aves que datan de los años 1321 a 1407, antes de la llegada de Cristóbal Colón, descubrieron que el ADN encontrado era igual a los de pollos antiguos de las islas de Tonga y Samoa, resultado publicado en la revista *Proceedings of the National Academy of Sciences*.

²⁰ ALDERS, Robyn. Producción Avícola por Beneficio y por placer. Roma: folleto de la FAO sobre diversificación 3. Recuperado de: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/Y5114S/y5114s00.pdf>

²¹ CROWDER, M (1977). África occidental: una introducción a su historia. Longman, Londres, Reino Unido.

La segunda indica que gallinas y gallos fueron traídos a América: Santo Domingo, Haití, Cuba, México, por los españoles, en los primeros años después del descubrimiento, 12 de octubre de 1492.

Los conquistadores se maravillaron al encontrar gallinas en el Nuevo Mundo que eran diferentes a las europeas, afirmación que le hizo Cristóbal Colón en carta enviada a los Reyes Católicos en su cuarto viaje a América, 1502, cuando escribió: "...gallinas como las de Castilla, pero más grandes y de pluma como lana, vi de hartas".

Según reseñas de historiadores en 1528 se enviaron a Santa Marta, catorce gallinas y se entregaron a los caciques e indios, por su parte en la obra "Historia de la Provincia de San Antonio" escrita en 1701, el Padre Fray Alonso de Zamora relata que las gallinas se habían multiplicado tanto que se encontraban por todas partes. El capellán del ejército de Nicolás de Federmán, clérigo Juan Verdejo, fue el primero que trajo gallinas a la sabana de Bogotá desde la población de Nuestra Señora de la Fragua, Venezuela, en el año 1539.²²

No obstante, Hugo Alberto Rivera y Juan Diego Malaver, precisan que los orígenes del sector avícola colombiano se remontan aproximadamente a 1940, cuando se empezaron a industrializar las granjas de cría de pollos para el comercio; a partir de entonces ya que no solo se hablaba de la industria del pollo, sino también del huevo y de otros productos derivados de este. Con el transcurso de los años las empresas avícolas invirtieron grandes capitales en la modernización de sus plantas de producción; así consiguieron que sus productos adquirieran valor y fueran más competitivos en el mercado colombiano de las carnes, lograron también que los costos bajaran significativamente, y con ellos los precios. Gracias a este auge de los productos avícolas, que tiende a crecer, en los

²² RIVERA, GARCIA, Oscar. AMEVEA Colombia: 45 años de historia y logros. En: el Sitio Avícola [en línea]. (14 de nov., 2013). Disponible en: <<http://www.elsitioavicola.com/articles/2480/amevea-colombia-45-aos-de-historia-y-logros/>> [citado en 06 de septiembre de 2017]

años noventa se creó la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (Fenavi), que protege los intereses del sector e impulsa el desarrollo de esta industria recurriendo, principalmente, a la investigación y a la búsqueda de tecnologías que la hagan más competitiva en los mercados nacionales e internacionales. El sector avícola colombiano está conformado por más de cincuenta empresas, lo cual demuestra su competitividad en el mercado nacional; pero encontramos que tres de ellas han liderado en tiempos recientes el mercado de comercialización de pollo, a saber: Aviesa Mac Pollo S.A, Pimpollo S.A y Pollos Savicol.²³

1.5.6 Industria avícola colombiana en 2013

A pesar de ser Colombia un país ganadero, la avicultura se ha constituido en un sólido fortín alimenticio desplazando los consumos per cápita de las carnes rojas y de cerdo. Se estima que el consumo de la carne de pollo está cerca de los 25 kilos y los de huevo más de 240 unidades.

La avicultura colombiana siempre ha sido una actividad de iniciativa “particular” que en sus comienzos por falta de conocimientos, experiencia técnica, fracasos, dificultades, algunas políticas oficiales equivocadas y desestimulantes, ha sabido superar todos esos obstáculos para dar paso franco a una verdadera, moderna, tecnificada, eficiente, mecanizada, sistematizada, integrada, actividad con grandes alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional acordes con el crecimiento de la población y la globalización.²⁴

²³ PERDURABILIDAD EMPRESARIAL: el caso del sector avícola en Colombia. [Sitio web] Bogotá DC. 2011, no.119. ISSN: 0124-8219. Disponible en: <http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/Documentos-delInvestigacion/DI119_Admon_finalb.pdf>[citado en 06 de septiembre de 2017]

²⁴ RIVERA, GARCIA, Oscar. AMEVEA Colombia: 45 años de historia y logros. En: el Sitio Avícola [en línea]. (14 de nov., 2013). Disponible en: <<http://www.elsitioavicola.com/articles/2480/amevea-colombia-45-aos-de-historia-y-logros/>> [citado en 06 de septiembre de 2017]

1.5.7 El cambio tecnológico

En 1962 se dio en Colombia un déficit en materia alimentaria. El huevo solo lo consumía el 30% de la población y la carne de pollo era un lujo que pocos se daban en el país. Por tanto, debía fomentarse la producción de estas proteínas no solo para cubrir el déficit sino también para abastecer el crecimiento de la población que aumentaba cerca de 400 mil habitantes anualmente (Molina, 2002). Esto se convirtió en una oportunidad para que un mayor número de empresas avícolas se industrializaran e implantaran tecnología en genética, controles sanitarios para evitar las epidemias, especializarse en la avicultura de reproducción, incubación, pollo de engorde y producción de huevo, invertir en sistemas de alimentación controlados, ampliar las granjas y profesionalizar al personal.

Acorde con Molina (2002),²⁵ el cambio tecnológico en la avicultura en Colombia se comenzó a implantar a mediados del siglo XX, después de la propagación de la epidemia de Newcastle que, entre 1951-1952, cobró más de 10 millones de aves ponedoras en el país. En este periodo fue cuando el sector avícola comenzó a industrializarse y a entrenar personal en el exterior o contratar extranjeros para asesorar a empresarios y preparar técnicos con las nuevas tecnologías importadas de Estados Unidos, Italia, Alemania o Suiza. El desarrollo tecnológico avanzó así:

- En los años cincuenta se inició la construcción de galpones para confinar animales con confort, alimentos especiales para las distintas etapas de crecimiento y producción, y la vacunación para prevenir las enfermedades.

²⁵ Molina, Luis F. (2002). "Una actividad Milenaria", "El lento tránsito hacia una avicultura comercial" y "El despegue avícola 1940-1960", *La avicultura en Colombia*, Capítulos I al IV, Bogotá: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (Fenavi)-Fondo Nacional Avícola (Fonav), Bogotá, 368 p.

- En los años sesenta se conformaron algunas explotaciones industriales con más de cien mil aves en producción, similar a las de Estados Unidos, con galpones dotados de bebederos y comederos controlados, sistema eléctrico para la iluminación y aire acondicionado. Además de la producción de carne y huevo, se comenzó a aprovechar los subproductos como la 14 gallinaza —un fertilizante de buena calidad— y las gallinas que ya no eran productivas se vendían como carne.
- En los años setenta fue frecuente la estrategia de integración vertical en la industria avícola para reducir costos. La integración hacia atrás fue la más recurrente con inversiones en la incubación para producción de pollito de un día con los de engorde y la producción de huevos para consumo e incubación. La integración hacia delante se dio entre las empresas de beneficio y la comercialización de la producción con expendios propios, asaderos o industrialización. La integración buscó una economía de escala y ahorro de costos.

En las décadas siguientes se ha continuado con la tecnificación en la gran empresa avícola incorporando los sistemas de producción más avanzados del mundo, alcanzando el grado de tecnificación y desarrollo empresarial que tienen los avicultores en otros países.²⁶

²⁶ DIAZ AGUILERA, María. Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología. Diciembre 2014. 73 p. (Documentos de trabajo sobre economía regional; no.214)

1.6 ESTADO DEL ARTE

1.6.1 Herramientas genéticas y para el bienestar de las gallinas ponedoras

El papel de la mejora genética en el bienestar animal fue el foco de la presentación del genetista Jeroen Visscher, de Hendrix Genetics, en el 14º Congreso anual de huevo en Sao Paulo, Brasil, el pasado marzo, ante más de 500 profesionales que representan a múltiples áreas de esta producción.- Según dijo Visscher, “hay un creciente interés en el bienestar animal en todo el mundo y las empresas de genética aviar han de compaginar el comportamiento social con unas mayores esperanzas de vida”. La creciente demanda de sistemas de alojamiento no de baterías y de sistemas ecológicos significa que los genetistas han de enfrentarse a este reto, desarrollando no sólo unas gallinas de alta producción sino con alta robustez sobrellevar los retos de todo tipo de agentes patógenos.

“Con la transición de la producción de huevos de las jaulas convencionales a los otros sistemas incluso las “viejas” enfermedades están reapareciendo”. Según Visscher, quien añade que las empresas de genética también están tomando en consideración el movimiento libre de antibióticos. Por ello, las empresas de genética han cambiado sus objetivos y la configuración de sus programas de mejora el fin de seguir produciendo las mejores aves para estos entornos cambiantes.

El objetivo de selección para el año 2020 de Hendrix Genetics es el desarrollo de un ave robusta que produzca 500 huevos hasta 100 semanas de edad. Ahora, con más herramientas genéticas disponibles, tales como las pruebas genómicas, los genetistas son capaces de utilizar marcadores de DNA individuales o incluso los genes de cada ave y hacer una selección más precisa. “Con la ayuda de herramientas genéticas, en un futuro próximo, las aves serán más saludables, vivirán más tiempo, mejorarán su bienestar y producirán más proteína animal para

el consumo humano de lo que lo han hecho hasta ahora, utilizando menos recursos ambientales,” Visscher concluye.²⁷

1.6.2 Bioseguridad: interrogantes válidos para avicultura

En términos de la salud animal, he aquí una muestra de los muchos interrogantes que se pueden formular para explicar el origen de un brote de influenza aviar u otra enfermedad contagiosa en un establecimiento avícola en explotaciones vecinas, en una provincia o a nivel nacional, escribe el Dr. Oscar Rivera García de Colombia.

1.6.3 Interrogantes

Cuando sale un brote de enfermedad aviar contagiosa, en particular la influenza aviar, siempre se pregunta, ¿de dónde vino?

La siguiente serie de preguntas en relación a la bioseguridad es muy válida, no solo después de un brote, pero también antes, para verificar que se están siguiendo los protocolos de bioseguridad a la letra.

¿Alguien vinculado a una explotación avícola o porcícola ha realizado faenas de caza y pesca en lagos, lagunas, ciénagas, frecuentadas por aves migratorias?

¿Alguien vinculado a una granja avícola o porcícola posee en su casa aves exóticas silvestres?

¿Se confundió el brote inicial con una enfermedad respiratoria tipo laringotraqueítis o bronquitis infecciosa?

²⁷ HERRAMIENTAS GENÉTICAS Y PARA EL BIENESTAR DE LAS GALLINAS PONEDORAS. En: Selecciones Avícolas [En línea]. (Mayo., 2016). Disponible en: < <http://seleccionesavicolas.com/avicultura/2016/05/herramientas-geneticas-y-para-el-bienestar-de-las-gallinas-ponedoras> > [citado en 06 de septiembre de 2017]

¿Se mantuvo oculto el brote por temor a críticas de los vecinos o a sanciones penales a sabiendas que en estos casos por Ley la Declaración del mismo tiene carácter obligatorio?

¿Se movilizaron aves para ser sacrificadas en un matadero o vendidas vivas en una plaza de mercado?

¿Alguien ingresó a un galpón un celular u otro equipo electrónico que ha utilizado en visitas realizadas en otras granjas?

¿Alguien es propietario de un almacén de venta de mascotas?

¿Alguien que regresó del Asia estuvo visitando granjas avícolas, porcícola o mercados de animales vivos y zoológicos?

¿Alguien al regresar en su equipaje ingresó cuellos y plumas de producción artesanal, sin desinfectar, bien para utilizarlas como adorno o para fabricar señuelos para pesca de trucha?

¿Existen en las zonas afectadas unas verdaderas, uniformes, completas y permanentes normas de bioseguridad, máxime cuando se trata de regiones de altas concentraciones avícolas o porcícolas?

¿La mortalidad está siendo técnicamente eliminada?

1.6.4 Cambio climático

El cambio climático y el calentamiento global con sus diferentes manifestaciones también en la actualidad y en el futuro cada vez tendrán más participación directa con los diversos fenómenos naturales que vive la humanidad.

Especialmente toca hacer referencia a los fuertes vientos, vendavales, huracanes que pueden movilizar a grandes distancias diversos patógenos.

Un típico ejemplo se encuentra en la presencia del mosquito “tigre” en Portugal y algunas regiones de España transportados por el viento desde el Continente africano.

Significa lo anterior que la zona de Centroamérica por los fuertes vientos originados por las tormentas tropicales se debe igualmente tener en cuenta.

Como pueden sacar en conclusión son válidos toda clase de interrogantes que tienen que ver justamente con la ausencia o disminución de las normas de bioseguridad.

1.6.5 Otros factores que afectan la bioseguridad

Adicional a estos interrogantes vale la pena considerar otros factores que, involuntariamente, pueden hacer olvidar la importancia de la bioseguridad, ellos hacen referencia al gigantismo.

En efecto por el afán de construir nuevos galpones, en una granja de aves o cerdos ya establecida o nuevas granjas en una misma región, no se tiene en cuenta el aumento de la movilización de todo tipo de vehículos que transportan materiales de construcción desde las ciudades al campo y el aumento de personal técnico y trabajador que a lo mejor no han recibido con antelación la enseñanza sobre este específico tópico.

Otro punto hace relación a las concentraciones avícolas o porcícola: ¿Se ha reflexionado sobre la multiplicidad de riesgos de contaminación que se contraen a través de todos los vehículos que se movilizan permanentemente para llevar gas, materiales de cama, alimentos, movilizar a los mataderos aves o cerdos, transportar a los sitios de distribución en diferentes ciudades huevos, cerdos y demás productos, los cuales circulan en un medio ambiente cargado de toda clase de agentes infecciosos?

Esta multiplicidad de riesgos sumados a otros que vale la pena que cada industrial avícola, criador de cerdos, funcionario oficial o privado, analicen y tengan en cuenta para evitar casos desastrosos sanitaria y económicamente hablando y se convenzan que en ningún momento la bioseguridad puede ser omitida y desconocida.

