

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA
LA EMPRESA GRANJA AVÍCOLA LAS TUNAS**

OSCAR FERNANDO CLAVIJO VELÁSQUEZ

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2016**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA
LA EMPRESA GRANJA AVÍCOLA LAS TUNAS**

OSCAR FERNANDO CLAVIJO VELÁSQUEZ

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia de Empresas**

**Orientador(a):
Rafael Vargas Barrera
Maestría en Finanzas**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director de la Especialización

Firma Calificador

Bogotá D.C. Octubre, 2016

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada Garcia-Peña

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada Garcia-Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA.

- Primeramente a Dios quien es el forjador de todos mis logros personales y profesionales de mi vida.
- A mis padres quienes jugaron un papel muy importante en la lucha constante de formar una persona íntegra, con apoyo emocional, espiritual y económico.
- A toda mi familia por su apoyo incondicional.

Oscar Fernando Clavijo Velásquez

AGRADECIMIENTOS.

- A Dios por regalarme tantas bendiciones día tras día.
- A mis padres por su constante dedicación por lograr formarme personal y profesionalmente.
- A Orlando Clavijo y toda mi Familia por su constante apoyo en mi desarrollo académico y personal.
- A Rafael Vargas director del presente documento por su compromiso y dedicación.
- A Dora Navarro por su colaboración.
- A la fundación universidad América por permitir formarme como profesional.

Oscar Fernando Clavijo Velásquez

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
OBJETIVOS	19
1. MARCO TEORICO	20
1.1 MARCO REFERENCIAL	20
1.2 MARCO LEGAL	20
1.3 MARCO CONCEPTUAL	20
1.3.1 Las Pymes	20
1.3.2 Planeación Estratégica	21
1.3.3 Estrategas	21
1.3.4 El Direccionamiento Estratégico:	22
1.3.5 Principios Corporativos:	22
1.3.6 Visión:	23
1.3.7 Misión	23
1.3.8 El Diagnostico Estratégico	23
1.3.9 Opciones Estratégicas:	24
1.3.10 Formulación Estratégica	24
1.3.11 Indicadores De Gestión	24
1.3.12 Análisis de vulnerabilidad	25
□ Diagnostico Interno	25
□ Diagnostico Externo	25
2. METODOLOGIA	27
3. LA GRANJA AVICOLA LAS TUNAS	28
3.1 EVOLUCION AVICOLA.	28
3.2 PROCESO DE CRIA DE LAS AVES	32
3.2.1 Plan vacunal sugerido para la zona	34
3.2.2 Costo Por Gallina	34
3.3 DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN.	35
3.3.1 Costo De Operación	35
3.3.2 Gastos de operación	36
3.4 PROYECCIONES ECONOMICAS	36
4.OFERTA Y DEMANDA DEL HUEVO EN COLOMBIA.	38
4.1 CONSUMO PER CÁPITA	38
4.2 PRODUCCION DE HUEVO	39
4.3 .PRECIO HUEVO	41
4.3.1 Bogotá – Plaza Mayorista Corabastos.	42

4.3.2 Medellín – Comerca	43
4.3.3 Bucaramanga- Centroabastos	44
4.3.4 Cali – Plazas Mayoristas	45
5. DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO.	46
5.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	46
5.1.1ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	46
5.1.1.1 Clientes	46
5.1.1.2 Competidores	47
5.1.1.3 Proveedores	47
5.1.1.4 Organismos de control	47
5.2 ANÁLISIS DOFA	48
5.2.1 Debilidades	48
5.2.2 Oportunidades	48
5.2.3 Fortalezas	49
5.2.4 Amenazas	49
5.3 ESTRATEGIAS PROPUESTAS	49
5.3.1 Estrategia (DO)	49
5.3.2 Estrategia (FO):	50
5.3.3 Estrategia (DA	50
5.3.4 Estrategia (FA):	50
5.4 FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	50
5.5 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	51
5.6 PLAN DE ACCIÓN	51
5.7 MISIÓN Y VISIÓN	52
5.7.1 Misión	52
5.7.2 Visión	52
5.8 IDICADORES DE GESTION	52
5.8.1 Porcentaje producción	52
5.8.2 Porcentaje Mortalidad	52
5.8.3 Porcentaje Rotura	53
5.8.4 Porcentaje Tipo B	53
5.8.5 Porcentaje Tipo A	53
5.8.6 Porcentaje Tipo AA	53
5.8.7 Porcentaje Tipo EXTRA	53
5.8.8 Porcentaje Tipo YUMBO	53
6. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	54
6.1 TIPOS DE ORGANIGRAMAS	54
6.1.1 Organigramas horizontales	54
6.1.2 Organigramas verticales:	55
6.1.3 Organigramas circulares	55
6.2 ORGANIGRAMA EMPRESA AVICOLA LAS TUNAS	56
6.2.1 Funciones	56
6.2.1.1 Propietarios:	56

6.2.1.2 Asesor contable	56
6.2.1.3 Galponero	56
6.2.1.4 Servicios varios	57
6.2.1.5 Conductor	57
6.2.3 La estructura del transporte	57
7. CONCLUSIONES	58
8. RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFIA	60
ANEXOS.	62

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Plan vacunal sugerido para la zona.	34
Tabla 2. Costo por gallina.	34
Tabla 3. Costo de operación mensual para un lote de 5000 gallinas	35
Tabla 4. Gasto de operación mensual para un lote de 5000 gallinas	36
Tabla 5. Retorno por venta de desechos.	36
Tabla 6. Flujo de efectivo	37
Tabla 7. Producción de huevo en Colombia.	39
Tabla 8. Precio huevo a en Bogotá	42
Tabla 9. Precio huevo a en Medellín	43
Tabla 10. Precio huevo a en Bucaramanga.	44
Tabla 11. Precio huevo A en Cali.	45

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama horizontal	54
Figura 2. Organigrama vertical	55
Figura 3. Organigrama circular	55
Figura 4. Organigrama empresa avícola "Las Tunas"	56

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Gráfico 1. Consumo per cápita del huevo en Colombia.	38
Gráfico 2. Producción de huevo en Colombia unidades.	40
Gráfico 3. Producción de huevo en Colombia toneladas.	41
Gráfico 4. Comportamiento Precio Huevo en Bogotá.	42
Gráfico 5. Comportamiento Precio Huevo En Medellín.	43
Gráfico 6. Comportamiento precio huevo en Bucaramanga.	44
Gráfico 7. Comportamiento precio huevo en Cali.	45

GLOSARIO

MUNICIPIO: Según el DANE “es la entidad territorial fundamental de la división político-administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites que le señalen la Constitución y las leyes de la República. Sus objetivos son la eficiente prestación de los servicios públicos a su cargo, la construcción de las obras que demande el progreso local, la ordenación de su territorio, la promoción de la participación comunitaria en la gestión de sus intereses y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.

ÁREA RURAL O VEREDA: se caracteriza por la disposición dispersa de viviendas y explotaciones agropecuarias existentes en ella. No cuenta con un trazado o nomenclatura de calles, carreteras, avenidas, y demás. Tampoco dispone, por lo general, de servicios públicos y otro tipo de facilidades propias de las áreas urbanas.

DISEÑO: Dependiendo su objetivo, es el plan o proyecto que describe o configura algo.

FORMULACION: Expresión escrita clara y exacta donde se plasman la proposición de ideas. Este proceso se debe seguir de manera secuencial y ordenada.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL. Es el conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para sobrevivir y crecer, y para obtener productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro. La estrategia empresarial está conformada por las directrices estratégicas (la definición del negocio, la visión, la misión, la disciplina, los valores organizacionales), los objetivos estratégicos (con sus indicadores y metas) y los proyectos de mejora (con sus actividades de mejora). La estrategia empresarial contesta la pregunta ¿En qué soy diferente a los competidores?..

PLAN ESTRATÉGICO. Es el documento que concentra las directrices estratégicas, los objetivos estratégicos, los proyectos de mejora y las actividades a desarrollar en un tiempo determinado (generalmente un año calendario) para alcanzar la visión, la misión, la disciplina y los valores organizacionales.

VISIÓN DE NEGOCIO. “Es el sueño al que aspira una organización llegar en algunos años más. La Visión contesta la pregunta ¿En dónde quiero estar en los próximos años? ¿Cuál es mi sueño?

PROCESO: Es la transformación de insumos en productos. En un proceso participan cuando menos las 5 M’s: Materias primas (materiales o insumos), Maquinaria y equipo, Métodos y procedimientos, Mano de obra y Medio ambiente. En algunos casos los procesos son “cajas negras” para los clientes.

PLAN DE ACCION: Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en plazos de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignado con el fin de lograr un objetivo dado.

CONSUMO PER-CAPITA: El consumo es uno de los indicadores más comunes para medir los cambios de una utilidad muy práctica, Per cápita es una locución latina de uso actual que significa literalmente por cada cabeza (está formada por la preposición per y el acusativo plural de caput, capitis 'cabeza'), esto es, por persona o individuo.

VALOR PRESENTE NETO: El valor presente neto de un proyecto de inversión no es otra cosa que su valor medido en pesos de hoy. O es el equivalente en pesos actuales de todos los ingresos y egresos presentes y futuros que constituyen el proyecto.

- Es el valor necesario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.
- Es la utilidad o pérdida a precios de hoy que proviene o se deriva por invertir en el proyecto y no invertir al interés de oportunidad.
- Si el proyecto da VPN positivo, devuelve no sólo la tasa de interés de oportunidad, sino los flujos superiores a cero es considerado el método más adecuado y el más seguro de los existentes para evaluar proyectos de inversión.

TASA INTERNA DE OPORTUNIDAD: La TIO es la tasa que se utiliza para determinar el valor actual neto de los flujos futuros de caja del proyecto y es la rentabilidad mínima que se le debe exigir a el proyecto para renunciar a un uso alternativo de los recursos en otro proyecto.

TASA INTERNA DE RENTABILIDAD: Es la tasa de descuento que hace que el V.P.N sea igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Es la tasa que iguala los ingresos y egresos de un proyecto, o es la suma que pone en equilibrio los ingresos y egresos o que hace que el valor futuro de los ingresos sea igual a los egresos.

RESUMEN

La granja avícola “Las Tunas” es una empresa categorizada como Pyme, cuya finalidad es la producción de huevo de gallina para el consumo humano; su mercado se enfoca en los clientes mayoristas quienes recogen el producto en sus instalaciones dado que no tiene un canal de distribución definido.

A los acontecimientos ya expuestos se le suman las dificultades en su organización y funcionamiento que conllevan a desaprovechar las oportunidades que le puede proporcionar el entorno y las fortalezas de la compañía, en consecuencia, se vio imperiosa la necesidad de realizar un estudio tendiente a la proyección del diseño de un plan estratégico que responda al éxito futuro de permanecer en el mercado, aumentar la rentabilidad y auspiciar el crecimiento de la empresa dentro de la industria. El mismo inició con la recolección de datos mediante la observación directa del desenvolvimiento de la empresa avícola “Las Tunas” a la par con el análisis de sus documentos y estadísticas con el objeto de focalizar problemáticas; posteriormente se trazó la matriz DOFA, así poder, hacer la formulación de las estrategias operacionales y administrativas, al planteamiento de la misión y la visión teniendo en cuenta tanto la situación actual como la evolución del sector avícola en Colombia para el planteamiento del respectivo plan de acción acorde a las estrategias propuestas.

Palabras claves: Diseño estratégico, industria avícola, organigrama empresarial.

INTRODUCCIÓN

La avicultura en Colombia se ha caracterizado por ser en sus inicios una industria netamente artesanal y poco tecnificada, obstaculizando su desarrollo normal y pujante, que luego de la crisis de los cuarenta la actividad empezó a desarrollarse como industrial, dando paso a una actividad moderna, tecnificada y eficiente.

Esta monografía surge por la necesidad de darle un nuevo enfoque a la empresa proponiendo un plan estratégico, lo cual es necesario realizar un diagnóstico mediante el análisis de los factores tanto internos como externos, razón importante del conocimiento en sí mismas en cada uno de las áreas productivas y administrativas para generar cooperación entre ellas, entonces, se contemplan estos requisitos para hacer de la empresa “Las Tunas” más competitiva y fuerte en el mercado a partir de la formulación de estrategias que se verán reflejadas en un plan de acción que a su vez se evaluará y monitoreará permanentemente con el objetivo de hacer retroalimentación a favor de aumentar su rentabilidad, permanencia en el mercado y crecimiento dentro del sector.

En el desarrollo de este documento se tuvo en cuenta el método de observación y descripción con un tipo de investigación acción. Se hizo necesario indagar acerca de la infraestructura y su modelo de funcionamiento, realizar entrevistas a campesinos de la región y analizar documentos primarios propios de la empresa. También realizar consulta y descripción de la evolución de la industrialización del sector avícola en Colombia.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad es de vital importancia que las PYMES cuenten con estrategias financieras que le permitan lograr sus objetivos y por ende el crecimiento de la organización en el mercado local, así de este modo se asegura que la empresa crezca y pueda ser competitiva con las demás empresas de su sector, brindando productos y servicios de calidad, de manera que internamente debe llevar una adecuada administración de los recursos y manejo de las finanzas, economía y contabilidad para la toma de decisiones.

