

**ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA
AVIPOLLOS PABÓN LOCALIZADA EN EL CORREGIMIENTO DE VENECIA
VALLE DEL CAUCA PARA EL PERIODO 2014- 2016**

**YULI ANDREA MARIN AMEZQUITA
LUISA FERNANDA PABON LOAIZA**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROYECTO DE GRADO
TULUÁ-VALLE
2014**

**ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA
AVIPOLLOS PABÓN LOCALIZADA EN EL CORREGIMIENTO DE VENECIA
VALLE DEL CAUCA PARA EL PERIODO 2014- 2016**

YULI ANDREA MARIN AMEZQUITA

LUISA FERNANDA PABON LOAIZA

PROYECTO DE GRADO

PROFESOR:

MBA MAURICIO MEJIA VALENCIA

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES**

PROYECTO DE GRADO

TULUÁ-VALLE

2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Tuluá Valle, 10 de Febrero de 2.014

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios por habernos permitido culminar con éxito nuestra carrera profesional.

A nuestros padres por su apoyo incondicional, amor y confianza, por habernos dado una voz de aliento en los momentos más difíciles de nuestra carrera.

A mi novio por ser alguien muy especial en mi vida y por demostrarme que en todo momento cuento con él.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios y a nuestros padres por darnos la oportunidad de cursar una carrera profesional y por la confianza que depositaron en nosotras.

Nuestro más sincero agradecimiento a todos los profesores de la universidad central del valle del cauca por haber contribuido de una y otra manera en nuestra formación académica, principalmente a el profesor Mauricio Mejía Valencia que gracias a su apoyo, tiempo y dedicación hizo posible la pronta terminación de nuestra tesis.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3. SISTEMATIZACIÓN	17
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	18
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19
3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	19
3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	20
3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	20
4. MARCOS DE REFERENCIA.....	21
4.1. MARCO TEORICO.....	21
4.2. MARCO CONCEPTUAL.....	30
4.3. MARCO HISTORICO	32
4.4. MARCO ESPACIAL.....	34
5. DISEÑO METODOLOGICO	36
5.1. TIPO DE ESTUDIO	36
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	36
5.3. FUENTE Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ...	36
6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO 2014- 2016.....	38
6.1. OBJETO SOCIAL	38
6.2. CRONOLOGÍA HISTÓRICA.....	39
6.3. MISIÓN.....	40
6.4. VISIÓN	40

6.5.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
6.6.	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	42
6.7.	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	43
6.8.	FUNCIONES DE LOS CARGOS.....	44
7.	VARIABLES EXTERNAS E INTERNAS.....	46
7.1.	VARIABLES EXTERNAS.....	46
7.1.1.	FUERZAS DE LA COMPETENCIA.....	60
7.1.2.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO.....	62
7.1.3.	MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	64
7.2.	VARIABLES INTERNAS.....	70
7.2.1.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO.....	71
8.	DISEÑO Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	74
8.1.	MATRIZ DOFA	74
8.2.	MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)	77
8.3.	MATRIZ PEYEA (SPACE).....	79
8.4.	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	83
8.5.	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	85
9.	PLAN DE ACCIÓN DE CORTO Y LARGO PLAZO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIAS	91
11.1	PLAN DE ACCIÓN DE CORTO PLAZO (1 AÑO).....	91
11.2.	PLAN DE ACCIÓN A TRES AÑOS	92
10.	CONCLUSIONES	93
11.	RECOMENDACIONES	94

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Síntomas, causas, pronóstico y control al pronóstico	16
Tabla 2: Cronología histórica de la empresa	39
Tabla 3: Entorno económico	46
Tabla 4: Tasas de interés	49
Tabla 5: Índice de precios al consumidor.....	50
Tabla 6: Población municipio de Trujillo.....	54
Tabla 7: Nivel de escolaridad municipio de Trujillo	55
Tabla 8: Matriz de perfil competitivo	60
Tabla 9: Matriz de evaluación de factores externos.....	63
Tabla 10: Matriz de evaluación de factores internos.....	72
Tabla 11: Matriz DOFA	75
Tabla 12: Matriz interna y externa.....	77
Tabla 13: Matriz peyea	80
Tabla 14: Matriz de la gran estrategia.....	84
Tabla 15: Matriz de planeación estratégica cuantitativa	87
Tabla 16: Plan de acción corto plazo (1 año).....	91
Tabla 17: Plan de acción a tres años.....	92

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Producto interno bruto	50
Gráfico 2 : Tasa de desempleo	51
Gráfico 3: Consumo per cápita de pollo	51

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizacional	41
Figura 2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	69

GLOSARIO

ACTIVIDAD: es la suma de tareas, normalmente, se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión, la secuencia ordenada de las actividades da como resultado un subproceso o proceso

CONSUMIDOR: es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios.

CALIDAD: la palabra calidad designa un conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor, acerca de él, en este sentido se habla de nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto.

COMERCIALIZACIÓN: es la acción y efecto de poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta

CLIENTE: es quien periódicamente compra en una tienda o empresa, puede ser o no usuario

DIAGNÓSTICO: análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias, sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente que permiten juzgar que es lo que está pasando

ESTRATEGIA: es un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un objetivo determinado.

OBJETIVOS: un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados

PROCESO: conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan bajo ciertas circunstancias con un fin determinado

PRODUCTO: un producto es una opción elegible, viable y repetible que la oferta pone a disposición de la demanda, para satisfacer una necesidad o atender un deseo a través de su uso o consumo

PLANEACIÓN: consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información

RESUMEN

La realización de este proyecto de grado está orientado a la elaboración de un plan estratégico para la microempresa Avipollos Pabón dedicada a la crianza y comercialización de pollo campesino localizada en el corregimiento de Venecia Valle del Cauca.

Es fundamental integrar los elementos básicos del plan estratégico como la formulación, implementación y evaluación de estrategias para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la microempresa, sin embargo para efectos de este trabajo solo se realizara la primera fase de formulación, con el fin que el plan estratégico quede listo para implementarlo.

La microempresa Avipollos Pabón, en el desarrollo de este trabajo busca mejorar organizacionalmente, realizando un diagnóstico del entorno externo e interno de manera que se puedan aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas que la pueden beneficiar y/o afectar, como también identificar las fortalezas y debilidades internas que le permitan desarrollar las estrategias necesarias para mejorar y obtener una opción de crecimiento, utilizando herramientas donde se puedan integrar técnicas importantes de la formulación de estrategias en un esquema de matrices tales como: matriz EFE, matriz EFI, matriz de perfil competitivo, matriz DOFA, matriz PEYEA, matriz IE y matriz MCPE, que ayudaran a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias más viables, de modo que se pueda elaborar el plan de acción el cual permite definir las guías de acción que se implementaran para el logro de los objetivos a corto y largo plazo de la microempresa Avipollos Pabón.

INTRODUCCIÓN

La fundamentación de este proyecto está orientada a la elaboración de un plan estratégico que integra elementos básicos como la formulación, implementación y evaluación de estrategias para alcanzar objetivos a corto y largo plazo de la microempresa AVIPOLLOS PABÓN dedicada a la crianza y comercialización de pollo campesino localizada en el corregimiento de Venecia Valle del Cauca.

La microempresa Avipollos Pabón ha presentado una serie de dificultades para desempeñar los procesos y procedimientos tanto administrativos como operativos, esto debido a que no están claramente definidas las funciones administrativas y operativas que debe desempeñar el personal dentro de la microempresa y cree conveniente la elaboración de un plan estratégico con el fin de identificar las variables internas y externas que afectan y/o la benefician de manera que se pueda encontrar soluciones factibles que le permitan mejorar y alcanzar mayor eficiencia y efectividad.

Se ha considerado fundamental la realización del direccionamiento estratégico ya que permite tener una visión más clara de los objetivos que se pretenden lograr, convirtiéndose en una ventaja competitiva que le permite a la microempresa fortalecerse internamente, competir y sobre salir en el mercado; se hace necesario crear una misión, visión, estructura organizacional y objetivos organizacionales propios que aunque resulta ser complejo son uno de los aspectos más importantes del proceso de planeación estratégica, desarrollados para orientar el camino a seguir de la microempresa Avipollos pabon

Se realizó un diagnóstico integral con el fin de identificar las oportunidades y amenazas o retos del entorno que deben enfrentar las organizaciones en el momento actual y futuro para el desarrollo de sus actividades, igualmente se analizó fortalezas y debilidades que presenta la organización en su interior con el fin de definir con claridad sus objetivos que pretende alcanzar para un periodo de corto y largo plazo, se utilizaron herramientas prácticas como (matriz DOFA, IE, PEYEA, matriz de la gran estrategia y MPEC entre otras) que ayudaron a seleccionar las estrategias alternativas, lo cual permitió elaborar un plan de acción a corto y largo plazo en el que se dejaron especificadas de forma clara las diferentes actividades a implementar según los objetivos y las respectivas estrategias seleccionadas.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La microempresa Avipollos Pabón nace de aprovechar una oportunidad de negocio en el corregimiento de Venecia, ya que inicialmente el pueblo solo contaba con un distribuidor de pollo que era el supermercado del pueblo y este no satisfacía todos los requerimientos de los consumidores.

Avipollos Pabón a lo largo de su creación y hasta el momento ha logrado una buena aceptación en el mercado local, caracterizándose por criar y comercializar pollo de excelente calidad, implementando procesos de producción para el adecuado sostenimiento de pollo, durante el proceso de levante y engorde, manejando una cultura organizacional propia que le permite tener una competencia distintiva en el cuidado y alimentación del pollo; se ha logrado implementar la integración vertical la cual consiste en la elaboración de alimento para el pollo con desperdicios alimenticios seleccionados de excelente calidad, como también la alimentación con concentrados de la marca nutre pollo de soya, para proporcionar en un periodo de 6 a 7 semanas un producto final que satisfaga las necesidades y exigencias de los clientes; no se utilizan anabólicos para acelerar el crecimiento del pollo, por el contrario se alimenta de manera saludable para que sea nutritivo.

La microempresa Avipollos Pabón ha presentado una serie de dificultades para desempeñar los procesos y procedimientos tanto administrativos como operativos, debido a que no están claramente definidas las funciones administrativas y operativas que debe desempeñar el personal dentro de la microempresa, por lo tanto estas actividades no se llevan de manera eficiente y efectiva, presenta una serie de dificultades en la toma de decisiones debido a que estas se toman de manera empírica, haciendo que la microempresa no aproveche las oportunidades del sector avícola, además la Falta de una ubicación estratégica comercial que no permite cubrir todo el mercado local hace que la microempresa se quede estancada en el mercado local, además la microempresa no cuenta con los recursos suficientes para su crecimiento.

Avipollos Pabón se ha caracterizado por ofrecer un producto de excelente calidad, pero debido a que no cuenta con un sistema de congelación adecuado para el pollo, hace que el producto que llega al consumidor no se encuentre con la

temperatura adecuada, así mismo hace que el pollo pierda sus condiciones sanitarias y no se garantice la calidad de este en términos de refrigeración, del mismo modo la microempresa tiene dificultad para deshacerse de los residuos como plumas, picos y agua contaminada, ya que no se cuenta con equipos especializados para prever la contaminación del medio ambiente.

Estos problemas pueden ocasionar que la microempresa no lleve a cabo los procedimientos y operaciones, tanto administrativos como operativos de manera eficiente y efectiva, obteniendo como resultado el beneficio de la productividad, igualmente desaprovechara las oportunidades que brinda el sector avícola. Lo que impide implementar estrategias para lograr un óptimo desempeño en el futuro que le permita ser más competitiva ante la entrada de un nuevo competidor que se ubique estratégicamente y que acapare todo el mercado local.

La microempresa carece de ser ambientalmente responsable por no hacer uso adecuado de los residuos como plumas, picos y agua contaminada; también de la adecuada implementación de la cadena de frío, que provoca la pérdida de las condiciones sanitarias del producto y se abre una puerta para la propagación de microorganismos patógenos, lo cual puede incurrir en sanciones o cierre de la microempresa por parte de las autoridades ambientales y sanitarias.

Por tal motivo se elaborara un plan estratégico, que le permita a la microempresa reconocer mejor el mercado en el cual opera, permitiendo realizar cambios oportunos cuando sea necesario alcanzando sus objetivos planeados.

Tabla1: Síntomas, causas, pronóstico y control al pronóstico

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONOSTICO	CONTROL AL PRONOSTICO
Dificultades para realizar los procedimientos y operaciones tanto administrativas como operativas dentro de la microempresa, mantenimiento de galpones, suministro de alimento al pollo entre otros.	No están claramente definidas las funciones administrativas y operativas que debe desempeñar el personal dentro de la microempresa	No podrá llevar a cabo los procedimientos y operaciones administrativas y operativas de manera eficiente y efectiva, obteniendo como resultado el beneficio de la productividad	Elaborar un plan estratégico, que le permita a la microempresa reconocer mejor el mercado en el cual opera, permitiendo Realizar cambios oportunos cuando sea necesario alcanzando sus objetivos planeados.
Dificultad en la toma de decisiones administrativas y operacionales	Se toman decisiones administrativas y operacionales de manera empírica	La microempresa no aprovechara las oportunidades del sector avícola	
Falta de una ubicación estratégica comercial no permite cubrir todo el mercado local	Estancamiento en el mercado local	Entrada de un nuevo competidor que se ubique estratégicamente y que acapare todo el mercado local	
	Falta de recursos económicos y la poca capacidad de respuesta de la organización a los retos del entorno	No va a atender todas las necesidades del mercado, desperdiciando las oportunidades y fortalezas que ofrece el entorno	
Dificultad para deshacerse de los residuos como plumas, picos y agua contaminada.	No se cuenta con equipos especializados para prever la contaminación del medio ambiente	la microempresa no será ambientalmente responsable, adquiriendo sanciones o cierre de la microempresa por parte de las autoridades ambientales	
No se garantiza al consumidor un pollo con la temperatura adecuada de refrigeración	No se cuenta con un sistema de congelación adecuado para el pollo	Provoca la pérdida de las condiciones sanitarias del producto y se abre una puerta para la propagación de microorganismos patógenos.	

Fuente: las autoras

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo elaborar el plan estratégico para la microempresa AVIPOLLOS PABÓN, dedicada a la crianza y comercialización de pollo campesino, localizada en el corregimiento de Venecia Valle del Cauca para el periodo 2014- 2016?

1.3. SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cómo determinar el direccionamiento estratégico de la microempresa Avipollos Pabón para el periodo 2014- 2016?
- ¿Qué variables internas y externas afectan y/o benefician a la microempresa Avipollos Pabón?
- ¿Cómo diseñar y seleccionar las estrategias para el desarrollo de la microempresa Avipollos pabon?
- ¿Cómo proponer un plan de acción de corto y largo plazo para la implementación de las estrategias?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar el plan estratégico para la microempresa AVIPOLLOS PABÓN dedicada a la crianza y comercialización de pollo campesino, localizada en el corregimiento de Venecia Valle del Cauca para el periodo 2014-2016

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar el direccionamiento estratégico de la microempresa Avipollos Pabón para el periodo 2014- 2016
- Identificar las variables internas y externas que afectan y/o benefician a la microempresa Avipollos Pabón.
- Diseñar y seleccionar las estrategias para el desarrollo de la microempresa Avipollos Pabón
- Proponer un plan de acción de corto plazo (1año) y largo plazo (3 años) para la implementación de las estrategias.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La investigación propuesta pretende con la fundamentación teórica aplicarla a la microempresa Avipollos Pabón localizada en el corregimiento de Venecia, para encontrar soluciones que le permitan ser más competitiva y productiva dado que en el entorno en el que opera no cuenta con competencia significativa y dispone de los recursos necesarios para emprender planes de crecimiento, por tal motivo se tiene la necesidad de realizar un plan estratégico que le permita mejorar sus procedimientos y operaciones tanto administrativas como operativos.

Es importante que La microempresa Avipollos Pabón, comprenda la importancia de elaborar e implementar un plan estratégico que le permita ser más productiva y competitiva en el mercado, aprovechando las oportunidades existentes y creando otras nuevas y diferentes para el futuro.

El plan estratégico considera entre otros puntos un análisis interno de la misma donde se identificarán las debilidades y fortalezas que al ser incorporadas en el proceso de formulación estratégica implicarán el desarrollo de estrategias orientadas a la mejora organizacional

El desarrollo que se pretende lograr es que la microempresa Avipollos Pabón, establezca el camino a seguir a fin de potencializar el uso de sus fortalezas en el logro de las oportunidades y /o contrarrestar las amenazas del entorno lo cual es determinante para el éxito empresarial, alcanzando un máximo desempeño en sus procesos y operaciones.

Más aun en un escenario como el actual caracterizado por un alto nivel de competitividad y de incertidumbre por los cambios permanentes que el entorno organizacional le implica a las empresas, y al mismo tiempo proporcionar al consumidor un producto saludable y de excelente calidad, llegando a ser más competitiva en el sector.

Por este motivo se considera factible la realización del presente proyecto de investigación.

3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El presente trabajo cumple con los requisitos establecidos por la facultad de ciencias administrativas económicas y contables de la Unidad Central del Valle del Cauca, para optar el título profesional de administrador de empresas de acuerdo al documento rector de la modificación curricular del plan de estudios 2007-2, el cual justifica que se debe presentar y aprobar trabajo de grado.