En otras palabras nunca se piensa que en cualquier momento, un grave problema por un virus de alta patogenicidad puede reaparecer de ahí que siempre, en estos casos específicos, debe tenerse presente la bioseguridad.²⁸

²⁸ BIOSEGURIDAD: interrogantes válidos para Avicultura. En: El sitio Avícola [En línea]. (22 de ene., 2013). Disponible en: < <http://www.elsitioavicola.com/articles/2300/bioseguridad-interrogantes-validos-para-avicultura/>> [citado en 06 de septiembre de 2017]

1.7 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizara la investigación descriptiva porque con ella se puede llegar a conocer la situación real por la que está pasando la empresa, cumpliendo con unos criterios de clasificación que sirven para ordenar y agrupar los objetos que se encuentran involucrados en el proceso indagatorio. Esta investigación es usada para obtener una visión general de los temas a tratar.

La metodología que se llevara a cabo está enfocada al modelo integral de dirección estratégica planteado por Fred David en conceptos de Administración Estratégica donde se tendrán en cuenta ocho capítulos de este modelo el cual se divide en dos etapas las cuales son:

1.7.1 Formulación de la estrategia

Donde se trabajara el desarrollo de las declaraciones de la visión, misión; la realización de auditoria externa con la interna; el establecimiento de objetivos a largo plazo: la creación, evaluación y selección de estrategias estos son los cinco pasos a seguir en la primera etapa del modelo.

1.7.2 Implementación de la estrategia

En este punto se trabajaran dos pasos los cuales consisten en implementar las estrategias tanto de gerencia como asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, la investigación y el desarrollo, además de los sistemas de información de la gerencia.

CAPITULO 2

ANALISIS EXTERNO

Para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo se realizó un análisis del entorno que rodea a la avícola Huevos del Campo donde se encontraran oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y amenazas que se pueden eludir. El propósito es identificar las variables claves que prometen una respuesta procesable donde la empresa mencionada anteriormente tenga la capacidad de responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las consecuencias de amenazas.

2.1 ENTORNOS

2.1.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

El municipio de Santander de Quilichao, está ubicado en la República de Colombia, en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km del norte de Popayán y 45 Km al sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca.

En su cabecera inicia el valle geográfico del rio Cauca, sus territorios están divididos en dos regiones topográficamente distintas: una zona montañosa al sur cuyo relieve corresponde a la cordillera Central, en la que se destacan los accidentes geográficos del cerro de la Chapa y los altos de el Calvario, Chuspillas y Sereno; y una zona plana que corresponde al Valle del Rio Cauca.

La cabecera municipal se localiza a los 3 grados de latitud norte, y a los 74 grados 54 minutos de longitud al oeste de Greenwich y a 1071mts de altitud sobre el nivel del mar.

El área Municipal es de 518 Km² de los cuales 6.84 Km² corresponden a la zona urbana.

Limita al norte con el municipio de Villarrica y Jamundí, al oriente con el municipio de Caloto y Jámalo, al sur con el municipio de Caldon y al occidente con el municipio de Buenos Aires

El municipio de Santander de Quilichao está dividido territorialmente de la siguiente manera:

Cabecera Municipal: Santander de Quilichao con 36 barrios en su zona Urbana

Un corregimiento: Mondomo

Cuatro (4) Resguardos Indígenas: Canoas, Munchique, La Concepción y Guadualito.

Ciento cuatro (104) Veredas

2.1.1.1 TOTAL PROYECCIONES DE POBLACIÓN POR DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO AÑOS 2017-2020

Cuadro No 1. Proyección de la población por departamento y municipio años 2017-2020

AÑOS	CAUCA	MUNICIPIO
2017	1'404.205	96.518
2018	1'415.933	97.965
2019	1'426.938	99.354
2020	1'436.916	100.681

Fuente: CENSO DANE 2005

2.1.1.2 INDICE DE NATALIDAD

Tasa bruta (o cruda) de natalidad²⁹

En la tabla y grafica se presenta la evolución de la TBN en el departamento del Cauca desde 1885 y su proyección a 2020, de acuerdo con los estimativos del DANE con base en el censo de 2005.

Cuadro No 2. Tasa bruta de natalidad departamental

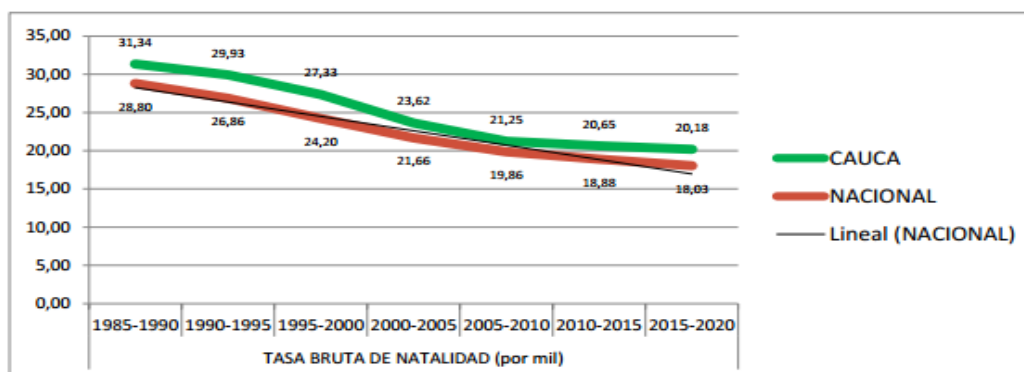
TASA BRUTA DE NATALIDAD (por mil)						
1985-1990	1990-1995	1995-2000	2000-2005	2005-2010	2010-2015	2015-2020
31,34	29,93	27,33	23,62	21,25	20,65	20,18

FUENTE: DANE, INDICADORES DEMOGRAFICOS 1985-2020

Fuente: DANE, INDICADORES DEMOGRAFICOS 1985-2020

Se observa el descenso de este indicador a partir de 1985, aunque todavía está por encima de las tasas observadas para el país.

Grafico No 2. Tasa bruta natalidad nivel departamental y nacional



Fuente: DANE, análisis de la situación salud Cauca 2011

²⁹ Tasa bruta (o cruda) de natalidad <https://www.minsalud.gov.co/plandecenal/mapa/Analisis-de-Situacion-Salud-Cauca-2011.pdf>

2.1.1.3 EDAD DE LA POBLACIÓN

Distribución de la población por grupos de edad y genero Municipio de Santander de Quilichao – Cauca 2015³⁰

Para el año 2015 la población del municipio está estimada en 93.545 habitantes, el 25% de la población del norte del cauca, de los cuales el 43% son hombres y el 57% son mujeres, el 57% corresponde a la cabecera municipal y un 43% a la rural, el 2% son niños, el 7% infantes, el 9% pubertad, el 19% adolescentes, el 18% juventud, el 21% edad media, el 15% adulto mayor y el 10% tercera edad.

Cuadro No 3. Distribución de la población por grupos de edad y genero Municipio de Santander de Quilichao – Cauca 2015

Grupos de edad	SEXO		Total	%
	Hombres	Mujeres		
<1	830	794	1.624	2
1-4	3.267	3.186	6.453	7
5-9	4077	4022	8099	9
10-14	4304	4132	8436	9
15-19	4752	4508	9260	10
20-24	4446	4596	9042	10
25-29	3798	3849	7647	8
30-34	3537	3415	6952	7
35-39	3166	3404	6570	7
40-44	2756	3047	5803	6
45-49	2433	2701	5134	5
50-54	2239	2530	4769	5
55-59	1856	2078	3934	4
60-64	1505	1651	3156	3
65-69	1097	1226	2323	2
70-74	789	930	1719	2
75-79	601	733	1334	1
80 Y MÁS	554	736	1.290	1
Total	46.007	47.538	93.545	100

Fuente: DANE, Colombia, CENSO 2005

³⁰ Situación de la salud en Santander de Quilichao- Cauca 2007-2014 <http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/BancoDocumentos/Situaci%C3%B3n%20de%20la%20salud%20en%20Santander%20de%20Quilichao.pdf>

2.1.2 ENTORNO ECONOMICO

Básicamente la economía del municipio de Santander proviene en buena parte del sector primario de vocación agropecuaria donde el café, la caña de azúcar y la yuca entre otros son renglones de gran importancia que generan ingresos a los agricultores. Con los beneficios que trajeron la Ley Páez y la instalación de empresas manufactureras, el renglón secundario pasó a ocupar un buen lugar en la economía local y regional, sin desconocer que el sector terciario, el comercio, en el casco urbano es fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica. Tiene Santander de Quilichao unas características importantes para el desarrollo activo de los tres sectores de la economía en comparación con otros municipios del Departamento y que podemos mencionar:

- Su ubicación geográfica es favorable al sector por encontrarse cerca al gran centro de producción y consumo como es Cali, al Puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo y Buga y otras ciudades del Departamento.
- Topográficamente hay dos zonas bien definidas: la zona plana, donde se inicia el Valle geográfico del río Cauca y con explotaciones agropecuarias y tecnologías apropiadas. La zona de ladera: topografía ondulada suave, con diferencia de pisos térmicos que hacen que el establecimiento de actividades agropecuarias sean muy variadas.
- La infraestructura vial y de comunicaciones es adecuada y están cerca a los centros de gran actividad económica; la red vial a la altura de la panamericana en el año 2019 será ampliada a doble calzada; agilizando de esta manera la comunicación.
- En el aspecto social, encontramos las tres etnias que se conjugan y hacen del municipio un lugar de convivencia, gente trabajadora y capacitada que se preocupa por estudiar, encontrándose personal altamente calificado.

En el sector primario los cultivos más importantes son: la caña de azúcar que ocupa el 47.12 % del área sembrada en cultivos transitorios y permanentes según

distribución del uso actual del suelo, en segundo lugar el café con el 23.55%, la piña con el 9.73%, la yuca con el 6.79%, la caña panelera con el 2.78% y el plátano con el 1.87 %. Entre otros cultivos podemos mencionar: el maíz, cítricos, fique, mora, lulo, mango, fríjol, tomate, arroz y habichuela que participan en menor escala. En el área pecuaria hay cría de ganado bovino y de porcino. La zona plana (Valle geográfico del río Cauca), se caracteriza por la explotación a gran escala de la caña de azúcar, de pastos mejorados para el ganado, en la zona de ladera ocupa un lugar relevante el cultivo del café, la yuca, el plátano y el pancoger.³¹

Algunos factores que influyen el entorno económico es el crecimiento económico tanto del municipio como del país porque con el aumento la producción de bienes y servicios, esta se ve reflejada en el gasto o consumo de las familias.

Con los tipos de cambio en la moneda esta afecta la capacidad de la empresa a la hora de competir en los mercados internacionales porque el costo muy alto de la moneda favorecerá las importaciones pero perjudicará las exportaciones.

2.1.2.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO³²

Es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior.³³

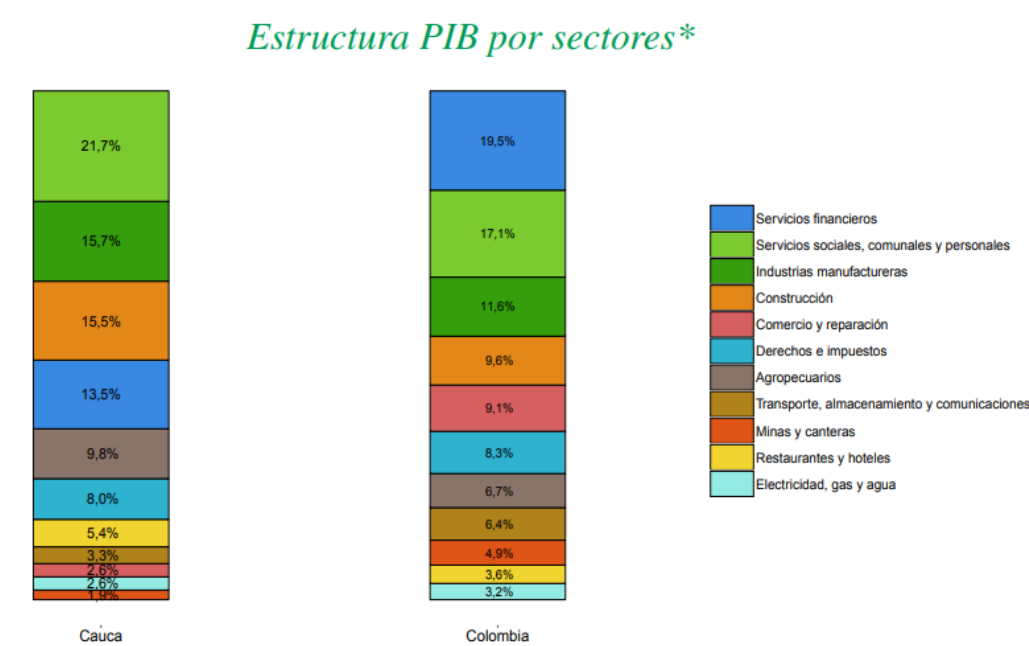
³¹ ALCADIA SANTANDER DE QUILICHAO. <http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>

³² Perfiles económicos departamentales (cauca)

http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77510&name=Perfil_de_partamento_Cauca.pdf&prefijo=file

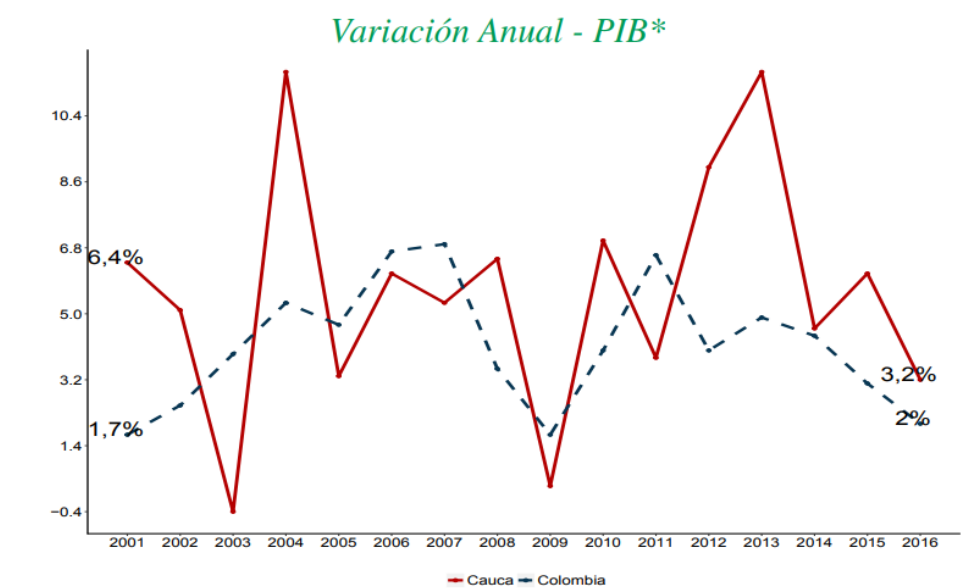
³³ BANCO DE LA REPUBLICA <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>

Grafico No 3. Estructura PIB por sectores (agropecuarios)



Fuente: Cuentas Departamentales-DANE

Grafico No 4. Variación anual del PIB



Fuente: Cuentas Departamentales-DANE

2.1.3 ENTORNO JURIDICO

2.1.3.1 Norma de sanidad animal en bioseguridad

La resolución 1515 del 21 de Mayo de 2015: Por medio de la cual se establecen los requisitos para obtener el Registro Sanitario de Predio Avícola – RSPA.