La empresa avícola “las Tunas” es un claro ejemplo de esta situación, por cuanto no toma oportunas y contundentes decisiones, debido a que no se cuenta en ella con información suficiente para hacer un análisis concienzudo de la situación hipotética que se pudiera presentar en cualquier momento. Allí es donde suscita la necesidad de diseñar un plan de estrategias, teniendo en cuenta que en una economía cambiante, no basta el ofertar un buen producto o servicio, sino que también debe existir una adecuada administración de los recursos en la organización donde la persona responsable de las decisiones financieras cuente con las herramientas necesarias, la experiencia y la experticia apegados a los objetivos de la organización para lograr direccionar la empresa de una mejor manera.

Se pretende entonces con éste trabajo suministrar las herramientas necesarias para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la misma, a la vez que se propicie su crecimiento y permanencia en el mercado.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.

Diseñar el plan estratégico para la empresa Granja Avícola “Las Tunas”, mediante el análisis de sus diferentes elementos constitutivos; a fin de lograr el sostenimiento en el mercado de la misma y el incremento de su rentabilidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Describir la evolución industria avícola colombiana.
- Describir el proceso de la producción del huevo, como elemento básico producto final de esta industria.
- Analizar el comportamiento de la oferta y la demanda del producto dado en diferentes entornos.
- Analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que conlleven a la empresa a estructurar un negocio sólido y rentable a mediano plazo.
- Generar pautas principales para la realización del plan estratégico.
- Realizar proyecciones económicas de la empresa Granja Avícola Las Tunas.
- Establecer y analizar los indicadores de rentabilidad propios de la actividad empresarial.
- Plantear el horizonte de las empresa Las Tunas con referencia en la misión, visión estándares, y objetivos estratégicos para proponer su direccionamiento estratégico.
- Definir una estructura eficaz y eficiente de la empresa las Tunas, para optimizar los procesos productivos, de crecimiento y permanencia en el mercado.

1. MARCO TEORICO

1.1 MARCO REFERENCIAL

El municipio de Quetame se ubica en la Región del Oriente de Cundinamarca por la vía al Llano a 42 km de la capital de la República (Ver Anexo A). Presenta clima templado y su división política consta de una inspección de Policía Puente Quetame y 29 veredas, entre ellas Guacapate, al costado oriental sobre la vía al Llano, lugar donde habitan aproximadamente 150 familias dedicadas en su mayoría al trabajo agrícola, ganadero y en menor porcentaje al avícola (Ver Anexo B). Allí se encuentra la granja “Las Tunas” donde actualmente funciona la empresa avícola de su mismo nombre, conformada por seis (6) galpones en producción y comercio de huevo,

1.2 MARCO LEGAL

Atendiendo a la normatividad que rige el ejercicio de la producción y el comercio avícola se anotan como básicas las siguientes:

- Ley 100 de 1993 Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.
- Ley 9 de 1979 Por la cual se dictan Medidas Sanitarias.

1.3 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se desglosan algunos referentes conceptuales que enmarcan tanto la organización como el desarrollo de diferentes actividades en la industria avícola.

1.3.1 Las Pymes: “La pequeña y mediana empresa (PYME) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos”¹.

Según Joaquín Rodríguez “existe una serie de características comunes en las empresas que fracasan en el logro de sus objetivos, las más generalizadas son:

- Poca o ninguna especialización en la administración.
- Falta de acceso de capital.
- Posición poco dominante en el mercado de consumo.
- Contabilidad y las Finanzas de la empresa comúnmente son escasos.
- Herramientas que permitan planear correctamente su producción.

¹ DERECHO EMPRESARIAL. Las pymes. 2013. [Sitio web]. [Consultado el 4 de octubre].disponible en ;<http://derechoempresarialudc.blogspot.com.co/2013/06/micro-pequena-y-mediana-empresa.html>

- La falta de Innovación Tecnológica.
- Falta de Conocimiento del Mercado.
- Desconocimiento de la competencia”²

La granja avícola “Las Tunas” se clasifica dentro de las Pymes debido a que en su estructura organizacional el direccionamiento está a cargo de sus dueños y cuenta con cinco colaboradores. Tiene beneficios fiscales con base en su régimen y se encuentra en proceso de crecimiento dado que aspira a ser grande. Por esta razón, se ha tomado la determinación de realizar un estudio que contribuya a diseñar un plan estratégico que mitigue las características comunes en las empresas que fracasan en el logro de sus objetivos.

1.3.2 Planeación Estratégica: Hablar de la planeación estratégica básica usada para el desenvolvimiento de éste sector, se cita a Humberto Serna, que la define como:

“el proceso mediante el cual las personas encargadas de tomar las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente externa e interna, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

En este proceso consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas:

- Dónde queremos ir.
- Donde estamos hoy.
- A donde debemos ir.
- Dónde podemos ir.
- Adonde iremos.
- Cómo estamos llegando a nuestras metas.

La planeación estratégicas así entendidas tiene seis componentes fundamentales:

Los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y La Auditoria Estratégica”³

1.3.3 Estrategas: Según Humberto Serna, se entenderán como estrategias a todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

² RODRIGUEZ Joaquín. En: Gestionpolis. [Sitio web]. 2014. [Consultado el 4 de octubre].disponible en ; <http://www.gestiopolis.com/estrategia-financiera-para-la-pequena-y-mediana-empresa-pyme/>

³ SERNA GOMES, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá D.C.: Legis, 1.994. p.5

El proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

La planeación estratégica es un proceso que debe conducir a una manera de conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Este es el objetivo verdadero de este proceso. De allí la importancia de la calidad y compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas. La gestión estratégica requiere de líderes y éstos son los estrategas”⁴.

En el caso específico de la empresa Granja “Las Tunas” el líder estratégico por esta ocasión será el autor de este documento.

1.3.4 El Direccionamiento Estratégico: En lo que refiere al direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

1.3.5 Principios Corporativos: “Los Principios Corporativos Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”⁵.

Según Humberto Serna los principios de una corporación también son el soporte de la visión y la misión que deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía, los principios corporativos el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Estos principios corporativos aunque son propios de la empresa y siempre han estado presentes durante todas sus etapas de desarrollo es necesario analizarlos en el contexto de la Granja “Las Tunas” con el fin de identificar el aporte de cada uno de ellos a la organización; si se evidencia lo contrario, estos deberá modificarse y aplicarse paulatinamente.

De hecho, en el presente documento se plantea un direccionamiento para la organización empresa Granja “Las Tunas” con el objetivo de aumentar su rentabilidad, sostenimiento en el mercado y garantizar su crecimiento dentro de la industria.

⁴ Ibid. p7

⁵ Ibid. p8

1.3.6 Visión: En lo que respecta a la visión según Humberto Serna, define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

“La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un bien definido sistema de índices de gestión”⁶.

1.3.7 Misión: En cuanto “la misión, es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”⁷.

La misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: ¿Cuál es su negocio?, ¿Cuáles son sus valores?, ¿Quiénes son sus clientes?, ¿Cuál es su prioridad?, ¿Cuáles son los deberes y derechos de sus colaboradores?, ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales?, ¿Cuáles son sus productos y mercados?, ¿para qué existe la empresa?

Según Humberto Serna, la misión, por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión. La misión de una empresa debe inducir comportamientos y crear compromiso.

Cabe traer a colación que en el diseño del plan estratégico fue necesario indagar profundamente sobre cada uno de los procesos, principios y objetivos corporativos para tratar de conseguir una idea general de la empresa “Las Tunas”, ya que la misma carece de visión y misión, la cual se definirá en el desarrollo del contenido. (pág.52)

1.3.8 El Diagnostico Estratégico: “El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy.

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las

⁶ Ibid. p9

⁷ Ibid. p10

condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA.

El diagnóstico estratégico incluye por tanto la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves con el fin de poder focalizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables. Las metodologías para realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variadas”⁸.

1.3.9 Opciones Estratégicas: “Definido el direccionamiento estratégico de la compañía. Realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades”⁹.

1.3.10 Formulación Estratégica “Las opciones estratégicas, deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos”¹⁰.

En la empresa Granja Avícola “Las Tunas” se deberá identificar plenamente estas opciones estratégicas porque se convierten en el punto de partida para proponer el plan estratégico desde la formulación de estrategias que serán plasmadas en un plan de acción.

1.3.11 Indicadores De Gestión: “El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitan medir el desempeño de la organización”¹¹.

Esta medición se debe realizar periódicamente de tal manera que retroalimenten oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.” En correlación a este aspecto, se propondrán unos índices de gestión específicos para la empresa Avícola “Las Tunas” que se verán reflejados en el comportamiento y el grado de aplicación de las estrategias propuestas, que se evaluarán mensualmente con el objetivo de hacer seguimiento que incluya retroalimentación y proponer futuras estrategias.

⁸ Ibid.p11

⁹ Ibid. p12

¹⁰ Ibid. p12

¹¹ Ibid. P12

1.3.12 Análisis de vulnerabilidad: El análisis de vulnerabilidad se basa principalmente en la matriz DOFA, que permite identificar factores externos e internos de la granja avícola “Las Tunas” para lograr su direccionamiento y mejorar su competitividad.

Cuadro 1 Matriz DOFA



- **“Diagnostico Interno:** “Proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnostico que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortaleza o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.
 - Capacidad competitiva: Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente.
 - Capacidad financiera: Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía.
 - Capacidad Técnica o tecnológica. Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio.
 - Capacidad de talento humano: Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación programas de desarrollo, motivación, pertinencia.
- **Diagnostico Externo:** “Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

El diagnostico externo lo integra el análisis de:

- Factores económicos: Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento,

inflación, devaluación, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.

- Factores políticos: Aquellos que se refieren al uso o migración del poder.
- Factores sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores.
- Factores tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (Software)
- Factores geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales.
- Factores competitivos: Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores¹².

¹² Ibid. p23

2. METODOLOGIA

La metodología que se implementó para el desarrollo del presente proyecto tuvo su inicio en la observación directa y recolección de la información propia de la empresa Avícola “Las Tunas” para luego realizar el análisis respectivo atendiendo a los parámetros dados para la realización de un Diseño Estratégico, que también inscribió la descripción del historial y evolución de la avicultura en Colombia

Posteriormente se llevó a cabo el proceso de aplicación de la información al modelo predeterminado para generar pautas necesarias y a partir de éstas se elaboró el respectivo Plan estratégico a fin de suministrar las herramientas necesarias a la empresa para el cumplimiento de sus objetivos. Dadas las anteriores características, se trata de una investigación acción de tipo observación, descriptiva y cualitativa.

3. LA GRANJA AVICOLA LAS TUNAS

Es un establecimiento agropecuario para la cría de aves de corral específicamente gallina, con el propósito de usarlos como base alimenticia recogiendo sus huevos. La Granja Avícola “Las Tunas” se dedica específicamente al levante y la puesta en producción de gallinas, que mediante la recolección y venta de huevos genera unos ingresos. Su infraestructura denota seis galpones, situados de manera estratégica cerca a bodegas de almacenamiento de alimento para las aves. Estos son construcciones sencillas que constan de encerramiento del perímetro en bloque hasta 1.2 m desde el suelo hacia arriba con maya metálica hasta el techo. El techo es de tejas de zinc y es sostenido por una estructura metálica que arquitectónicamente cuenta con caballete que facilita la evacuación del amoniaco producido en su interior.

3.1 EVOLUCION AVICOLA.

Según Oscar Rivera, la industrialización del huevo implica describir el origen de las gallinas en Colombia, del que “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*”¹³.

“La segunda investigación Según Oscar Rivera 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

¹³ RIVERA GARCÍA, Oscar. *45 años de historia y logros. En: El sitio avícola. [sito web] Bogotá D.C. s.f. [Consultado 10, Octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.elsitioavicola.com/articles/2480/amevea-colombia-45-aos-de-historia-y-logros/>*

el primero que trajo gallinas a la sabana de Bogotá desde la población de Nuestra Señora de la Fragua, Venezuela, en el año 1539.

Las primeras importaciones de aves a Colombia empiezan a surgir a partir del año 1920 consistente en pequeños lotes de gallinas, gallos y pollitos Rhode Island Red, Plymouth Rock Barrada, New Hampshire, Minorca, Sussex, Chantecler, Crevecoeur, Anconas, Faverole, Orpington, Buckeyes, Jersey negra Gigante, Javas, Dominicas, Brahmas, Cochinchinas, entre otras, y uno que otro ejemplar Leghorn.

En los años 1920 a 1940, por todo el país se podían observar toda clase de gallinas denominadas “criollas” fruto de los cruces con razas de aves especialmente españolas, las famosas cariocas, mariposas, patiplumadas, barbadas, rojas, amarillas, negras de cara blanca.

Para ese tiempo, el gobierno Colombiano menciona oficialmente a la avicultura por primera vez como una “actividad económica de importancia” y produce la Ley 74 de 1926, noviembre 30, que establece la fundación de una granja avícola experimental en cada departamento y autoriza contratar profesores extranjeros para que estimulen el desarrollo y propagación de aves de raza de alto valor industrial y en 1930 crece el interés de la avicultura a raíz de la llegada al país diferentes revistas españolas “La avicultura práctica”, “Mundo Avícola”, “Temas avícolas”, “El arte de criar gallinas”, que despertan el interés a muchos colombianos por esta industria, surgen pequeñas granjas avícolas más por hobby que por industria.