3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La elaboración del plan estratégico le permite a la microempresa tener una visión más amplia de lo que quiere lograr en un horizonte de tiempo determinado, realizando un seguimiento continuo de los sucesos y las tendencias tanto internas como externas realizando cambios oportunos justo cuando sean necesarios de manera que se pueda anticipar a los acontecimientos y tomar decisiones en el presente que beneficien a la microempresa en un futuro, brindando un servicio óptimo y un producto de calidad que le permita ser más competitiva.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEORICO

Que es planeación. Según los autores Cesar Augusto Bernal Torres, Hernán Darío Sierra Arango y Leonard d. Goodstein, afirman que la planeación es el proceso mediante el cual se toman decisiones antes de emprender una acción para luego establecer unos objetivos que beneficien la organización en un futuro.

Pero el autor Norberto Ospina Montoya en su definición de planeación complementa que no solo se definen objetivos, sino también metas, normas, políticas, programas, presupuestos y estrategias que indican el camino a seguir para lograr los propósitos empresariales, y reaccionar oportunamente a los cambios del entorno.

“El autor Henry Mintzberg define que es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos”¹

Importancia de la planeación. Según los autores Norberto Ospina Montoya, Cesar Augusto Bernal Torres, la importancia de la planeación se hace necesario en las organizaciones para organizar, dirigir, y controlar los procedimientos y operaciones de las empresas, diseñando acciones creativas e innovadoras que le permitan a las organizaciones construir un mejor futuro para prever las condiciones del entorno y ajustarse a los cambios justo cuando sea necesario.

El autor Henry Mintzberg dice que sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber

¹http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMAN%C3%8DSTICAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20TRABAJO%20SOCIAL/04/planificacion%20estrategica/conten_2.pdf

cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización

Al comprender lo que es la planeación y su importancia en las organizaciones, planteada inicialmente por los autores, es necesario profundizar en general sobre el concepto de planeación estratégica, dirigida a responder a las condiciones del entorno y retos de las organizaciones actuales.

¿Qué es planeación estratégica? Según el autor Fred R. David, "la planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a una organización lograr sus objetivos".²

Pero el autor Cesar Augusto Bernal, dice que la planeación estratégica se caracteriza por la forma de lograr sus objetivos, es decir por la estrategia, ya que diferencia a una organización de otra en la forma como se logran los objetivos, en desarrollo de su misión y visión.

El autor Leonard D. Goodstein, complementa diciendo que la planeación estratégica es un proceso mediante el cual todos los integrantes de una organización analizan la situación actual, para prever los acontecimientos futuros que pueden afectar o beneficiar a la organización, con el fin de alcanzar los objetivos.

Las organizaciones deben de responder básicamente a tres preguntas fundamentales como lo plantea Leonard D. Goodstein, ¿hacia dónde va la organización?, ¿cuál es el entorno?, ¿cómo lograrlo?, con el fin de establecer su misión, y visión, para obtener una mayor claridad acerca de los objetivos que pretende perseguir la organización, de esta manera se hace necesario analizar los escenarios tanto de la organización como del mercado, para actuar oportunamente ante cualquier eventualidad que se presente en el entorno interno y externo, analizando todos los stakeholders (grupos de interés), entre ellos clientes internos, clientes externos, proveedores, competidores, sociedad, gobierno, mercado etc.; profundizando en aquellos factores que la pueden beneficiar o afectar, del mismo modo evaluar los recursos necesarios para gestionar el cumplimiento de los objetivos.

² FRED R. DAVID. conceptos de administración estratégica

Importancia de la planeación estratégica. El autor Fred R. David considera que la planeación estratégica es importante en la medida que permite que las organizaciones logren los objetivos anuales y a largo plazo, mediante la formulación, implementación y evaluación de las estrategias, sin importar el tamaño de las empresas, un buen plan estratégico en esencia proporciona el plan de juego de las organizaciones para que estas conozcan sus limitaciones a la hora de emprender retos empresariales y su estado actual, mediante el proceso estratégico que le permita mejorar constantemente, darse cuenta de su gran potencial, obteniendo como resultado el beneficio de la productividad y competitividad, para lograr una oportunidad de triunfar en el mercado.

En el mercado actual existen muchas organizaciones que no llevan a cabo una planeación estratégica por que la consideran una pérdida de tiempo o no hay conocimiento acerca de la importancia de realizarla y crear un plan que le permita mejorar y de alguna manera estar a un paso más delante de los competidores directos, algunas organizaciones también la consideran muy costosa o no cuentan con los recursos necesarios para ejecutar los planes de acción y lograr los objetivos establecidos de acuerdo como lo plantea el autor Fred R. David.

“Históricamente el principal beneficio de la planeación estratégica según Fred R. David, es ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección de la estrategia, pues se convierte en una de las mayores ventajas de la planeación estratégica, como también la comunicación ya que es clave para una administración estratégica exitosa”.

El autor Leonard D. Goodstein sin embargo complementa que es fundamental que la planeación estratégica involucre a todos los miembros de la organización, es importante porque permite que los líderes de la empresa se comprometan y den todos sus esfuerzos para el logro de una misma visión, permitiendo que la empresa desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades.

Como también El autor Cesar Augusto Bernal Torres nos dice en su libro que la planeación estratégica es importante porque Logra estimular el pensamiento estratégico de todas las personas de la organización, garantizando optimización de los recursos tanto internos como externos a la organización aprovechando al máximo su entorno en el cual opera logrando un mejor desempeño.

Etapas de la planeación estratégica. Según el autor Fred R. David, el proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia

- **Primera etapa:** formulación de la estrategia
 - Desarrollar la visión y la misión
 - Identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización
 - Determinar las fortalezas y debilidades internas
 - Establecer objetivos a largo plazo
 - Generar, evaluar y seleccionar estrategias.

- **Segunda etapa:** La Implementación de la estrategia
 - Implementar Estrategias (temas de administración)
 - Implementar Estrategias (temas de marketing, finanzas, contabilidad, innovación y desarrollo y sistemas de información gerencial (MIS))

- **Tercera etapa:** Evaluación de la estrategia

Es la etapa final de la administración estratégica, que consta de medir y evaluar el desempeño.

El proceso de administración estratégica antes mencionado es muy completo, porque representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación; aunque no se está de acuerdo con declarar primero la visión antes que la misión, ya que primero se debe de saber ¿qué hace la organización? (cuál es su negocio), ¿qué necesidad satisface? o ¿qué servicio ofrece?, teniendo claro estos interrogantes se da paso a la declaración de la visión, donde se establece la manera como se quiere ver la organización en un futuro.

❖ **PRIMERA ETAPA:** Formulación de la estrategia

Para la formulación de la visión Fred R. David plantea Que “la declaración de la visión debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser?, una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de

misión del negocio, pero la que debe establecerse antes que cualquier otra cosa es la declaración de la visión.”³

El Concepto que plantea Cesar Augusto Bernal sobre la visión es: “la visión es una idea realista o sueño al que se quiere llevar a la organización o corporación y que motiva a sus miembros a realizarla. Debe expresar la visualización de lo que debe ser la organización en un horizonte de tiempo definido y hacer referencia al grado de satisfacción de necesidades, el segmento de mercado que se decidió satisfacer. El trato que tendrá para su personal y las contribuciones que hará tanto a los inversionistas como a la sociedad. Así como las relaciones que mantendrá con los demás stakeholders.

Al igual que la misión, la visión debe ser congruente con los valores corporativos u organizacionales y compartida por los miembros de cada corporación u organización. Debe ser inspiradora, motivadora y capaz de energizar al personal de la compañía para orientar sus energías en pos de su logro.”⁴

Teniendo en cuenta los conceptos de visión que plantean los autores antes mencionados, se está de acuerdo con el concepto del autor Cesar Augusto Bernal, porque se considera más completo, permite a la organización tener una idea más clara y definida de como formular y plantear su visión.

Para la formulación de la misión, Fred R. David, propone el concepto que establece el autor Peter Drucker, “sostiene que plantear la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, equivale a preguntar ¿Cuál es nuestra misión?, la declaración de la misión que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares., es una declaración de la razón de ser de la organización, la declaración de la misión revela lo que una organización quiere ser y a quien quiere servir”⁵

El autor Leonard d Goodstein para la formulación de la misión propone, “la declaración de la misión debe ser congruente con los valores organizacionales deseados que desarrollo el equipo de planeación durante la fase de búsqueda de valores. Una declaración de la misión que no sea congruente con los valores esenciales deseados de la organización y la filosofía de operaciones requerida no ejecutaran la tarea esperada. Dicha declaración debe iniciar con claridad el

³FRED R DAVID. Conceptos de administración estratégica

⁴CESAR AUGUSTO BERNAL TORRES. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI

⁵FRED R DAVID. Conceptos de administración estratégica

alcance y dirección de las actividades de la organización, y hasta el punto donde le sea posible, debe proporcionar un esquema para la toma de decisiones por parte de las personas pertenecientes a todos los niveles de la empresa.”⁶

Según el autor Leonard D. Goodstein una organización debe responder a cuatro preguntas fundamentales:

- ¿Qué función (es) desempeña la compañía?
- ¿Para quién desempeña esta función la compañía?
- ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?
- ¿Por qué existe esta compañía?

Fred R. David, plantea que la auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que esta debería evitar, la auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa; más bien, pretender identificar las variables claves que ofrecen respuestas factibles.

Las fuerzas externas se clasifican en cinco amplias categorías: 1.fuerzas económicas, 2.fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales 3.fuerzas políticas, gubernamentales y legales, 4. Fuerzas tecnológicas 5. Fuerzas competitivas.

Fred R. David, explica dos herramientas fundamentales que ayuda a la realización de la auditoría externa estas son: matriz de evaluación de factores externos y matriz de perfil competitivo (modelo de las 5 fuerzas de Porter).

Según el autor Cesar Augusto Bernal el propósito de la Auditoría externa es el de identificar y analizar las oportunidades (O) y amenazas (A) o retos del entorno que tienen que enfrentar o enfrentaran las organizaciones o corporaciones en el momento actual y futuro para el desarrollo de sus actividades. Para el estudio del ambiente externo, de las organizaciones o corporaciones se suele estudiar de forma interrelacionada tres dimensiones principales de este entorno, ambiente general (económico, sociocultural, político y legal, tecnológico, medio ambiente, demográfico, tendencias), ambiente sectorial (competencia, proveedores, bienes sustitutos, bienes complementarios) y ambiente competitivo (rivalidad de la competencia, barrera de entrada y salida del mercado).

⁶LEONARD D. GOODSTEIN. Planeación estratégica aplicada

Según el autor Michael Porter “la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas: rivalidad entre empresas competidoras, ingreso potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, capacidad de negociación de los productos y capacidad de negociación de los consumidores”⁷

Según el autor Fred R. David, la auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial de la empresa.

Se debe asignar una prioridad a los factores clave de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse colectivamente.

Para la realización de la auditoría interna Fred R. David plantea una herramienta, la matriz de evaluación de factores internos (EFI), sirve para evaluar las fortalezas y debilidades internas, y formular con éxito las estrategias competitivas

La auditoría interna según el autor Cesar Augusto Bernal para la formulación de un plan estratégico también es necesario realizar un diagnóstico interno para identificar y analizar las fortalezas o debilidades y carencias que presenta la organización en su interior, que le permitirá definir con claridad sus objetivos para los próximos años y las estrategias más adecuadas para lograrlos.

El análisis interno usualmente se realiza, entonces, mediante una valoración de las fortalezas y debilidades que tiene una organización en cuanto a los recursos y capacidades de cada una de sus diferentes dependencias o áreas funcionales.

Según el autor Fred R. David, “los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr los objetivos a largo plazo. El plazo para los objetivos y estrategias debe ser congruente, normalmente de dos a cinco años”⁸.

Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización.

⁷ FRED R DAVID. Conceptos de administración estratégica

⁸FRED R DAVID. Conceptos de administración estratégica

Los objetivos comúnmente se establecen en términos como crecimiento de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social.

Para la formulación de los objetivos a largo plazo, el autor Cesar Augusto Bernal, propone el concepto que establece el autor Robbins y Coulter, una buena formulación de objetivos en la planeación implica que estos deben tener las siguientes características:

- Estar formulados o planteados en términos de resultados y no de acciones
- Ser mensurables y cuantificables
- Señalar claramente el plazo u horizonte de tiempo para su logro
- Ser exigentes pero realistas
- Estar por escrito
- Ser comunicados a todos los miembros de la organización
- Ser formulados en el ámbito corporativos y desplegados por dependencias hasta llegar a cada funcionario del nivel más operativo

El autor Fred R. David, dice que Las estrategias alternativas no surgen de la nada como por arte de magia, se derivan de la visión, la misión, los objetivos y las auditorias interna y externa que realiza la empresa.

Se debe desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas más atractivas y habrá que determinar las ventajas, las desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias.

Según el autor Cesar Augusto Bernal, las estrategias, al ser la guía de acción para lograr los objetivos, se formulan en el ámbito corporativo, que es la forma como se alcanzan los objetivos corporativos, las estrategias de nivel funcional que se definen para alcanzar los objetivos funcionales o por dependencias, y las estrategias tácticas para lograr los objetivos operativos o de las divisiones

❖ **SEGUNDA ETAPA:** Implementación de la estrategia

Estrategias temas de administración; Estrategias (temas de marketing, finanzas, contabilidad, innovación y desarrollo y sistemas de información gerencial (MIS)

Fred R. David, plantea que para implementar las estrategias requiere acciones como la modificación de los territorios de ventas, agregar nuevos departamentos,

el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio en la estrategia de fijación de precios de la organización, el desarrollo de presupuestos financieros, el otorgamiento de nuevas prestaciones para los empleados, el establecimiento de procedimientos de control de costos, el cambio de las estrategias de publicidad, la construcción de nuevas instalaciones, la capacitación de nuevos empleados, la transferencia de gerentes entre las divisiones y la creación de un mejor sistema de información gerencial.

Los principales temas de administraciones en la implementación de la estrategia incluyen el establecimiento de objetivos anuales, las políticas concebidas, la asignación de recursos, la modificación de la estructura existente de la organización, la reestructuración y la reingeniería, la revisión de los planes de retribuciones e incentivos, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la armonización de los gerentes con la estrategia, el desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia, la adaptación de los procesos de producción y operación, el desarrollo de una función efectiva de recursos humanos, y en caso de ser necesario la reducción del personal.

“Las compañías de prácticamente todas las industrias dependen del desarrollo de nuevos productos y servicios para impulsar la rentabilidad y el crecimiento, las encuestas sugieren que las organizaciones más exitosas utilizan una estrategia de innovación y desarrollo, la cual vincula las oportunidades externas con la fortalezas internas, y además está ligada con los objetivos”⁹

❖ **TERCERA ETAPA:** Evaluación de la estrategia

El autor FRED R DAVID, habla en su libro conceptos administrativos, que “para Medir y evaluar el desempeño Es esencial, por lo tanto que los estrategas revisen, evalúen y controlen sistemáticamente la implementación de las estrategias, con le fin de avaluar las actividades de evaluación estratégica, para asegurarse de que están funcionando y para hacer cambios oportunamente.

Las evaluaciones oportunas permiten alentar a la administración sobre problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas:

- Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa.

⁹FRED R DAVID. Conceptos de administración estratégica

- Comparar los resultados esperados con los resultados reales
- Tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes”¹⁰

La evaluación de la estrategia es esencial para asegurar que se alcancen los objetivos establecidos.

El autor Leonardo D. Goodstein, habla en su libro de planeación estratégica que “el hecho de que ese haya dado comienzo al desarrollo del plan estratégico final, y que se encuentren en marcha los primeros pasos para su implementación, no exonera a la organización de monitorear continuamente sus entornos, tanto internos como externos. En medio donde halla la empresa está en proceso de cambio continuo; y la gerencia debe estar alerta ante cualquier modificación que se presente en su entorno externo, la industria o sus competidores, o su entorno interno, y que pueda amenazar la implementación exitosa de su estrategia.”¹¹

4.2. MARCO CONCEPTUAL

Los términos que se relacionan a continuación fueron obtenidos a través de fuentes tales como:

LIBROS: FRED R DAVID. Conceptos de administración estratégica, LEONARD D. GOODSTEIN. Planeación estratégica aplicada. BERNAL TORRES, Cesar Augusto. SIERRA ARANGO, HERNAN DARIO. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, OSPINA MONTOYA, Norberto. administración-fundamentos. Como iniciarse en el estudio de la administración.

- **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:** la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a una organización lograr sus objetivos.

¹⁰FRED R DAVID. Conceptos de administración estratégica

¹¹LEONARD D. GOODSTEIN. Planeación estratégica aplicada.