La resolución 003283 – 22 de septiembre de 2008: Por la cual se establecen las medidas básicas de Bioseguridad que deben cumplir las granjas avícolas comerciales en el país.

2.1.3.2 Norma plan de manejo ambiental

La resolución 1023 adopten guías ambientales: Por la cual se adoptan guías ambientales como instrumento de autogestión y autorregulación, artículo tercero; sector agrícola y pecuario se encuentra la guía ambiental para el subsector avícola.

Ley 99 de 1993: se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.

Decreto ley 2811 de 1.974: Código nacional de los recursos naturales renovables RNR y no renovables y de protección al medio ambiente. El ambiente es patrimonio común, el Estado y los particulares deben participar en su preservación y manejo.

Ley 23 de 1973: Principios fundamentales sobre prevención y control de la contaminación del aire, agua y suelo y otorgó facultades al Presidente de la República para expedir el Código de los Recursos Naturales

Decreto 1299 de 2008: Por el cual se reglamenta el Departamento de Gestión Ambiental de las Empresas a Nivel Industrial y se dictan otras Disposiciones.

Ley 9 de 1979: Código sanitario nacional

Decreto 1753 de 1994 Licencias ambientales.

Resolución 1023 de 2005: Por la cual se adoptan guías ambientales como instrumento de autogestión y autorregulación.

Resolución 1183 de 2010: Por medio de la cual se establecen las condiciones de Bioseguridad que deben cumplir las granjas avícolas comerciales en el país para su certificación

2.1.4 ENTORNO POLITICO

2.1.4.1 FONDO NACIONAL AVICOLA (FONAV)³⁴

El Fondo Nacional Avícola (FONAV) es una cuenta especial cuyos recursos se destinan al cumplimiento de los objetivos señalados en el artículo 21 de la Ley 1255 de 2008

El fondo se creó a partir del 09 de febrero bajo la Ley N.º 117, reglamentada a partir del 26 de abril de 1994 bajo el decreto N.º 823. FONAV fue creado a raíz de un sinnúmero de necesidades del Sector Avícola, en busca de un mejor desarrollo y tecnificación de la industria.

Dentro de la administración de los recursos del FONAV y con fundamento en sus objetivos como representativo de los intereses de la industria avícola colombiana, desarrolla sus actividades a través de los siguientes programas donde solo nos enfocaremos en el programa huevo:

³⁴ FENAVI: FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES DE COLOMBIA. ¿Qué es FONAV? FENAVI [en línea], 29 de enero de 2018. Disponible en:
http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1572&Itemid=652

2.1.4.2 PROGRAMA HUEVO

Estar comprometidos con la seguridad alimentaria del país es una de las principales funciones del FONAV y el huevo es la herramienta ideal para lograrlo. Su alto valor nutricional, su versatilidad y su economía; convierten al huevo en un alimento natural para combatir la lucha contra la desnutrición y malnutrición crónica.

Su objetivo principal es fomentar el huevo en Colombia a través de campañas con profesionales de la salud tales como nutricionistas, médicos, pediatras, entre otros y trabajar conjuntamente con entidades públicas y privadas a través de alianzas educativas para garantizar un manejo adecuado del producto, dando un cubrimiento a nivel nacional con el fin de garantizar el consumo del producto dentro de los planes de alimentación y en las dietas de la población Colombiana.

Igualmente, trabaja en pro de la calidad y la inocuidad del huevo y los productos derivados de huevo a fin de ofrecer a los consumidores un producto apto para su salud.

El programa explora nuevos mercados a nivel internacional para el huevo y los subproductos de huevo mediante investigaciones de los mercados objetivos, revisión de los requisitos sanitarios del país y de los países de destino, evaluando las condiciones del producto para exportación y nuevos productos, lo cual le permita a la industria nacional seguir creciendo y proyectándose hacia el futuro.

Así mismo, trabaja conjuntamente con los funcionarios de la DIAN y de las diferentes Entidades de Control, para evitar la comercialización de productos de contrabando y las implicaciones de su ingreso al país para que de esta forma tanto los organismos del estado como los avicultores, trabajen en el cumplimiento de las normas establecidas en el país y se establezcan mecanismos eficientes en el control y la prevención del contrabando.

Normatividad

Fondo Nacional Avícola se rige por la siguiente Normatividad

- Ley 117 de 1994
- Decreto 823 de 1994
- Decreto 2025 de 1996
- Decreto 523 de 2003

2.1.5 ENTORNO AMBIENTAL

2.1.5.1 Determinación de las fuentes de contaminación

Buscar métodos adecuados para la utilización de los residuos orgánicos constituye una necesidad y urgencia para el sector avícola.

La avicultura es, en términos generales, una actividad ganadera intensiva que permite que una importante porción de la población se pueda alimentar adecuadamente, con proteínas de alta calidad y a un bajo costo.

Las granjas dedicadas a la producción de huevos se caracterizan por estar emplazadas en predios de poca superficie, con aves alojadas en galpones con serias limitaciones en su infraestructura.

Los sistemas intensivos de producción avícola pueden crear enormes problemas de polución, debido a las grandes cantidades de sustancias contaminantes de origen orgánico (Nitrógeno, Fósforo y Azufre) que se producen y contaminan el suelo y el agua.

Por otro lado, el material particulado que se libera en estos establecimientos, sumado a la proliferación de olores desagradables, plagas y fuertes emisiones de amoniacales, incrementan los riesgos por zoonosis.³⁵

2.1.5.2 Manejo de residuos

Toda la avicultura está englobada: la actividad en granjas, incubadoras, plantas frigoríficas, plantas de ovoproductos, de alimento, de huevo, de clasificado/empacado de huevo y el transporte entre ellas y con/de terceros. Hablamos de todas las actividades que están involucradas, pues generan residuos por pollinaza (cama de aviario), gallinaza (excreta de postura), aves muertas, descartes, desechos y pérdidas, emisiones gaseosas, sólidas y líquidas, fabricación del alimento, procesamiento de aves y de huevo, utilización de productos biológicos y domisanitarios, el transporte y la propia actividad humana.

Todas esas actividades producen un impacto en el ambiente que no es solo efecto de la respiración de las aves en un lugar de alta concentración de ellas, porque si hay un buen contorno vegetal, está compensado ecológicamente por la actividad biológica y la interacción entre animales y plantas. Y, ¿por qué producen impacto en el ambiente? Porque hay generación de residuos sólidos, líquidos, gases, agua, energía, proliferación de plagas, emisión de ruidos y olores.³⁶

³⁵ CRESPO, Diana. Industria avícola: producir sin contaminar. Red alimentaria [en línea]. http://www.americarne.com/noticias/buscador.php?tipo=unico&id_articulo=2530

³⁶ IRIGOYEN, Juan. Manejo de residuos en granjas y plantas avícolas. Actualidad avipecuaria [en línea]. <http://www.actualidadavipecuaria.com/articulos/manejo-de-residuos-en-granja-y-plantas-avicolas2015.html>

Cuadro No 4. Se presentan comprendidos los residuos para aves en postura

Etapa	Tipo	Ejemplos de Residuos		
Producción		Solido	Liquido	Gaseoso
Postura	Jaula	Guano	H ₂ O	CO ₂ CH ₄ NH ₃ SH ₂
	Ambos	Aves muertas		
		Huevo roto		
		Jeringas		
		Agujas		
		Envases usados		
		Envases rotos		
		Productos vencidos		
	Piso	Cama		

Fuente: manejo de residuos en granjas y plantas avícolas; ajustado solo para aves en postura.

Juan Irigoyen, año 2015

2.1.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

La tecnología es algo que cada día avanza más rápido, por lo que se debe ir tecnificando cada proceso que se realiza en la granja e incorporar los sistemas de producción más avanzados para así alcanzar el grado de tecnificación y desarrollo empresarial del sector avícola.

Los recursos tecnológicos con los que cuenta la granja Huevos del Campo son los siguientes:

Cuadro No 5. Recursos físicos

Activos	Detalles	Cantidad
Inmuebles	Galpones manuales	4
Vehículo	Camioneta	1
Equipos de Computación	Computadores	2
	Impresora	1
Maquinaria y Equipos de Producción	Tanques de agua	2
	Bebederos	41
	Comederos	41
Muebles y Enseres	Escritorio	1
	Archivador	1
	Mesa	1
	Sillas	8

Fuente: Granja Avícola Huevos del Campo, año 2017

VARIABLES DE ACUERDO AL ANALISIS EXTERNO

Tabla No 1. Oportunidades y amenazas

AREA	N°	VARIABLES	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
ENTORNO DEMOGRAFICO	1	Ubicación de la avícola	X			
	2	Aumento de la población	X			
	3	Alta competitividad en el mercado			X	
	4	Incertidumbre del consumidor hacia el producto				X
ENTORNO ECONÓMICO	1	Competencia y precios		X		
	2	Variación del precio por parte de los competidores			X	
	3	Variación en el PIB				X
	4	Explorar nuevos mercados	X			
ENTORNO JURIDICO	1	Reglamentación en bioseguridad	X			
	2	Impuestos				X
	3	Normas en manejo del producto		X		
ENTORNO POLITICO	1	Programa de FONAV	X			
	2	Normatividad a cumplir				X
ENTORNO AMBIENTAL	1	Sustancias contaminantes orgánicas				X
	2	Manejo de residuos ambientales				X
	3	Riesgos de enfermedades patológicas			X	
ENTORNO TECNOLÓGICO	1	Conocimiento hacia el producto	X			
	2	Tecnología avanzada	X			
	3	Tecnificación en los procesos			X	
	4	Maquinas industrializadas			X	

Fuente: elaboración propia

2.2 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

Para elaborar esta matriz se determinaron las diferentes oportunidades y amenazas en base al análisis de los entornos que rodean a la empresa y llegando a un consenso con la administradora.

El total ponderado para la empresa es 2,66, lo que indica que se encuentra por encima del promedio ponderado, lo que significa que la empresa está esforzándose por aprovechar al máximo las oportunidades existentes y así poder minimizar las amenazas que conllevan a peligros.

En esta matriz las oportunidades más importantes que se presentan para la empresa son las que teniendo en cuenta su clasificación obtuvieron el valor de 0,07 siendo este el más alto para los siguientes factores claves como lo son el programa de FONAV, conocimiento hacia el producto, tecnología avanzada, competencia y precios, Donde la empresa Huevos del Campo busca la oportunidad de poder posesionarse en el mercado.

Tabla No 2. Matriz de factores externos

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			OPORTUNIDAD MAYOR 4	AMENAZA MAYOR 1
			OPORTUNIDAD MENOR 3	AMENAZA MENOR 2
N°	FACTORES CLAVES EXTERNOS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Ubicación de la avícola	0,05	4	0,2
2	Aumento de la población	0,04	4	0,16
3	Competencia y precios	0,07	3	0,21
4	Explorar nuevos mercados	0,06	4	0,24
5	Reglamentación en bioseguridad	0,04	4	0,16
6	Normas en manejo del producto	0,04	3	0,12
7	Programa de FONAV	0,07	4	0,28
8	Conocimiento hacia el producto	0,07	4	0,28
9	Tecnología avanzada	0,07	4	0,28
AMENAZAS				
1	Impuestos	0,03	2	0,06
2	Alta competitividad en el mercado	0,07	1	0,07
3	Incertidumbre del consumidor hacia el producto	0,03	2	0,06
4	Normatividad a cumplir	0,07	2	0,14
5	Sustancias contaminantes orgánicas	0,04	2	0,08
6	Manejo de residuos ambientales	0,03	2	0,06
7	Riesgos de enfermedades patológicas	0,05	1	0,05
8	Variación del precio por parte de los competidores	0,06	1	0,06
9	Variación en el PIB	0,04	2	0,08
10	Tecnificación en los procesos	0,03	1	0,03
11	Maquinas industrializadas	0,04	1	0,04
TOTAL		1,00		2,66

Fuente: elaboración propia

2.3 ANALISIS DEL SECTOR

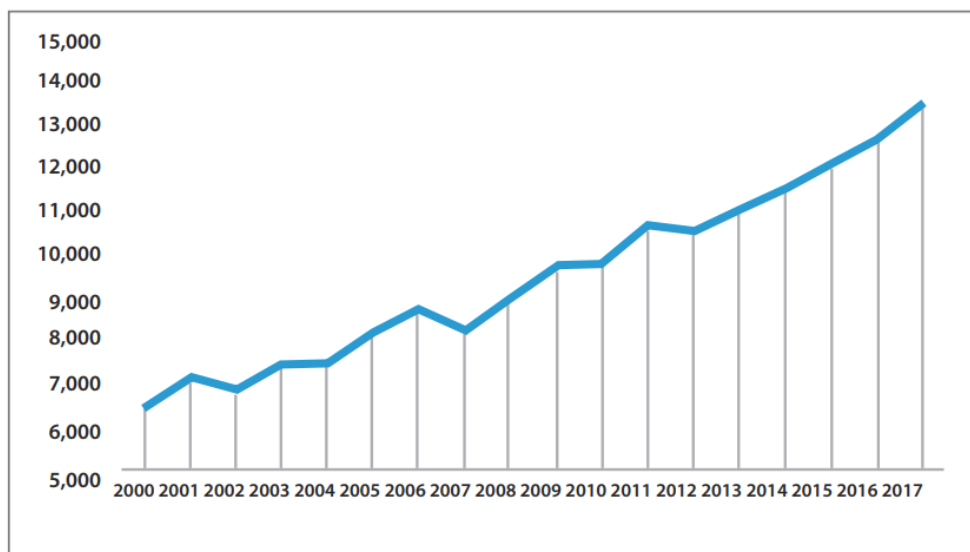
Avicultura 2016 expectativas 2017, el año anterior, pese a las difíciles condiciones externas del país, el sector avícola superó las expectativas proyectadas al 2016. En efecto, se proyectó en su momento una tasa de 2.7% y se llegó a un 4.4%, convirtiéndose en uno de los renglones con mayor contribución al crecimiento del sector agropecuario.³⁷

Huevo: rompiendo límites Meses atrás cuando se estaba proyectando el 2016, las expectativas eran moderadas. En efecto, las prevenciones estaban centradas en el elevado encasetamiento registrado en el 2015 (8.5%), con lo cual se esperaba una oferta elevada en el primer semestre del 2016. De allí entonces que se proyectara una tasa de crecimiento de 1.5%, por demás, con un margen estrecho respecto al crecimiento poblacional.

