

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL	VIGENCIA: 2017-11-16
	REPOSITORIO INSTITUCIONAL	PAGINA: 1 de 7

16.

FECHA lunes, 2 de diciembre de 2019

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Ciudad

UNIDAD REGIONAL	Seccional Girardot
TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado
FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
PROGRAMA ACADÉMICO	Administración de Empresas

El Autor(Es):

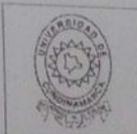
APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
Rincón Martínez	Juana María	1069402390
Zambrano Moreno	Zuly Mayerly	1005820377

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
Godoy Ramírez	Juan Andres

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional



MACROPROCESO DE APOYO
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL
REPOSITORIO INSTITUCIONAL

CÓDIGO: AAAr113
VERSIÓN: 3
VIGENCIA: 2017-11-16
PAGINA: 2 de 7

TÍTULO DEL DOCUMENTO

DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA PARA LA AVÍCOLA FAMILIAR MORENO RAMIREZ EN ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DEL CARMEN DE APICALÁ, TOLIMA, AÑO 2019

SUBTÍTULO

(Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía

Administrador de Empresas

AÑO DE EDICION DEL DOCUMENTO

02/12/2019

NÚMERO DE PÁGINAS

73

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)

ESPAÑOL	INGLÉS
1. Avícola	1. Poultry
2. Plan de mejora	2. Improvement plan
3. Rural	3. Rural
4. Puntos Críticos	4. Critical points

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional



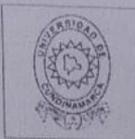
RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS
(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

El presente proyecto de grado se desarrolla en torno a una pequeña avícola familiar en la vereda Bolivia del municipio del Carmen de Apicalá, en la cual se aplican diferentes recursos académicos para proponer acciones de cambio y mejora en esta unidad productiva.

A partir de un análisis de diferentes variables internas y externas, se diagnóstica la situación actual de la pequeña empresa y en función de esto se diseñan planes de acción para dar solución a tres puntos críticos que afectan el desarrollo y crecimiento de la producción avícola administrada por la familia Moreno Ramírez, de tal manera que les permita gestionar eficientemente los recursos necesarios para modificar el rumbo de la avícola a corto y mediano plazo.

This degree project is developed around a small family poultry in the village of Bolivia in the municipality of Carmen de Apicalá, in which different academic resources are applied to propose actions for change and improvement in this productive unit.

Based on an analysis of different internal and external variables, the current situation of small businesses is diagnosed and based on this, action plans are designed to solve three critical points that affect the development and growth of poultry production managed by the Moreno Ramírez family, in such a way that allows them to efficiently manage the resources necessary to modify the course of the poultry in the short and medium term.



AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son:

Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	x	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	x	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas.

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional



por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. **SI** ___ **NO** x.

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la



Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

- b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.
- c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El(Los) Autor(es), garantizo (amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.
- e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el "Manual del Repositorio Institucional AAAM003"
- i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



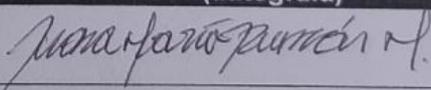
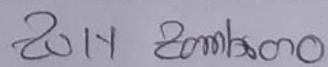
Nota:

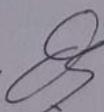
Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA PARA LA AVÍCOLA FAMILIAR MORENO RAMIREZ EN ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DEL CARMEN DE APICALÁ, TOLIMA, AÑO 2019	Texto, Imágenes

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafa)
Rincón Martínez Juana María	
Zambrano Moreno Zuly Mayerly	

21.1-51.20. 

DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA PARA LA AVÍCOLA FAMILIAR MORENO
RAMIREZ EN ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DEL CARMEN DE APICALÁ,
TOLIMA, AÑO 2019

JUANA MARÍA RINCÓN MARTÍNEZ
Código 310217160
ZULY MAYERLY ZAMBRANO MORENO
Código 310217186

Proyecto como requisito para optar el título de Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GIRARDOT
2019

DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA PARA LA AVÍCOLA FAMILIAR MORENO
RAMIREZ EN ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DEL CARMEN DE APICALÁ,
TOLIMA, AÑO 2019

JUANA MARÍA RINCÓN MARTÍNEZ
Código 310217160
ZULY MAYERLY ZAMBRANO MORENO
Código 310217186

DIRECTOR
JUAN ANDRÉS GODOY RAMÍREZ
Profesor Cátedra – Especialista en Gerencia de Mercadeo

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GIRARDOT
2019

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Girardot, 20 noviembre de 2019

DEDICATORIA

Dedicado especialmente a Dios por brindarnos la oportunidad de vivir y guiarnos en esta etapa de nuestras vidas para alcanzar un nuevo logro. A nuestros padres, familiares y amigos quienes aportaron un granito de arena para que pudiéramos culminar el presente trabajo de grado con su paciencia, amor, comprensión y apoyo incondicional para conquistar el título profesional de Administradoras de Empresas.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a Dios y a todas las personas que participaron directa e indirectamente en la realización de este plan, a todo el cuerpo de docentes de la Universidad de Cundinamarca quienes nos brindaron las herramientas para desarrollar este proyecto, guiándonos con su conocimiento y experiencia, a cada uno de los compañeros de clase que nos apoyaron y sugirieron ideas en el proceso de aprendizaje.

CONTENIDO

RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
1 TÍTULO.....	13
2 ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	14
2.1 ÁREA DE INVESTIGACIÓN.....	14
2.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	14
3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	15
3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
4 OBJETIVOS.....	19
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
5 JUSTIFICACIÓN.....	20
6 MARCOS DE REFERENCIA.....	22
6.1 MARCO TEÓRICO.....	22
6.2 MARCO CONCEPTUAL.....	26
6.3 MARCO LEGAL.....	28
6.4 MARCO GEOGRÁFICO.....	31
6.4.1 Localización.....	33
7 DISEÑO METODOLÓGICO.....	34
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	34
7.2 POBLACIÓN.....	35
7.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	36
8 DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA AVÍCOLA FAMILIAR MORENO RAMIREZ.....	38
8.1 PREDIAGNÓSTICO.....	38
8.2 ENTREVISTA.....	45
8.3 ENCUESTA.....	45
8.4 FODA.....	51
8.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	51
8.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	53

8.7 MATRIZ INTERNA – EXTERNA.....	54
8.8 ANÁLISIS ESTRUCTURAL O MATRIZ VESTER.....	55
9. PLANES DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE LA AVÍCOLA FAMILIAR MORENO RAMIREZ.....	57
9.1 PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROBLEMA ROMPIMIENTO DE LA CADENA DE FRÍO.....	58
9.2 PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROBLEMA DE LA COMPETENCIA.....	59
9.3 PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROBLEMA DE INFRAESTRUCTURA NO ADECUADA.....	60
10. CONCLUSIONES	63
11. RECOMENDACIONES.....	64
12. BIBLIOGRAFÍA.....	66
13. ANEXOS	69

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Localización del departamento del Tolima en Colombia.....	31
Gráfica 2. Localización del municipio del Carmen de Apicalá en el Tolima...	32
Gráfica 3. Mapa veredal del Carmen de Apicalá.....	32
Gráfica 4. ¿Cuántos años lleva comprando pollo al señor Leonel Moreno? ...	46
Gráfica 5. ¿Por qué compra la carne de pollo de la avícola familiar Moreno Ramírez?	46
Gráfica 6. ¿El empaque del pollo es higiénico?	47
Gráfica 7. ¿El color del pollo es agradable?	47
Gráfica 8. ¿Cómo valora la calidad del producto de la avícola familiar Moreno Ramírez?	48
Gráfica 9. ¿Considera que el precio del producto es acorde a la calidad que ofrece?	48
Gráfica 10. ¿Con que frecuencia se abastece el pollo?	49
Gráfica 11. ¿Cómo prefiere la presentación del producto?	49
Gráfica 12. ¿Usted recomienda el producto de la avícola familiar Moreno Ramírez a otras personas?	50
Gráfica 13. ¿Considera conveniente que la avícola familiar Moreno Ramírez implemente publicidad?	50