- **AUDITORÍA INTERNA:** es el proceso de examinar las debilidades y fortalezas internas de la empresa, primer y tercer elemento del análisis DOFA. El propósito de este esfuerzo consiste en identificar las debilidades que es necesario manejar o evitar cuando se formule el plan y, así mismo, las fortalezas que se pueden aprovechar para lograr el futuro deseado.
- **AUDITORÍA EXTERNA:** la auditoría externa saca a la luz las oportunidades y amenazas clave a las que debe enfrentarse una organización, lo cual permite a los gerentes formular estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades y a evitar o reducir el efecto de las amenazas.
- **EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** es el principal medio para obtener información de que las estrategias estén funcionando, todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante
- **FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGICA:** incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.
- **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas; Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias, implica desarrollar un cultura que la apoye, crear una estructura Organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.
- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS:** permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnología y competitiva.
- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS:** esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y

debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

- **MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO:** identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra.
- **OBJETIVOS A LARGO PLAZO:** los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica, a largo plazo implica un periodo de más de un año son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas.
- **STAKEHOLDERS:** (grupos de interés), individuos y grupos que tengan un derecho o participación especial en la empresa. Entre los grupos de interés se incluyen empleados, gerentes, accionistas, juntas directivas, clientes proveedores, distribuidores, acreedores, autoridades (locales, estatales y extranjeras), sindicatos, competidores, grupos ecologistas y público en general.
- **TOMA DE DECISIONES:** proceso de selección de alternativas frente a la situación que demanda una acción. Una decisión es la definición de una alternativa dentro de un conjunto, a partir de la cual se realizan diferentes actividades de la organización para lograr un determinado fin.
- **VENTAJA COMPETITIVA:** todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva

4.3. MARCO HISTORICO

En el año 1998 en el municipio de Trujillo corregimiento de Venecia, el Sr. Hermes Pabón y la Sra. Alba Roció Loaiza, decidieron emprender un proyecto avícola, el cual, surge de una necesidad identificada ya que el corregimiento de Venecia solo contaba con un distribuidor de pollo que es el supermercado del pueblo este en

gran parte no satisfacía los requerimientos exigidos por algunos consumidores, por lo tanto las necesidades de los consumidores no eran satisfechas, Por esta razón se quiso aprovechar una idea de negocio y el deseo de prosperar económicamente, igualmente la familia gestora de la idea deseaba lograr una independencia laboral, a raíz de estos planteamientos se dio inicio a la idea con recursos propios y un crédito que se solicitó a COODECO TULUÁ “cooperativa de trabajo asociado” para la construcción de 4 galpones, 3 de ellos con capacidad para albergar a 100 pollos cada uno, y un último para 150 pollos.

La microempresa Avipollos Pabón se dedica al levante y comercialización de pollo campesino de excelente calidad, basados en la innovación la cual está enfocada en el cuidado y alimentación del pollo, diferenciándose por su color, sabor, tamaño y precio, con el propósito de fidelizar a los clientes y así obtener una buena rentabilidad, además de brindarles una sana alimentación.

Actualmente en el corregimiento de Venecia Valle del Cauca la microempresa Avipollos Pabón ha logrado un buen grado de aceptación en el mercado local por ofrecer un pollo de excelente calidad manejando una cultura organizacional propia que le permite tener una competencia distintiva en el cuidado y alimentación del pollo; se ha logrado implementar la integración vertical la cual consiste en la elaboración de alimento para el pollo con desperdicios alimenticios seleccionados de excelente calidad, como también la alimentación de concentrados de la marca soya para proporcionar en un periodo de 6 a 7 semana un producto final que satisfaga las necesidades y exigencias de los clientes; no se utilizan anabólicos para acelerar el crecimiento del pollo, por el contrario se alimenta de manera saludable para que sea nutritivo.

La microempresa Avipollos Pabón ha desarrollado procesos eficientes en la utilización de los recursos, los cuales le ha permitido sobrevivir y salir adelante poco a poco, obteniendo un alta curva de experiencia en el cuidado de las aves de corral, pero no es ajena a las turbulencias económicas que presenta la industria avícola en Colombia por el efecto de la ola invernal, incremento en el precio de las materias primas, enfermedades epidemiológicas , como también el tratado de libre comercio con Estados Unidos la cual representa una amenaza.

Hasta el momento la microempresa Avipollos Pabón que tiene como actividad la crianza y comercialización de pollo campesino ha tenido una buena aceptación en el mercado local, ya que el objetivo es ofrecer un pollo de excelente calidad, diferenciándose por su color, sabor y tamaño.

4.4. MARCO ESPACIAL

La microempresa Avipollos Pabón se encuentra ubicada dentro del contexto nacional en el departamento del Valle del Cauca, corregimiento de Venecia, barrio san José del municipio de Trujillo, por lo anterior Trujillo se convierte en el entorno inmediato para análisis posteriores.

El Municipio de Trujillo se encuentra ubicado en la ladera oriental de la Cordillera Occidental en la trifurcación andina colombiana. Su área disfruta de una estrecha zona plana al margen occidental del río Cauca y de una extensa zona montañosa que va desde los 1000 hasta más de los 3000 m.s.n.m. El territorio esta bañado por múltiples ríos y quebradas que en su mayoría desembocan en el río Cáceres y, por consiguiente, en el río Cauca. Los ríos Culebras, Cuancua, Cáceres y Blanco son los más conocidos en la región.

- **LIMITES:** Norte: Limita con el Municipio de Bolívar.

Sur: Limita con el Municipio de Rio Frío

Occidente: Limita con el Departamento del Chocó

Oriente: Limita con el Río Cauca, Bugalagrande, Andalucía y Tuluá

- **EPOCA FUNDACIONAL**

El 21 de septiembre de 1922 los hermanos Leocadio y Rafael Salazar, junto a un grupo de pobladores como Cayetano Muriel, Ismael Ospina, Marcos A. Materón, Antonio Pérez, Demetrio Ramírez, Cruz María Restrepo, Julio Sabogal, Manuel Salvador Marín, Fernando Flórez, Luis Materón, Melitón Ospina, Marcos Álvarez, Bernabé Gómez, Francisco Franco, Graciliano Vallejo, Arturo Mejía, Elías Moncada, Pedro Gil, María Ospina, Ulpiano Moreno, Francisco Guarín, Jesús Antonio Molina, Eufrasio Valencia y junto con el Presbítero Norberto López, Juan Sanclemente, Eduardo Aguirre, Pedro José Lorza Miguel Antonio Pineda y Fidecio Navarrete, presentes también en el acto, decidieron cambiar las fortunas del caserío “La Esneda” que dependía de la jurisdicción de Huasano (hoy corregimiento de Trujillo) de la provincia de Roldanillo.

En el año 1924 se fundó la aldea, con el nombre “Vernaza” en honor a José Ignacio Vernaza, gobernador del Valle y benefactor de la fundación. En octubre

de 1929, Ernesto Pedraza (quien más tarde llegara a convertirse en Alcalde Municipal) propuso el nuevo nombre, en honor al General y Presidente liberal Julián Trujillo. Por la ordenanza número 19 de 1930, Trujillo adquiere la jurisdicción municipal.

Posterior a 1995, el municipio ha sufrido las secuelas de su historia y ha tratado de rehacer la vida local. El desarrollo de la economía, aunque estancada por la ausencia de manejo y gestión ha encontrado, en los últimos tiempos, nuevos factores de alivio para sus comunidades campesinas.

Trujillo hace parte del paisaje cultural cafetero de Colombia PCC declarado patrimonio cultural de la humanidad durante la 35ª sesión del Comité de Patrimonio Mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Tecnología (Unesco), celebrada en París entre el 19 de junio y el 29 de junio de 2011. Tiene como objetivo mejorar las técnicas de desarrollo sostenible del uso de la tierra de los municipios involucrados, permitir conservar la biodiversidad, redundar en el desarrollo económico y social de la región en torno a un turismo sostenible, conservar y difundir los valores, manifestaciones y bienes de carácter patrimonial, fomentar la identidad y el sentido de pertenencia y contribuir a generar la paz.

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es descriptivo, porque se pretende identificar elementos y características que componen el objeto de investigación, con el fin de observar y determinar las variables internas y externas que afectan y/o benefician a la microempresa Avipollos Pabón, mediante la elaboración de un plan estratégico; es esencial observar los factores que influyen positiva y negativamente en el desarrollo y crecimiento de la microempresa, de manera que se puedan buscar soluciones que coadyuven al mejoramiento continuo, conociendo la conducta y actitud de las personas que laboran tanto en la parte administrativa como operativa, como también el comportamiento del mercado local, las decisiones de compra de los consumidores, el grado de aceptación del producto, el nivel de competencia local y su posicionamiento en el mercado, así lograr un desempeño óptimo en sus procesos y procedimientos administrativos y operativos que le permitan ser más competitiva

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación aplica el método deductivo, por qué parte de una situación o realidad donde se presentan inconvenientes en los procesos y procedimientos administrativos y operativos, toma de decisiones empíricamente y una serie de dificultades que no permiten el desarrollo eficiente y el crecimiento de la microempresa AVIPOLLOS PABÓN, por lo tanto se pretender identificar los factores que influyen negativa y positivamente con el fin de encontrar explicaciones a la situación que vive la microempresa.

5.3. FUENTE Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la realización de la investigación se necesitan fuentes primarias y secundarias, debido a que la información será suministrada por la microempresa Avipollos Pabón y recogida directamente por el investigador, apoyada por textos y documentos.

- **Fuentes primarias.** Debido a que la información será recogida directamente por los investigadores, la técnica que se utilizara es la observación participante directa, ya que los investigadores forman parte de la microempresa y por tal motivo se facilita la recolección de la información
- **Fuentes secundarias.** Debido a que la investigación necesita de fundamentación teórica como textos, documentos, revistas, trabajos de grado entre otros, que facilitara la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO 2014- 2016

La forma de organizarse de una empresa se convierte en una ventaja competitiva que permite a una compañía competir y sobresalir en el mercado permitiéndole asimismo evolucionar.

A continuación se presenta el direccionamiento estratégico de la microempresa Avipollos Pabón.

6.1. OBJETO SOCIAL

La microempresa tiene como objeto principal, la crianza y comercialización de pollo campesino de excelente calidad, Cuenta con una alta curva de experiencia en el cuidado y alimentación del pollo campesino utilizando la integración vertical hacia atrás ofreciendo a sus clientes un producto muy saludable y nutritivo, con el fin de satisfacer las necesidades de las personas del corregimiento de Venecia.

La microempresa Avipollos Pabón se encuentra constituida legalmente, atendiendo las necesidades de los consumidores del mercado local.

6.2. CRONOLOGÍA HISTÓRICA

A continuación se presenta un resumen de la evolución que ha tenido la microempresa Avipollos Pabón desde su creación

Tabla 2: Cronología histórica de la empresa

AÑO	HISTORIA
1998	Se emprendió la idea de negocio con la construcción artesanal de una jaula elaborada a base de guadua con capacidad para 10 pollos, con recursos propios
1999	Con recursos propios, Se construye un galpón artesanal a base de guadua temporalmente, con capacidad para albergar 40 pollos.
2000	con recursos propios, Se construye el primer galpón con condiciones adecuadas, para albergar 100 pollos,
2008	Se construye 2 galpones más con condiciones adecuadas para albergar 100 pollos cada uno, como también la construcción de la zona de sacrificio y pelado. Para ello se realizó un préstamo en "COODECO TULUÁ", por \$ 2.000.000, más recursos propios
2012	Con recursos propios, Se construye el cuarto galpón con condiciones adecuadas para albergar 150 pollos.

Fuente: las autoras y los dueños de la microempresa. Consultado el 10 de agosto del 2013

Mediante la elaboración de este plan estratégico se pretende que la microempresa Avipollos pabon a futuro logre una mayor opción de crecimiento en cuanto a la construcción de nuevos galpones para albergar más aves de corral con el fin que mejore su participación en el mercado aumentando su productividad y pueda cubrir satisfactoriamente las necesidades del mercado

Es indudable que uno de los aspectos más importantes y usualmente uno de los más complejos de todo proceso de la planeación estratégica es la formulación o declaración de la misión y la visión.

A continuación se presenta la misión y la visión de la microempresa.

6.3. MISIÓN

Somos una empresa dedicada al levante y comercialización de pollo campesino de excelente calidad, la cual está enfocada en el cuidado y alimentación del pollo, ofreciendo a sus clientes un producto muy saludable y nutritivo, diferenciándose por su color, sabor, tamaño, precios competitivos y un buen servicio al cliente con el propósito de cumplir las expectativas de los consumidores del corregimiento de Venecia; para ello, contamos con personal con excelentes cualidades humanas comprometidos con el crecimiento de la empresa y la conservación del medio ambiente.

6.4. VISIÓN

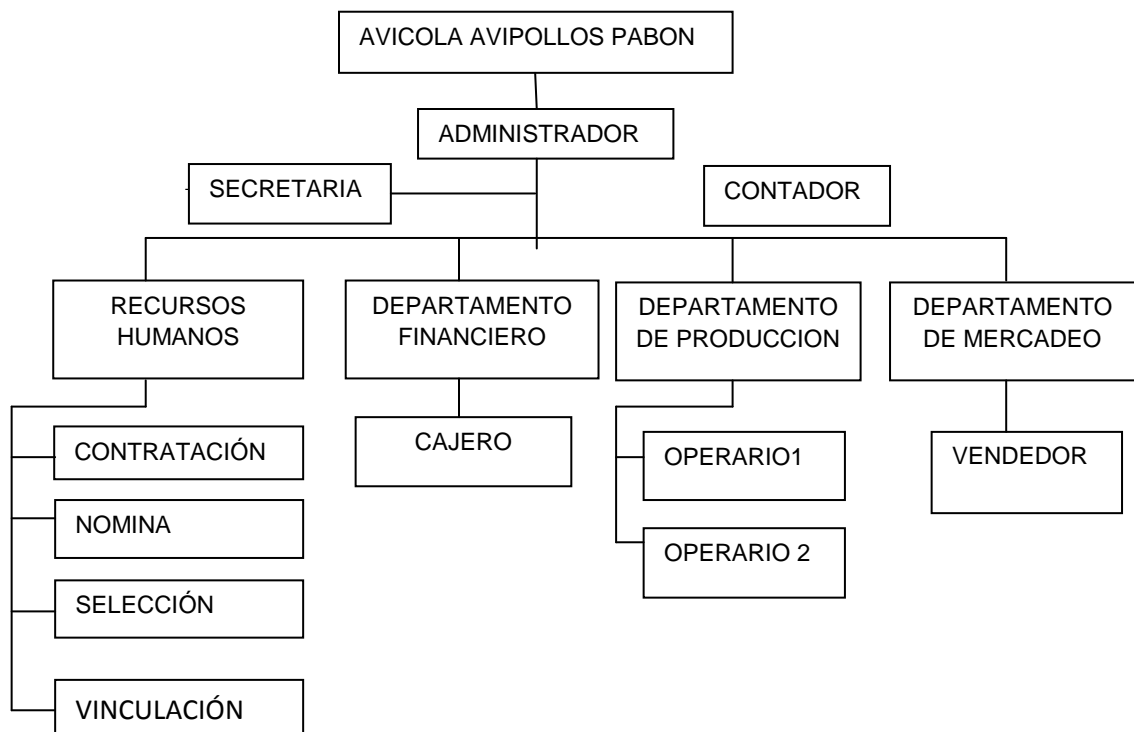
Avipollos Pabón será en el 2018 una empresa líder en el cuidado alimentación y comercialización de pollo campesino, implementando sistemas de nutrición saludables y naturales en el levante del pollo, trabajando con personas responsables y comprometidas, permitiendo ser reconocidos a nivel regional, por la calidad del pollo campesino, siendo eficientes en la utilización de los recursos, además de contar con la tecnología apropiada y buscando la satisfacción total de nuestros clientes.

6.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente no se cuenta con el personal necesario para cada uno de los departamentos que requiere la microempresa de acuerdo al plan estratégico ya que su producción es muy pequeña y no cuenta con los recursos necesarios para cancelar una nómina tan grande.

La siguiente estructura organizacional se realizó pensando en el futuro de la microempresa una vez se haya implementado el plan estratégico y se logre un mayor crecimiento y una mayor rentabilidad en la venta del pollo.

Figura 1: Estructura organizacional



Fuente: las autoras

6.6. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

❖ VALORES HUMANOS:

Los valores son fundamentales en una sociedad regida por las normas y principios para justificar el buen comportamiento del consumidor y del individuo en el entorno.

- **Compromiso:** Es un deber del personal hacer muy bien las cosas para brindar una mayor satisfacción al cliente.
- **Honestidad:** Es una cualidad humana de todo el personal de la microempresa de ser justos, honrados y respetuosos consigo mismos y con el entorno que los rodea.
- **Cumplimiento:** Los clientes tienen confianza en la microempresa porque se cumple con las expectativas de los consumidores y además se atiende a tiempo los pedidos, llevando a cabo un proceso muy eficiente en el cuidado del pollo.
- **Dedicación:** El personal trabaja con entusiasmo y dedicación, para obtener un producto final de excelente calidad.
- **Respeto:** La esencia es brindar un trato amable y cortes entre el personal y los clientes brindando un ambiente agradable para todos.

❖ VALORES ORGANIZACIONALES:

- **Calidad:** Se ofrece a los clientes un pollo muy saludable y nutritivo, diferenciándose por su color, sabor y tamaño, además de brindar precios competitivos en el mercado, permitiendo que el producto sea de excelente calidad.
- **Trabajo en equipo:** La microempresa fomenta entre los trabajadores un ambiente de armonía, generando entusiasmo, compañerismo y amistad con el fin de lograr resultados beneficiosos y satisfacción en las tareas encomendadas.