En la actualidad las dinámicas de crecimiento a través de las empresas líderes del sector tienen un mayor impacto en el mercado. Con modelos de expansión que no tienen nada que envidiar a los productores de países como Estados Unidos, Brasil o Argentina, no así en materia de costos e infraestructura pública.

³⁷ FENAVI: FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES DE COLOMBIA. PERSPECTIVAS AVÍCOLAS 2017: A pesar de la dificultades económicas que tuvo el país durante el 2016, más el paro camionero y el impacto del dólar, la industria avícola creció 4.4%. Las proyecciones para el 2017 son un crecimiento del 5,6%. Análisis. En: Revista Avicultores. No. 246 (Feb., 2017); p.6. ISSN 0121 - 1358

Grafico No 5. Producción anual de huevo (millones de unidades)



Fuente: Fenavi. PEE, año 2017.

En cuanto a la proyección 2017, con base en el encasamiento estimado (ver sección anterior), se tendría una tasa de crecimiento de 5.9%, con lo cual se llegaría a una producción total de 13.572 millones de unidades de huevo, con una oferta mensual de 1.131 millones de unidades mes.

Si bien desde el punto de vista macro económico se espera un menor ritmo de crecimiento, tal situación podría generar efectos positivos al sector, toda vez que el huevo, como producto básico de la canasta familiar, adquiere mayor preferencia cuando las familias afrontan problemas de ingresos.³⁸

³⁸ FENAVI: FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES DE COLOMBIA. PERSPECTIVAS AVÍCOLAS 2017: A pesar de la dificultades económicas que tuvo el país durante el 2016, más el paro camionero y el impacto del dólar, la industria avícola creció 4.4%. Las proyecciones para el 2017 son un crecimiento del 5,6%. Análisis. En: Revista Avicultores. No. 246 (Feb., 2017); p.14-16. ISSN 0121 - 1358

Cuadro No 6. Producción de huevo (miles de unidades)

Mes	2013	2014	2015	2016	2017 Py	Variación
Ene	905,330	952,134	962,804	1,057,370	1,085,068	2.6%
Feb	905,339	955,873	972,603	1,055,829	1,087,178	3.0%
Mar	906,130	962,016	978,602	1,059,658	1,098,254	3.6%
Abr	915,048	961,242	980,241	1,064,993	1,116,785	4.9%
May	922,657	961,914	986,077	1,062,760	1,133,395	6.6%
Jun	928,684	967,278	990,153	1,060,857	1,135,436	7.0%
Jul	935,573	967,902	997,966	1,065,032	1,141,880	7.2%
Ago	939,109	969,030	1,010,199	1,073,743	1,150,012	7.1%
Sep	938,031	961,396	1,022,551	1,075,316	1,154,610	7.4%
Oct	941,933	956,683	1,029,200	1,078,226	1,152,730	6.9%
Nov	942,246	956,409	1,040,119	1,082,009	1,155,573	6.8%
Dic	947,397	957,373	1,058,614	1,081,554	1,161,400	7.4%
Total	11,127,476	11,529,250	12,029,128	12,817,345	13,572,322	
Crecimiento	4.9%	3.6%	5.3%	6.6%	5.9%	

Fuente: Fenavi PEE. Py. Proyección, año 2017

2.4 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

2.4.1 Intensidad de la rivalidad

La avícola Huevos del Campo tiene dos grandes competidores a nivel de producción y comercialización, se tienen tres competidores más pero son a nivel de comercialización; en la diversidad de los competidores se puede decir que manejan una cantidad de gallinas ponedoras más elevada que la nuestra por lo que los niveles de producción serán más altos, al sector avícola beneficiarse de un crecimiento rápido esto logra darnos una estabilidad; lo que implica mejoras en las tasas de penetración en el mercado las cuales se podrán mantener. Como capacidad de diferenciación del producto se cuenta con un producto de excelente calidad y un precio asequible a los consumidores.

2.4.2 Amenaza de los nuevos entrantes

El mercado o segmento puede llegar a no ser atractivo todo dependiendo de las barreras de entradas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores en el sector avícola y esto lleva a ser una desventaja competitiva inicial, debido a que los nuevos entrantes puede llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado, también se debe tener en cuenta la desaceleración de la demanda y las políticas gubernamentales las cuales pueden impedir o limitar el ingreso de nuevos sectores a la industria.

2.4.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con nuestro proveedor Alimentagro S.A es fuerte y se maneja una integración hacia adelante, tiene una gran importancia debido a los suministros que son adquiridos por parte del proveedor, cuentan con una excelente calidad cumpliendo con las especificaciones que se necesitan en la avícola para el manejo de la alimentación de las aves.

2.4.4 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación con los compradores es alto, debido a la alta calidad de los productos, la distribución y los precios.

2.4.5 Productos sustitutos

La carne de pollo es el producto de origen animal que prefieren los Colombianos, para el año 2017 se obtuvo una cifra histórica de 13.827 millones de unidades de huevos y más de 1,5 millones de toneladas de carne de pollo, según lo informo la Federación Nacional de Avicultores (FENAVI). De esta manera estas dos proteínas se están convirtiendo en la base fundamental de la alimentación del país.

2.5 BENCHMARKING

Conociendo las oportunidades y amenazas del entorno que rodea a la empresa Huevos del Campo encontradas en el análisis externo así como también las fortalezas y debilidades que se obtuvieron del análisis interno, donde se procederá a comparar otras empresas cercanas que nos permitirá conocer la posición real y las características que posee frente a otras empresas que ofrecen los mismos servicios.

Organizaciones a comparar

2.5.1 Huevos del Campo

Granja ubicada en la zona rural del municipio de Santander de Quilichao, Cauca, en la Vereda Alegrías, kilómetro 4 vía Popayán tiene como objetivo la producción y comercialización de huevos de mesa; lleva año y medio incursionando en el sector avícola ofreciendo sus servicios, es una avícola pequeña pues cuenta con 4 galpones manuales y dos trabajadores de planta. La producción diaria es de 500 huevos.

2.5.2 Huevos Kikes³⁹

Más de 50 años de historia en el sector avícola consolidan a Incubadora Santander, a través de su marca Huevos Kikes, como líder y desarrollador de la categoría de huevos en Colombia.

Nuestro principal ingrediente son las personas. Contamos con un equipo de trabajo conformado por más de 2.000 colaboradores.

³⁹ Huevos Kikes. Quienes somos. [en línea], 30 de enero de 2018. Disponible en: <https://www.huevoskikes.com/somos-kikes/somos-kikes>

Cumpliendo nuestra promesa de alimentar con frescura a Colombia dando acceso al alimento más completo, nuestra compañía ha logrado transmitir a los consumidores colombianos una propuesta de valor en donde garantizamos la frescura de nuestro producto.

Producimos 4 millones de Kikes diarios, lo que nos convierte en el productor #1 de Colombia, con un modelo altamente integrado que va desde la producción del alimento, reproducción de aves, incubación, producción, clasificación y distribución directa a más de 15 ciudades del país.

Hoy somos la única compañía avícola a nivel nacional con un sistema integrado de gestión certificado por ICONTEC.

2.5.3 Huevos Santa Anita⁴⁰

Somos una compañía de trayectoria, con más de 60 años de experiencia en el sector avícola desarrollando productos 100% naturales y de excelente calidad. Somos innovadores y nos reinventamos constantemente. Por eso, nuestros productos no solo contribuyen a la alimentación, si no que proporcionan beneficios para la salud más allá de la nutrición básica.

Hoy, contamos con 2.5 millones de aves de las mejores genéticas para la producción del huevo comercial, 11 granjas de producción y 3 de levante, con tecnología de punta, con 10 distritos de ventas a nivel nacional y con más de 1000 colaboradores.

Somos una compañía sólida, que no para de explorar nuevos horizontes, desarrollando más que una cadena productiva, un ciclo de vida, en el que la calidad juega un papel primordial.

⁴⁰ Santa Anita, del campo a tu hogar. Quienes somos. [en línea], 30 de enero de 2018. Disponible en: <http://santaanitanapoles.com/quienes-somos/>

CERTIFICACIONES

Para garantizar la calidad de nuestros productos, contamos con la certificación ISO 9001 versión 2008 al sistema de gestión de calidad en la producción y comercialización de huevos otorgado por Icontec en Colombia y avalado por IQNET a nivel internacional.

Así mismo, ostentamos el certificado de granjas BIOSEGURAS otorgado por el ICA y 2 plantas de alimentos balanceados para su abastecimiento propio, garantizando la calidad del alimento para nuestras aves.

2.5.4 Huevos Oro⁴¹

HUEVOS ORO es la primera marca nacional en ser acreditada en BIENESTAR ANIMAL por FACTA WELFARE ASSURANCE, CERTIFICATION & TRAINING, una organización norteamericana, creada hace 40 años y reconocida en el ámbito mundial por el diseño de herramientas de formación y verificación, pioneras de bienestar animal, para la producción libres de jaula.

HUEVOS ORO pertenece a Nutrientes Avícolas, NUTRIAVÍCOLA S.A., organización vallecaucana que está en el mercado hace 42 años. Desde sus inicios el bienestar animal ha sido una de sus más importantes políticas, “por esto, es un éxito para la organización haber logrado la certificación de FACTA en BIENESTAR ANIMAL para su producción Libres de Jaula. Es la garantía que los procedimientos que prometemos a nuestros clientes y la aplicación de la norma se cumplen de manera correcta,” expresó el Gerente General de NUTRÍAVICOLA, Mario César Ocampo.

HUEVOS ORO está en el top tres entre las marcas del sector, con una participación en el mercado de más de 50 millones de huevos vendidos-mes y en promedio tiene capacidad para alojar más de 3 millones de aves. A su dinamismo

⁴¹ Huevos Oro. Certificación en Bienestar Animal. [en línea], 30 de enero de 2018. Disponible en: <http://huevosoro.com/certificacion-en-bienestar-animal/>

y constante expansión se une ahora la certificación de Bienestar que imprime a sus procesos FACTA.

Hace más de un año el equipo de esta certificadora inició en NUTRIAVICOLA su gestión de auditorías de bienestar animal, programas de capacitación técnica y en granja, finalizando con la certificación de primera categoría. “Cumplimos con los preceptos establecidos a nivel mundial y local de Bienestar Animal para la producción de huevos Libres de Jaula.

Para Nutriavicola Huevos Oro es importante el cumplimiento de la norma en cuanto a manejo, nutrición, acceso y disponibilidad de equipo e infraestructura, para que así las aves puedan desarrollar sus hábitos naturales”. Agregó Ocampo Unido a la trazabilidad del BIENESTAR ANIMAL, el trato que reciben las aves es fundamental para NUTRIAVICOLA, por eso manuales, capacitación, instrucción y verificación permanente están siempre presentes en sus colaboradores. “al final el consumidor dispone de un producto con el más alto estándar de calidad”

Dentro del sector a nivel mundial hay una tendencia de cambio hacia el consumo de huevos libres de jaula, direccionada por el consumidor, es por ello que Nutriavicola busca suplir a quienes han aceptado esta tendencia, con el suministro de un huevo que cumple estos requerimientos. Reconocidas compañías a nivel mundial han proyectado un consumo únicamente de Huevos Libres de Jaula en un futuro inmediato ; entre ellas encontramos a Wal-Mart, Costco, Target destacados retailers; compañías manufactureras como Bimbo, Nestlé, Unilever, PepsiCo, Mondelez, KraftHeinz, Cargill; Catering y restaurantes de comida rápida del nivel de McDonald's, Subway, Starbucks, Dunkin Donuts, Burger King, Taco Bell, Sodexo, Compas Grup, Imc y grandes compañías hoteleras, AccorHotels e Intercontinental Hotels, Marriot, Hilton, Hyatt , Royal Caribbean y Carnival Cruise Lines entre otras.

HUEVOS ORO está comprometido con esta tendencia y hoy ya tiene el 85% de su producción libre de Jaula.

Mario César Ocampo, Gerente General de NUTRIAVICOLA dio a conocer que esta empresa tiene 3 centros de producción, 5 distritos de ventas, y su sede principal está ubicada en la ciudad de Cali.

2.6 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Tamaño: es uno de los factores que los consumidores buscan a la hora de realizar su compra, por lo que se debe manejar un tamaño y peso establecido por ICONTEC donde publica la segunda actualización de la norma técnica colombiana NTC 1240⁴², a continuación el cuadro con sus respectivos pesos y tamaños:

Cuadro No 7. Tamaño y peso del huevo

Categorías	Peso en Gramos
Jumbo	> 78,0 g
AAA	67,0 - 77,9 g
AA	60,0 - 66,9 g
A	53,0 - 59,9 g
B	46,0 - 52,9 g
C	< 46,0 g

Fuente: FENAVI, año 2017

Textura: La calidad o resistencia de la cáscara depende principalmente del metabolismo mineral de la gallina y, a su vez, de una adecuada alimentación. Toda la superficie de la cáscara, incluso los mismos poros, se encuentra recubierta por una cutícula orgánica que está formada principalmente por proteínas (90%) y pequeñas cantidades de lípidos y carbohidratos.

Precio: es un factor muy competitivo en este sector, debido a que se debe tener en cuenta el comportamiento del mercado y de los competidores y estar informado con las estadísticas de FENAVI donde se puede ver el IPC que es un índice en el que se cotejan los precios de un conjunto de productos.

⁴² FENAVI: FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES DE COLOMBIA. El Huevo Estrena Peso. [en línea], 30 de enero de 2018. Disponible en:
http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2197&Itemid=1200

Servicio: ofrecer un buen servicio a todos los clientes para satisfacer su necesidad, también los clientes pueden presentar sus quejas, peticiones o reclamos acerca de los productos que se están brindando.