Esta estimulación se ve reforzada por la llegada al país del profesor español Salvador Castelló P., técnico avícola del Ministerio de Industria y profesor de la Escuela Oficial Española de Avicultura quién dicta conferencias en varias ciudades y aprovecha su permanencia, en el año 1934, para escribir el libro “Tratado práctico de avicultura” texto de consulta obligado para los interesados quién dejó una sabia frase “Los lectores de esta obra deben comprender que la crianza de las aves debe hacerse científicamente para bien de la humanidad”.¹⁴

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 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

¹⁴ RIVERA GARCÍA, Oscar. *45 años de historia y logros. En: El sitio avícola. [sitio web] Bogotá D.C. s.f. [Consultado 10, Octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.elsitioavicola.com/articles/2480/amevea-colombia-45-aos-de-historia-y-logros/>*

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.¹⁵

Según Oscar Rivera en 1950 se presenta una crisis y para entonces se calculaba que la población avícola total era de 18 millones casi en su totalidad integrada por aves criollas, campesinas.

En el mes de junio de este año llegó al país el virus de Newcastle que según los estimativos ocasionó la muerte de 12 millones de aves. A raíz de esta catástrofe la producción de huevos se vino a pique, el gobierno de Estados Unidos donó varios millones de huevos que se sumaron a solicitudes de importaciones escalonadas. Se produjo de inmediato una situación que vale la pena recordar: la población estaba acostumbrada a consumir huevos grandes, de cáscara roja y yema roja, los huevos enviados eran producidos por gallinas Leghorn y pasar de inmediato al consumo de huevos pequeños, cáscara y yema blancos, dio origen a las más inverosímiles y simpáticas teorías para rechazar el consumo de este producto “estos huevos son sintéticos, son blancos y de yema blanca porque son hechos en incubadoras.

Esta paralización de la explotación avícola originó un retraso inmediato y como es lógico el descontrol y desánimo no se hizo esperar; el gobierno colombiano contrató los servicios técnicos de Inglaterra y llega Miss Silvia MacCowan quién diseña construcciones para 500 aves y dicta cursos de avicultura especialmente en el Valle del Cauca que se replican en otras ciudades, conferencias que estimulan a un grupo de personas quienes se dieron cuenta que esta actividad debía tomarse más con carácter de industria que de explotación casera.

Ahora bien, en lo que data a la evolución de la industria avícola colombiana, a partir del año 1950 hasta la fecha se han considerado varias etapas clasificadas como décadas de recuperación, adaptación, tecnificación, e industrialización. Gracias al deseo de crear industria, vocación, y fe en el país, muchas personas surgen como avicultores e industriales, se establecen compañías multinacionales productoras de biológicos y químicos de uso avícola; fábricas de alimentos concentrados y equipos avícolas; explotaciones para producción de huevos.

“Surgen integraciones; modernas plantas de incubación; se establecen las cátedras de avicultura; toda clase de publicaciones avícolas; cooperativas; campañas publicitarias de consumo. Por todo el país se fundan prestigiosas y

¹⁵ PERDURABILIDAD EMPRESARIAL: el caso del sector avícola en Colombia. [Sitio web] Bogotá DC. 2011, no.119. ISSN: 0124-8219. [Consultado el 10 de octubre]. Disponible en; http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/Documentos-de-Investigacion/DI119_Admon_finalb.pdf

grandes distribuidoras de huevos: se realizan congresos, seminarios; cursos nacionales e internacionales de patología, nutrición y manejo; publicaciones nacionales y extranjeras; asistencia a congresos nacionales, latinoamericanos y mundiales.

Es así, que en 2013, empero 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.”¹⁶

Según Fenavi para el 2014 La producción tanto de pollo como de huevo se concentra en la región central, integrada por los departamentos de Cundinamarca, Tolima, Huila y Boyacá (32%), seguida por los Santanderes (25%), Valle del Cauca (20%), Antioquia (11%), Costa Atlántica (7%) y el eje cafetero (5%).

A pesar de la fuerte alza del dólar y la devaluación del peso, que han impactado la economía del país, la producción de carne de pollo y huevo, productos clave en la canasta familiar de los colombianos, tuvo entre enero y septiembre del año 2015 un crecimiento del 5% en relación con el mismo periodo del año anterior.

La Federación Nacional de Avicultores, Fenavi, reporta que la producción del sector avícola superó el millón y medio de toneladas, lo que significa un aumento de 77 mil toneladas en relación con las cifras reportadas durante enero y septiembre del 2014.

Esto significa que el huevo, sigue siendo fundamental en la cadena alimenticia de los colombianos, y su consumo está marcado por la calidad del producto como por su precio asequible.

De la misma manera durante los primeros cuatro meses del presente año (2016), el sector creció 5.1% en relación con el mismo periodo del año 2015. Es importante destacar que la producción de huevo jalónó el crecimiento del sector. Los crecimientos fueron de 3.3% en pollo y 8.8% en huevo. La producción total de huevo llegó a las 4.2 mil millones de unidades y la de pollo a 482.8 mil toneladas. (Ver tabla 1).

De otra parte, para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresas en Colombia, nacen e las Pymes bajo la ley 590. “Cerca del 94 % de las empresas son pymes siendo la columna vertebral de la economía, con el problema que están siendo poco competitivas en el mercado colombiano por su altos costos en la materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, inadecuada administración de los recursos, entre otros, que provoca un incremento en el precio del producto final ofrecido al cliente.

¹⁶ RIVERA GARCÍA, Oscar. *45 años de historia y logros. En: El sitio avícola. [sitio web] Bogotá D.C. s.f. [Consultado 10, Octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.elsitioavicola.com/articles/2480/amevea-colombia-45-años-de-historia-y-logros/>*

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia (PYMES), carecen de las herramientas financieras, administrativas y de control, necesarias para lograr el cumplimiento de logros y objetivos propuestos, lo que conlleva desde el estancamiento, es decir no logran conseguir que la empresa crezca a medida del tiempo, hasta la liquidación de la misma.”¹⁷

En lo que respecta al contexto de la granja avícola las tunas, que se clasifica como una Pyme. Según entrevista realizada a personalidades de la región en los años 60 en la Región del Oriente de Cundinamarca y específicamente en el municipio de Quetame; los campesinos se dieron a la tarea de iniciar la crianza de aves construyendo sencillos y pequeños corrales en encerramiento de malla donde levantaban pollos desde su primer día de nacidos hasta que alcanzaban la etapa madura e ideal para su venta, este comercio se hacía puerta a puerta visitando a sus mismos vecinos de vereda, inspección de puente Quetame y centro poblado del municipio; mientras que la crianza de gallinas se hacía en cada hogar como aporte diario de la dieta alimenticia aprovechando los huevos.

Actualmente en el municipio existen cerca de 10 microempresas, dentro de las que se cuenta la Granja Avícola “Las Tunas” ubicadas en la vereda Guacapate.

3.2 PROCESO DE CRIA DE LAS AVES.

Las pollas llegan a la granja de un día de nacidas, se reciben en un galpón con una temperatura de 36 grados y se les prepara un suero con agua sal y azúcar para hidratarlas, después de una hora se les da concentrado. En la tarde 6 pm acostarlas o agruparlas debajo de las criadoras para que mantengan buena temperatura, cada criadora abriga 1000 pollitas y se organizan dentro de un círculo de aluminio; las pollitas que queden fuera de este círculo pueden morir de frío. Al día siguiente las pollitas solas se ubican debajo de las criadoras a la hora de dormir; estas criadoras duran prendidas día y noche durante 15 a 20 días, según, el clima y en la noche durante un mes. En cada galpón hay un termómetro que sirve para medir la temperatura y regular las criadoras.

El consumo de agua y concentrado va aumentando cada día: el primer día consumen 8 gramos de concentrado cada una y al empezar postura debe consumir 118 gramos, al llegar al pico de postura deben consumir 128 gramos. El agua consumida en los primeros días es aproximadamente 10 a 20 litro por 1000 aves y al empezar postura 250 litros por 1000 aves.

Las vacunas son 18 y se van aplicado de acuerdo al plan vacunal que sugiere el veterinario; ese trabajo lo hace un grupo de señoras que se organizaron como

¹⁷ BUSINESSCOL. Sección pymes. [Sitio web].Colombia. sf. [Consultado 10, octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

empresa para prestar el servicio y cobran por polla 25 pesos la vacuna. Se debe terminar la vacunación a las 16 semanas

A las 12 semanas se despican para que con el pico no se hagan daño. Entre la semana 16 y 18 empiezan la postura, para este momento deben estar los ponederos en los galpones, estos se ubican en línea recta uno detrás de otro dejando un espacio prudente y que de oscuridad para que las gallinas tengan tranquilidad al instante de poner; cada ponedero es para 300 gallinas aproximadamente.

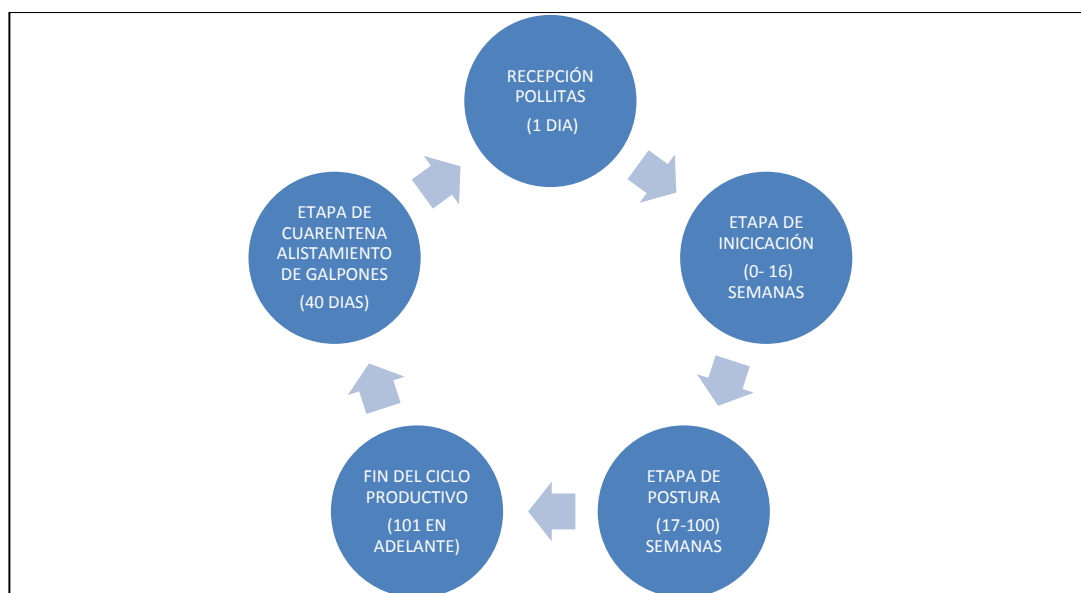
Entre las 18 a 22 semanas llegan al pico 95 % de postura o más, durante este episodio la gallina come más y ella va graduando el consumo que normalmente es hasta 110 gramos.

El tamaño del huevo es gradual empiezan con huevo pipo, luego tipo C, B, A, AA, Extra y Yumbo de acuerdo con la edad de la gallina, este huevo lo clasifica una clasificadora eléctrica con resultado de 4500 huevos por hora.

La gallina dura en producción aproximadamente 80 semanas y después se vende para el consumo humano.

El abono se amontona, se le aplica cal, luego se tapa y se calienta a temperaturas altas durante 15 días esperando que erradique virus y plagas, para después ser utilizado en la agricultura

Diagrama 1. Ciclo de producción de las gallinas.



3.2.1 Plan vacunal sugerido para la zona: Tabla en la que se da a conocer el plan vacunal sugerido para la zona donde se sitúa la granja avícola “Las Tunas” y el cual es utilizado por la misma..

Tabla 1. Plan vacunal sugerido para la zona.

PLAN VACUNAL SUGERIDO PARA LA ZONA			
EDAD DIAS	SEMANA	VACUNA	VIA
1		GUMBORO	INCUBADORA
10 A 14	2	NEW CASTLE + BRONQUITIS	OCULAR
10 A 14	2	NEW CASTLE + GUMBORO	INTRAMUSCULAR
26	4	NEW CASTLE + BRONQUITIS	OCULAR
26	4	GUMBORO	OCULAR
35	5	LARINGOTRAQUEITIS	OCULAR
45	6	VIRUELA	ALA
52	7	PASTERELA	INTRAMUSCULAR
59	8	CORIZA	INTRAMUSCULAR
66	9	DESPIQUE	
73	10	NEW CASTLE + BRONQUITIS	ORAL
80	11	ENCEFALO + VIRUELA	ALA
87	12	SALMONELLA	INTRAMUSCULAR
87	12	PASTERELA	INTRAMUSCULAR
87	12	CORIZA	INTRAMUSCULAR
101	14	TRIPLE	INTRAMUSCULAR
101	15	NEW CASTLE + BRONQUITIS	ORAL
110	15	LARINGOTRAQUEITIS	OCULAR

En la Tabla 1 e puede evidenciar todas las vacunas que utiliza las Granja Avícola “Las Tunas”, para efectos de contrarrestar y disminuir al mayor grado, la amenaza inminente de enfermedades.