- **Servicio al cliente:** Cada día existe una mejor relación con el cliente, ofreciéndole descuentos, promociones y brindándole satisfacción en el pollo, además de atenderlo muy bien con el fin de que repita su compra.
- **Eficiencia:** La microempresa trabaja con insumos y materia prima de excelente calidad, y el personal los optimiza y aprovecha al máximo en todos sus procesos teniendo como resultado un producto final de calidad.
- **Eficacia:** El personal está en la capacidad de realizar todos los procesos que se llevan a cabo en la microempresa logrando los objetivos deseados.
- **Competitividad:** Se genera satisfacción a los consumidores ofreciéndole un precio competitivo, una mayor calidad en el pollo, un excelente servicio al cliente, como también la optimización en los recursos que le permite a la microempresa ser más productiva.
- **Liderazgo:** La microempresa es líder en el cuidado alimentación y comercialización de pollo campesino, ya que implementa sistemas de nutrición saludables.

6.7. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Presentación de productos:

- **Pollo entero** (entre 7 y 10 libras)
- **Pollo despresado** (pechuga, muslos , contra muslos, recortes)
- **Vísceras**
- **recortes**

Contáctenos: Calle 54 # 25- 69 barrio San José. Teléfono: 315-5227635 – 3216394809

6.8. FUNCIONES DE LOS CARGOS

❖ **Administrador**

- supervisar los procesos para que se realicen adecuadamente
- realizar las compras de los insumos necesarios para el funcionamiento de la avícola
- mantener en contacto directo y negociaciones con los proveedores
- mantener un clima organizacional armonioso con el fin de que los empleados se sientan satisfechos y trabajen eficientemente
- optimizar los recursos de la avícola para lograr una mayor productividad en los procesos
- Planear y controlar las actividades administrativas relacionadas con la optimización de los recursos humanos, tecnológicos, financieros y aquellas actividades que conduzcan al cumplimiento de la misión, visión, políticas, objetivos, estrategias, valores y filosofía de la empresa
- Contrata, selecciona, vincula y capacita el personal de la microempresa

❖ **contador:**

- llevar el libro de contabilidad
- organizar los soporte y documentos contables
- realizar los estados financieros
- manejo de la nomina

❖ **secretaria:**

- recepción de pedidos de los clientes
- comunicarse con los clientes para ofrecer descuentos y promociones
- Realiza y recibe llamadas telefónicas
- Recibe y envía correspondencia.
- Lleva registro de entrada y salida de la correspondencia.

❖ **cajero:**

- realizar los cuadros de caja
- recoger la cartera

❖ **operarios:**

- suministrar el alimento a los pollos
- aplicar las vacunas y medicamentos necesarios para evitar enfermedades en los pollos
- realizar el adecuado mantenimiento de los galpones
- sacrificar los pollos y dejarlos listos para su venta

❖ **vendedor:**

- mantener la nevera refrigeradora a adecuadas temperaturas para que el pollo no pierda su cadena de frío
- despresar adecuadamente el pollo para atender satisfactoriamente al cliente
- portar adecuadamente el uniforme y utensilios de seguridad
- mantener limpio el punto de venta
- mantener los productos bien exhibidos
- tener un buen servicio con los clientes

7. VARIABLES EXTERNAS E INTERNAS

7.1. VARIABLES EXTERNAS

• ENTORNO ECONÓMICO

Analizar el entorno económico de una empresa es muy importante ya que es un factor que puede afectar al entorno de negocios de la misma. Durante una recesión los consumidores disminuyen su nivel de consumo y como resultado el entorno comercial sufre. Por otro lado, si el entorno económico es próspero, los consumidores son más propensos a gastar dinero, no sólo en las necesidades sino también en artículos más grandes.

Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de manera significativa cada uno de los productos, servicios, mercados y organizaciones de todo el mundo, a continuación Variables que influyen en el desarrollo de la actividad económica de la microempresa

Tabla 3: Entorno económico

CARACTERÍSTICAS	EXPLICACIÓN
Tasas de interés	<p>“La tasa de interés tiene una importancia fundamental en la economía, pues es el elemento principal de la política monetaria. Al elevarla o disminuirla, el Banco Central regula el costo del crédito, y por ende, influye en el nivel de la actividad económica.”¹²</p> <p>Las tasas de interés en el mercado colombiano, han estado disminuyendo indicando que han bajado los costos de los créditos, el banco de la república busca estimular el endeudamiento y consumo de los hogares. (Ver tabla 4)</p>
Producto interno bruto	<p>“Mide el valor de los bienes y servicios finales que se producen dentro de un país; “En el primer trimestre del año 2013 la economía colombiana creció 2,8% con relación al mismo trimestre de 2012. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó 0,3%.”¹³</p> <p>“En el mismo periodo de 2012, el crecimiento de la economía fue de 5,4 por ciento. La construcción fue el sector que más impulsó el PIB con un</p>

¹² <http://www.banrep.gov.co/tasa-intervencion-oma>

¹³ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_ltrim13.pdf

	<p>crecimiento del 16,9 por ciento</p> <p>En cambio, la industria manufacturera registró una variación negativa de -4,1 por ciento, La minería que es un sector que aporta importantes recursos por concepto de regalías creció 1,4 por ciento y La agricultura creció 2,4 por ciento.”¹⁴</p> <p>(ver gráfico 1)</p>
Índice de precios al consumidor	<p>El IPC es un indicador que mide la variación de precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país</p> <p>“El promedio de las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar que es adquirida por los hogares colombianos para su consumo registró en junio 2013 una variación positiva del 0,23%, superior en 0,15 puntos porcentuales a la registrada en el mismo mes de 2012 cuando llegó a 0,08%.</p> <p>En el primer semestre de 2013 se registró una variación de 1,73%. Esta tasa es inferior en 0,28 puntos porcentuales a la registrada en el mismo periodo del año anterior (2,01%).</p> <p>Entre julio de 2012 y junio de 2013, es decir los últimos doce meses, el IPC presentó una variación de 2,16%”¹⁵</p> <p>(ver tabla 5)</p>
Tendencias de Desempleo	<p>“Colombia registró en mayo de este año un desempleo del 9,4 por ciento, inferior en 1,3 puntos porcentuales al 10,7 por ciento del mismo mes de 2012.</p> <p>La población ocupada en el país en mayo de este año fue de 21,2 millones de personas, un 2,3 por ciento más que en el mismo periodo del año pasado, según el Dane.”¹⁶</p> <p>Analizando la tasa de desempleo del valle del cauca, debido a que no se fue posible obtener datos específicos para el municipio de Trujillo se encontró que pese a que en el 2012 el índice de desempleo disminuyó en relación con años pasados, el Valle, con 13,4 por ciento, ocupa el tercer puesto de desocupación en el país.</p> <p>“Eso quiere decir, que en el departamento hay al menos 184 mil personas sin empleo; Según el Dane, el Valle solo es precedido por Quindío y Risaralda, con el 15,4 y 14,8, respectivamente.”¹⁷</p> <p>(ver gráfico 2)</p>
Consumo per cápita de pollo en Colombia	<p>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.</p> <p>el consumo per cápita de pollo en Colombia ha venido aumentando en los últimos años es algo muy positivo para los avicultores que quieren seguir ofreciendo un pollo saludable, fresco y natural</p> <p>(ver gráfico3)</p>
Tratado de libre comercio con	<p>“Desde la puesta en marcha del TLC entre Colombia y Estados Unidos ha transcurrido poco más de un año. El acuerdo, que se encuentra</p>

¹⁴ <http://www.portafolio.co/economia/perspectiva-crecimiento-la-economia-colombiana-2013-4>

¹⁵ <http://www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=179205>

¹⁶ <http://www.portafolio.co/economia/desempleo-mayo-colombia>

¹⁷ <http://diarioadn.co/cal/mi-ciudad/en-valle-del-cauca-180-mil-personas-sin-empleo-1.51972>

<p>Estados Unidos</p>	<p>vigente desde el 15 de mayo de 2012, ha planteado serios temores para la industria avícola nacional alrededor de la entrada de cuartos traseros, pechuga y pollo entero de origen norteamericano. La ausencia de una política pública para la avicultura acentúa esta percepción.</p> <p>“Según la resolución 5109 de 2005 del Ministerio de Salud, todos los alimentos envasados y las materias primas de alimentos para consumo humano deben cumplir con una serie de requisitos de rotulado o etiquetado, Sin embargo, esta reglamentación no se está cumpliendo a cabalidad en el caso de los pollos importados de Estados Unidos que vienen despresados en cajas de aproximadamente 10 kilos.”¹⁸</p>
<p>Contrabando de pollo y huevo</p>	<p>“Los representantes de la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (Fenavi) señalaron que los controles de las autoridades aduaneras no han logrado contrarrestar el contrabando de huevo y pollo proveniente de Venezuela, lo cual no solo tiene en jaque a los productores locales, sino que pone en riesgo la seguridad sanitaria de la región.”¹⁹</p>

¹⁸ <http://www.fenavi.org/images/stories/revistaavicultores/pdfs/revista-206.pdf>

¹⁹ <http://www.elsitioavicola.com/poultrynews/26712/contrabando-avacola-riesgo-para-todos>

Tabla 4: Tasas de interés

Tasas de intervención vigentes en el Banco de la República para la Operaciones de Mercado Abierto (OMA) ?

Tasas vigentes a partir del 26 de Marzo de 2013

	Subasta: tasa mínima	Subasta: tasa máxima	Ventanilla
Expansión a 1 día	3.25%	4.25%	4.25%
Contracción a 1 día			2.25%

Fuente: Sistema de Subastas - Departamento de Operaciones y Desarrollo de Mercados (DODM) - Banco de la República.

Tasas de intervención del Banco de la República para la Operaciones de Mercado Abierto (OMA)

1.1 Serie histórica - información disponible a partir del 6 de abril de 1995

Fecha	Tasa mínima de expansión	Tasa máxima de expansión	Ventanilla de expansión	Ventanilla de contracción
26/03/2013	3.25%	4.25%	4.25%	2.25%
25/02/2013	3.75%	4.75%	4.75%	2.75%
29/01/2013	4.00%	5.00%	5.00%	3.00%
24/12/2012	4.25%	5.25%	5.25%	3.25%
26/11/2012	4.50%	5.50%	5.50%	3.50%
27/08/2012	4.75%	5.75%	5.75%	3.75%
30/07/2012	5.00%	6.00%	6.00%	4.00%
27/02/2012	5.25%	6.25%	6.25%	4.25%
31/01/2012	5.00%	6.00%	6.00%	4.00%
28/11/2011	4.75%	5.75%	5.75%	3.75%
01/08/2011	4.50%	5.50%	5.50%	3.50%
20/06/2011	4.25%	5.25%	5.25%	3.25%
31/05/2011	4.00%	5.00%	5.00%	3.00%
02/05/2011	3.75%	4.75%	4.75%	2.75%
22/03/2011	3.50%	4.50%	4.50%	2.50%
28/02/2011	3.25%	4.25%	4.25%	2.25%
03/05/2010	3.00%	4.00%	4.00%	2.00%

Fuente: <http://www.banrep.gov.co/tasa-intervencion-oma> consultado el 15 de agosto del 2013

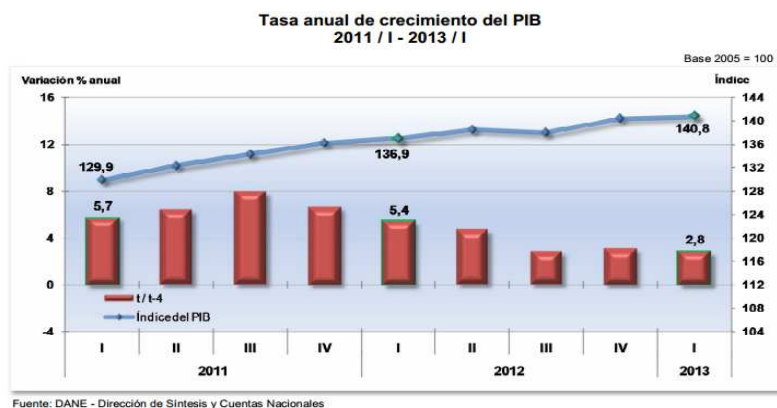
Gráfico 1: Producto interno bruto

Producto Interno Bruto
2011 / I - 2013 / I

Series desestacionalizadas

Periodo	Variación anual (%)	Variación trimestral (%)
2011 - I	5,7	1,7
II	6,4	1,8
III	7,9	1,4
IV	6,6	1,5
2012 - I	5,4	0,6
II	4,7	1,2
III	2,8	-0,4
IV	3,1	1,7
2013 - I	2,8	0,3

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales



Fuente: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_Itrim13.pdf. Consultado el 15 de agosto del 2013

Tabla 5: Índice de precios al consumidor

A1. IPC. Variación mensual, semestral y doce meses.

Total nacional

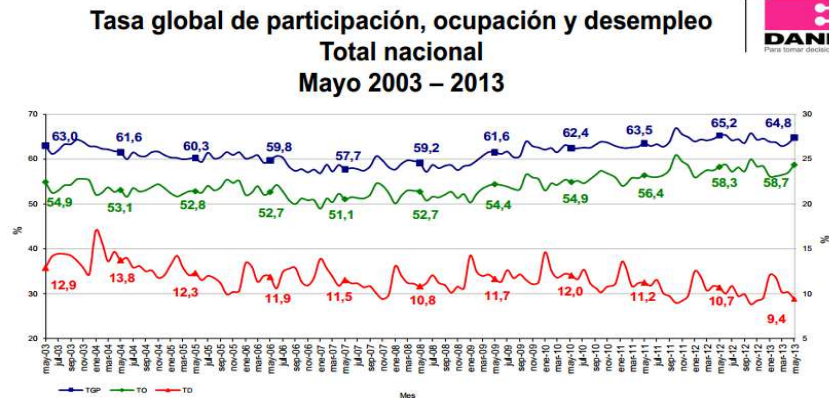
2003 - 2013 (Junio)

Años	Variación %			Años	Variación %		
	Mensual	Semestral	Doce meses		Mensual	Semestral	Doce meses
2003	-0,05	5,01	7,21	2009	-0,06	2,22	3,81
2004	0,60	4,59	6,07	2010	0,11	2,47	2,25
2005	0,40	3,93	4,83	2011	0,32	2,53	3,23
2006	0,30	3,02	3,94	2012	0,08	2,01	3,20
2007	0,12	4,55	6,03	2013	0,23	1,73	2,16
2008	0,86	6,02	7,18				

Fuente: DANE

Fuente: Dane. Consultado el 15 de agosto del 2013

Gráfico 2 : Tasa de desempleo

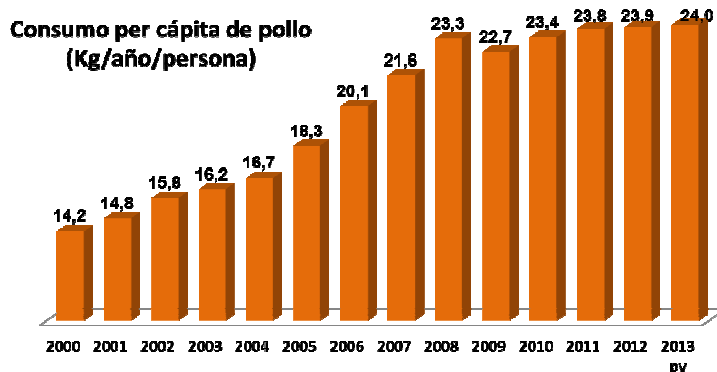


Fuente: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_ech_may_arga13.pdf consultado el 15 de agosto del 2013

Gráfico 3: Consumo per cápita de pollo

Año	Consumo per cápita
	Pollo (kilos/año)
2000	14,2
2001	14,8
2002	15,8
2003	16,2
2004	16,7
2005	18,3
2006	20,1
2007	21,6
2008	23,3
2009	22,7
2010	23,4
2011	23,8
2012	23,9
2013 py	24,0

Fuente: http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556. Consultado el 15 de agosto del 2013



Fuente:http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556. Consultado el 15 de agosto del 2013

• ENTORNO SOCIO-CULTURAL

El ambiente cultural, incluye las instituciones y otras fuerzas socioculturales, que además son los que afectan a las preferencias, comportamientos, valores y percepciones de la sociedad. Es un aspecto muy a tener en cuenta dentro de la empresa, ya que conocer el comportamiento y necesidades de la sociedad afecta a la empresa. También es necesario contar que los gustos y preferencias de las personas cambian continuamente. No sólo es necesario encontrar nichos o mercados en los que introducirse, sino que estos nichos y mercados deben ser viables.

En lo referente a la parte sociocultural existen algunas creencias y estudios realizados acerca del consumo de la carne de pollo; en cuanto a esto se tiene lo siguiente:

- “Reducir el riesgo de tener cáncer es una de las bondades de comer carne de pollo.
Según estudios recientes que demostraron que las carnes blancas no afectan la producción de N-nitrosos, que son los responsables del cáncer colorectal. Por consiguiente, el pollo no representaría ningún peligro. Igualmente, una nueva investigación del American Journal of Epidemiology indica que un mayor consumo de pollo durante la adolescencia reduce el riesgo de padecer cáncer de colon.”²⁰

²⁰ <http://www.fenavi.org/images/stories/revistaavicultores/pdfs/revista-207.pdf>

- Creencia que en la cría de pollos se utilizan hormonas.
“Fenavi, reitera que en la cría de pollos no se utilizan hormonas, y que el rápido crecimiento de estas aves es la respuesta a una alimentación diseñada a base de maíz, sorgo y soya, y al adecuado manejo que se les brinda”²¹

• DEMOGRÁFICO Y AMBIENTAL

“Colombia es un país en plena transformación demográfica, ambiental y cultural. La tasa de crecimiento de la población y la tasa de fecundidad relativamente altas le convierten en uno de los países de mayor desarrollo relativo de América Latina.