Calidad y frescura: los huevos pueden durar por algún tiempo, no hay nada mejor que comprarlos frescos y consumirlos en el menor tiempo posible para aprovechar al máximo sus beneficios.

Bioseguridad: son las prácticas de manejo diseñadas para prevenir la entrada y transmisión de agentes patógenos que puedan afectar la sanidad en las granjas animales.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Cuadro No 8. Matriz del perfil competitivo

			HUEVOS DEL CAMPO		KIKES		HUEVOS SANTA ANITA		HUEVOS ORO	
Factores clave de Éxito	PESO		VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Tamaño	20%	0,20	3,5	0,7	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Textura	10%	0,10	4	0,4	4	0,4	3,5	0,35	3,5	0,35
Precio	10%	0,10	3	0,3	4	0,4	3,5	0,35	3,5	0,35
Servicio	5%	0,05	3,5	0,175	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Calidad y frescura	20%	0,20	4	0,8	4	0,8	3,5	0,7	4	0,8
Bioseguridad	35%	0,35	2	0,7	4	1,4	4	1,4	4	1,4
TOTAL	100%	1,00		3,075		4		3,8		3,9
Debilidad mayor	1									
Debilidad menor	2									
Fortaleza menor	3									
Fortaleza mayor	4									

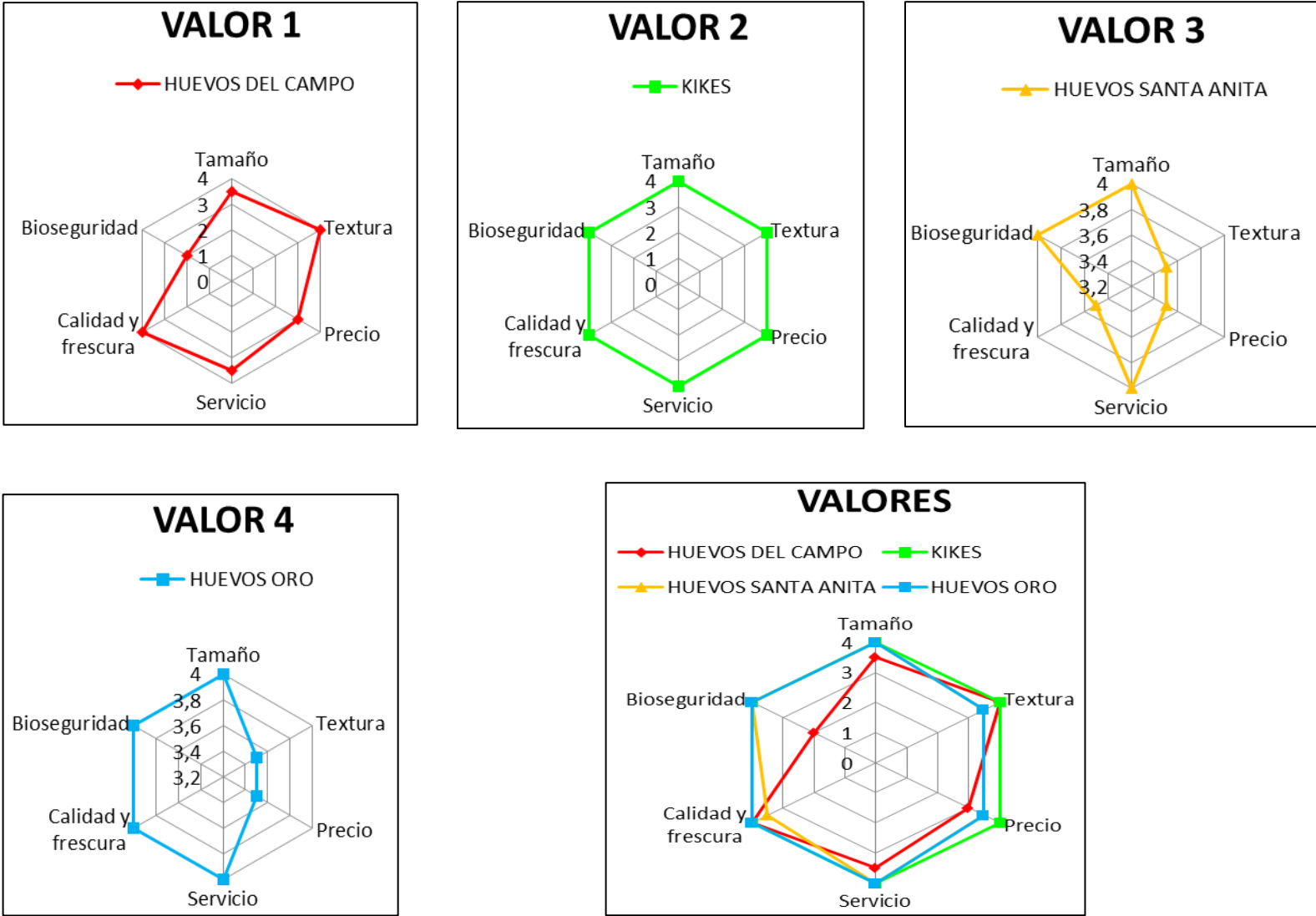
Fuente: elaboración propia, año 2017

Como resultado en la matriz del perfil competitivo se pueden evidenciar los siguientes resultados donde la empresa Huevos del Campo tiene una clasificación de 3,075 demostrando que aprovecha las oportunidades y fortalezas con las que cuenta para así ir obteniendo en posicionamiento en el mercado cada vez más fuerte.

A continuación se presentan los radares de valor y valor sopesado para cada una de las empresas anteriormente analizadas

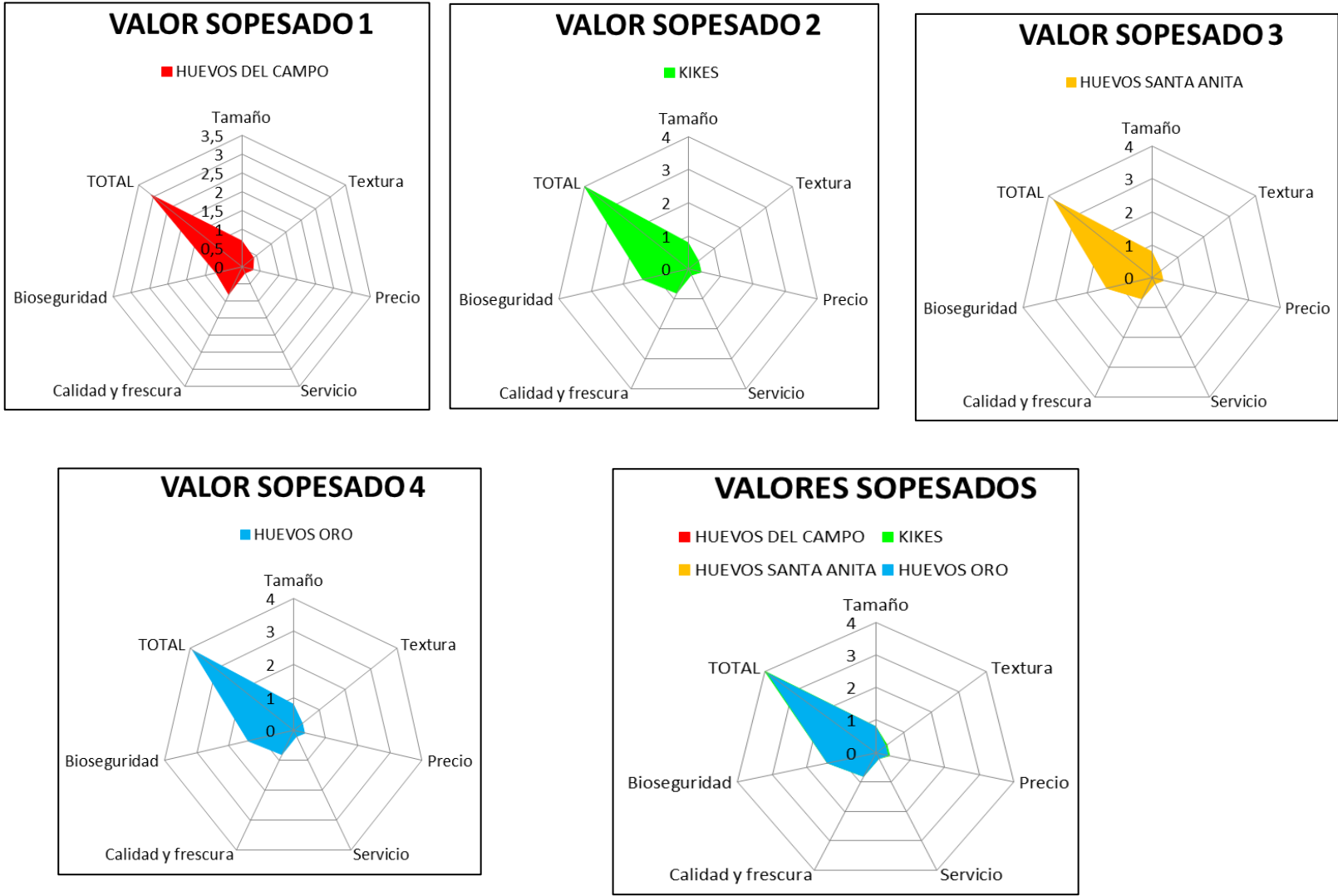
RADARES DE VALOR

Grafico No 6. Radares de valor



RADARES DE VALOR SOPESADO

Grafico No 7. Radares de valor sopesado



En los radares de valor encontramos que la avícola Huevos del Campo tiene un buen desempeño productivo puesto que la textura, calidad y frescura son sus mayores fortalezas. Existe un desempeño moderado en la prestación del servicio, tamaño y precio, a su vez tiene un pobre desempeño en el área de bioseguridad. Comparado con las empresas Kikes, Huevos Santa Anita y Huevos Oro quienes tienen en común fortalezas mayores como tamaño, servicio, calidad y frescura, bioseguridad, teniendo en cuenta que la empresa Kikes para cada uno de los factores claves cuenta con un valor de 4 siendo así el competidor más fuerte, mientras que las dos empresas siguientes cuentan con desempeños moderados en textura y precio.

En los radares de valor sopesado se puede obtener como resultado que las empresas a las cuales nos estamos enfrentando en el mercado cuentan con más años en el mercado y tienen un buen posicionamiento, siendo así el competidor mas fuerte se encuentra Kikes con un valor sopesado de 4, en segundo lugar esta Huevos Oro con 3,9 en tercer lugar se encuentra Huevos Santa Anita con 3,8 y por ultimo esta Huevos del Campo con 3,075 siendo el menor de todas las empresas a las que se comparó, pero esta cuenta con fortalezas que puede aprovechar a su favor para obtener mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

CAPITULO 3

ANALISIS INTERNO

Posterior al análisis externo donde se analizan los entornos que rodean la organización, se procederá con el análisis interno que se realizara dentro de la empresa Huevos del Campo, lo cual nos permitirá identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que se encuentran en la empresa objeto de estudio, donde se utilizara como herramienta la matriz de evaluación del factor interno.

3.1 COMPONENTE GERENCIAL

La empresa Huevos del Campo en el momento no cuenta con una Misión, Visión y Valores organizacionales, no se tiene planteado un organigrama debido a esto después de realizar este análisis se planteara en los lineamientos estratégicos la propuesta de cada uno de estos puntos que son importantes y aún no cuenta la empresa con ellos.

3.2 COMPONENTE MERCADEO Y VENTAS

La empresa huevos del campo describe el proceso de como crea y satisface las necesidades y deseos de los clientes en cuanto a los productos que se ofrecen donde se analizaran cuatro puntos claves los cuales son:

3.2.1 Análisis de clientes

Encontramos que el huevo es un alimento esencial en la canasta familiar no solo para los hogares, sino también para la preparación de otros productos donde se

evidencio que se necesitaba cumplir con esta necesidad de llegar a los clientes de una forma más rápida y efectiva como lo hace la avícola Huevos del Campo entregando sus pedidos a tiempo y con el mejor respaldo garantizando la frescura de sus productos, como lo han manifestado muchos de sus clientes que se encuentran satisfechos con el servicio que se les brinda.

3.2.2 Venta de productos

La venta de los productos que ofrece la avícola se ha dado más que todo por el voz a voz de los clientes preferenciales aunque también la administradora hace la gestión de buscar nuevos compradores como es el caso de los restaurantes, panaderías, programas de bienestar familiar quienes son los encargados de las remesas para los hogares infantiles que tienen las madres cabeza de hogar, las tiendas dentro y fuera del casco urbano de Santander de Quilichao contando con el transporte para cada destino de los productos.

3.2.3 Establecimiento de precios

En este punto es algo complicado tomar decisiones puesto que están se ven afectadas por ciertos grupos de interés quienes son el gobierno, consumidores, proveedores, competidores que es el caso que se presenta en la avícola debido a que se tiene competidores con grandes granjas avícolas que llevan muchos años en el mercado y ha sido complicado competir con los precios por lo que apenas la avícola Huevos del campo está abriendo camino y dándose a conocer en el mercado que por ahora es solo local.

3.2.4 Análisis de oportunidades

Se evidencia en la calidad de los productos que brinda la avícola por las diferentes características que la diferencian de las demás como lo es la textura, frescura, color, tamaño entre otros. Con ello se ha logrado una gran acogida por parte de los clientes que se vienen manejan y con los nuevos porque el servicio que se da

es de excelente calidad y los precios que se han establecido son asequibles para cualquier tipo de cliente ya sea consumidores, minorista o mayorista.

Partiendo de estos puntos en los lineamientos estratégicos se plantearán estrategias de mercadeo y ventas para aumentar las mismas y poder tener mejores resultados.