3.2.2 Costo Por Gallina: Se relaciona a continuación los costos asociados para la cría de las gallinas hasta la semana 16.

Tabla 2. Costo por gallina.

COSTEO HASTA LA SEMANA 16	
ITEM	PESOS/ POLLA
ALISTAMIENTO DEL GALPON (LIMPIEZA, DESINFECCION Y VIRUTA)	1.348,00
VACUNAS	1.100,00
CONCENTRADO	10.128,00
GALPONERO	424
VACUNADORAS	450
POLLITA	2.300,00
COSTO TOTAL	15.750,00

En la Tabla 2 precio de la gallina en la empresa Granja Avícola “Las Tunas” cuando alcanzan la etapa madura de producción.

3.3 DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN.

Las pollas son alimentadas todos los días en las horas de la mañana a cargo de una persona que distribuye la comida en todos los comederos y en cuanto al suministro del agua en cada uno de los bebederos, se hace mediante la apertura de una válvula de forma automática; cabe destacar que esta válvula se cierra todos los días en las horas de la tarde, así, evitar que haya regueros en la cama cuando se están acomodando para dormir.

El alimento es transportado en camión por más o menos 15 Km desde la planta de producción del concentrado hasta la granja, allí se almacena en unas bodegas dispuestas para ese fin, donde se procura tener existencias mínimo para 3 días con tal de prevenir contingencias.

El mismo trabajador encargado de alimentarlas es quien recoge todos los días la producción; esta labor se desarrolla muy temprano y se evita que el huevo se ensucie con excremento de las aves, no obstante, algunos huevos salen sucios, por tanto se les hace un proceso de limpieza, después se clasifican y empaquetan para su comercialización. El cliente designado va hasta la granja y retira el huevo cada tercer día.

3.3.1 Costo De Operación: A continuación se relacionan los costos.

Tabla 3. Costo de operación mensual para un lote de 5000 gallinas

Costos De Operación Mensual			
Item	Valor Por Unidad	Unidades	Valor En Pesos
Salario / operativo	\$ 530.000,00	1	\$ 530.000,00
Servicios Publicos	\$ 100.000,00	1	\$ 100.000,00
Alimento	\$ 44.000,00	392	\$ 17.248.000,00
Transporte Alimento	\$ 105.000,00	5	\$ 525.000,00
Empaque	\$ 11.000,00	10	\$ 110.000,00
Arriendo	\$ 110,00	5000	\$ 550.000,00
Otros Costos	\$ 300.000,00	1	\$ 300.000,00
Total Gatos			\$ 19.363.000,00

En la tabla 3. Se puede evidenciar todos los factores asociados al costo de operación para un lote de 5000 gallina cuando se ha alcanzado el pico de postura, adicionalmente se precisa que salario operativo que se relaciona es el que corresponde a esa cantidad de gallinas.

3.3.2 Gastos de operación: A continuación se relacionan los costos.

Tabla 4. Gasto de operación mensual para un lote de 5000 gallinas

Gastos De Operación Mensual			
Item	Valor Por Unidad	Unidades	Valor En Pesos
Salario /administrativo	\$ 2.000.000,00	1	\$ 2.000.000,00
Transporte	\$ 15.000,00	12	\$ 180.000,00
Servicios Publicos	\$ 80.000,00	1	\$ 80.000,00
Otros Costos	\$ 100.000,00	1	\$ 100.000,00
Total Gastos			\$ 2.360.000,00

En la tabla 4. Se denotan todos los factores asociados a los gastos de operación; cabe anotar que la granja consta de más lotes de gallinas, lo cual hace que estos gastos se dividan el total número de gallinas y al final se deberá multiplicar por el lote de 5000 que es nuestro parámetro para la investigación.

3.4 PROYECCIONES ECONOMICAS.

Ahora se presenta un flujo de efectivo en el desarrollo del negocio para un lote de cinco mil gallinas. Estos son datos reales de la empresa hasta el mes trece. Para los meses posteriores se hizo un pronóstico de la producción esperada

Tabla 5. Retorno por venta de desechos.

Retorno Por Venta De Desechos.			
Item	Valor Por Unidad	Unidades	Valor En Pesos
Venta Gallina	\$ 7.000,00	4300	\$ 30.100.000,00
Venta Gallinaza	\$ 6.500,00	1500	\$ 9.750.000,00
Total Gastos			\$ 39.850.000,00

Tabla 6. Flujo de efectivo

MES	INVERSIÓN	COSTO OPERACIÓN	PRODUCCIÓN N (unidades)	PRODUCCIÓN N (%)	VALOR PROMEDIO	INGRESOS	RETORNO INVERSIÓN
0	\$ 12.030.000,00	0	0	0	0	\$ -	-\$ 12.030.000,00
1	\$ 1.937.500,00	\$ 4.975.000,00	0	0	0	\$ -	-\$ 6.912.500,00
2	\$ 1.937.500,00	\$ 9.693.000,00	0	0	0	\$ -	-\$ 11.630.500,00
3	\$ 1.937.500,00	\$14.088.000,00	0	0	0	\$ -	-\$ 16.025.500,00
4	\$ 1.937.500,00	\$14.393.000,00	0	0	0	\$ -	-\$ 16.330.500,00
5	\$ -	\$15.819.000,00	0	0	0	\$ -	-\$ 15.819.000,00
6	\$ -	\$19.363.000,00	41705	30,74%	\$ 200,00	\$ 8.341.000,00	-\$ 11.022.000,00
7	\$ -	\$19.363.000,00	105809	77,48%	\$ 200,00	\$ 21.161.800,00	\$ 1.798.800,00
8	\$ -	\$19.363.000,00	114927	85,13%	\$ 260,00	\$ 29.881.020,00	\$ 10.518.020,00
9	\$ -	\$19.363.000,00	119605	88,75%	\$ 260,00	\$ 31.097.300,00	\$ 11.734.300,00
10	\$ -	\$19.363.000,00	119550	88,87%	\$ 260,00	\$ 31.083.000,00	\$ 11.720.000,00
11	\$ -	\$19.363.000,00	117965	87,69%	\$ 260,00	\$ 30.670.900,00	\$ 11.307.900,00
12	\$ -	\$19.363.000,00	114898	85,41%	\$ 260,00	\$ 29.873.480,00	\$ 10.510.480,00
13	\$ -	\$19.363.000,00	120324	89,45%	\$ 260,00	\$ 31.284.240,00	\$ 11.921.240,00
14	\$ -	\$19.363.000,00	120328,14	89,45%	\$ 260,00	\$ 31.285.316,40	\$ 11.922.316,40
15	\$ -	\$19.363.000,00	114898	85,41%	\$ 260,00	\$ 29.873.480,00	\$ 10.510.480,00
16	\$ -	\$19.363.000,00	114898	85,41%	\$ 260,00	\$ 29.873.480,00	\$ 10.510.480,00
17	\$ -	\$19.363.000,00	114898	85,41%	\$ 260,00	\$ 29.873.480,00	\$ 10.510.480,00
18	\$ -	\$19.363.000,00	114898	85,41%	\$ 260,00	\$ 29.873.480,00	\$ 10.510.480,00
19	\$ -	\$19.363.000,00	107616	80,00%	\$ 260,00	\$ 27.980.160,00	\$ 8.617.160,00
20	\$ -	\$19.363.000,00	104925,6	78,00%	\$ 260,00	\$ 27.280.656,00	\$ 7.917.656,00
21	\$ -	\$19.363.000,00	100890	75,00%	\$ 260,00	\$ 26.231.400,00	\$ 6.868.400,00
22	\$ -	\$19.363.000,00	96854,4	72,00%	\$ 260,00	\$ 25.182.144,00	\$ 5.819.144,00
23	\$ -	\$19.363.000,00	94164	70,00%	\$ 260,00	\$ 24.482.640,00	\$ 5.119.640,00
24	\$ -	\$19.363.000,00	94164	70,00%	\$ 260,00	\$ 24.482.640,00	\$ 5.119.640,00
25	\$ -	\$19.363.000,00	94164	70,00%	\$ 260,00	\$ 24.482.640,00	\$ 5.119.640,00
26	\$ -	\$19.363.000,00	87438	65,00%	\$ 260,00	\$ 22.733.880,00	\$ 3.370.880,00
27	\$ -	\$19.363.000,00	80712	60,00%	\$ 260,00	\$ 20.985.120,00	\$ 41.472.120,00

En Tabla 6 Se muestra el flujo de efectivo del ciclo productivo del lote de gallinas, desde los primeros meses que es la inversión más o menos desde el mes seis hasta el mes veinte y siete, donde se es vendida la gallina como desecho y gallinaza (ver Tabla 5), por eso es que se ve en este mes un flujo de efectivo más alto que corresponde a la venta de la gallina, sin embargo, en el mes quince el proyecto alcanza su punto de equilibrio.

Por otro lado se calculó la tasa interna de retorno (TIR) a partir del flujo de efectivo mensual que corresponde al valor de 6.74% (mensual), que es bastante atractivo ya que es más o menos la tasa que ofrece un CDT a un año. Se tomara este valor como referencia para futuras comparaciones. Cabe destacar, que el lote que se tomó como base tiene la particularidad que presentó una mortalidad bastante alta, la cual supero el 12% en la semana 49 y este variable afecto directamente la TIR.

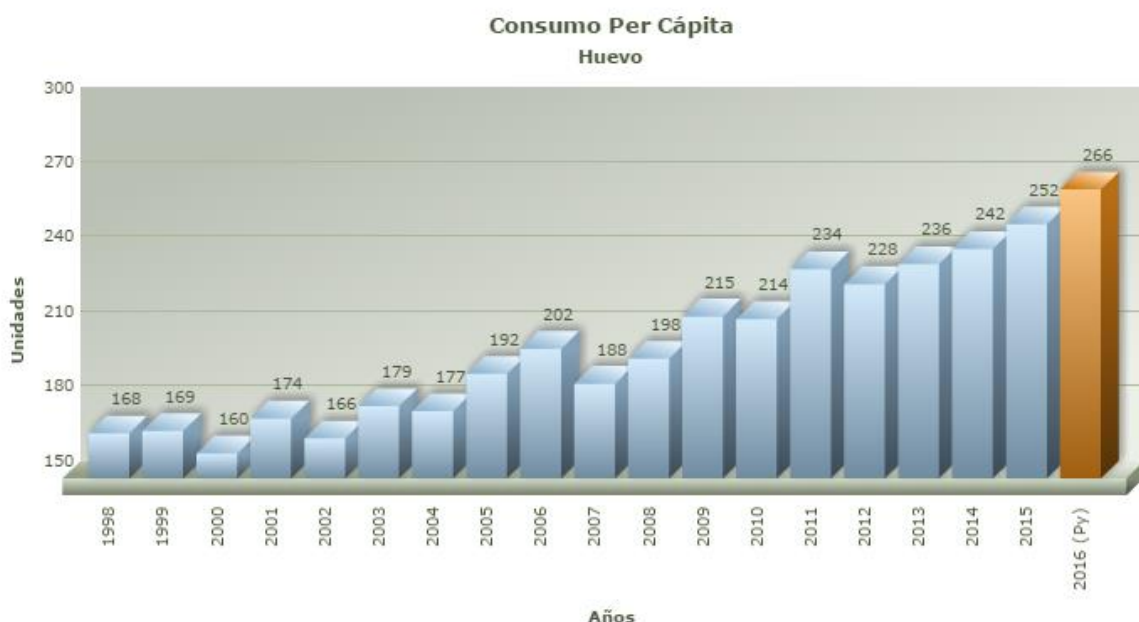
4. OFERTA Y DEMANDA DEL HUEVO EN COLOMBIA.

En este capítulo se analiza la industria avícola en Colombia desde el punto de vista que concierne (Huevo), donde se mostrarán las estadísticas correspondientes propias del sector para los últimos años.

4.1 CONSUMO PER CÁPITA.

En este apartado se ilustra el comportamiento de el consumo per cápita del huevo en Colombia durante los últimos 18 años.

Gráfico 1. Consumo per cápita del huevo en Colombia.



Fuente: FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES, (FENAVI). Bogotá DC. [Sitio web]. [Consulado 10, Octubre, 2016]. Disponible en: http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556#magic_tabs_dffpy_2

En el Gráfico N° 1. Se evidencia el comportamiento del consumo per cápita desde el año 1998, en el que se reportó un consumo per cápita de 168 unidades y desde entonces tuvo un comportamiento cíclico normal hasta el año 2013. Desde este año se presenta un incremento sustancial hasta septiembre del 2016 que cierra con consumo per cápita de 266 unidades.

Tal vez esto se puede analizar desde el punto de vista económico en comparación con la inflación de Colombia que ha tenido la misma tenencia desde el 2013 hasta lo que lleva el 2016, lo cual ha encarecido los productos de la canasta familiar y las proteínas animales, por tanto en los hogares colombianos se ha incluido la estrategia de remplazar las proteínas más costosa como lo son las carnes por los huevos y así darle cumplimiento a su dieta alimenticia.

4.2 PRODUCCION DE HUEVO

En lo que respecta a la producción de huevo en Colombia se presentan las estadísticas aportadas por FENAVI durante los últimos 5 años, las mismas se reflejan en unidades producidas y en peso producido.