Datos estadísticos según censo realizado por el DANE en el año 2005

Viviendas, Hogares y Personas				
Área	Viviendas Censo	Hogares General	Personas 2005	Proyección Población 2010
Cabecera	7.824.702	8.208.838	31.504.022	34.387.230
Resto	2.565.505	2.362.061	9.964.362	11.120.975
Total	10.390.207	10.570.899	41.468.384	45.508.205

Fuente:http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF
Consultado el 15 de agosto del 2013

La población económicamente activa tiende a aumentar progresivamente, de modo que crece la población joven que demanda servicios de educación y empleo. Otro fenómeno demográfico con gran importancia es la tendencia al envejecimiento de la población o el crecimiento del número absoluto y la proporción de personas mayores de sesenta años, de lo cual se desprende la necesidad de crear infraestructuras de servicios de salud, educación, cultura y entretenimiento adecuadas a las nuevas demandas, así como también una provisión mayor de seguridad social y bienestar”²²

²¹ http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2715:fenavi-reitera-que-en-la-cria-de-pollos-no-se-utilizan-hormonas&catid=454:comunicados-de-prensa&Itemid=1348

²² <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo2005-2015/contenido/2.analisis-entorno/2-nacional.html>

La avicultura puede ser considerada como una actividad de bajo impacto ambiental; no obstante, cuando en los procesos productivos se realiza un inadecuado manejo de los insumos como agua, energía, biológicos y recursos naturales en general, se producen residuos sólidos, líquidos y emisiones que originan impactos negativos al medio ambiente y generan conflictos con los núcleos sociales aledaños a las explotaciones avícolas y en casos extremos, involucran aspectos de salud pública.

Por tal motivo todas las granjas avícolas deben de cumplir con unas normas sobre medidas sanitarias, registro, prevención y control, bioseguridad e inocuidad, con el fin de prevenir cualquier enfermedad como Influenza Aviar, Newcastle y Salmonelosis las cuales causan un impacto económico y sanitario en el comercio de aves y sus productos.

“Un equipo de investigadores de la Universidad Nacional de Colombia (UNC) descubrió que los desechos de la industria avícola podrían aprovecharse para la nutrición de peces y ser una opción rentable y ecológica para suplir el requerimiento proteínico de la alimentación de los peces de acuicultura.”²³

Para el entorno específico de Avipollos Pabón lo cual lo constituye el municipio de Trujillo valle del cauca tenemos la siguiente información:

- **MUNICIPIO DE TRUJILLO VALLE DEL CAUCA**
 - **Población cabecera año 2011** : 8030 personas
 - **Porcentaje de hombres: 52.2%** = 4192 hombres
 - **Porcentaje de mujeres: 47.8%** = 3838 mujeres

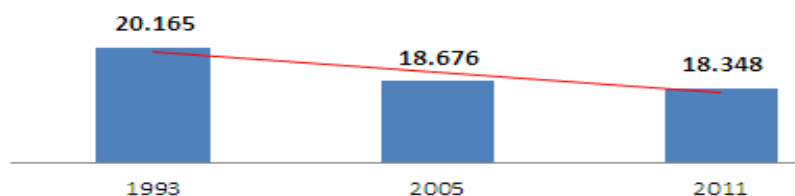
Tabla 6: Población municipio de Trujillo

Año	POBLACIÓN TOTAL (MUNICIPIO)
1993	20.165
2005	18.676
2011	18.348

Fuente: <http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/publicaciones.php?id=22849>. Consultado el 20 de agosto del 2013

²³ <http://www.elsitioavicola.com/poultrynews/26820/vasceras-de-pollo-un-alimento-para-acuicultura>

Variación total población 1993-2011



Fuente: <http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/publicaciones.php?id=22849>.
Consultado el 20 de agosto del 2013

La población del municipio de Trujillo como muestra la grafica venido disminuyendo debido a que en este municipio son muy escasas las oportunidades tanto de nivel educativo como de empleo; por lo tanto las personas han ido emigrando a ciudades cercanas, buscan nuevas oportunidades para poder superarse y salir adelante.

- **Nivel de escolaridad población total municipio**

En cuanto al nivel de escolaridad se tiene la siguiente información

Tabla 7: Nivel de escolaridad municipio de Trujillo

INDICADOR	TOTAL
Tasa de analfabetismo para la población de 15 años y más - Censo Ajustado 2005	14,4%

FUENTE: <http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/publicaciones.php?id=22849>

- **Actividad económica**

“La economía del municipio se basa en la ganadería y la agricultura, predominan los cultivos de café, plátano y frutales, así como cultivos de pan coger en la zona montañosa.”²⁴

²⁴Alcaldía municipal de Trujillo valle del cauca, departamento de control interno.

- **Corregimientos**
Corregimiento Andinópolis, Corregimiento Cerro Azul, Corregimiento Cristales, Corregimiento Dos Quebradas, Corregimiento El Tabor, Corregimiento Huasanó, Corregimiento La Sonora, Corregimiento Robledo, Corregimiento Venecia
- **Ubicación geográfica**
El Municipio de Trujillo se encuentra ubicado en la ladera oriental de la Cordillera Occidental en la trifurcación andina colombiana. Su área disfruta de una estrecha zona plana al margen occidental del río Cauca y de una extensa zona montañosa que va desde los 1000 hasta más de los 3000 m.s.n.m. El territorio esta bañado por múltiples ríos y quebradas que en su mayoría desembocan en el río Cáceres y, por consiguiente, en el río Cauca. Los ríos Culebras, Cuancua, Cáceres y Blanco son los más conocidos en la región.
- **vías de comunicación**

Terrestres: Se comunica por medio de la Troncal de Occidente (pavimentada) con todo el Departamento y los Corregimientos de Ricaurte, La Herradura. Con los Corregimientos de Primavera y La Tulia por medio de una vía asfaltada y con los otros Corregimientos y Veredas por medio de vías destapadas.

Fluviales: Permite la navegación en embarcaciones pequeñas en la parte del Río Cauca que le corresponde.

Para el caso del corregimiento de Venecia Valle del Cauca se tiene la siguiente información:

CORREGIMIENTO DE VENECIA VALLE DEL CAUCA

- **Población:1180 habitantes**
- **Vías de comunicación:**“Trujillo- Venecia está pavimentada y en buen estado, otra vía es Trujillo – crucero – puente blanco – Maracaibo- la devora – Venecia

pero es sin pavimentar y en temporadas de lluvias algo intransitable por derrumbes y mucho hueco.”²⁵

- **Cultura:** En Venecia las fiestas cívicas se realizan en el mes de mayo aproximadamente unos 12 años atrás.
En la semana Santa era un lugar muy visitado, el párroco de esa época casi que obligaba a los habitantes a participar en todo lo planeado por la iglesia sino se disgustaba muchísimo y la gente le copiaba en todo, debían de hospedar a las personas que vinieran por parte de la parroquia el tiempo necesario incluyendo con la alimentación de los mismos.
- **Gastronomía:** Los platos típicos son el sancocho, frijoles, arepa y son muy tinteros, la lechona comida traída por familias tolimenses como la del señor Saúl Calderón Carrillo hasta el momento no existe un plato que lo identifique de otros lugares.
- **Fauna:** Hay animales objeto de conservación a punto de extinguirse en la parte alta, tales como el oso de anteojos (tremarctos ornatos), danta de páramo (tapirus pichaque), gallito de roca (rupícola peruano) que lo encontramos por el río Arauca es de color rojo, la pava caucana (Penélope perspicaz), mono aullador (falta el nombre científico) que lo encontramos por la finca de Juan Pérez, la guagua loba (nombre científico) entre otros y varias clases de anfibios como las ranas arlequines.
- **Suelo:** Paisaje cultural cafetero patrimonio de la humanidad (paramo del duende, senderos ecológicos, arquitectura paisa, turismo agroecológico, gran potencial para actividades de interpretación ambiental, gran potencial para investigación científica, cultivos de café (se fumiga con químicos es decir en forma convencional y un pequeño porcentaje solo tendencias agroecológicas).
- **Factor climático:** la temperatura normal varía entre 20 a 24°C. La altura es 1532 metros a nivel del mar.
- **Cultivos, explotación pecuaria:** café, yuca, plátano, maíz, tomate de árbol, mora y lulo pero lo principal es el café que se comercializa a nivel local y la mora que se la llevan a Tuluá la asociación de moreros es ASOMORA, aquí no encontramos lagos permanentes son de forma casual.

²⁵Alcaldía municipal de Trujillo valle del cauca, departamento de control interno.

○ **Psicografía**

- ✓ **Estilo de vida:** En el corregimiento de Venecia las personas son luchadoras, responsables, amables, comprometidas con su trabajado y adquirir recursos para brindarle alimento y educación a su familia
- ✓ **Actividades:** Son personas que trabajan responsablemente, en su tiempo libre lo dedican a hacer deporte y hablar con los vecinos en el parque, los fines de semana realizan sus compras muy temprano.
- ✓ **intereses:** la prioridad es la familia y el trabajo, realizar actividades donde se integre toda la comunidad, promoviendo temas sociales para los jóvenes, jornadas de recreación y salud, donde cada líder puede expresar sus ideas y llevarlas a cabo para el bien del corregimiento
- ✓ **opiniones:** Las personas son muy dadas adarce cuenta de lo que les sucede a las demás personas, existen problemas sociales como la inseguridad, la cultura está enfocada en los valores y costumbres que se inculcan por la familia y la sociedad, la costumbre de criar animales como gallinas y pollos con dedicación para el consumo propio y para su comercialización, los consumidores tiene poder adquisitivo para comprarlo, ya que su precio es asequible y su calidad es excelente
- ✓ **personalidad:** Las personas por lo general son muy amables, alegres y emprendedoras, todos se colaboran mutuamente y trabajan responsablemente para obtener una buena remuneración y poder cubrir las necesidades básicas de alimento, salud y educación para su familia. Por ser un pueblo pequeño, todas las personas se conocen y el comercio no es limitado, se opta por dar crédito a quien lo necesite siempre y cuando de cumplimiento en su pago, así es como se mueve el comercio en el corregimiento de Venecia.
- ✓ **Valores:** Los valores son fundamentales en una sociedad regida por las normas y principios para justificar el buen comportamiento del consumidor y del individuo en el entorno

El corregimiento de Venecia tiene valores y principios, existe el respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que proporciona la

cultura y la religión de cada persona sin discriminación alguna, tolerancia y protección del bienestar de todas las personas y de la misma naturaleza, seguridad, armonía, tranquilidad y estabilidad económica de la sociedad.

- **ENTORNO POLÍTICO- LEGAL**

Las facilidades y restricciones que impongan o puedan imponer los organismos estatales del orden nacional, regional, o local a las actividades económicas desarrolladas por los particulares, también son de gran importancia para el establecimiento de nuevos proyectos empresariales.

El ambiente político y legal son dos aspectos de nuestro entorno que afectan en mayor medida la ejecución y gestión de un proyecto. Tanto la gestión de los políticos y miembros del gobierno como la existencia o no de leyes que protejan a individuos, organizaciones o comunidades pueden alentar o desalentar la realización de los distintos emprendimientos; Estas leyes, al ser establecidas por políticos, nos marca la pauta de las tendencias que pueden llevar. Por lo que nuestra responsabilidad no es sólo conocer las leyes, sino también las características e ideologías que tienen los diferentes actores de la vida política del país, para que en base a esto, no sólo podamos externar nuestra opinión en estos temas, sino que lleguemos a pronosticar cambios y tendencias hacia el futuro.

En cuanto a lo que concierne al entorno el “Instituto colombiano agropecuario (ICA), declara que Colombia, cumple con las consideraciones establecidas en el capítulo 10.4 del Código Sanitario para los animales terrestres de la OIE por lo cual puede auto declararse como país libre de Influenza Aviar de alta y baja patogenicidad.”²⁶

²⁶<http://www.fenavi.org/images/stories/revistaavicultores/pdfs/revista-206.pdf>

7.1.1. FUERZAS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia es fundamental para toda organización ya sea pequeña, micro, mediana o gran empresa, en el contexto en el cual se encuentre ubicada, es importante evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia y de sus productos o servicios que estos ofrecen, como también la calidad, y el comportamiento de los productos o servicios, precios, garantías, entre otros.

Conocer las estrategias de diferenciación, las barreras de protección y las estrategias de marketing de la competencia son elementos que permiten definir estrategias de competitividad y mercadeo para obtener una mejor participación en el mercado.

La microempresa Avipollos Pabón en el mercado del corregimiento de Venecia Valle del Cauca tiene 2 competidores que se dedican a la crianza y comercialización de pollo campesino en pequeñas cantidades entre 1-50 pollos, por lo anterior se debe tener en cuenta que existen más competidores que no son tan representativos y se dedican exclusivamente a la comercialización de pollo traído de la ciudad.

Por lo tanto es necesario definir las ventajas competitivas, y detectar las debilidades de la competencia que puede aprovecharse para garantizar una mayor sostenibilidad competitiva para la microempresa en términos de calidad, servicio al cliente, precio, cuidado y alimentación del pollo.

Tabla 8: Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES		AVIPOLLOS PABON		TIENDA SAN VICENTE		EL ARCA DE NOE	
CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACION	CLASIFICACION	PUNTUACION	CLASIFICACION	PUNTUACION
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,20	4	0,80	2	0,40	3	0,60
SERVICIO AL CLIENTE	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
EXPERIENCIA	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30
LEALTAD DE LOS CONSUMIDORES	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
PRECIOS COMPETITIVOS	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39
CAPACIDAD INSTALADA	0,10	2	0,20	1	0,10	1	0,10
PUBLICIDAD Y PROMOCION	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
TECNOLOGIA DE VANGUARDIA	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00		2,85		2,05		2,25

Fuente: las autoras

Nota: La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa, abarca desde 0.0 (irrelevante), hasta 1.0 (muy importante), la suma de todas las ponderaciones debe de ser igual a 1.0.

Los valores de las clasificaciones son: 1=debilidad principal, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4= fortaleza principal; se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.

Conclusión:

La matriz de perfil competitivo indica que la microempresa Avipollos Pabón tiene la mayor puntuación de 2.85, seguido del arca de Noé con un puntaje de 2.25 y san Vicente con 2.05, Avipollos Pabón tiene la mejor calidad del producto en términos de color, sabor y tamaño, cuenta con una alta curva de experiencia en el cuidado y alimentación del pollo campesino implementando la integración vertical que consiste en elaborar el propio alimento para el pollo obteniendo un producto más nutritivo y saludable, el sector cuenta con condiciones ambientales favorables para la crianza del pollo campesino que beneficia tanto a Avipollos como a los demás competidores del sector, por lo tanto se debe de aclarar que el hecho que de Avipollos Pabón haya obtenido una mayor puntuación con respecto a los competidores no la hace mejor; cada uno cuenta con fortalezas que la hacen competitivas de otras, tales como: servicio al cliente, lealtad de los consumidores, precios competitivos entre otros

- **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS:**

- **Oportunidades:**

- Tasas de interés bajas mínima 3.25%
- Se aumentó el consumo de carne de pollo en Colombia 24.0 kilos/año
- Se presenta una reducción del índice de precios al consumidor de 2.16% en los doce meses
- En el primer trimestre del año 2013 el PIB aumentó 2,8% con relación al mismo trimestre de 2012.
- Disminuye el porcentaje de desempleo en Colombia se registró en mayo de este año un 9,4 por ciento,
- Se presenta un crecimiento de la población de 41.468.384 millones de personas en el 2005

- Comer carne de pollo reduce el riesgo de tener cáncer según estudios recientes
- El Instituto colombiano agropecuario (ICA), declara que Colombia es un país libre de influenza aviar
- Desechos de la industria avícola pueden ser aprovechados para alimentar peces

- **Amenazas:**
 - Estrictas normas de manejo ambiental en granjas avícolas
 - Tratado de libre comercio con Estados Unidos
 - Falsa creencia que en la cría de pollo se utilizan hormonas
 - Contrabando de pollo y huevo
 - Disminución de la población en el municipio de Trujillo valle del cauca en 18.348 habitantes para el año 2011

7.1.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

El éxito de las empresas se basa en definir hacia donde van y así conocer el grado de crecimiento y expansión como la generación de utilidades que les permitirán su permanencia en el mercado a través del tiempo. Para ello es necesario conocer el entorno en que la empresa se desarrolla con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas, elaborando de esta manera las condiciones y estrategias para lograr el crecimiento.

Una matriz de evaluación de factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja es de 1.0, la puntuación ponderada total promedio es de 2.5.