3.3 COMPONENTE DE PRODUCCIÓN

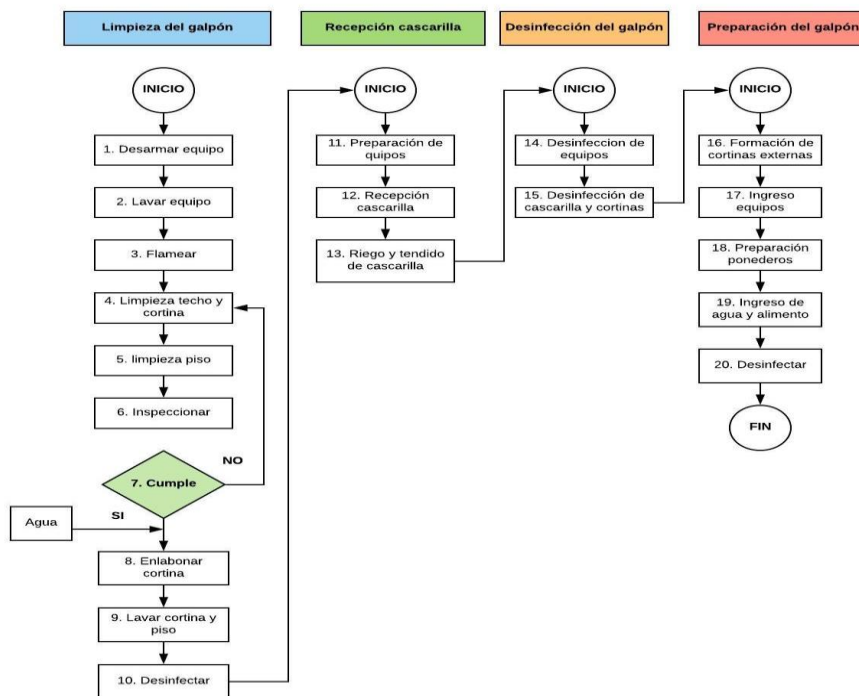
Fases del proceso productivo:

Las etapas de los procesos productivos de la empresa Huevos del Campo son:

3.3.1 Preparación de los galpones

Las gallinas ponedoras requieren de un alojamiento adecuado y seguro frente a las condiciones ambientales, debido a ello en esta preparación de los galpones tiene como objetivo evitar riesgos sanitarios mediante procedimientos apropiados para reducir la presencia de microorganismos patógenos en las instalaciones y equipos de la granja. Por medio de un diagrama de flujo se mostrará como es el proceso de preparación de los galpones.

Grafico No 8. Diagrama de flujo preparación de galpones



Fuente: información obtenida por la empresa, año 2017

3.3.2 Descripción del subproceso de preparación de los galpones

Se inicia con la desinfección de las instalaciones usando 100 cc de yodo por 20 litros de agua, después de eso se pasa al encalado y nuevamente se realiza la desinfección, luego se agrega en todo el galpón la cascarilla de 10 a 15 centímetros de alto terminado este proceso se deja en la entrada una cubeta con 10 litros de agua con 10 cc de creolina y 20 cc de formol para la desinfección del calzado antes de ingresar al galpón.

3.3.3 Instalación de los equipos

Se realiza la instalación de los equipos que se usan en la granja avícola como lo son:

Comederos: los cuales son para 25 aves y su altura debe ser a nivel del buche del ave.

Bebedores: este debe estar a la altura de las alas del ave con una capacidad de 25 aves.

Ponederos: estos son de madera donde se tienen instalados 4 cada uno con 15 nidos en... a estos se le adiciona cascarilla y se limpia semanalmente para evitar enfermedades en las aves.

Alimento y agua

Antes de la llegada de las aves se debe servir el alimento en los comederos se debe tener los bebederos con agua y funcionando correctamente, para ello se usa la guía técnica que es recomendada por la avícola productora de las aves o si se cuenta con la asesoría de un zootecnista como es el caso de la avícola Huevos del Campo. También se deben pesar las aves el mismo día de llegada a la granja para así calcular el peso promedio y uniformidad de las aves debido a que se debe establecer el punto de partida para el consumo de alimento. Con cada uno de estos subprocesos da fin a la de preparación de los galpones y recepción de las aves.

Registro de producción

Es muy importante llevar el registro diario de huevos producidos para determinar su debido peso y conocer la cantidad de panales que se producen dependiendo de la clasificación en los rangos que se maneja para conocer a cual categoría pertenece y poder tener un control en la producción de huevo.

3.3.4 Bioseguridad

Procedimientos de bioseguridad

Para evitar contaminaciones y enfermedades en la avícola, primeramente se debe concientizar con el personal para evitarlas, por esta razón son importantes las normas de bioseguridad.

El baño y/o aseo personal: el personal de la avícola debe tomar medidas de aseo tanto al ingresar como al salir de la misma, esto consiste en ducharse con champú, jabón y abundante agua también se debe tener en cuenta que al ducharse se debe lavar bien el cabello, oído y nariz ya que fácilmente podemos contaminar la avícola, después de debe usar los overoles y botas completamente limpios.

Alimentos de la avícola: el personal de la avícola debe la alimentación preparada en la misma ya que al ingresar alimentos de origen animal podrían generar enfermedades, en el caso de hacerlo se lleva en desechables.

Uso de pediluvios: las pocetas debe estar ubicadas en la entrada de los galpones para la respectiva desinfección de quienes ingresen al galpón, cuyo objetivo es evitar que ingresen y saquen virus y bacterias de los galpones.

Desinfección de vehículos: se debe desinfectar todos los vehículos que ingresen a la avícola, se recomienda lavar con abundante agua todo el vehículo tanto exterior como interior con productos adecuados para desinfectar y por ningún motivo los conductores que llegan a la granja pueden realizar su ingreso a los galpones.

Visitas o personal no autorizado: al vivir en la granja se debe tomar en cuenta que recibir la visita de un familiar puede causar problemas sanitarios por ende la visita se recibe en la oficina o fuera de la avícola. Las puertas de la avícola deben permanecer cerradas y debe existir el aviso de PROHIBIDO EL INGRESO A PARTICULARES.

Vacunación: es una de las fases más importantes porque mediante la vacunación se protege a las aves de ciertas enfermedades.

Hospital de aves: se destina una parte del galpón para poner allí las aves que han sido picadas por sus compañeros o muestran algún problema en su desarrollo con el fin de cuidarlas y que logren un buen crecimiento y postura.

Calidad del agua: el agua es un elemento importante en la vida de las aves, pues esta beben diariamente tres veces el equivalente al alimento que consumen.

Almacenamiento de alimento: el almacenamiento debe cumplir con unos parámetros que son establecidos por la avícola para evitar un problema sanitario en las aves evitando la humedad.

Tanques de agua: limpiar los tanques de almacenamiento de agua, asegurándose que estos estén tapados y correctamente cubiertos para evitar la formación de bacterias y hongos.

3.4 COMPONENTE FINANCIERO

La avícola Huevos del Campo lleva en el mercado año y medio lo que para este punto financiero se optó por trabajar con las ventas mensuales y sus respectivos gastos para así conocer las utilidades que dejan la producción y comercialización del huevo, esta información se obtuvo del libro contable que fue facilitado por la administradora de la avícola para hacer el debido proceso de mirar como es el estado financiero desde el mes de mayo de 2016 que es el inicio de las ventas hasta el mes de octubre del 2017

A continuación presentare el cuadro del total de ventas, gastos y utilidad desde el mes de mayo hasta diciembre para el año 2016

Tabla No 3. Ventas y gastos 2016

MESES	TOTAL VENTAS	TOTAL GASTOS	UTILIDAD
MAYO	\$ 1.876.000	\$ 1.406.700	\$ 469.300
JUNIO	\$ 2.223.000	\$ 2.511.600	\$ (288.600)
JULIO	\$ 3.152.300	\$ 2.427.296	\$ 725.004
AGOSTO	\$ 3.041.500	\$ 5.398.400	\$ (2.356.900)
SEPTIEMBRE	\$ 6.412.500	\$ 6.388.900	\$ 23.600
OCTUBRE	\$ 5.532.000	\$ 5.319.100	\$ 212.900
NOVIEMBRE	\$ 5.645.500	\$ 2.665.500	\$ 2.980.000
DICIEMBRE	\$ 7.658.850	\$ 5.289.500	\$ 2.369.350
TOTAL	\$ 35.541.650	\$ 31.406.996	\$ 4.134.654

Fuente: Libro contable de la empresa, año 2016

Como se puede evidenciar la avícola Huevos del Campo para el mes de junio se presentó una pérdida de \$288.600 pesos debido a que se tuvieron más gastos que ventas y para agosto se obtuvo una perdida bastante alta con un suma de \$2'356.900 pesos manifestando la administradora que para ese mes se pasaron por varias crisis por otra parte se excedieron en los gastos pues las aves se enfermaron y las compras de medicamentos son elevados, asimismo se vio reflejado en los dos meses siguientes la utilidad fue mínima porque la producción

de los huevos disminuyo, después de superar esta crisis en los dos meses restantes de año se observó una aumento en la utilidad bastante elevado a comparación de los meses anteriores se obtuvieron buenas ganancias.

Tabla No 4. Ventas y gastos año 2017

MESES	TOTAL VENTAS	TOTAL GASTOS	UTILIDAD
ENERO	\$ 7.195.950	\$ 5.350.800	\$ 1.845.150
FEBRERO	\$ 5.854.900	\$ 650.600	\$ 5.204.300
MARZO	\$ 3.635.500	\$ 2.547.800	\$ 1.087.700
ABRIL	\$ 5.143.500	\$ 2.774.800	\$ 2.368.700
MAYO	\$ 4.737.500	\$ 2.659.000	\$ 2.078.500
JUNIO	\$ 4.087.000	\$ 2.730.000	\$ 1.357.000
JULIO	\$ 4.333.500	\$ 2.505.900	\$ 1.827.600
AGOSTO	\$ 4.536.200	\$ 2.778.000	\$ 1.758.200
SEPTIEMBRE	\$ 2.351.500	\$ 881.900	\$ 1.469.600
OCTUBRE	\$ 4.973.500	\$ 245.300	\$ 4.728.200
TOTAL	\$ 46.849.050	\$ 23.124.100	\$ 23.724.950

Fuente: Libro contable de la empresa, año 2017

Para el año 2017 se obtuvieron mejores resultados en cuanto a la utilidad, pues los gastos fueron mínimos debido a que no se presentó ninguna crisis durante este periodo por lo que se vio una mejora aunque en el mes de marzo fue la utilidad más baja con un valor de \$1'087.700 pesos respecto a los demás meses, también se evidencio un aumento más significativo en los meses de febrero con \$5'204.300 pesos y para octubre con \$4728.200 pesos, esto así demostrando que después de superar la crisis del año 2016 se notó una gran mejoría en la producción y esta se ve reflejada en las utilidades anteriormente planteadas en la tabla.

VARIABLES DE ACUERDO AL ANALISIS INTERNO

Tabla No 5. Fortalezas y debilidades

N°	VARIABLE	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
1	Atención al cliente	X			
2	Actividades de publicidad				X
3	Calidad en los productos	X			
4	Establecimiento de precios			X	
5	Dotación de implementos de seguridad				X
6	Ambiente adecuado para el trabajo	X			
7	Equipos automatizados			X	
8	Comunicación directa con los trabajadores	X			
9	Capacidad de negociación con los proveedores	X			
10	Capacitaciones a los trabajadores			X	
11	Normas de bioseguridad			X	
12	Manejo en la recolección del producto			X	
13	Registro contable				X
14	Terreno para futuras ampliaciones		X		

Fuente: elaboración propia, año 2018

3.5 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

Esta matriz resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de las diferentes áreas funcionales de la empresa, la forma de evaluar el ambiente interno fue con el método de observación de las actividades que se realizan en la empresa y también con la información brindada por parte de la administradora de la avícola.

En la matriz se pueden observar fortalezas importantes como la calidad de los productos, atención a los clientes y la comunicación directa con los trabajadores. Las debilidades más importantes son el incumplimiento de las normas de bioseguridad, la falta de capacitaciones al personal y la falta de equipos automatizados por lo que llevo a que se les diera una calificación de 1 por ser amenazas mayores.

El total ponderado es de 2,56 lo que indica que esta levemente por encima de la media, mostrando así que la empresa cuenta con una posición estratégica interna promedio en las que se pueden dar uso de las fortalezas con las que se cuenta para así lograr aminorar las debilidades y poder de esta forma obtener un posicionamiento fuerte.

Tabla No 6. Matriz de factores internos

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			FORTALEZA MAYOR 4	DEBILIDAD MAYOR 1
			FORTALEZA MENOR 3	DEBILIDAD MENOR 2
N°	FACTORES CLAVES INTERNOS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Atención al cliente	0,10	4	0,4
2	Calidad en los productos	0,10	4	0,4
3	Ambiente adecuado para el trabajo	0,07	4	0,28
4	Comunicación directa con los trabajadores	0,06	4	0,24
5	Capacidad de negociación con los proveedores	0,08	4	0,32
6	Terreno para futuras ampliaciones	0,04	3	0,12
DEBILIDADES				
1	Actividades de publicidad	0,05	2	0,1
2	Establecimiento de precios	0,03	1	0,03
3	Dotación de implementos de seguridad	0,05	2	0,1
4	Equipos automatizados	0,07	1	0,07
5	Capacitaciones a los trabajadores	0,04	1	0,04
6	Normas de bioseguridad	0,08	1	0,08
7	Manejo en la recolección del producto	0,08	1	0,08
8	Registro contable	0,15	2	0,3
TOTAL		1,00		2,56

Fuente: elaboración propia, año 2018

3.6 ANÁLISIS DOFA

Tomando como punto de partida las condiciones del entorno y de sector en el cual se encuentra la avícola Huevos del Campo, se procedió a realizar una lista de las amenazas y oportunidades. Por otra parte para el análisis interno se hizo un listado de fortalezas y debilidades según la información que manifestó la administradora y lo que se pudo observar en las visitas. Una vez definidas estas variables se procede a la construcción de la matriz DOFA.

A continuación se proponen las estrategias que proceden del diagnóstico relacionado con el cruce de las estrategias que afectan a la avícola Huevos del Campo, cruzando las variables del análisis externo e interno.

Las estrategias FO: utiliza las fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades que existen fuera de la empresa, para así construir un posicionamiento que permita la expansión y fortalecimiento en los propósitos que emprenden.

Las estrategias DO: su objetivo es sobreponer las debilidades internas de la empresa a través de las oportunidades externas que ofrece el entorno en el que se desarrollan las actividades de la misma.

Las estrategias FA: busca mitigar o disminuir las consecuencias de las amenazas externas que afectan a la empresa, aprovechando las fortalezas.

Las estrategias DA: estas son estrategias defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades y evitar las amenazas externas.