Producción del huevo en unidades: La tabla presenta las estadísticas de producción de huevo en unidades para Colombia en los 5 últimos años.

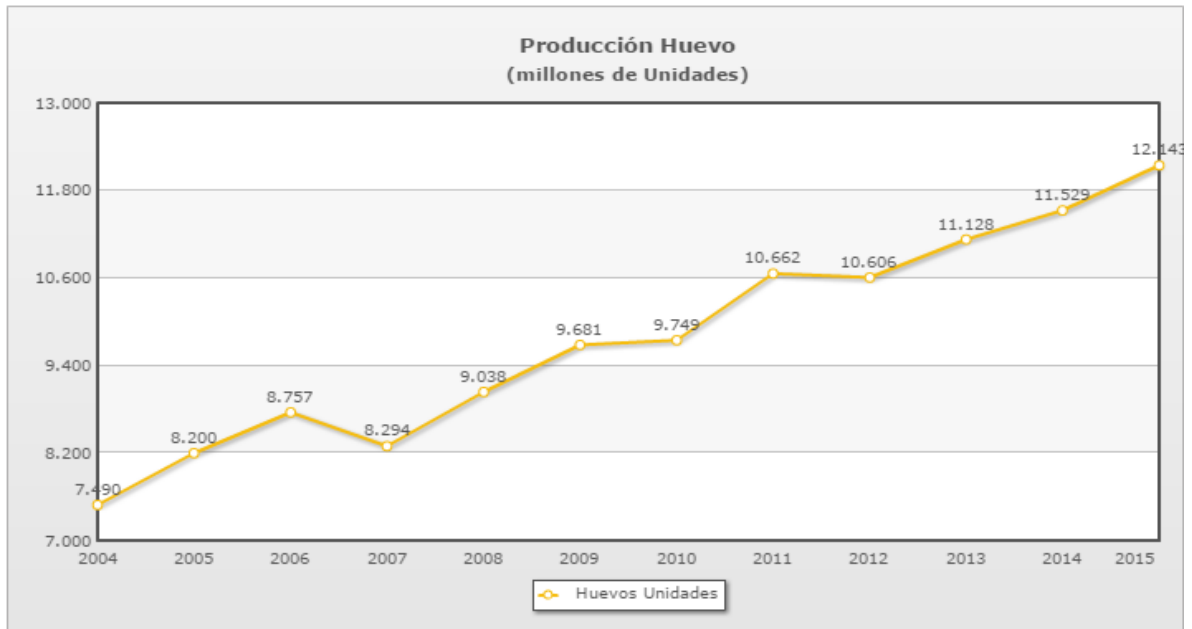
Tabla 7. Producción de huevo en Colombia.

MESES	2012	2013	2014	2015	2016
Ene	882,147,429	905,330,068	952,134,101	962,803,505	1,057,370,365
Feb	881,173,322	905,338,962	955,873,383	972,602,974	1,055,828,989
Mar	882,987,539	906,129,779	962,016,297	978,601,752	1,059,658,109
Abr	877,218,230	915,047,747	961,241,675	980,241,029	1,064,992,742
May	874,429,959	922,656,516	961,913,751	986,077,431	1,062,759,919
Jun	877,742,396	928,683,948	967,277,801	990,153,204	1,060,856,567
Jul	877,828,781	935,573,218	967,901,999	997,965,821	0
Ago	881,812,110	939,109,085	969,029,746	1,013,143,504	0
Sep	888,147,455	938,030,903	961,396,298	1,052,169,795	0
Oct	893,735,113	941,933,001	956,683,296	1,057,781,017	0
Nov	892,979,087	942,246,068	956,408,877	1,070,532,863	0
Dic	895,521,524	947,396,788	957,372,693	1,080,508,799	0
TOTALES	10,605,722,945	11,127,476,083	11,529,249,917	12,142,581,694	6,361,466,691

Fuente: FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES, (FENAVI). Bogotá DC. [Sitio web]. [Consulta 10, Octubre, 2016]. Disponible en: http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556#magictabs_dffpy_2

La Tabla 7 suministra la información necesaria para hacer la comparación de la producción de huevos en Colombia mes a mes en unidades.

Gráfico 2. Producción de huevo en Colombia unidades.



Fuente: FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES, (FENAVI). Bogotá DC. [Sitio web].

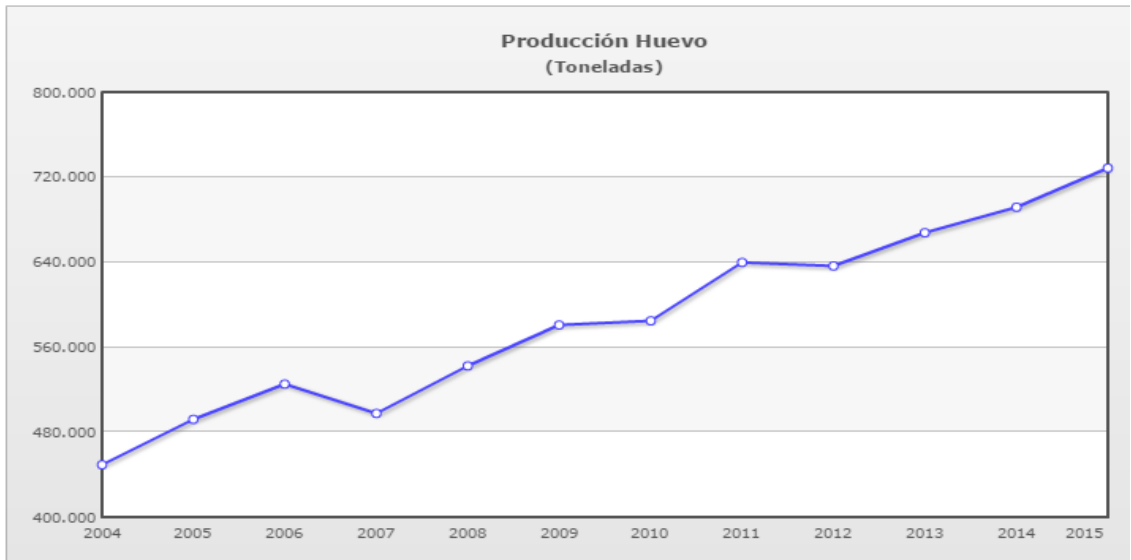
[Consulado 10, Octubre, 2016]. Disponible

en: http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556#magictabs_dffpy_2

El Gráfico 2 muestra el comportamiento de la producción de huevos en Colombia, éste tiene una tendencia similar al Gráfico 1 donde se puede ver una vez más que el mercado es el que marca el comportamiento de la producción de los productos.

Producción del huevo en Peso: A continuación se muestran las estadísticas de producción de huevo en tonelada para Colombia en los últimos años. Estas estadísticas se incluyen en el documento de manera informativa ya que las mismas tienen un comportamiento similar a las estadísticas en unidades y estas últimas son las que se toman como referencia en el presente documento.

Gráfico 3. Producción de huevo en Colombia toneladas.



Fuente: FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES, (FENAVI). Bogotá DC. [Sitio web]. [Consulta 10, Octubre, 2016]. Disponible en: http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556#magictabs_dffpy_2

4.3 .PRECIO HUEVO

Se sigue con el comportamiento de los precios del Huevo- A en las plazas mayoristas en las principales ciudades del país.

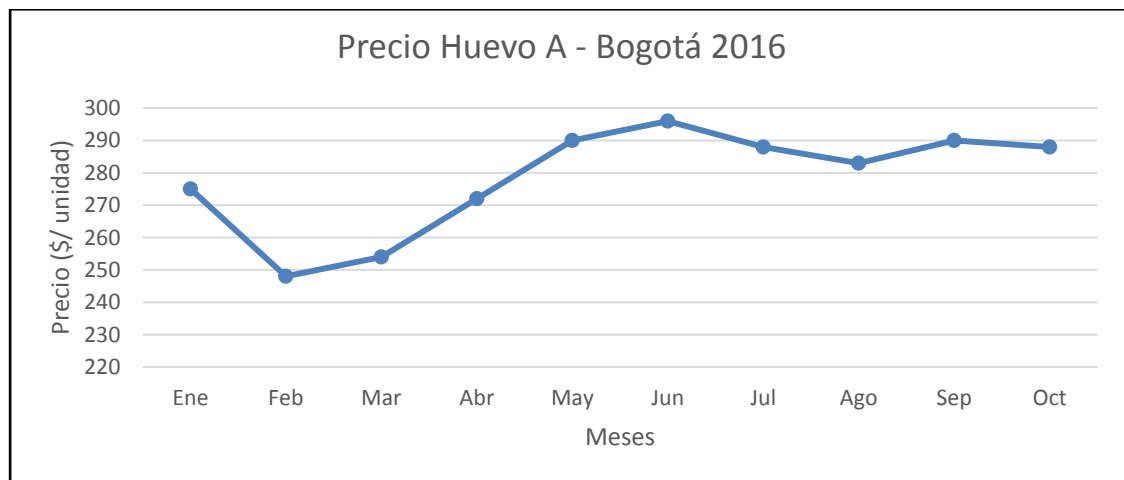
4.3.1 Bogotá – Plaza Mayorista Corabastos.

Tabla 8. Precio huevo a en Bogotá

PRECIO BOGOTA- CORABASTOS			
Pesos / Unidad Huevo A			
Meses	2014	2015	2016
Ene	196	247	275
Feb	196	219	248
Mar	195	219	254
Abr	200	217	272
May	215	228	290
Jun	210	214	296
Jul	213	211	288
Ago	190	213	283
Sep	220	235	290
Oct	249	256	288
Nov	266	263	
Dic	263	271	

Fuente: FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES, (FENAVI). Bogotá DC. [Sitio web]. [Consulado 10, Octubre, 2016]. Disponible en: http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556#magictabs_dffpy_2

Gráfico 4. Comportamiento Precio Huevo en Bogotá.



El Grafico 4 Denota el comportamiento del precio del huevo A en Bogotá, donde se puede evidenciar los fuertes quiebres de tendencias atribuidas al poco consumo del

producto por temporadas estacionarias o vacacionales, repercutiendo directamente en el precio.

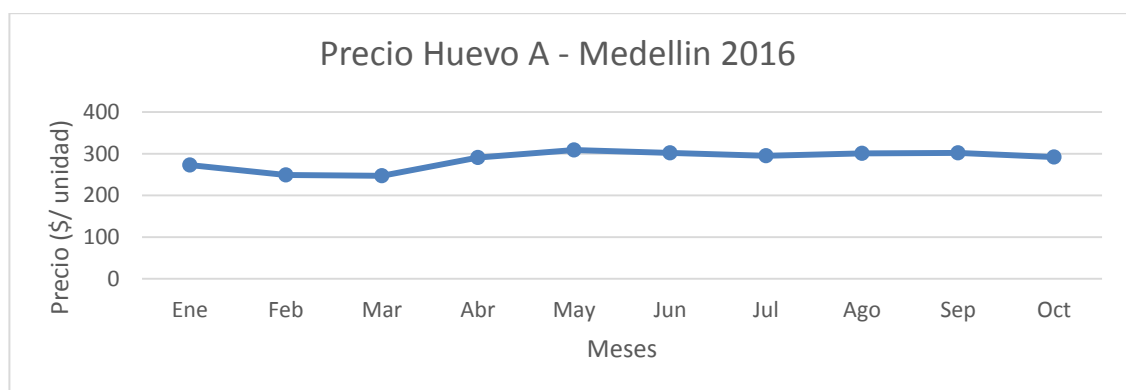
4.3.2 Medellín – Comerca.

Tabla 9.Precio huevo a en Medellín

PRECIO MEDELLIN			
Pesos / Unidad Huevo A			
Meses	2014	2015	2016
Ene	192	234	273
Feb	195	213	249
Mar	190	209	247
Abr	201	212	291
May	219	218	309
Jun	206	200	302
Jul	213	202	295
Ago	213	222	301
Sep	215	243	302
Oct	240	257	292
Nov	260	261	
Dic	262	269	

Fuente: FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES, (FENAVI). Bogotá DC. [Sitio web]. [Consulado 10, Octubre, 2016]. Disponible en: http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556#magictabs_dffpy_2

Gráfico 5.Comportamiento Precio Huevo En Medellín.



El Grafico 5 Es visible el comportamiento del precio del huevo A en Medellín, donde se puede observar que la tendencia varía suavemente, entonces se puede decir

que las temporadas vacacionales no afectan drásticamente el comportamiento del precio del producto ya que esta ciudad se clasifica como lugar turístico.

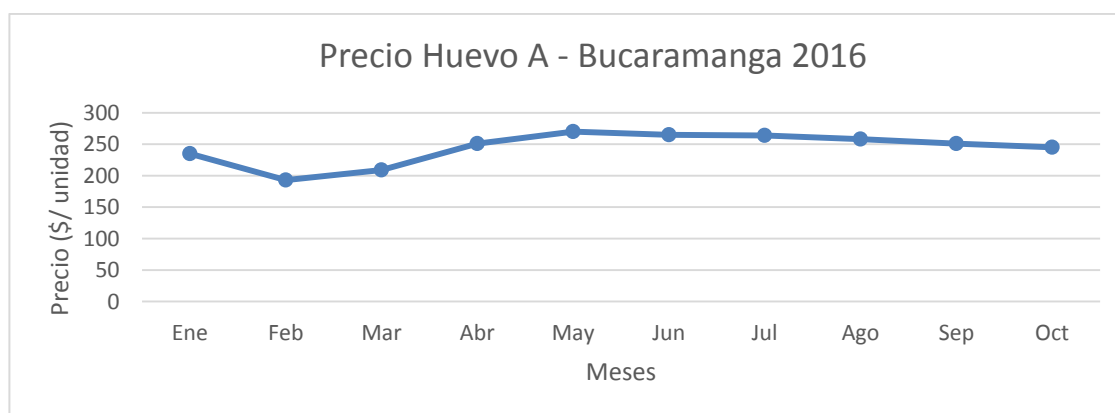
4.3.3 Bucaramanga- Centroabastos.