Tabla 9: Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ EFE			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CLASIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Tasas de interés bajas mínima 3.25%	0,08	2	0,16
Se aumentó el consumo de carne de pollo en Colombia 24.0 kilos/año	0,12	3	0,36
reducción del índice de precios al consumidor de 2.16% en los doce meses	0,07	2	0,14
En el primer trimestre del año 2013 el PIB aumentó 2,8% con relación al mismo trimestre de 2012.	0,08	2	0,16
Disminuye el porcentaje de desempleo en Colombia se registró en mayo de este año un 9,4 %	0,06	2	0,16
Se presenta un crecimiento de la población de 41.468.384 millones de personas en el 2005	0,05	2	0,1
Comer carne de pollo reduce el riesgo de tener cáncer según estudios recientes	0,08	2	0,12
El Instituto colombiano agropecuario (ICA), declara que Colombia es un país libre de influenza aviar	0,08	3	0,24
Desechos de la industria avícola pueden ser aprovechados para alimentar peces	0,05	2	0,1
AMENAZAS			
Estrictas normas de manejo ambiental en grajas avícolas	0,10	2	0,2
tratado de libre comercio con estados unidos	0,06	2	0,12
falsa creencia que en la cría de pollo se utilizan hormonas	0,04	2	0,08
contrabando de pollo y huevo	0,07	2	0,14
disminución de la población en el municipio de Trujillo valle del cauca en 18.348 habitantes para el año 2011	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		2,20

Fuente: las autoras

Nota: Peso: 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la industria

Clasificación: entre 1 y 4 que indican que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4= respuesta superior, 3= respuesta mayor al promedio, 2= respuesta es el promedio, 1= respuesta es deficiente

Conclusión:

La matriz EFE indica que la puntuación ponderada es de 2,20, lo cual muestra que la microempresa Avipollos Pabón no maneja estrategias que le permitan aprovechar eficazmente las oportunidades que la pueden beneficiar permitiendo ser más competitiva en el sector, como también prever o evitar las amenazas que la pueden afectar significativamente en su área de influencia para desarrollar efectivamente su actividad avícola.

La principal amenaza que tiene Avipollos Pabón son las estrictas normas de manejo ambiental que las autoridades ambientales exigen a las granjas avícolas por tal motivo Avipollos debe implementar un adecuado manejo de los residuos que se generan en los galpones evitando virus y malos olores que puedan generar contaminación en el medio ambiente.

7.1.3. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Es una herramienta muy utilizada por las empresas actuales, el cual se fundamenta en un análisis competitivo para desarrollar estrategias que le permitan mejorar en su entorno inmediato; teniendo en cuenta el conjunto de organizaciones que producen, ofrecen bienes y servicios que satisfacen una misma necesidad, las empresas rivales que se dedican a la misma actividad, como también las nuevas organizaciones que están aspirando entrar al mercado, y en definitiva la relación de las empresas con los proveedores y consumidores que son aspectos claves a la hora de formular un plan estratégico.

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en las organizaciones se compone de 5 fuerzas:

- Rivalidad entre empresas competidoras
- Ingreso potencial de nuevos competidores
- Desarrollo potencial de productos sustitutos
- Capacidad de negociación de los proveedores
- Capacidad de negociación de los consumidores

- **Rivalidad entre empresas competidoras:**

- **Crecimiento del sector:**

“En los últimos años la producción avícola, se encuentra en una senda de crecimiento constante, las expectativas para el año 2013, señala una tasa de crecimiento cercana al 3%, para el sector conjunto, discriminada de la siguiente manera huevo 4.8% y pollo 1.6%; a mayo del 2013 el sector avícola en pollo registra una producción de más de 400.000 mil toneladas indicando un crecimiento estable y rentable para los avicultores”.²⁷

Los pequeños, medianos y grandes avicultores de Colombia, realizan una buena tarea incorporando tecnología, ganando productividad con la optimización de los recursos que tienen, generando valor agregado de manera que el avicultor conozca las preferencias, gustos y tenencias del consumidor de pollo a nivel nacional, departamental, municipal y regional; entre tanto FENAVI adelanta estudios que le permiten a los avicultores utilizar dentro de sus estrategias de mercadeo y desarrollo de productos la manera de acercarse cada día más a satisfacer las necesidades del consumidor.

- **Número de competidores:**

La intensidad de la competencia es baja en el mercado local del corregimiento de Venecia existen dos competidores que se dedican a la crianza y comercialización de pollo campesino en pequeñas cantidades entre 1-50 pollos

El pollo de estos competidores se diferencia muy poco en cuanto al color, sabor, tamaño y precio, sin representar una ventaja competitiva que les permita ser líderes en el mercado local, estos competidores no generan estrategias sobre la microempresa Avipollos Pabón, como por ejemplo: reducción del precio, ampliación de instalaciones para albergar más pollos, mejorar los atributos del producto, ofrecer nuevos servicios como también publicidad y promociones que les permitan mejorar su credibilidad en el mercado local.

Con respecto al entorno inmediato que es el municipio de Trujillo no hay granjas avícolas, convirtiéndose en una oportunidad de crecimiento y consolidación para Avipollos Pabón.

²⁷ <http://www.larepublica.co/agronegocios/produccion-avicola-crecer-ada-3-este-año-40525>

- **Competitividad de la microempresa Avipollos Pabón**

Avipollos Pabón ha logrado una buena aceptación en el mercado local, tiene ventajas competitivas frente al rival tales como:

- infraestructura adecuada
- comercialización de pollo troceado
- implementación de la integración vertical hacia atrás la cual consiste en elaborar el propio alimento para el pollo con desperdicios seleccionados de buena calidad Permitiendo a la microempresa reducir costos y ser un fuerte competidor en el mercado del corregimiento de Venecia.
- su pollo se caracteriza por ser de buena calidad Satisfaciendo los requerimientos de los consumidores

- **Ingreso potencial de nuevos competidores**

- **Barreras de ingreso**

El ingreso de nuevos competidores en el mercado es alto, Debido a que se tienen unas barreras de ingreso bajas, tales como:

- ✓ Factores ambientales que se prestan para la crianza del pollo
- ✓ Nivel de inversión bajos. Entre otros.

A pesar de esto la mayoría de los competidores que incursionan en el mercado fracasan por la falta de experiencia y conocimiento especializado que se requiere para el cuidado del pollo durante el proceso de levante y engorde

- **Barreras de salida**

Las barreras de salida en el mercado avícola son bajas, debido a que no se necesita una infraestructura de mayor tamaño para la crianza del pollo y se le pueden dar otros usos a los galpones si se quisiera salir, igual los insumos y materia prima son utilizados frecuentemente por lo tanto no se perdería mucho si se desea salir del mercado avícola

- **Propuesta de valor y Posicionamiento**

Además de tener en cuenta factores que influyen en la decisión de compra del consumidor como son la limpieza y las buenas condiciones de los galpones donde se levanta el pollo para su sacrificio, Avipollos Pabón ofrece a sus clientes poder llevar las partes del pollo que prefiera, debido a que el pollo no se vende en bandejas si no despresado; Otro beneficio que recibe el cliente con el producto es que todos los días encuentra pollo fresco y además es muy saludable ya que se alimenta naturalmente y no se le inyectan hormonas para acelerar su crecimiento.

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

- **disponibilidad de productos sustitutos**

El desarrollo de productos sustitutos en el mercado del corregimiento de Venecia se da por parte de la carne bovina y porcina, que tiende hacer más rendidora para todas las familias del casco urbano del corregimiento de Venecia, que están conformadas entre 4-5 personas, y que por lo general la compran para el consumo de toda la semana.

Teniendo en cuenta lo anterior hay que resaltar que no hay una competencia intensa con los productores que comercializan los 2 tipos de carne, no se genera una presión a la baja de precios, ni estrategias que afecten a cualquiera de los productores de pollo, carne bovina y porcina, todos logran una participación de ventas en el mercado

- **Capacidad de negociación de los proveedores**

- **capacidad de negociación**

Es alta, debido a que solo se cuenta con un proveedor, avícola SAN MARINO ubicada en la ciudad de Palmira es quien surte a la microempresa y con la cual existe términos favorables de negociación que benefician a ambas partes, ellos brindan calidad, precio justo y entregas oportunas, y por lo tanto se cumple con los pagos oportunos de acuerdo a los plazos que se establecen entre una semana y quince días.

La microempresa cuenta solo con este proveedor, debido a que ha cotizado con otros proveedores pero la calidad del producto no son muy buenas y sus costos son un poco más altos.

- **Deficientes infraestructuras afectan distribución de insumos a avícolas**

“Los avicultores colombianos no producen su materia prima y por ende tienen que importarla. Pero los problemas no son esos sino que comienzan en el puerto de ingreso al país hasta llegar a la planta de proceso.”²⁸

De acuerdo con Jorge Hernando Villamizar Velasco, presidente de la junta de la Federación Nacional de Avicultores, Fenavi, seccional Santander, por la falta de una verdadera infraestructura vial, la competitividad del sector es cada día más difícil de lograrla.

- **Capacidad de negociación de los consumidores**

- **poder de negociación**

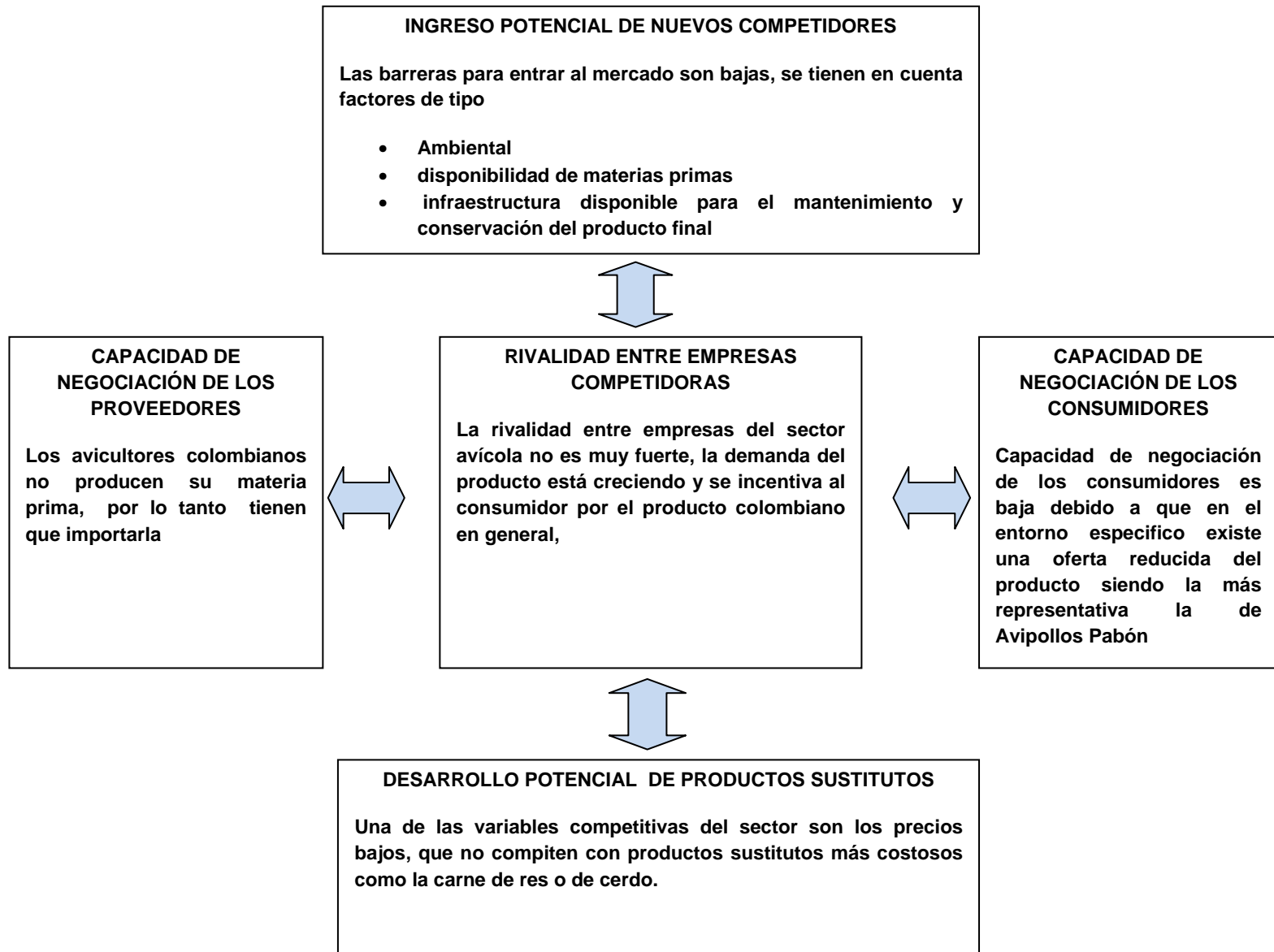
El poder negociación por parte de los consumidores es bajo. Sin importar si compra en cantidades o compra en unidad.

Avipollos Pabón ofrece un pollo campesino de calidad a buen precio, y en el cual el consumidor está dispuesto a pagar, cuando se habla de calidad es allí donde se destacan los atributos del pollo como: color, sabor, tamaño.

El cliente conoce la calidad y está dispuesto a adquirirlo, porque satisface sus expectativas, además se establece una buena relación con el consumidor a la hora de atenderlo, pues este lleva las partes del pollo que prefiera, lo consigue todos los días y esto permite que se cree una fuerte lealtad del consumidor hacia Avipollos Pabón.

²⁸<http://www.elsitioavicola.com/poultrynews/26718/malas-infraestructuras-afectan-distribucion-de-insumos-a-avacolas>

Figura 2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



7.2. VARIABLES INTERNAS

El diagnóstico interno requiere recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa, identificando las fortalezas y debilidades más representativas.

• FORTALEZAS DE LA GERENCIA Y ÁREAS ADMINISTRATIVAS

- Avipollos Pabón se encuentra bien posicionado entre los competidores del mercado local
- Se ha logrado una buena aceptación en el mercado local
- Los suministros de materia primas son confiables y la instalaciones cuentan con las condiciones adecuadas
- Competencia distintiva (integración vertical hacia atrás)
- Competencia básica en la experiencia que se tiene ante el cuidado y alimentación del pollo
- No se utilizan anabólicos para acelerar el crecimiento del pollo
- La microempresa cuenta con una organización eficaz en ventas
- Se ofrece un precio competitivo en el mercado local
- Diferenciación del pollo por la calidad (color, sabor, tamaño)
- Se ofrece un buen servicio al cliente
- Habilidades en operaciones de costos bajos que marcan un liderazgo en el mercado local con relación al competidor
- Solidad lealtad y buena disposición del cliente
- Se maneja un amplio espectro de clientes

• DEBILIDADES DE LA GERENCIA Y ÁREAS ADMINISTRATIVAS

- No se cuenta con una buena ubicación estratégica
- No están claramente definidas las funciones administrativas y operativas que debe desempeñar el personal dentro de la microempresa
- No se realizan investigaciones de mercado
- No se manejan conceptos de administración estratégica
- Toma de decisiones empíricamente
- No se tiene un sistema de congelación adecuado para el pollo

- Dificultad para deshacerse de los residuos como plumas, picos y agua contaminada
- No se cuentan con equipos especializados para prever la contaminación del medio ambiente
- Falta de recursos económicos para el crecimiento
- No se aprovechan las oportunidades que ofrece el sector avícola
- Escasa publicidad y promoción
- Se cuenta con un solo proveedor
- La microempresa no cuenta con tecnología apropiada para el área de producción y parte administrativa
- No se tiene una base de datos para recopilar información de los clientes
- La microempresa no tiene un departamento de investigación y desarrollo

7.2.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO

La matriz EFI es una herramienta para la formulación de la estrategia, resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Sin importar cuantos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte

Tabla 10: Matriz de evaluacion de factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVES			
FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
1. Avipollos Pabón se encuentra bien posicionado entre los competidores del mercado local	0,06	3	0,18
2.Competencia distintiva, integración vertical hacia atrás	0,05	3	0,15
3.Se ha logrado una buena aceptación en el mercado local	0,04	3	0,12
4.Los suministros de materia primas son confiables	0,06	3	0,18
5.Competencia básica en la experiencia que se tiene ante el cuidado y alimentación del pollo	0,06	3	0,18
6.Diferenciación del pollo por la calidad (color, sabor, tamaño)	0,07	3	0,21
7.Habilidades en operaciones de costos bajos que marcan un liderazgo en el mercado local con relación al competidor	0,05	3	0,15
8.No se utilizan anabólicos para acelerar el crecimiento del pollo	0,03	3	0,09
9.Solidad lealtad y buena disposición del cliente	0,04	3	0,12
10. Se ofrece un precio competitivo en el mercado local	0,03	3	0,09
DEBILIDADES			
1. No se cuenta con una buena ubicación estratégica	0,06	1	0,06
2. No están claramente definidas las funciones administrativas y operativas que debe desempeñar el personal dentro de la microempresa	0,05	2	0,10
3. No se manejan conceptos de administración estratégica	0,05	1	0,05
4.Toma de decisiones empíricamente	0,03	1	0,03
5.No se tiene un sistema de congelación adecuado para el pollo	0,07	1	0,07
6. Dificultad para deshacerse de los residuos como plumas, picos y agua contaminada	0,07	1	0,07
7.No se aprovechan las oportunidades que ofrece el sector avícola	0,05	1	0,05
8.Escasa publicidad y promoción	0,03	1	0,03
9.La microempresa no cuenta con tecnología apropiada para el área de producción y parte administrativa	0,05	1	0,05
10. No se realizan investigaciones de mercado	0,05	1	0,05
total	1		2,03

Fuente: las autoras

Nota: ponderación abarca desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante), la ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa.