Tabla No 7. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS (F) 1. Atención al cliente 2. Calidad en los productos 3. Ambiente adecuado para el trabajo 4. Comunicación directa con los trabajadores 5. Capacidad de negociación con los proveedores	DEBILIDADES (D) 1. Establecimiento de precios 2. Equipos automatizados 3. Capacitaciones a los trabajadores 4. Normas de bioseguridad 5. Manejo en la recolección del producto 6. Actividades de publicidad
	OPORTUNIDADES (O) 1. Ubicación de la avícola 2. Aumento de la población 3. Explorar nuevos mercados 4. Reglamentación en bioseguridad 5. Programa de FONAV 6. Conocimiento hacia el producto 7. Tecnología avanzada	ESTRATEGIAS FO 1. Incrementar la publicidad en la oferta de los productos (F1, F2, O1, O2) 2. Explorar nuevos segmentos de mercados (F1, F2, F3, O1, O2, O3, O5) 3. Aumentar la relación con los proveedores y clientes existentes, del mismo modo los futuros (F1, F5, O3, O5) 4. Cumplir con los programas de inocuidad para garantizar la calidad de los productos (F2, F3, O4, O5, O6)
		ESTRATEGIAS DO 1. Capacitar al personal semestralmente (D3, D4, D5, O4, O5, O6, O7) 2. Emplear el compromiso de los colaboradores para la cualificación y formación del buen manejo de residuos (D4, D5, O4, O6) 3. Diseñar estrategias publicitarias para la captación de clientes a partir de la ubicación de la empresa en el sector (D6, O1, O2, O6)
	AMENAZAS (A) 1. Alta competitividad en el mercado 2. Riesgos de enfermedades patológicas 3. Variación del precio por parte de los competidores 4. Tecnificación en los procesos 5. Maquinas industrializadas	ESTRATEGIAS FA 1. Enseñar nuevas prácticas en la tecnificación de los procesos de recolección del producto (F2, F3, F4, A4) 2. Aumento de la calidad de los productos con las nuevas tecnificaciones (F2, F4, A1, A4, A5) 3. Generar estrategias para contrarrestar la alta competitividad en la calidad de los productos (F2, F5, A1, A3)
		ESTRATEGIAS DA 1. Observar el comportamiento de la competencia en el establecimiento de los precios (D1, A1, A3) 2. Realizar capacitaciones sobre los riesgos patológicos, de bioseguridad y equipos automatizados en las granjas avícolas (D2, D3, D4, A2, A4, A5)

Fuente: tablas 2 y 6

CAPITULO 4

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

A continuación se desarrolla el direccionamiento estratégico para la empresa Huevos del Campo, donde se va a definir la ruta organizacional que debe seguir para el logro de los objetivos que se quiere alcanzar planteando diversas estrategias y tácticas que al interrelacionarse se establece el marco de referencia que orienta a la empresa hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y al cumplir con los objetivos.

4.1 MISIÓN PROPUESTA

Huevos del Campo es una empresa encargada de proveer un servicio seguro, confiable y de calidad en la producción y comercialización de huevos en el municipio de Santander de Quilichao y sus alrededores, ofreciendo a la comunidad la satisfacción de sus necesidades prestando un servicio personalizado.

4.2 VISIÓN PROPUESTA

Para el año 2021 ser reconocidos como una empresa líder en la producción y comercialización de huevos, convirtiéndonos en seres competitivos con una alta calidad en nuestro producto y servicio para satisfacer a todos los consumidores del municipio de Santander de Quilichao y sus alrededores.

4.3 POLÍTICA EMPRESARIAL

4.3.1 Política de calidad propuesta

La avícola Huevos del Campo se dedica a la producción y comercialización de huevo tipo orgánico, en el cumplimiento de nuestra Misión se manifiesta nuestro firme compromiso con los clientes de satisfacer plenamente sus necesidades y se fundamenta en los siguientes principios:

- Amabilidad en el servicio
- Agilidad en los procesos
- Compromiso de mejora
- Comunicación interna y externa

4.4 VALORES PROPUESTOS

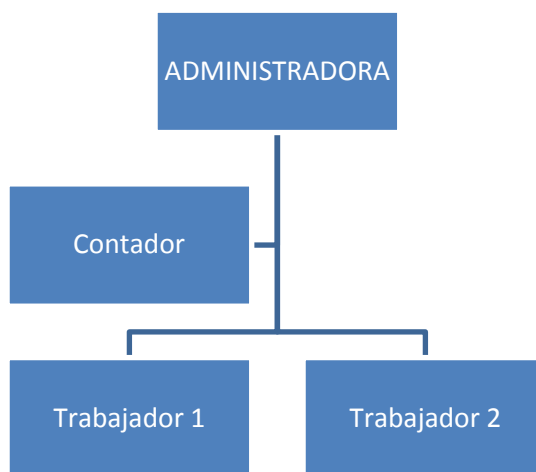
- Responsabilidad
- Vocación de servicio
- Lealtad
- Honestidad
- Respeto
- Confianza

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

La avícola al no contar con una estructura organizacional se decide por diseñar su respectivo organigrama vertical para dar a conocer la jerarquía que se presenta en la empresa y respecto a quien toma las decisiones dentro de la misma.

4.5.1 Organigrama

Grafico No 9. Organigrama propuesto para la avícola Huevos del Campo



Fuente: elaboración propia, año 2018

MANUAL DE FUNCIONES

Descripción del puesto: administrador

Naturaleza: Dirigir, coordinar y controlar la producción y comercialización de la avícola Huevos del Campo.

Funciones básica

- Medir el cumplimiento de las actividades programadas con las realizadas, por el personal.

- Elaborar informe detallado de gasto de materias primas.
- Mantener contacto con los clientes para sus pedidos.
- Verificar las cantidades de materias primas que se piden a los proveedores.

Tareas

- Llevar el registro del consumo de materias primas.
- Realizar pedidos con anticipación a los proveedores.
- Verificar la limpieza y desinfección de los galpones.

Descripción del puesto: contador

Naturaleza: Manejar e interpretar la contabilidad de la granja avícola Huevos del Campo.

Funciones básicas

- Llevar la contabilidad de la avícola.
- Informar de la contabilidad a la administradora de la empresa.
- Realizar cualquier otra actividad fijada por la administradora de la avícola.

Tareas

- Revisar los registros contables que son dados por la administradora.
- Realizar las relaciones de las cuentas por cobrar y por pagar.

Descripción del puesto: trabajador

Naturaleza: Cumplir con las actividades de producción de huevos y acatar las disposiciones de la administración.

Funciones básicas

- Entregar registro diario de consumo de alimento de las gallinas.
- Entregar registro de mortalidad a la administradora.
- Limpieza y desinfección de los galpones y equipos.

Tareas

- Realizar limpieza de bebederos, comederos y ponederos.
- Hacer la recolección de los huevos.
- Anotar el registro de mortalidad.
- Colocar el desinfectante de las botas al ingreso del galpón.

4.5.2 Cargos y funciones

Se hace una descripción de los cargos y funciones que cumplen cada uno de los integrantes de la avícola.

Cuadro No 9. Descripción de cargos y funciones

CARGOS	FUNCIONES
ADMINISTRADORA	Dirigir, coordinar y controlar las actividades de producción y comercialización de la avícola Huevos del Campo.
CONTADOR	Manejar e interpretar la contabilidad de la granja avícola Huevos del Campo.
TRABAJADOR 1 Y 2	Cumplir con las actividades de producción de huevos y acatar las disposiciones de la administración.

Fuente: elaboración propia, año 2018

5. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE GERENCIA

5.1.1 Objetivo No 1

Fortalecer el componente gerencial de la avícola Huevos del Campo

5.1.2 Estrategia No 1

Implementar el manual de funciones anteriormente propuesto a todos los niveles jerárquicos de la empresa, con el fin de describir en detalle los pasos a seguir por cada uno de los individuos de la avícola Huevos del Campo.

5.1.3 Estrategia No 2

Capacitaciones de fortalecimiento en el área administrativa, donde se identifiquen problemas de desempeño que comprometen la eficiencia de la avícola.

5.1.3 Objetivo No 2

Fortalecer la formación del capital humano, como herramienta de sensibilización y apropiación del personal hacia los objetivos propuestos en la avícola Huevos del Campo.

5.1.4 Estrategia No 1

Capacitar al personal de cada una de las áreas que conforman la avícola, con los conocimientos y habilidades que le permita al personal cumplir sus funciones eficientemente

El desempeño de la mano de obra es muy importante la para la avícola, puesto que si el personal de producción no está calificado para el trabajo se verá reflejado

negativamente debido al manejo que deben llevar las gallinas para que no se enfermen y bajen la postura por lo que se debe estar pendiente, mientras que si se capacitan tendrán un mejor manejo con las aves y estas no perderán su nivel y se podrían ver reflejados con el aumento de la producción. Para el personal del área financiera capacitarlo en las nuevas normas, leyes y estatutos por los cuales se debe regir la empresa. En el área de mercadeo y ventas capacitar al personal en cómo hacer la captación de nuevos clientes con las promociones y publicidades que brinda la avícola y en el área de gerencia contar con un administrador que planee, formule, controle y gestione los procesos que debe llevar la empresa está ya debe tener conocimientos de ello y se dará capacitación en algo que este faltando para el cumplimiento de los objetivos de la avícola Huevos del Campo.

Se tiene previsto brindar capacitaciones teniendo en cuenta las ofertas que da el SENA en compañía de la Federación Nacional de Avicultores (FENAVI) en la producción avícola. Para las demás áreas se pensó en consultoras de desarrollo organizacional tales como Apoyo Gerencial y León Consultora Formativa quienes serían los encargados de las capacitaciones.

5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MERCADEO

5.2.1 Objetivo No 1

Aumentar la participación en el mercado local.

5.2.2 Estrategia No 1

Generar la publicidad en la oferta de los productos por medio de volantes ya que es un medio de comunicación visual que permite dar a conocer el producto que brinda la avícola, sus beneficios, además se encuentra como contactarse con la avícola donde se le brindara la información que necesita el cliente.

5.2.3 Estrategia No 2

El diseño de una página web donde esta podrá llegar a más clientes potenciales, lo que se busca con la página es que las personas conozcan los procesos que se llevan a cabo en la avícola, brindando información acerca del producto, sus beneficios, el valor agregado, con la publicación de recetas para las preparaciones del producto en diferentes platos gastronómicos.

5.2.4 Objetivo No 2

Innovar el producto dándole valor agregado que garanticen la inocuidad y calidad del mismo en los mercados.

5.2.5 Estrategia No 1

Realizar el diseño de la marca y logotipo, para que los consumidores puedan identificar mejor el producto y se familiaricen a la hora de llevar el producto. Para ello se buscara un diseñador para crear la marca y logotipo a partir de ello realizar las tarjetas de presentación que se le darán a los clientes y en los eventos de los cuales se puedan hacer partícipes.

5.2.6 Estrategia No 2

Incremento de las ventas en los mercados potenciales a nivel local debido a la calidad e inocuidad de los productos.

5.2.7 Objetivo No 3

Incursionar en mercados potenciales (tiendas de productos orgánicos y almacenes de cadena).

5.2.7 Estrategia No 1

Diseñar un estudio de mercados a nivel nacional que permitan identificar los mercados, volúmenes y características de los consumidores del producto.

5.2.8 Estrategia No 2

Establecer un plan de mercadeo que determine el tipo de negociación y los niveles de ventas en los mercados potenciales identificados.

5.2.9 Estrategia No 3

Generar nuevos canales de distribución del producto que permitan ofrecer un servicio oportuno en los mercados potenciales, con entregas rápidas a los sitios.

5.2.10 Objetivo No 4

Ampliar la cobertura de ventas y clientes en los mercados potenciales.

5.2.11 Estrategia No 1

Contratar personal calificado en el área de ventas que dinamicé el acceso a los nuevos mercados potenciales y esto permitirá cumplir las metas del plan de mercadeo.

5.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS FINANCIEROS

5.3.1 Objetivo No 1

Aumentar las ventas en un 10% en los mercados potenciales identificados.

5.3.2 Estrategia No 1

Analizar una estructura de costos que permita identificar y definir el precio que sea competitivo en los nuevos mercados.

5.3.3 Estrategia No 2

Posibilidad de ofrecer el manejo de créditos a los clientes potenciales, con las mismas condiciones de la competencia.

5.3.4 Estrategia No 3

Ofrecer beneficios económicos donde se les conceda a los clientes potenciales, por pronto pago, recibir bonificaciones sin que afecte el punto de equilibrio de la empresa.

5.3.5 Estrategia No 4

Ofrecer promociones por volumen de compra, en los clientes nuevos como una estrategia de impulso y de sostener estos nichos de mercado.

5.3.6 Objetivo No 2

Fortalecer la capacidad económica de la empresa Huevos del Campo, a través de la gestión de un crédito con la banca para el sostenimiento de cartera con los clientes.

5.3.7 Estrategia No 1

Contar con los estados financieros actualizados que demuestren la rentabilidad de la avícola Huevos del Campo.

5.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE PRODUCCIÓN

5.4.1 Objetivo No 1

Asesorar al personal del área de producción sobre el manejo técnico en avicultura que sostenga los niveles de producción.

5.4.2 Estrategia No 1

Realizar capacitaciones sobre los riesgos patológicos, de bioseguridad y equipos automatizados en las granjas avícolas.

5.4.3 Estrategia No 2

Cumplir con los programas de inocuidad para garantizar la calidad de los productos.

5.4.4 Objetivo No 2

Implementar nuevas tecnologías semiautomáticas en la producción y recolección del huevo que garanticen mejor calidad.

5.4.5 Estrategia No 1

Enseñar nuevas prácticas en la tecnificación de los procesos de recolección del producto.

5.4.6 Estrategia No 2

Aumento de la calidad de los productos con las nuevas tecnificaciones.