Tabla 10.Precio huevo a en Bucaramanga.

PRECIO BUCARAMANGA			
Pesos / Unidad Huevo A			
Meses	2014	2015	2016
Ene	172	192	235
Feb	171	184	193
Mar	170	185	209
Abr	186	185	251
May	178	193	270
Jun	175	166	265
Jul	195	178	264
Ago	190	195	258
Sep	210	225	251
Oct	228	239	245
Nov	253	250	
Dic	263	251	

Fuente: FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES, (FENAVI). Bogotá DC. [Sitio web]. [Consulado 10, Octubre, 2016]. Disponible en: http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556#magictabs_dffpy_2

Gráfico 6. Comportamiento precio huevo en Bucaramanga.



El Grafico 6 Destaca el comportamiento del precio del huevo A en Bucaramanga, donde se puede evidenciar los cambios tendencias, debido al poco consumo del producto por temporadas estacionarias o vacacionales e incide directamente en el precio. Adicionalmente en esta ciudad específicamente se presentan precios más

bajos con respecto a las demás ciudades, por la alta actividad avícola en esta región.

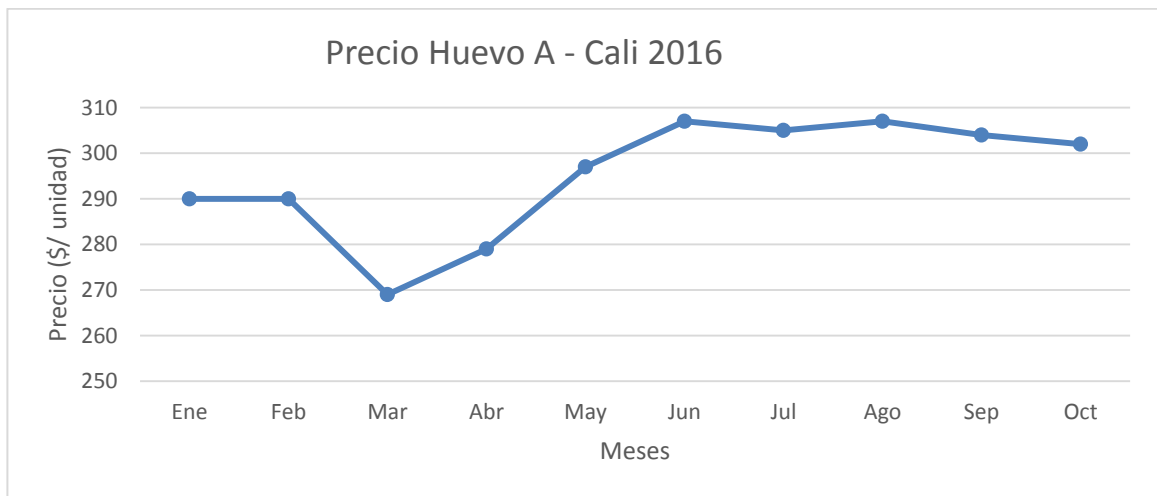
4.3.4 Cali – Plazas Mayoristas.

Tabla 11. Precio huevo A en Cali.

PRECIO CALI			
Pesos / Unidad Huevo A			
Meses	2014	2015	2016
Ene	225	266	290
Feb	225	242	290
Mar	219	241	269
Abr	218	237	279
May	228	238	297
Jun	224	243	307
Jul	225	236	305
Ago	227	232	307
Sep	233	242	304
Oct	237	250	302
Nov	255	262	
Dic	267	276	

Fuente: FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES, (FENAVI). Bogotá DC. [Sitio web]. [Consulado 10, Octubre, 2016]. Disponible en: http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556#magictabs_dffpy_2

Gráfico 7. Comportamiento precio huevo en Cali.



El Grafico 7 Comportamiento del precio del huevo A en Cali, aquí la tendencia cambia fuertemente en el mes de marzo, aun así se puede decir que esta ciudad es la que tiene los precios más altos, esto se relaciona con la baja actividad avícola en esta región en comparación con las otras regiones

5. DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO.

En este capítulo se desarrolla el diseño del plan estratégico que ayudará a cumplir los objetivos propuestos para la empresa Granja Avícola “Las Tunas”.

5.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.

Para realizar el análisis de la situación actual de la empresa avícola “LAS TUNAS” es necesario echar un vistazo hacia atrás con el fin de hacer un escáner por todas sus áreas y generar un diagnóstico.

Este diagnóstico se lograra desarrollar prácticamente en 4 pasos que son:

- Análisis de las fuerzas competitivas.
- Análisis DOFA.
- Factores críticos del éxito.
- Identificación de problemas.

5.1.1ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS: En este segmento se analizarán todas las fuerzas competitivas que inciden en el negocio, por tanto se hará desde diversos puntos de vista, pero se centrarán en sus clientes, competidores o competencia, proveedores relacionados a su vez con los organismos reguladores dentro de la industria, con el fin de conocer el nivel de competencia de la empresa dentro de la industria.

5.1.1.1 Clientes: Toda la población potencial consumidora de huevos de gallinas serán denominados los clientes secundarios, debido a que el documento se centrará en los clientes mayoristas que es como finalmente se tiene estructurado el negocio, pues, la distribución de huevos tienda a tienda se convierte en una operación más compleja desde le estructura de la empresa. Sin embargo, estos clientes pueden cambiar su clasificación de acuerdo a las conclusiones que se vayan generando a partir de la realización de este plan estratégico.

La prefieren por la ubicación geográfica en la que se encuentra. La granja se encuentra situada a escasos 90 minutos de la capital de la República, donde la vía de acceso es pavimentada casi en su totalidad, tan solo restan 5 km en carretera destapada, razón que le facilita al cliente recoger el producto directamente en la granja, además disminuir tiempo y costos de operación. Adicionalmente el producto se diferencia por su excelente calidad y su buena presentación.

En algunos casos no la prefieren porque la producción de la granja es limitada y para temporadas específicas no se cuenta con la producción que requieren para suplir la demanda del mercado. Lo anterior se debe en gran parte por el ciclo de producción que tiene la industria, acompañado de la carencia en la planeación y sincronización de los lotes de gallina, obstaculizando la producción estable.

5.1.1.2 Competidores: Se denominará competidores todas a aquellas empresas que tenga como objetivo social la producción de huevos de gallina para el consumo humano. Sin embargo allí también se tendrá que incluir a todas las empresas que se dedican a la producción y comercialización de proteínas de tipo natural, porque ellos también juegan un papel importante a la hora de definir el porcentaje de participación en la canasta familiar de los clientes.

Los competidores potenciales se pueden definir como todas aquellas empresas o personas naturales las cuales se dediquen a la producción de huevo para el consumo humano, situados en el departamento de Cundinamarca, para afectar directamente la participación de la empresa en el mercado.

5.1.1.3 Proveedores: Los proveedores se pueden definir como proveedores esporádicos y proveedores continuos.

- **Proveedores esporádicos:** son todas aquellas empresas la cuales se dedican a la comercialización de pollita de un día de nacidas, medicamentos y vacunas del sector avícola así como las ferreterías donde se adquieren los productos para el alistamiento y mantenimiento de la planta física.
- **Proveedores continuos:** Son todas aquellas empresas o personas naturales que se dedique a la producción y comercialización de materia prima para la producción de alimento para aves, dentro de estas materias primas se encuentran algunos productos principales como lo son el maíz, sorgo, harina de arroz, harina de carne, harina de pescado además de suplemento y vitaminas que complementan el alimento.

Aquí se debe resaltar que no todos empresas que se dedican a esta activada tienen el mismo tipo de proveedores debido a que la mayoría de ellas compran el alimento como producto final. Este ítem del estudio es muy importante, en su papel de eje central para realizar el costeo de la operación, y es aquí donde inicia el diseño plan estratégico para esta empresa en particular por ser la base donde se genera las actividades complementarias que compone el negocio en general.

5.1.1.4 Organismos de control: Dentro de los organismos regulatorios se puede destacar principalmente los siguientes.

- **DIAN:** Es el organismo encargado de garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributaria. Es su obligación fiscalizar cada uno de las operaciones económicas y productivas que se realizan en las granjas avícolas dedicadas a la producción de huevo para el consumo humano, porque las reglamentaciones colombianas permiten el reintegro el IVA para este segmento de la industria en particular.

- ICA: Es el organismo de salubridad en cargado de garantizar el buen desarrollo de la operación productiva sin afectar el entorno en el que se desarrolla el mismo. Esta entidad realiza inspecciones en las granjas avícolas periódicamente con el objetivo de prevenir enfermedades aviares que arrasen con las aves.

5.2 ANÁLISIS DOFA.

En este segmento del diagnóstico se evaluó las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas teniendo en cuenta el entorno en el que se desarrolla la actividad avícola respecto al mercado y a las fuerzas competitivas.

5.2.1 Debilidades: Se plantearon las siguientes:

- La economía a escala juega en contra de la empresa debido al pequeño volumen de aves que tiene.
- La empresa no cuenta con sus propios vehículos de carga que son necesario para la operación.
- El producto es vendido al por mayor, no ha logrado optimizar el proceso de comercialización para llegar directamente a las tiendas o al consumidor final.
- Carece de un manual de funciones para los empleados.
- No se cuenta con un procedimiento escrito de las actividades.
- La empresa no ha automatizado el proceso en la operación.
- Restricción de exportación del producto a países vecinos.
- Poca o nada de planeación desde la administración de la empresa.

5.2.2 Oportunidades: Se plantearon las siguientes:

- Créditos públicos para el sector avícola a baja tasa de interés.
- El aumento del precio unitario en los últimos años.
- Las exigencias recias para el nuevo empresario del sector.
- La alta inflación del país ha hecho encarecer mucho de las proteínas que normalmente se incluyen en la canasta familiar lo que ha aumentado el consumo de huevo, como proteína a de bajo costo.
- Terreno listo para la construcción de más galpones.

5.2.3 Fortalezas: Se plantearon las siguientes:

- Maquilar el alimento de las aves como producto final.
- La ubicación geográfica, dado a la cercanía con la capital de la república.
- La constante vigilancia del correcto funcionamiento de sus propietarios ya que su residencia está ubicada a escasos 15 minutos.
- Cantidad y calidad del agua que es indispensable para el proceso de producción.
- Poca influencia de la avicultura en la zona.
- Experiencia de más de 20 años en el sector avícola.
- Relaciones comerciales dentro de la industria.

5.2.4 Amenazas: Se plantearon las siguientes:

- Situación coyuntural sociopolítica por la que está atravesando Colombia.
- Conflictos con países vecinos.
- Situaciones difíciles de orden público.
- Posibles enfermedades que se pueda presentar dentro de la graja.

5.3 ESTRATEGIAS PROPUESTAS.

5.3.1 Estrategia (DO): En este segmento se plantearon las siguientes estrategias:

- Realizar una planeación acertada para la cría de las aves, con el fin de garantizar una producción mínima.
- Se buscará la manera de acceder a un crédito público con el fin de aumentar la capacidad productiva aprovechando el alistamiento de terreno que ya se tiene y el buen momento por el que está pasando la industria avícola, debido al incremento del consumo per cápita en los últimos años, con el fin de que la economía a escala le favorezca.
- Adquirir vehículos para hacer la distribución tienda a tienda, con el fin de aumentar el margen de utilidad.
- Adquirir trenes de comederos y bebederos automáticos con el objetivo de automatizar la operación y disminuir los costos en la misma.

5.3.2 Estrategia (FO): En este segmento se plantearon las siguientes estrategias:

- Con base en la financiación a partir de un crédito, lograr comprar materia prima de contado a mejor precio.
- Aprovechar las relaciones con otras empresas para ampliar el mercado y tener un abanico más grande de posibilidades a la hora de ofrecer el producto.
- Aprovechar la cercanía de la granja avícola LAS TUNAS con la capital del país, donde se encuentra mejor mercado para el producto y se pueda aumentar el margen de utilidad, debido a que la fuerte alza de la inflación del país en los últimos años ha llevado al aumento del consumo per cápita del huevo específicamente.
- Aprovechar el alistamiento que se tiene del terreno y la poca influencia de la avicultura en la zona y por tanto poca competencia, para aumentar la capacidad instalada.

5.3.3 Estrategia (DA): En este segmento se plantearon las siguientes estrategias:

- Disminuir los costos operacionales para contra restar los incrementos de los impuestos que se pronostican en la reforma tributaria.
- Incluir en el manual de funciones de los empleados todas aquellas actividades que deben cumplir para garantizar la salubridad.