Clasificación: 1. Una debilidad importante, 2 indica una debilidad menor, 3 una fortaleza menor, 4 una fortaleza importante

CONCLUSIÓN:

La matriz de evaluación de factor interno, indica que la microempresa Avipollos Pabón tiene un valor promedio de 2.03 esto quiere decir que internamente se encuentra débil, por lo tanto se deben de integrar más los esfuerzos para diseñar estrategias que le permitan reducir al máximo las debilidades.

Teniendo en cuenta que por tratarse de una microempresa familiar, carece de una visión de crecimiento, donde los propietarios se encuentran en una zona de confort, y ven en el negocio más que un punto de desarrollo el sustento de cada día.

8. DISEÑO Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

“Las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. (Mintzberg y Waters, 1985)”²⁹

8.1. MATRIZ DOFA

La matriz de información DOFA muestra las debilidades y fortalezas del medio interno de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del medio externo; la cual permite establecer estrategias para la organización conociendo sus capacidades y aquellas circunstancias que la hacen propensa a los riesgos que enfrenta cualquier organización en un entorno competitivo.

²⁹ www.cri.edu.ar/archivos/AE_Mintzberg-y-otros_1_Unidad_1.pdf

Tabla 11: Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avipollos Pabón se encuentra bien posicionado entre los competidores del mercado local 2. Competencia distintiva (integración vertical hacia atrás) 3. Competencia básica en la experiencia que se tiene ante el cuidado y alimentación del pollo 4. No se utilizan anabólicos para acelerar el crecimiento del pollo 5. Se ofrece un precio competitivo en el mercado local 6. Diferenciación del pollo por la calidad (color, sabor, tamaño) 7. Habilidades en operaciones de costos bajos que marcan un liderazgo en el mercado local con relación al competidor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con una buena ubicación estratégica 2. No están claramente definidas las funciones administrativas y operativas que debe desempeñar el personal dentro de la microempresa 3. No se manejan conceptos de administración estratégica 4. Toma de decisiones empíricamente 5. No se tiene un sistema de congelación adecuado para el pollo 6. Dificultad para deshacerse de los residuos como plumas, picos y agua contaminada 7. No se aprovechan las oportunidades que ofrece el sector avícola
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasas de interés bajas mínima 3.25% 2. Se aumentó el consumo de carne de pollo en Colombia 24.0 kilos/año 3. reducción del índice de precios al consumidor de 2.16% en los doce meses 4. Comer carne de pollo reduce el riesgo de tener cáncer según estudios recientes 5. Desechos de la industria avícola pueden ser aprovechados para alimentar peces 	<ol style="list-style-type: none"> 1. realizar campañas publicitarias y promociones que estimulen a los consumidores de los beneficios de comer pollo libre de anabólicos (f4, o2, o4) 2. seguir brindando un precio competitivo con el fin de atraer una mayor demanda de consumidores (f5, o2, o3) 3. recoger los desechos del pollo para ofrecerlos como aditivo alimenticio a los criaderos de peces además de obtener una ganancia y reducir el riesgo de contaminación ambiental (f7, o5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. adquirir un crédito para crear un nuevo punto de venta en el área de influencia de Venecia o en municipios cercano y obtener una mayor demanda de consumidores (d1, o1, o2) 2. adquirir un crédito para obtener neveras refrigeradoras especializadas para conservar el pollo y equipos especializados para prever la contaminación del medio ambiente (d6, d5, o1, o2, o5)

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrictas normas de manejo ambiental en granjas avícolas 2. tratado de libre comercio con estados unidos 3. falsa creencia que en la cría de pollo se utilizan hormonas 4. contrabando de pollo y huevo 5. disminución de la población en el municipio de Trujillo valle del cauca en 18.348 habitantes para el año 2011 	<ol style="list-style-type: none"> 1. cumplir con los permisos, normas y reglamentos exigidos para las granjas avícolas (f1, A1) 2. asegurarse que los proveedores estén debidamente legalizados por las autoridades de control (f3, A4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. capacitar al personal para que cuenten con los conocimientos necesarios que le permitan generar un valor agregado (d3, A5) 2. realizar buenas prácticas ambientales que certifiquen a la microempresa como ambientalmente responsable (d6, A1) 3. afiliar la avícola a FENAVI, y así aprovechar los beneficios que esta ofrece (d7, A1, A2)

Fuente: las autoras

8.2. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)

“La matriz interna - externa (IE) coloca las diferentes divisiones de una organización en una disposición de nueve celdas, basada en dos dimensiones claves: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje X y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje Y.

La matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia.

Primero, la prescripción para las divisiones que caen en la celda **I, II o IV** es la de **crecer y edificar**.

En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas **III, V o VII** pueden administrarse mejor con las estrategias de **mantener y conservar**.

Tercero una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas **VI, VIII o IX** es **cosechar o desechar**.³⁰

- Puntuación ponderada EFE = 2.20
- Puntuación ponderada EFI = 2,03

Tabla 12: Matriz interna y externa

		PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFI		
		FUERTE (3,0 A 4,0	PROMEDIO (2,0 A 2,99)	DEBIL (1,0 A 1,99)
PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFE	ALTA (3,0 A 4,0)	I	II	III
	MEDIA (2,0 A 2,99)	IV	V	VI
	BAJA (1,0A 1,99)	VII	VIII	IX

³⁰ FRED R DAVID. Conceptos de administración estratégica

CONCLUSIÓN:

Teniendo como base lo estipulado en el marco teórico con relación a la matriz IE se concluye que Avipollos Pabón cae en la región numero 2 compuesta por las celdas III, V o VII, las empresas que caen en esta región deben acogerse a estrategias **para mantener y conservar**.

Dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de división son la **penetración de mercado y el desarrollo de productos**.

La estrategia de penetración de mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia considera que hay que mantenerse en el estado actual del negocio y consiste en aumentar las ventas de los productos existentes en los mercados actuales. Esta estrategia incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa.

En el caso de Avipollos Pabón, una estrategia a considerar es la penetración de mercado, a través de la cual puede aumentar su participación de mercado para los productos actuales en un mercado cercano de mayor desarrollo y mayor poder adquisitivo como es el caso de Trujillo.

La estrategia de desarrollo de productos es el de la creación de nuevos productos para los mercados existentes; esto con el fin de satisfacer el constante cambio en las necesidades de los consumidores, contrarrestar las ofertas de la competencia y satisfacer las necesidades de segmentos de mercado específicos. Para lograrlo, se deben desarrollar productos nuevos o mejorados capaces de lograr cautivar a ese nuevo tipo de demanda exigente mediante varias opciones por ejemplo una línea de pollo (alas rellenas, bandejas de pechuga finamente cortada, recortes, vísceras, salchichón de pollo, salchicha de pollo, chorizo de pollo y mortadela de pollo). Entre otros.

No obstante lo anterior, antes de cualquier crecimiento o apertura de nuevo mercado, Avipollos Pabón debe establecer planes de acción tendientes a fortalecer aspectos débiles tales como: la falta de una buena ubicación estratégica, la Dificultad para deshacerse de los residuos como plumas, picos y agua contaminada entre otros.

8.3. MATRIZ PEYEA (SPACE)

“La matriz PEYEA es otra herramienta importante de conciliación de la etapa 2, su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica.

Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas fortaleza financiera (FF), y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas, estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI).

Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.”³¹

A las variables que componen las dimensiones FF y FI se le asigna un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), y a las variables que componen las dimensiones EA y VC se le asigna un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor).

³¹ FRED R DAVID. Conceptos de administración estratégica

Tabla 13: Matriz peyea

FORTALEZA FINANCIERA (FF)	PUNTUACIONES
ENDEUDAMIENTO	1
CAPITAL DE TRABAJO	1
FLUJO DE EFECTIVO	1
LIQUIDEZ	1
FACILIDAD DE SALIDA DEL MERCADO	1
TOTAL	5

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	PUNTUACIONES
PARTICIPACION DEL MERCADO LOCAL	-4
CALIDAD DEL PRODUCTO	-3
LEALTAD DEL CONSUMIDOR	-4
INTEGRACION VERTICAL HACIA ATRÁS	-2
EXPERIENCIA EN EL CUIDADO DEL POLLO	-4
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO LOCAL	-3
TOTAL	-20

ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	PUNTUACIONES
TASA DE INTERES	-3
VARIABILIDAD DE LA DEMANDA	-3
BARRERAS DE ENTRADA AL MERCADO	-2
RIVALIDAD, PRESION COMPETITIVA	-4
PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	-2
REDUCCION DEL INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR	-3
CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO	-3
TOTAL	-20

FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	PUNTUACIONES
FACILIDAD DE ENTRADA AL MERCADO	4
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	4
UTILIZACION D ERECURSOS	2
ESTABILIDAD FINANCIERA	1
CONSUMO DE POLLO PERCAPITA	4
COLOMBIA DECLARADO LIBRE DE INFLUENZA AVIAR	4
TOTAL	19

Conclusión:

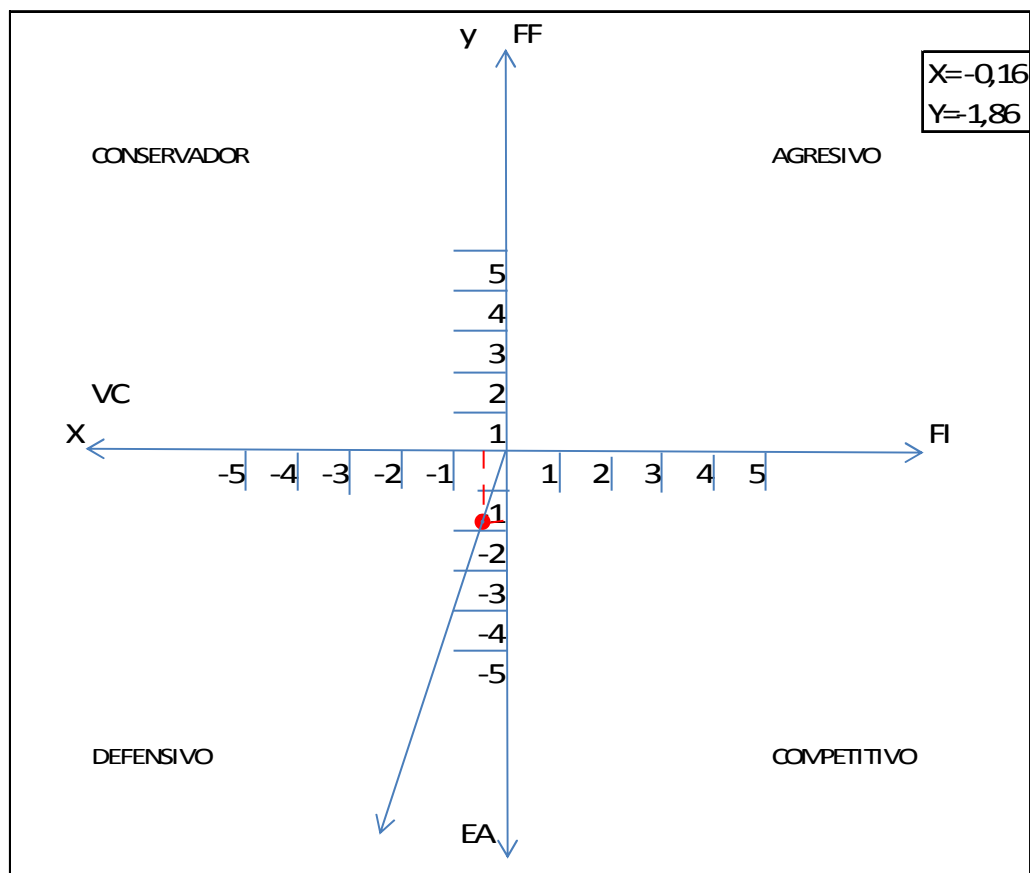
El promedio FF es $5 / 5 = 1,0$ Coordenadas del vector direccional:

El promedio VC es $-20 / 6 = -3,33$ Eje X: VC+ FI = $-3,33 + (3,17) = -0,16$

El promedio EA es $-20 / 7 = -2,86$ Eje Y: EA + FF = $-2,86 + (1.0) = -1,86$

El promedio FI es $19 / 6 = 3,17$

Gráfico 1: matriz peyea



Fuente: las autoras

Conclusión: En el gráfico anterior se puede evidenciar que la microempresa Avipollos Pabón se encuentra localizada en la parte inferior izquierda o cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, la microempresa se

debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas.

Las estrategias defensivas incluyen **atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica**; para el caso de Avipollos Pabón las estrategias de atrincheramiento, desinversión y liquidación no son procedentes por que la microempresa solo cuenta con un punto de venta en el corregimiento de Venecia ,no posee sucursales, no se requiere vender una parte de la microempresa, se maneja un solo producto que es el pollo campesino, es familiar y si se pretende realizar inversiones estratégicas se realizaran prestamos en entidades financieras, por ultimo no se necesita liquidar la empresa ya que el producto que se comercializa es rentable en el mercado del corregimiento de Venecia.

La microempresa Avipollos Pabón debe superar las debilidades internas y lograr que la microempresa crezca, por lo tanto es importante implementar una estrategia de **diversificación concéntrica** es decir, la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa., donde se dé prioridad a la apertura de un nuevo punto de venta en el municipio de Trujillo, donde además de comercializar pollo campesino también se ofrezcan líneas de productos nuevos o relacionados como:

Línea de pollo (alas rellenas, bandejas de pechuga finamente cortada, recortes, vísceras, salchichón de pollo, salchicha de pollo, chorizo de pollo y mortadela de pollo).

Línea tradicional (chorizo casero de res o de cerdo, mortadelas, salchichón y salchichas de diferentes marcas). Carne de cerdo y pavo para épocas especiales principalmente diciembre.

8.4. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: La posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

“Las empresas situadas en el **cuadrante I** de la matriz de la gran estrategia se encuentran en una excelente posición estratégica. Para estas compañías la concentración continua en los mercados actuales (penetración y desarrollo de mercado) y en los productos (desarrollo de productos) es una estrategia apropiada.

Las empresas ubicadas en el **cuadrante II** tienen que evaluar seriamente su actual enfoque en el mercado. Aunque su industria está en crecimiento, no puede competir con eficacia y necesitan determinar por qué el enfoque actual de la empresa es ineficaz y cuál es la mejor manera posible de que la compañía cambie para mejorar su competitividad.

Las organizaciones del **cuadrante III** compiten en industrias de lento crecimiento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben realizar cuanto antes algunos cambios drásticos para evitar un mayor descenso y una posible liquidación.

Los negocios del **cuadrante IV** tienen una posición competitiva fuerte pero están en una industria de lento crecimiento. Estas empresas tienen la fortaleza suficiente para lanzar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras, estas empresas, por lo general, tienen altos niveles de flujo de efectivo y necesidades de crecimiento interno limitadas.”³²

³²FRED R DAVID. Conceptos de administración estratégica

Tabla 14: Matriz de la gran estrategia

		CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO			
		CUADRANTE II		CUADRANTE I	
	POSICIÓN COMPETITIVA DEBIL	<ol style="list-style-type: none"> 1. desarrollo del mercado 2. penetración de mercado 3. desarrollo de productos 4. integración horizontal 5. desinversión 6. liquidación 		<ol style="list-style-type: none"> 1. desarrollo de mercado 2. penetración de mercado 3. desarrollo de productos 4. integración directa 5. integración hacia atrás 6. integración horizontal 	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
		CUADRANTE III		CUADRANTE IV	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. reducción 2. diversificación relacionada 3. diversificación no relacionada 4. desinversión 5. liquidación 		<ol style="list-style-type: none"> 1. diversificación relacionada 2. diversificación no relacionada 3. empresas conjuntas 	
		CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO			

Fuente: las autoras

CONCLUSION:

La microempresa Avipollos Pabón se ubica en el **cuadrante III de la matriz de la gran estrategia**, indicando que compite en industrias de lento crecimiento y tiene posiciones competitivas débiles, lo cual muestra que se debe implementar **estrategias defensivas** como (reducción, desinversión, liquidación) y estrategias de diversificación relacionada y diversificación no relacionada.

Para el caso de la microempresa Avipollos Pabón no se procede a aplicar las estrategias de liquidación, desinversión y reducción, como se explicó en la matriz PEYEA, pero si se debe llevar a cabo **la estrategia de diversificación** por que el objetivo de la microempresa es superar las debilidades internas y lograr una

opción de crecimiento mediante la apertura de un nuevo punto de venta en el municipio de Trujillo.

8.5. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las matrices vistas anteriormente corresponden a la etapa de conciliación de un proceso de planeación estratégica y cualquiera que sea la matriz que se utilice debe permitir identificar las estrategias de corto y largo plazo que debe seguir la organización para garantizar su desarrollo sostenible.

En el caso de Avipollos Pabón las diferentes matrices evidencian que se deben adoptar estrategias defensivas las cuales se centran en superar las debilidades y evitar al mismo tiempo las amenazas antes de pensar en cualquier desarrollo de productos relacionados y penetración de nuevos mercados.