6. PLAN DE ACCIÓN PARA TRES AÑOS

Tabla No 8. Objetivo No 1 y 2 de gerencia

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE GERENCIA														
OBJETIVO N° 1	Fortalecer el componente gerencial de la avícola Huevos del Campo													
ESTRATEGIA	CRONOGRAMA												COSTO	RESPONSABLE
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Implementar el manual de funciones anteriormente propuesto a todos los niveles jerárquicos de la empresa.	X	X											\$ 100.000	Administradora
Capacitaciones de fortalecimiento en el área administrativa.		X	X										\$ 500.000	Administradora Consultora
OBJETIVO N° 2	Fortalecer la formación del capital humano, como herramienta de sensibilización y apropiación del personal hacia los objetivos propuestos en la avícola Huevos del Campo.													
Capacitar al personal de cada una de las áreas que conforman la avícola.						X						X	\$ 500.000	Administradora Consultora
													\$ 1.100.000	

Fuente: elaboración propia, año 2018

Tabla No 9. Objetivos No 1 y 2 de mercadeo

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE MERCADEO														
OBJETIVO N° 1	Aumentar la participación en el mercado local.													
ESTRATEGIA	CRONOGRAMA												COSTO	RESPONSABLE
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Generar la publicidad en la oferta de los productos por medio de volantes.		X			X				X				\$ 150.000	Administradora Colaboradores
El diseño de una página web.	X												\$ 330.000	Administradora Ing. En sistemas
OBJETIVO N° 2	Innovar el producto dándole valor agregado que garanticen la inocuidad y calidad del mismo en los mercados.													
Realizar el diseño de la marca y logotipo.	X												\$ 200.000	Administradora Diseñador
Incremento de las ventas en los mercados potenciales								X					\$ 350.000	Administradora
													\$ 1.030.000	

Continuación tabla No 9. Objetivos No 3 y 4

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE MERCADEO														
OBJETIVO N°3	Incursionar en mercados potenciales (tiendas de productos orgánicos y almacenes de cadena).													
ESTRATEGIA	CRONOGRAMA												COSTO	RESPONSABLE
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Diseñar un estudio de mercados a nivel nacional.	X	X	X										\$ 1.000.000	Administradora Consultora
Establecer un plan de mercadeo que determine el tipo de negociación y los niveles de ventas.				X									\$ 200.000	Administradora Consultora
Generar nuevos canales de distribución del producto.					X								\$ 250.000	Administradora
OBJETIVO N°4	Ampliar la cobertura de ventas y clientes en los mercados potenciales.													
Contratar personal calificado en el área de ventas.	X												\$ 1.500.000	Administradora Consultora
													\$ 2.950.000	

Fuente: elaboración propia, año 2018

Tabla No 10. Objetivo No 1 financiero

OBJETIVOS ESTRATEGICOS FINANCIEROS														
OBJETIVO N° 1	Aumentar las ventas en un 10% en los mercados potenciales identificados.													
ESTRATEGIA	CRONOGRAMA												COSTO	RESPONSABLE
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Analizar una estructura de costos que permita identificar y definir el precio que sea competitivo en los nuevos mercados.	X	X	X										\$ 1.000.000	Administradora Contador
Posibilidad de ofrecer el manejo de créditos a los clientes potenciales, con las mismas condiciones de la competencia.	X												\$ 3.000.000	Administradora Contador
Ofrecer beneficios económicos donde se les conceda a los clientes potenciales, por pronto pago recibir bonificaciones.				X									\$ 500.000	Administradora Contador
Ofrecer promociones por volumen de compra.	X					X						X	\$ 1.500.000	Administradora

Continuación tabla No 10. Objetivo No 2 financiero

OBJETIVOS ESTRATEGICOS FINANCIEROS														
OBJETIVO N°2	Fortalecer la capacidad económica de la empresa Huevos del Campo, a través de la gestión de un crédito con la banca para el sostenimiento de cartera con los clientes.													
ESTRATEGIA	CRONOGRAMA												COSTO	RESPONSABLE
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Contar con los estados financieros actualizados que demuestren la rentabilidad de la avícola Huevos del Campo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	\$ 1.000.000	Administradora Contador
													\$ 7.000.000	

Fuente: elaboración propia, año 2018

Tabla No 11. Objetivo No 1 de producción

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE PRODUCCIÓN														
OBJETIVO N°1	Asesorar al personal del área de producción sobre el manejo técnico en avicultura que sostenga los niveles de producción.													
ESTRATEGIA	CRONOGRAMA												COSTO	RESPONSABLE
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Realizar capacitaciones sobre los riesgos patológicos, de bioseguridad y equipos automatizados en las granjas avícolas.	X					X						X	\$ 1.200.000	Administradora Trabajadores
Cumplir con los programas de inocuidad para garantizar la calidad de los productos.		X			X			X			X		\$ 400.000	Administradora Trabajadores

Continuación tabla No 11. Objetivo No 2 de producción

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE PRODUCCIÓN														
OBJETIVO N° 2	Implementar nuevas tecnologías semiautomáticas en la producción y recolección del huevo que garanticen mejor calidad.													
ESTRATEGIA	CRONOGRAMA												COSTO	RESPONSABLE
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Enseñar nuevas prácticas en la tecnificación de los procesos de recolección del producto.			X										\$ 1.500.000	Administradora Trabajadores
Aumento de la calidad de los productos con las nuevas tecnificaciones.							X						\$ 2.000.000	Administradora Trabajadores
													\$ 5.100.000	

Fuente: elaboración propia, año 2018

Tabla No 12. Total costos del plan de acción para tres años

TOTAL COSTOS DEL PLAN DE ACCIÓN PARA TRES AÑOS		
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	VALOR AÑO 1
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE GERENCIA		
Objetivo No 1	Estrategia No 1	\$ 100.000
	Estrategia No 2	\$ 500.000
Objetivo No 2	Estrategia No 1	\$ 500.000
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE MERCADEO		
Objetivo No 1	Estrategia No 1	\$ 150.000
	Estrategia No 2	\$ 330.000
Objetivo No 2	Estrategia No 1	\$ 200.000
	Estrategia No 2	\$ 350.000
Objetivo No 3	Estrategia No 1	\$ 1.000.000
	Estrategia No 2	\$ 200.000
	Estrategia No 3	\$ 250.000
Objetivo No 4	Estrategia No 1	\$ 1.500.000
OBJETIVOS ESTRATEGICOS FINANCIEROS		
Objetivo No 1	Estrategia No 1	\$ 1.000.000
	Estrategia No 2	\$ 3.000.000
	Estrategia No 3	\$ 500.000
	Estrategia No 4	\$ 1.500.000
Objetivo No 2	Estrategia No 1	\$ 1.000.000
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE PRODUCCIÓN		
Objetivo No 1	Estrategia No 1	\$ 1.200.000
	Estrategia No 2	\$ 400.000
Objetivo No 2	Estrategia No 1	\$ 1.500.000
	Estrategia No 2	\$ 2.000.000
TOTAL COSTOS DEL PLAN DE ACCIÓN PRIMER AÑO		\$ 17.180.000

Fuente: elaboración propia, año 2018

7. CONCLUSIONES

Conocer el proceso de direccionamiento estratégico es de gran importancia para cualquier empresa, independientemente de su tamaño o su actividad, es por ello que debe tener bien definido en qué estado se encuentra la empresa de esta manera permite establecer objetivos, estrategias y metas que se puedan cumplir a un largo plazo.

Mediante la planeación estratégica, una empresa puede estar preparada o en capacidad de reaccionar ante cualquier cambio que se presente en el entorno que la rodea.

En la investigación del análisis de la matriz de evaluación de los factores externos en los que se desenvuelve la avícola Huevos del Campo, se cuentan con 3 variables de oportunidades mayores con un ponderado 0,07 lo cual indica las siguientes ventajas:

Programa Fonav: Con la Federación Fenavi se puede acceder a los beneficios de sus programas en temas técnicos, con una oportunidad para mejorar la productividad en asistencia técnica y el desarrollo tecnológico del área de producción.

Conocimiento del producto: Por la experiencia en el manejo genético y de bioseguridad y los avances investigativos del sector, aportan a avanzar hacia la tecnificación de las áreas de recolección y clasificación del huevo que permite reducir los tiempos para optimizar los procesos de empaque y por consiguiente mejorar los costos de producción para la rentabilidad del negocio.

Tecnología avanzada: Implementar paquetes tecnológicos en genética, mantenimiento de los ciclos productivos de las aves, clasificación y empaque,

conducen a beneficios competitivos en la inocuidad y capacidad de producción.

Conocer el análisis interno de la avícola por medio de la matriz de evaluación nos lleva a identificar las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas de la empresa, evidenciando así una posición estratégica en:

Calidad productos: De 0.10%, aquí podemos destacar que se viene desarrollando acciones técnicas para obtener un producto con valor agregado, en esta variable ya que se cuenta con características en sabor, textura, color y tamaño como ventaja competitiva de un producto con valores nutricionales y diferenciado de la competencia.

Atención al cliente: Personalizada y permanente para la satisfacción de los mismo con el mejor respaldo y garantía del producto (0.10%).

Comunicación directa con los trabajadores: Generar en los colaboradores sentido de pertenencia y compromiso para asumir las actividades con eficacia y por ende que aporten a mejorar las labores de la granja y optimizar los tiempos. (0,06%)

Se desarrolló el benchmarking con empresas dedicadas a la producción y comercialización de huevo que tienen un mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado nacional, con ayuda de estos factores se pudo identificar las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta la avícola, comparándola frente a las empresas seleccionadas, lo cual nos permitió conocer el posicionamiento real de 3,075 en el mercado y unas características de las fortalezas mayores que están basadas en el producto: textura, calidad y frescura que son las que poseen frente a otras empresas que prestan los mismos servicios.

En el análisis interno se realizó la investigación de cómo está constituida la avícola, las áreas con las que cuenta y lo que se observó en cada una de ellas, donde se obtuvo gran información para realizar la matriz DOFA y hacer su respectivo cruce e identificar las estrategias que ayudaron a establecer los objetivos a largo plazo y los lineamientos estratégicos (Incrementar la publicidad en la oferta de los productos, aumentar la relación con los proveedores y clientes existentes, del mismo modo los futuros, cumplir con los programas de inocuidad para garantizar la inocuidad de los productos, capacitar al personal semestralmente, emplear el compromiso de los colaboradores para la cualificación y formación del buen manejo de residuos, diseñar estrategias para la captación de clientes a partir de la ubicación de la empresa en el sector, enseñar nuevas prácticas en la tecnificación de los procesos de recolección del productor, aumento de la calidad del producto con las tecnificaciones, generar estrategias para contrarrestar la alta competitividad en la calidad de los productos, observar el comportamiento de la competencia en el establecimiento de los precios y realizar capacitaciones sobre los riesgos patológicos, de bioseguridad y equipos automatizados en la granja avícola).

En el direccionamiento estratégico se realizó la propuesta de la misión, visión, valores y política puesto que la avícola Huevos del Campo no contaba con ella, para así continuar con la descripción y análisis de las alternativas posibles para la elección de los objetivos estratégicos por cada una de las áreas que conforma a la misma y sus respectivas estrategias en el plan de acción anteriormente propuesto.

8. RECOMENDACIONES

Es de vital importancia hacer conocer la Misión, Visión, Valores, Política, Objetivos y estrategias a los miembros de la organización, con el fin de crear un compromiso en todos y cada uno de los trabajadores de la avícola Huevos del Campo.

Contar con la participación de los miembros de la avícola es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieran, ya que en el proceso de planeación estratégica es importante que administrador y trabajadores se comprometan a brindar su apoyo a la empresa.

Implementar de forma apropiada las estrategias propuestas para cada una de las áreas para llegar al cumplimiento de los objetivos y que así la avícola pueda obtener el posicionamiento que tanto desea.

Es tarea de la administradora estar atenta a cualquier cambio que se produzca en el entorno ya sea interno o externo para ello es fundamental la revisión periódica del plan propuesto. Cualquier alteración debe ser incorporada en el plan para así cumplir con éxito los objetivos propuestos.

Analizar e ir actualizando nuevos datos correspondientes al benchmarking que se realizó a la avícola para que se haga la verificación de cómo ha ido posicionándose en el mercado, en búsqueda de nuevas fortalezas y mejoras de las que anteriormente contaba.

9. BIBLIOGRAFIA

AGROINDUSTRIA. ¿Por qué la industria avícola está volando alto? En: Dinero [en línea]. Marzo, 2017. Disponible en: <
<http://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/como-va-la-industria-avicola-en-colombia/242959>>.

ALDERS, Robyn. Producción Avícola por Beneficio y por Placer. Roma: folleto de la FAO sobre diversificación 3. Recuperado de:
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/Y5114S/y5114s00.pdf>

AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. 1 ed. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2009.

ARMIJO, Marianela. Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago de Chile.2009.

BIOSEGURIDAD: interrogantes válidos para Avicultura. En: El sitio Avícola [En línea]. (22 de ene., 2013). Disponible en: <
<http://www.elsitioavicola.com/articles/2300/bioseguridad-interrogantes-validos-para-avicultura/>>.

BOHORQUEZ AREVALO, Víctor David. Perspectiva de la producción avícola en Colombia. Bogotá D.C.: universidad militar nueva granada. Facultad ciencias económicas. 2014.

CROWDER, M (1977). África occidental: una introducción a su historia. Longman, Londres, Reino Unido.

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Pearson Educación, 2003.

DIAZ AGUILERA, María. Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología. Diciembre 2014. 73 p. (Documentos de trabajo sobre economía regional; no.214).

FENAVI: Federación Nacional de Avicultores en Colombia. Disponible en: <http://www.fenavi.org/images/stories/revistaavicultores/pdfs/revista-203.pdf>. En línea: 18/03/2013.

HERRAMIENTAS GENETICAS Y PARA EL BIENESTAR DE LAS GALLINAS PONEDORAS. En: Selecciones Avícolas [En línea]. (Mayo., 2016). Disponible en: <
<http://seleccionesavicolas.com/avicultura/2016/05/herramientas-geneticas-y-para-el-bienestar-de-las-gallinas-ponedoras>>.

HOFER, Charles W. y Dan Schendel. Planeación estratégica: conceptos analíticos. Editorial Norma. Bogotá. 1985.

LOPEZ BONILLA, Ernesto. Importancia estratégica del cuadro integral de mando en la gestión empresarial. En: revista unimilitar. 2011. Vol.11.p.18.

LÓPEZ MAJARRES, Gorka. *Planificación Estratégica como herramienta de gestión*. Universidad del país vasco. San Sebastián.2015.

PERDURABILIDAD EMPRESARIAL: el caso del sector avícola en Colombia. [Sitio web] Bogotá DC. 2011, no.119. ISSN: 0124-8219. Disponible en: <http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/Documentos-delInvestigacion/DI119_Admon_finalb.pdf>.

RIVERA, GARCIA, Oscar. AMEVEA Colombia: 45 años de historia y logros. En: el Sitio Avícola [en línea]. (14 de nov., 2013). Disponible en: <<http://www.elsitioavicola.com/articles/2480/amevea-colombia-45-años-de-historia-y-logros/>>.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. 5 ed. México: THOMSON, 2005.

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica. 1 ed. Bogotá: Editorial Norma, 2002.

SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 2 ed. Bogotá: Legis Editores S.A, 1994.

THOMPSON, Arthur A. Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, casos y lecturas, Adison Weslwy, México.