5.3.4 Estrategia (FA): En este segmento se plantearon las siguientes estrategias:

- Mantener inventarios suficientes de materia prima para blindar a la empresa de posibles alzas radicales en las mismas.
- Capacitar y concientizar a los colaboradores de la granja de la importancia del estricto cumplimiento de plan de salubridad recomendado para la región aprovechando la poca actividad avícola a su alrededor.

5.4 FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO.

- Tener buen capital de trabajo, para que en escenarios de emergencias no toque acudir a entidades bancarias e incurrir en intereses demasíadamente altos.
- Manejar la debida planeación y sincronización de los cortes de producción para lograr normalizar el comportamiento de las unidades producidas a través del tiempo.

- Contar con clientela al detal, para garantizar que en escenarios de sobreoferta el producto sea vendido a un precio razonable.
- Contar con los vehículos propios con el fin reducir costos y acomodar el horario secuencial de operación y de esta forma que sea lo más favorable para la empresa.
- Planear las compras de materia prima de tal forma que se pueden aprovechar épocas de cosecha de cada una de ellas ya que es el momento en que se encuentran más económicas en el mercado.
- Ser estrictos y conscientes con los planes de vacunación y protocolo de salubridad para prevenir enfermedades en la granja.
- Tener un adecuado control del consumo de alimento así como los inventarios del producto.

5.5 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.

- Carece de liquides lo cual la hace incurrir en gastos financieros.
- No cuenta con una planeación consistente en la producción del huevo.
- Carecen planes de desempeño para cada uno de los empleados.
- No cuenta con un negocio paralelo la distribución tienda a tienda.
- No posee los vehículos necesarios para el buen desarrollo de la operación.
- Necesita planeación para realizar las compras de materia prima.

5.6 PLAN DE ACCIÓN.

- La gerente de la empresa Granja avícola “Las Tunas” dirigirá capacitaciones de salubridad y buenas prácticas periódicamente hacia los empleados a partir de la fecha.
- La gerente de la empresa Granja avícola “Las Tunas” escribirá todos las planeaciones en documento propio de la empresa con el fin de llevar un registro de las estrategias que se planteen en el tiempo, a su vez, allí se plasmarán los resultados obtenidos de cada uno de ellas dentro de los siguientes 90 días.
- La gerente de la empresa Granja avícola “Las Tunas” junto con sus colaboradores creara el manual de funciones para cada uno de los roles en un plazo no mayor a 90 días.

- La gerente de la empresa Granja avícola “Las Tunas” logrará financiación mediante crédito bancario, dentro de los seis meses siguientes.
- La gerente de la empresa Granja avícola “Las Tunas” planificará las compras de la materia prima con el fin de lograr mayor precio y no carecer de inventario dentro de los siguientes 30 días.
- La gerente de la empresa Granja avícola “Las Tunas” automatizará el proceso de alimentación de las aves dentro de los 2 años siguientes.
- La gerente de la empresa Granja avícola “Las Tunas” aumentará la capacidad instalada y consigo la capacidad de producción en los siguientes 3 siguientes años.
- La gerente de la empresa Granja avícola “Las Tunas” abrirá nuevos canales de distribución y comercialización adquiriendo los vehículos necesarios para transportar el producto dentro de los 4 años siguientes.

5.7 MISIÓN Y VISIÓN.

5.7.1 Misión: La Granja Avícola “Las Tunas” es una empresa dedicada a la producción de huevo de gallinas, a través de los procesos propios de la industria que cumple a cabalidad aprovechando los más de veinte años de experiencia y a su vez es consistente con los estándares de calidad y salubridad, para garantizar la salud de sus clientes.

5.7.2 Visión: La empresa avícola “La Tunas” incrementará su producción la cual le permitirá abastecer el mercado continuamente y junto a los objetivos trazados será comercializadora y distribuidora del producto tienda a tienda con el fin de concluir la cadena de valor aumentando su percepción en el cliente para ganar posicionamiento en el mercado como marca conocida en un periodo no mayor a 5 años.

5.8 IDICADORES DE GESTION.

En este segmento se propusieron algunos indicadores propios des sector avícola en la producción de huevos.

5.8.1 Porcentaje producción: Es la relación entre las TUP (Total Unidades producidas) y las TG (Gallinas totales).

$$\% \text{ producción} = \frac{TUP}{TG}$$

5.8.2 Porcentaje Mortalidad: Es la relación entre las UGM (Unidades Gallinas Muertas) y las TG (Gallinas totales iniciales)

$$\% \text{ Mortalidad} = \frac{UGM}{TG}$$

5.8.3 Porcentaje Rotura: Es la relación entre las UR (Unidades Rotas) y las TUP (Total Unidades producidas)

$$\% \text{ Rotura} = \frac{UR}{TUP}$$

5.8.4 Porcentaje Tipo B: Es la relación entre las UPTB (Unidades producidas Tipo B) y las TUP (Total Unidades producidas).

$$\% \text{ Tipo B} = \frac{UPTB}{TUP}$$

5.8.5 Porcentaje Tipo A: Es la relación entre las UPTA (Unidades producidas Tipo A) y las TUP (Total Unidades producidas).

$$\% \text{ Tipo A} = \frac{UPTA}{TUP}$$

5.8.6 Porcentaje Tipo AA: Es la relación entre las UPTAA (Unidades producidas Tipo AA) y las TUP (Total Unidades producidas).

$$\% \text{ Tipo AA} = \frac{UPTAA}{TUP}$$

5.8.7 Porcentaje Tipo EXTRA: Es la relación entre las UPTEX (Unidades producidas Tipo EX) y las TUP (Total Unidades producidas).

$$\% \text{ Tipo EX} = \frac{UPTEX}{TUP}$$

5.8.8 Porcentaje Tipo YUMBO: Es la relación entre las UPTY (Unidades producidas Tipo Y) y las TUP (Total Unidades producidas).

$$\% \text{ Tipo Y} = \frac{UPTY}{TUP}$$

6. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Según Eduardo campos define “la empresa como un conjunto de elementos o factores humanos, técnicos y financieros organizados en una o varias unidades físico-especiales o centros de gestión combinados y ordenados determinados tipos de estructura organizativa”¹⁸

De allí podemos destacar la importancia de la estructura organizacional, dado que de cierta manera dará rumbo a los objetivos trazados por la empresa así como cadena de responsabilidad y de mando.

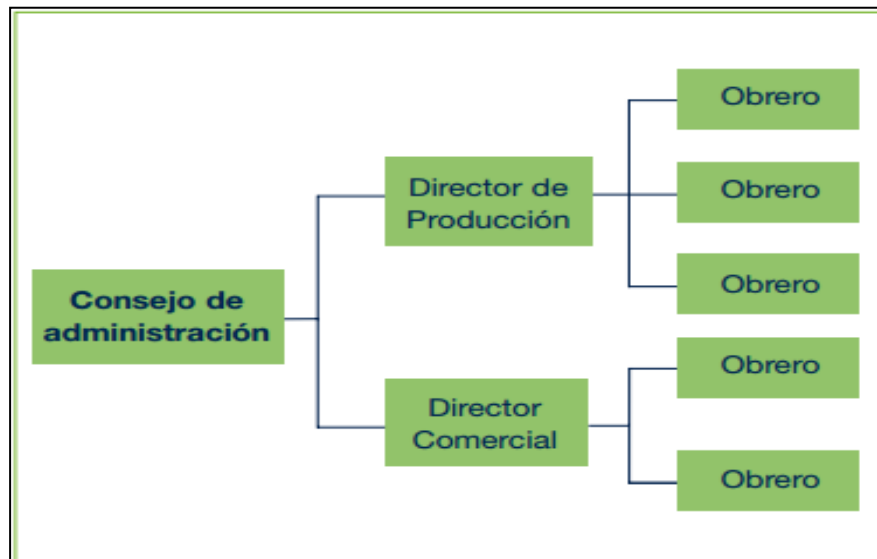
Es de anotar que en la empresa avícola “Las Tunas” no cuenta con una estructura organizacional definida, será definirá en este documento.

6.1 TIPOS DE ORGANIGRAMAS.

“Según su disposición gráfica, los organigramas pueden tener forma de árbol, con disposición horizontal o vertical o bien ser circulares”¹⁹.

6.1.1 Organigramas horizontales: “Desplazan los puestos de trabajo de menor rango hacia la derecha, situando a la izquierda los de mayor poder (Ver Figura 3)”²⁰.

Figura 1. Organigrama horizontal



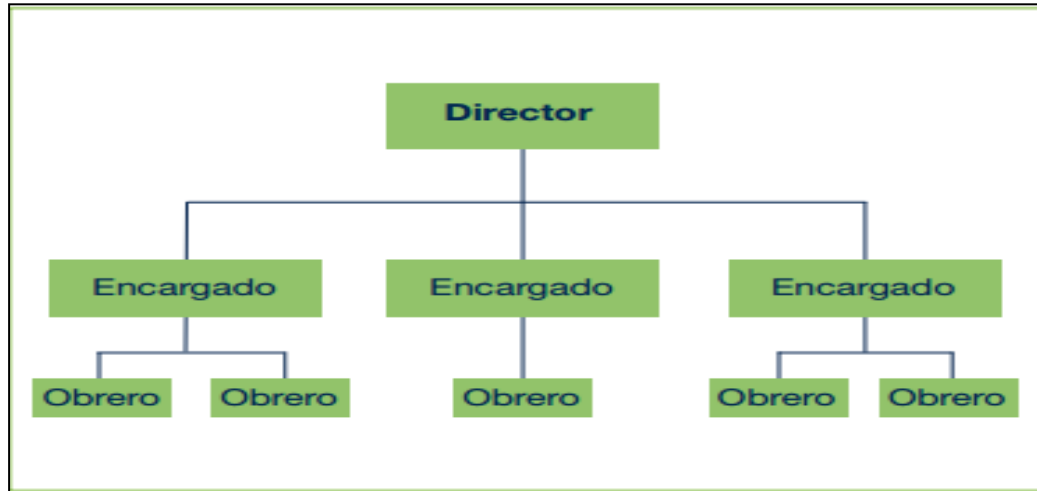
¹⁸ BUENO CAMPOS, Eduardo. La empresa y su organización. España. Sf. P 8

¹⁹ Ibíd. 34

²⁰ Ibíd. P 34

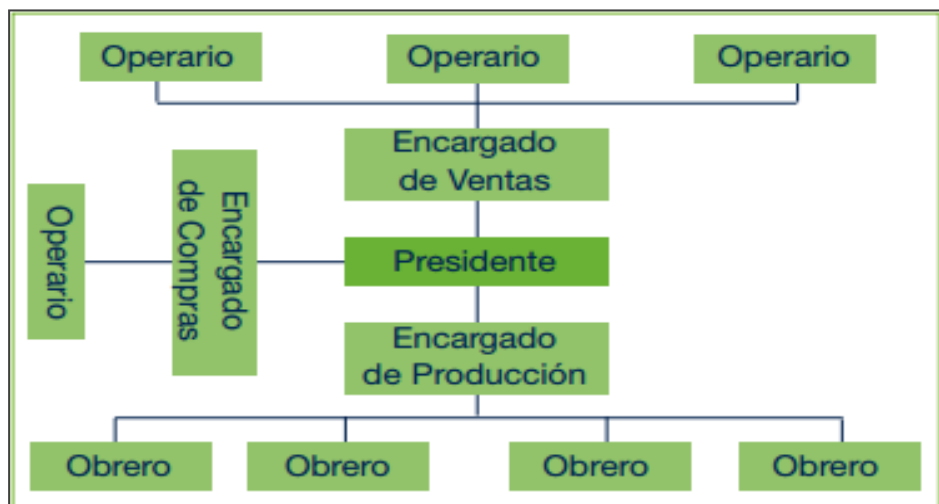
6.1.2 Organigramas verticales: “sitúan la cabeza de la estructura, los cargos que tienen más autoridad descendiendo en diferentes niveles el resto de puestos (Ver Figura 4)”²¹.