El paso siguiente que consiste en la elección de la estrategia a través de la MPEC hasta cierto punto es demasiado rígido, puesto que solo se debe seleccionar una de las que se tengan en consideración y bien se podría sugerir para Avipollos Pabón estrategias de corto plazo enfocadas en superar las debilidades internas que son más de tipo organizacional y de proceso y adoptar estrategias de mediano y largo plazo basadas en la diversificación concéntrica que para este caso específico sería la apertura de un punto de venta en el municipio de Trujillo con el producto base que es el pollo, donde además de comercializar pollo campesino también se ofrezcan líneas de productos nuevos o relacionados con el pollo como: una Línea de productos de pollo (alas rellenas, bandejas de pechuga finamente cortada, recortes, vísceras, salchichón de pollo, salchicha de pollo, chorizo de pollo y mortadela de pollo), y una Línea tradicional (chorizo casero de res o de cerdo, mortadelas, salchichón y salchichas de diferentes marcas). Y además de esto carne de cerdo y pavo para épocas especiales principalmente diciembre.

Por lo anterior en el proceso de la matriz cuantitativa de planeación estratégica se considerara únicamente las estrategias de mediano y largo plazo soportadas en las estrategias genéricas de desarrollo de productos, penetración de mercado, y diversificación concéntrica. Las estrategias de corto plazo centradas en superar las debilidades internas no se evaluarán por considerarlas prioritarias y de inmediata ejecución para la microempresa y comprenden actividades como definir claramente las funciones administrativas y operativas que debe desempeñar el

personal dentro de la microempresa, aprovechar las oportunidades que ofrece el sector avícola y generar alternativas para el adecuado manejo de los residuos como plumas, picos y agua contaminada generados en la microempresa

Para el caso de Avipollos Pabón se consideraran las siguientes tres estrategias:

Desarrollo de nuevos productos relacionados con el producto actual en mercado actual por ejemplo una línea de pollo (alas rellenas, bandejas de pechuga finamente cortada, recortes, vísceras, salchichón de pollo, salchicha de pollo, chorizo de pollo y mortadela de pollo). Entre otros.

Penetración de mercados a través de la cual puede aumentar su participación de mercado para los productos actuales en un mercado cercano de mayor desarrollo y mayor poder adquisitivo como es el caso de Trujillo.

Apertura de un nuevo punto de venta en el municipio de Trujillo con producto actual y relacionado. Donde además de comercializar pollo campesino también se ofrezcan líneas de productos nuevos o relacionados como: Línea de pollo (alas rellenas, bandejas de pechuga finamente cortada, recortes, vísceras, salchichón de pollo, salchicha de pollo, chorizo de pollo y mortadela de pollo), Línea tradicional (chorizo casero de res o de cerdo, mortadelas, salchichón y salchichas de diferentes marcas). Carne de cerdo y pavo para épocas especiales principalmente diciembre

A continuación se explicara someramente los pasos considerados para construir la matriz de planeación estratégica cuantitativa.

La matriz MPEC es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados. La MPEC utiliza los datos de entrada del análisis de la etapa 1 y los resultados del análisis de la etapa 2 para decidir objetivamente entre las estrategias alternativas. Es decir.

Etapa 1: matriz EFE, matriz EFI y la matriz de perfil competitivo

Etapa 2: matriz FODA, SPACE, IE y de la gran estrategia

Estas brindan la información necesaria para construir una matriz de planeación estratégica cuantitativa

Tabla 15: Matriz de planeación estratégica cuantitativa

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS							
FACTORES CLAVES	PONDERACION	PENETRACION DE MERCADOS (realizar publicidad)		DESARROLLO DE PRODUCTOS (relacionados con el producto actual en mercado actual)		DIVERSIFICACION CONCENTRICA (Apertura punto de venta en el municipio de Trujillo)	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES							
Tasas de interés bajas mínima 3.25%	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Se aumentó el consumo de carne de pollo en Colombia 24.0 kilos/año	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
En el primer trimestre del año 2013 el PIB aumentó 2,8% con relación al mismo trimestre de 2012.	0,08	—	—	—	—	—	—
Comer carne de pollo reduce el riesgo de tener cáncer según estudios recientes	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
El Instituto colombiano agropecuario (ICA), declara que Colombia es un país libre de influenza aviar	0,08	—	—	—	—	—	—
Reducción del índice de precios al consumidor de 2.16% en los doce meses	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Disminuye el porcentaje de desempleo en Colombia se registró en mayo de este año un 9,4 %	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
Se presenta un crecimiento de la población de 41.468.384 millones de personas en el 2005	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Desechos de la industria avícola pueden ser aprovechados para alimentar peces	0,05	—	—	—	—	—	—
AMENAZAS							
Estrictas normas de manejo ambiental en granjas avícolas	0,06	—	—	—	—	—	—
tratado de libre comercio con estados unidos	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
falsa creencia que en la cría de pollo se utilizan hormonas	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
contrabando de pollo y huevo	0,07	—	—	—	—	—	—
disminución de la población en el municipio de Trujillo valle del cauca en 18.348 habitantes para el año 2011	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12

Fuente: las autoras

Tabla15:(continuación)

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS							
FACTORES CLAVES	PONDERACION	PENETRACION DE MERCADOS(realizar publicidad)		DESARROLLO DE PRODUCTOS(relacionados con el producto actual en mercado actual)		DIVERSIFICACION CONCENTRICA(Apertura punto de venta en el municipio de Trujillo)	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FORTALEZAS							
Avipollos Pabón se encuentra bien posicionado entre los competidores del mercado local	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Los suministros de materia primas son confiables	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18
Competencia básica en la experiencia que se tiene ante el cuidado y alimentación del pollo	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18
Diferenciación del pollo por la calidad (color, sabor, tamaño)	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
No se utilizan anabólicos para acelerar el crecimiento del pollo	0,03	2	0,06	4	0,12	3	0,09
Competencia distintiva, integración vertical hacia atrás	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15
Se ha logrado una buena aceptación en el mercado local	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16
Habilidades en operaciones de costos bajos que marcan un liderazgo en el mercado local con relación al competidor	0,05	2	0,10	4	0,2	3	0,15
se ofrece un precio competitivo en el mercado local	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12
Solidad lealtad y buena disposición del cliente	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16
DEBILIDADES							
No se tiene un sistema de congelación adecuado para el pollo	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14
No están claramente definidas las funciones administrativas y operativas que debe desempeñar el personal dentro de la microempresa	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10
No se manejan conceptos de administración estratégica	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10
No se aprovechan las oportunidades que ofrece el sector avícola	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05
Toma de decisiones empíricamente	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03
La microempresa no cuenta con tecnología apropiada para el área de producción y parte administrativa	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10
Escasa publicidad y promoción	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03
No se cuenta con una buena ubicación estratégica	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12
No se realizan investigaciones de mercado	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10
Dificultad para deshacerse de los residuos como plumas, picos y agua contaminada	0,07						
TOTAL	1		3,72		4,57		4,64

Nota: PA= puntuación del grado de atractivo, PTA= puntuación total del grado de atractivo, escala del grado de atractivo: 1= no atractivo, 2 = poco atractivo, 3= razonablemente atractivo, 4= muy atractivo.

Conclusión:

La matriz de planeación estratégica cuantitativa muestra que de la suma total de las puntuaciones de grado de atractivo la más alta asciende a 4,64, indicando que de las tres estrategias alternativas de la microempresa Avipollos Pabón la más atractiva es la estrategia de diversificación concéntrica, la cual consiste en la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados y la apertura de un nuevo punto de venta en el municipio de Trujillo. Que busca que la microempresa crezca y aumente su participación con producto actual y relacionado en un mercado nuevo.

No obstante lo anterior, esta estrategia sería válida en el mediano o largo plazo por que como se planteó anteriormente en el corto plazo Avipollos Pabón debe centrarse en sus principales debilidades internas a fin de fortalecerse internamente y que esto se convierta en un apalanca de crecimiento futuro, dado que no podría una empresa pensar en crecer sin antes superar sus principales puntos débiles.

A continuación se presentan los principales factores que deben ser objeto de mejora en Avipollos Pabón y se propone un plan de acción de corto plazo para las estrategias que debe seguir a fin de mejorar sus aspectos débiles y como valor agregado del trabajo se propone un plan de acción de largo plazo para la estrategia seleccionada en la matriz MPEC:

Aspectos débiles de Avipollos Pabón:

- No se cuenta con una buena ubicación estratégica
- No están claramente definidas las funciones administrativas y operativas que debe desempeñar el personal dentro de la microempresa
- No se manejan conceptos de administración estratégica
- Toma de decisiones empíricamente
- No se tiene un sistema de congelación adecuado para el pollo
- Dificultad para deshacerse de los residuos como plumas, picos y agua contaminada
- No se aprovechan las oportunidades que ofrece el sector avícola
- Escasa publicidad y promoción

- La microempresa no cuenta con tecnología apropiada para el área de producción y parte administrativa
- No se realizan investigaciones de mercado

En el análisis DOFA se formularon estrategias con el objetivo de mejorar los aspectos internos débiles de Avipollos Pabón y se presentan a continuación dado que serán el punto de partida para la elaboración del plan de acción de corto plazo.

- Adquirir un crédito para crear un nuevo punto de venta en el área de influencia de Venecia o en municipios cercano y obtener una mayor demanda de consumidores.

Nota: esta estrategia esta correlacionada con lo referente a la apertura de un punto de venta en Trujillo. Dado que el mercado de Venecia es demasiado pequeño para abrir un nuevo punto de venta y esto originaria un distribución del mercado con mayores costos fijos. Por lo tanto se encuentra en el plan de acción de largo plazo

- Adquirir un crédito para adquirir neveras refrigeradoras especializadas para conservar el pollo y equipos especializados para prever la contaminación del medio ambiente
- Capacitar al personal para que cuenten con los conocimientos necesarios que le permitan generar un valor agregado
- Realizar buenas prácticas ambientales que certifiquen a la microempresa como ambientalmente responsable
- Afiliar la microempresa a FENAVI, y así aprovechar los beneficios que esta ofrece

9. PLAN DE ACCIÓN DE CORTO Y LARGO PLAZO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIAS

11.1 PLAN DE ACCIÓN DE CORTO PLAZO (1 AÑO)

Se consideraran aquí las estrategias prioritarias de ejecución para fortalecer los aspectos débiles de Avipollos Pabón.

Dado la prioridad de fortalecer estos aspectos en Avipollos Pabón, el corto plazo se considerara en un año

Tabla 16: Plan de acción cortó plazo (1 año)

PLAN DE ACCIÓN						
	QUE?	COMO?		CUANDO?	CON QUE?	QUIEN?
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	CRONOGRAMA	RECURSOS	RESPONSABLE
Obtener un crédito para adquirir neveras refrigeradoras y equipos especializados para prever la contaminación del medio ambiente	Realizar un crédito en una entidad financiera	*buena calificación crediticia * fuentes de ingreso estables	Aprobación del crédito	Desde el 06 de enero de 2014 hasta diciembre de 2014	*tiempo *humano *material *financiero	Administrador
Capacitar al personal	*Planear la capacitación *identificar aptitudes y destrezas del personal	*resultados	proporcionar al personal los conocimientos y habilidades que necesitan para realizar su trabajo		*tiempo *humano *reuniones *materiales	
Realizar buenas prácticas ambientales	*Identificar los aspectos de la microempresa que afecta el medio ambiente *Participar en programas ecológicos *hacer medidas de mitigación	*vistos buenos de las autoridades ambientales *Mayor competitividad *Reputación y reconocimiento	certificar a la microempresa como ambientalmente responsable		*tiempo *humano *material *financiero	
Afiliar la microempresa a FENAVI	*Diligenciar la solicitud de afiliación *recolectar los documentos exigidos	*Cumplimiento de los requisitos exigidos por parte de FENAVI	Que la microempresa cuente con todos los beneficios que ofrece FENAVI		*tiempo *humano *material *financiero	

Fuente: las autoras

11.2. PLAN DE ACCIÓN A TRES AÑOS

En este plan se incluye la estrategia seleccionada en la matriz MCPE:

Tabla 17: Plan de acción a tres años

PLAN DE ACCION							
ESTRATEGIA	QUE?	COMO?		CUANDO?	CON QUE?	QUIEN?	
	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	CRONOGRAMA	RECUROS	RESPONSABLE	
APERTURA DE UN NUEVO PUNTO DE VENTA EN EL MUNICIPIO DE TRUJILLO	Realizar un crédito en una entidad financiera	*buena calificación crediticia	Aprobación del crédito	Desde el 06 de enero de 2014 hasta indefinido	*tiempo *humano *material *financiero	Administrador	Trimestre 1 y 2 año 2014
	Buscar ubicación del punto de venta en la zona centro del municipio	* fuentes de ingreso estables					Trimestre 3 y 4 año 2014
	Buscar proveedores para los productos relacionados con la actividad de la microempresa	*tipos de productos que ofrece *ubicación *precios	Proveedor de productos de excelente calidad		*tiempo *humano *reuniones *financiero		Trimestre 1 y 2 año 2015
	Capacitar al personal para la elaboración de nuevos productos	*resultados	Personal calificado		*asesores *materiales *tiempo *locación		Trimestre 3y 4 año 2015, trimestre 1 año 2016
	Realizar campañas publicitarias	*ventas *número de clientes	*reconocimiento de la microempresa y del producto a ofrecer *incrementar el consumo del producto		*financiero *tiempo *humano		Trimestre 2,3 y 4 año 2016

Fuente: las autoras

10. CONCLUSIONES

- El direccionamiento estratégico resulta ser un proceso muy efectivo ya que crea una forma de organización para la microempresa permitiéndole ser más competitiva y obteniendo una mayor claridad acerca de los objetivos que se pretenden perseguir, definiendo hacia dónde va y a dónde quiere llegar la microempresa en un horizonte de tiempo determinado, evolucionando así misma en el mercado que decidió satisfacer, regida por normas y principios para justificar el buen comportamiento del consumidor y de las personas que laboran en la microempresa Avipollos Pabón.
- La microempresa Avipollos Pabón por medio del proceso de planeación estratégica identifico las variables internas y externas que la pueden afectar y/o beneficiar, con este proceso se establece el camino a seguir a fin de potencializar el uso de sus fortalezas en el logro de las oportunidades y/o contrarrestar las amenazas del entorno lo cual es determinante para el éxito de la micro empresa Avipollos Pabón, alcanzando un máximo desempeño en sus proceso y operaciones, más aun en un escenario como el actual caracterizado por un alto nivel de competitividad en el mercado.
- Es fundamental que La microempresa Avipollos Pabón considere las estrategias diseñadas de corto plazo como prioritarias, a fin de fortalecerse internamente y alcanzar sus objetivos a largo plazo, con el fin de obtener un crecimiento futuro, dado que es importante una vez utilizadas las herramientas técnicas y prácticas como las matrices para formular las estrategias que permitieron tomar la decisión de seleccionar la estrategia alternativa más obvia de abrir un nuevo punto de venta en el municipio de Trujillo y con ello lograr que la microempresa crezca y aumente su participación en el mercado.
- Es importante la elaboración de un plan de acción a corto y largo plazo a fin de definir las acciones a implementar, de manera que se puedan responder de forma positiva al logro de los objetivos definidos y a las respectivas estrategias seleccionadas sobre la base del análisis del entorno externo e interno de la microempresa Avipollos Pabón

11. RECOMENDACIONES

- Es importante que la microempresa comprenda la importancia de elaborar e implementar un plan estratégico que le permita ser más productiva y competitiva en el mercado, aprovechando las oportunidades existentes y creando otras nuevas y diferentes para el futuro.
- Es fundamental que al momento de implementar el plan estratégico se establezcan claramente los compromisos y responsabilidades para la realización de las diferentes actividades de la microempresa.
- La implementación de las estrategias depende de la cooperación de todos los integrantes de la microempresa por eso es importante una buena comunicación y el trabajo en equipo para llevar al éxito la organización.
- Es importante saber aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno principalmente enfocadas en las nuevas necesidades de los clientes y en los servicios adicionales que se pueden ofrecer.
- Supervisar cada estrategia y evaluar periódicamente su progreso para saber si se está llevando a cabo como se planeó.
- La microempresa debe encontrar formas para agregar continuamente valor a la producción logrando diferenciar sus productos de los demás ya que las empresas logran competitividad basándose fundamentalmente en la calidad, diferenciación de sus productos y precios competitivos.

BIBLIOGRAFÍA

BERNAL TORRES, Cesar Augusto. SIERRA ARANGO, HERNAN DARIO. *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Prentice hall.

FRED R. David, *Conceptos de administración estratégica*. Décimo primera edición. Pearson Prentice hall.

GOODSTEIN, Leonard D. NOLAN, Timothy M. PFEIFFER, J. William. *Planeación estratégica aplicada*. D`vinni editorial Ltda.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Limusa, cuarta Edición.

OSPINA MONTOYA, Norberto. *administración-fundamentos. Como iniciarse en el estudio de la administración*. Ediciones de la U.

MINTZBERG, Henry. *El proceso estratégico*. Disponible en: www.cri.edu.ar/archivos/AE_Mintzberg-y-otros_1_Unidad_1.pdf