Figura 2. Organigrama vertical



6.1.3 Organigramas circulares: “Se caracterizan por situar en el centro los puestos de mayor autoridad, avanzando hacia afuera los de menor autoridad (Ver Figura 5)”²²

Figura 3. Organigrama circular



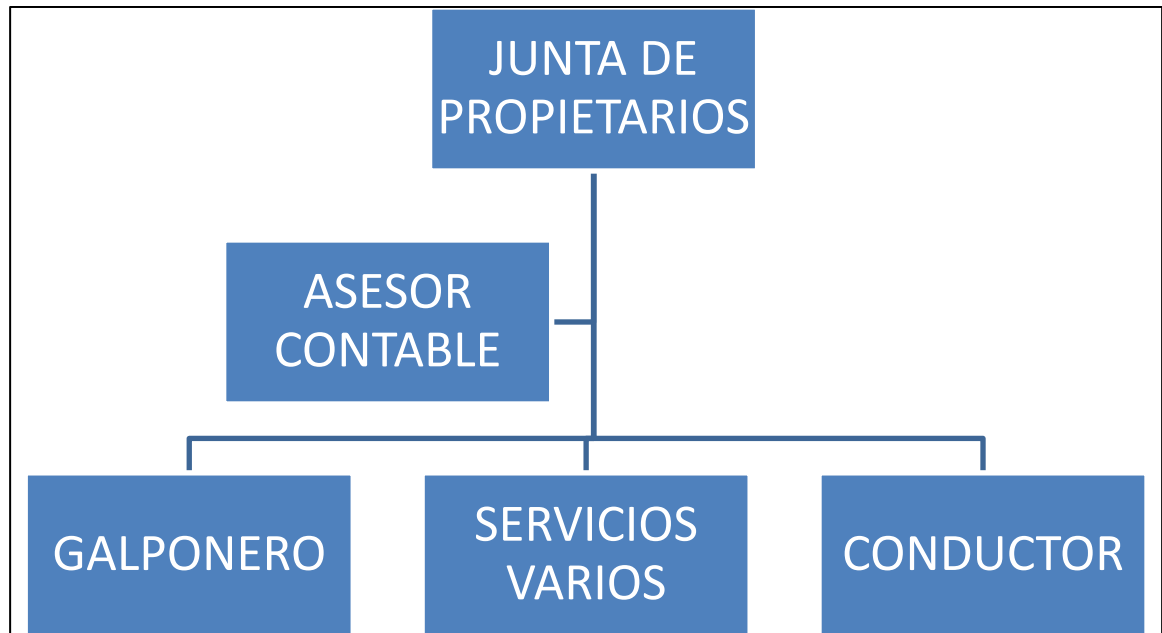
²¹ Ibid. p 34

²² Ibid. P 35

6.2 ORGANIGRAMA EMPRESA AVICOLA LAS TUNAS.

En esta ocasión se seleccionó el organigrama vertical, dado que no es una estructura muy grande y puede ser más fácil de entender a los colaboradores.

Figura 4. Organigrama empresa avícola “Las Tunas”



6.2.1 Funciones: como es propio de cada organización cada colaborador tiene unos objetivos específicos los cuales se cumplen a través de unas funciones.

6.2.1.1 Propietarios: tiene en sus manos la dirección de la empresa y tiene las siguientes funciones.

- Tomar decisiones financieras y de operación.
- Vender el producto.
- Son los encargados de manejar el dinero.
- Encargados de compras.
- Hacer seguimiento a consumos, producción y los demás indicadores de gestión.

6.2.1.2 Asesor contable: es el encargado de llevar la contabilidad y todos los documentos necesarios según las exigencias de la ley, trabaja mancomunadamente con los dueños en los temas financieros.

6.2.1.3 Galponero: persona encargada del cuidado de las gallinas dentro de sus funciones se destacan las siguientes:

- Cría de pollitas.
- Alimentar las gallinas.
- Recolectar el huevo.
- Limpiar, seleccionar y almacenar de manera adecuada el huevo.
- Garantizar el buen aseo del galpón así como los elementos que lo componen. (limpiar bebederos, comederos, mayas y garantizar el buen estado de la cama.

6.2.1.4 Servicios varios: Persona en cargo del mantenimiento de la granja.

- Alistar galpones. (limpiar y desinfectar los galpones así como el equipo para el recibo de las pollas).
- Lavar andenes dispuestos en cada uno de los galpones.
- Mantenimiento de tubería, redes eléctricas.
- Rosar zonas verdes.
- Recoger y empacar la gallinaza.
- Todas las funciones necesarias para el buen funcionamiento de la granja.

6.2.1.5 Conductor: Dentro de sus funciones se puede encontrar.

- Transportar el concentrado hasta la granja así como disponerlo en cada una de las bodegas dispuestas para tal fin.
- Cargar y transportar el producto hasta su lugar de distribución.
- Mensajero de la empresa.

6.2.3 La estructura del transporte: De manera específica se cree que en el transporte tanto del alimento para las aves como en el del producto está siendo demasiado costoso adicionalmente se está perdiendo oportunidades de mayor aprovechamiento de los colaboradores, de incursionar en abrir nuevos canales de distribución.

Aquí se plantea eliminar el “Outsourcing” que se tiene en el transporte y adquirir un vehículo dedicado al transporte desde la planta donde se maquila el alimento para las aves hasta la granja, y en su mismo recorrido transporte el huevo hacia la capital “sitio de distribución”, en esta operación se aumentará el ingreso en 10 pesos por huevo producido ya que este es el costo del transporte.

7. CONCLUSIONES

- Se identificó el comportamiento de la industria avícola a través del tiempo lo cual brindo un primer panorama para iniciar a plantear posibles estrategias que se consolidarían al final del plan estratégico.
- Se realizó la descripción de cada uno de los procesos productivos de la Granja Avícola Las Tunas, para vislumbrar los factores críticos dentro de la misma.
- Se diagnosticó situación actual de la empresa a través del análisis interno y externo de la misma y a partir de esto se generaron estrategias para direccionar la empresa avícola "Las Tunas" hacia el sostenimiento en el mercado, crecimiento dentro de la industria y el aumento de la rentabilidad.
- Se definió la misión, visión que permitirá a los dirigentes y empleados de La Granja Avícola "Las Tunas" tener horizontes claros en cuanto al logro de las metas a alcanzar la misma y plantear las respectivas estrategias en logro de éstas.
- Se propuso una estructura organizacional y con ella una estrategia específica de transporte con el fin de reducir tiempos y costos de operación que ayudara a ser más eficaz y eficiente la empresa.
- Se plantearon indicadores de gestión se convierten en un instrumento para seguimiento y control que le posibilite a los dirigentes saber acerca del estado actual de la empresa como también dónde se focalizan las problemáticas con la intencionalidad de mitigarlos sin mayor dificultad.

8. RECOMENDACIONES

- Para el desarrollo de futuros diseños de planes de desarrollo en el sector avícola se recomienda tener en cuenta los tiempos ya que el ciclo productivo en esta actividad es de casi tres años y los datos se deberán recolectar diariamente.
- Tomar como referencia un lote en condiciones normales, disonante al que se tomó como base en la monografía, porque presentaba índices de mortalidad anormales afectando drásticamente los indicadores de rentabilidad.
- Construir un plan de mercadeo que le posibilite a la empresa posicionarse mejor en el mercado y promocionar de manera llamativa el producto que ofrece.
- Será importante el seguimiento a los colaboradores ya que ellos son una fuente de información primaria y sus hipótesis deberán tomarse en el estudio.

BIBLIOGRAFIA

ARISTIZABAL LOPEZ, Néstor. Tasa interna de oportunidad. 2014 .p2. [Sitio web]. [Consulado 10, Octubre, 2016]. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102007/EVALUACION_FINANCIERA.pdf.

ARISTIZABAL LOPEZ, Néstor. Tasa interna de rentabilidad. 2014 .p3. [Sitio web]. [Consulado 10, Octubre, 2016]. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102007/EVALUACION_FINANCIERA.pdf.

ARISTIZABAL LOPEZ, Néstor. Valor presente neto. 2014 .p1. [Sitio web]. [Consulado 10, Octubre, 2016]. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102007/EVALUACION_FINANCIERA.pdf.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, (DANE). Área rural o vereda, sf. [sitio web] Bogotá D.C.P. 1 [Consulado 4, Octubre, 2016]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/inf_geo/4Ge_ConceptosBasicos.pdf.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, (DANE). Municipio, sf.. [sitio web] Bogotá D.C.P. 1 [Consulado 4, Octubre, 2016]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/inf_geo/4Ge_ConceptosBasicos.pdf.

DERECHO EMPRESARIAL. Las pymes. 2013. [Sitio web]. [Consultado el 4 de octubre]. disponible en: <http://derechoempresarialudc.blogspot.com.co/2013/06/micro-pequena-y-mediana-empresa.html>.

FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES, (FENAVI). Consumo per cápita. Bogotá DC. [Sitio web]. [Consulado 10, Octubre, 2016]. Disponible en: http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556

GRUPO ALBE CONSULTORIA. Estrategia empresarial. Sf. [Sitio web]. [Consulado 4, Octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>

GRUPO ALBE CONSULTORIA. Plan estrategico. Sf. [Sitio web]. [Consulado 4, Octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>

GRUPO ALBE CONSULTORIA. Proceso. Sf. [Sitio web]. [Consulado 4, Octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>

consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/

GRUPO ALBE CONSULTORIA. Visión de negocio. Sf. [Sitio web]. [Consultado 4, Octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>

ORGANIZACIÓN PARAMERICANA DE LA SALUDO. Evaluación para el planeamiento de programas de educación en salud. Serie paltex No 18, Washintong DC. 1990. p 56. [Sitio web]. [Consultado 4, Octubre, 2016]. Disponible en: <http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/3283/Evaluacionparaelpneamientodeprogramasdeeducacionparalasalud.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

PERDURABILIDAD EMPRESARIAL: EL CASO DEL SECTOR AVÍCOLA EN COLOMBIA. Bogotá DC. 2011, no.119. ISSN: 0124-8219. [Sitio Web]. [Consultado el 10 de octubre]. Disponible en: http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/Documentos-de-Investigacion/DI119_Admon_finalb.pdf

RIVERA GARCÍA, Oscar. *45 años de historia y logros. En: El sitio avícola. [sito web] Bogotá D.C. s.f. [Consultado 10, Octubre, 2016]. Disponible en:* <http://www.elsitioavicola.com/articles/2480/amevea-colombia-45-aaos-de-historia-y-logros/>

RODRIGUEZ Joaquín. En: gestionpolis. 2014. [Consultado el 4 de octubre]. disponible en :, <http://www.gestiopolis.com/estrategia-financiera-para-la-pequena-y-mediana-empresa-pyme/>

SERNA GOMES, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá DC Legis. 1.994.

VARGAS, Rafael. Fundación universidad América. Guía presentación trabajos escritos, Bogotá DC. 2010

ANEXOS.

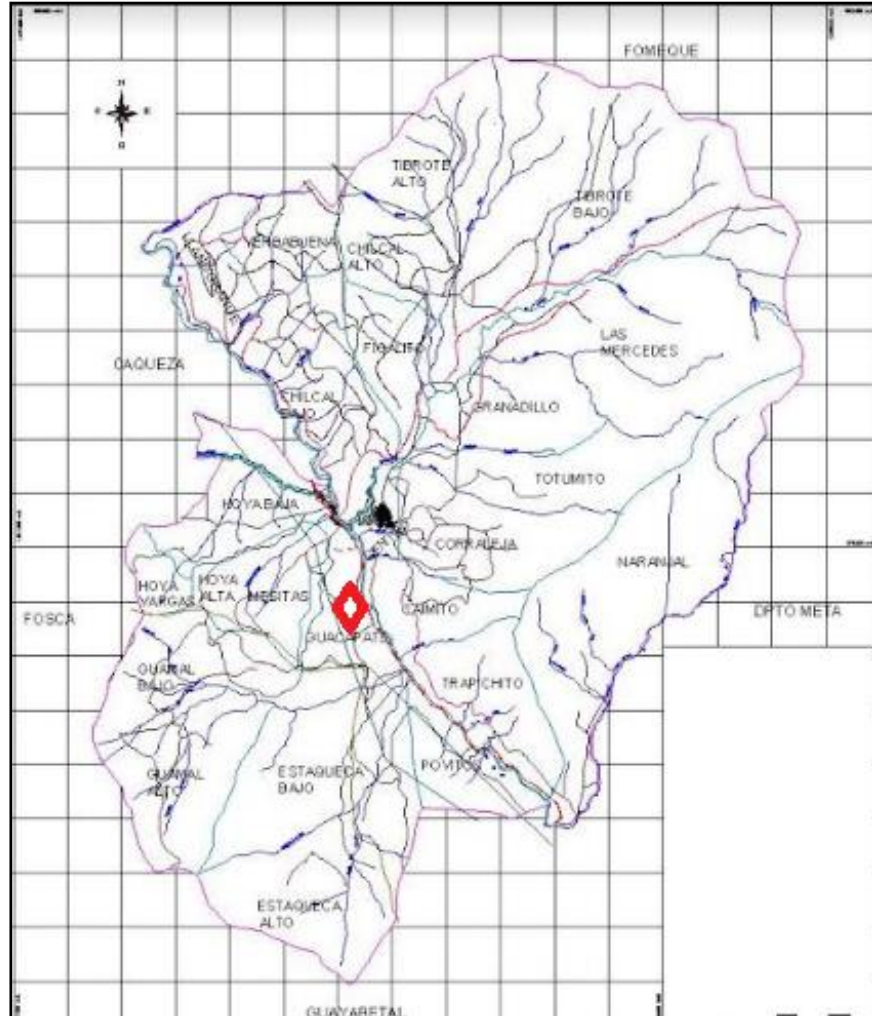
Anexo A. Ubicación Geográfica del Municipio de Quetame Cundinamarca.



Municipio de Quetame en Cundinamarca

Fuente: Alcaldía municipal de Quetame. [Sitio web]. [Consultado 4, Octubre, 2016]. Disponible en:
https://encrypted-tbn3.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTrvWd23s3rGBy1A-xntFq_pMOnF609n1uvr9csLzm9kjOu9hqnhw

Anexo B. Ubicación Geográfica de la Granja Avícola Las Tunas.



Vereda Guacapate En Quetame

Fuente: Alcaldía municipal de Quetame. [Sitio web]. [Consulado 4, Octubre, 2016]. Disponible en: https://encrypted-tbn3.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTWEfW_OscABPbxGKeO6xFi-HfX5i_9CoIHYAwWWwAlq8rcF7nl