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Entrevista para el administrador de la avícola familiar Moreno Ramírez.....	69
ANEXO B. Diseño de la encuesta a clientes de la avícola familiar Moreno Ramírez.....	72

RESUMEN

El presente proyecto de grado se desarrolla en torno a una pequeña avícola familiar en la vereda Bolivia del municipio del Carmen de Apicalá, en la cual se aplican diferentes recursos académicos para proponer acciones de cambio y mejora en esta unidad productiva.

A partir de un análisis de diferentes variables internas y externas, se diagnóstica la situación actual de la pequeña empresa y en función de esto se diseñan planes de acción para dar solución a tres puntos críticos que afectan el desarrollo y crecimiento de la producción avícola administrada por la familia Moreno Ramírez, de tal manera que les permita gestionar eficientemente los recursos necesarios para modificar el rumbo de la avícola a corto y mediano plazo.

PALABRAS CLAVE:

Avícola, plan de mejora, rural, puntos críticos.

ABSTRACT

This degree project is developed around a small family poultry in the village of Bolivia in the municipality of Carmen de Apicalá, in which different academic resources are applied to propose actions for change and improvement in this productive unit.

Based on an analysis of different internal and external variables, the current situation of small businesses is diagnosed and based on this, action plans are designed to solve three critical points that affect the development and growth of poultry production managed by the Moreno Ramírez family, in such a way that allows them to efficiently manage the resources necessary to modify the course of the poultry in the short and medium term.

KEYWORDS:

Poultry, improvement plan, rural, critical points.

INTRODUCCIÓN

La avicultura a pequeña escala es una actividad que se caracteriza porque utiliza pocos insumos y la mano de obra para el manejo de los pollos es aportada por los miembros de la familia, representa una alternativa económica para la población y al mismo tiempo la dinámica de desarrollo de este sector se debe ajustar a los desafíos del mercado.

La familia Moreno Ramírez desde hace 17 años cría y vende pollos en canal, manteniéndose en el mercado con esfuerzo, sin embargo los años de experiencia en este tipo de producción y comercialización doméstica, no se ven reflejados en el proceso de funcionamiento del negocio, por mencionar un ejemplo de ello es la reducida relación con clientes debido a que el número de clientes está estancando en nueve compradores quienes son los que siempre se abastecen del producto ofrecido por la familia Moreno Ramírez.

El deficiente desempeño de la avícola familiar Moreno Ramírez motiva el sentido de este trabajo el cual busca aportar soluciones a las principales falencias de operación, diseñando una propuesta de mejoras que permitan alcanzar el correcto desarrollo y fortalecimiento de esta pequeña micro empresa.

La observación del negocio familiar inicia con un pre diagnóstico, el cual genera el diagnóstico específico, aplicando instrumentos como entrevista, encuesta y matrices de análisis, de acuerdo al resultado del diagnóstico se generarán una serie de estrategias que ayudarán a la avícola a enfocar sus esfuerzos para corregir las falencias y aprovechar las oportunidades fortaleciendo su estructura organizacional desde la parte interna para que se vea reflejado en el incremento de su participación en el mercado.

1 TÍTULO

DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA PARA LA AVÍCOLA FAMILIAR MORENO
RAMIREZ EN ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DEL CARMEN DE APICALÁ,
TOLIMA, AÑO 2019

2 ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

2.1 ÁREA DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a lo señalado en la guía opciones de grado agosto de 2017, en el acuerdo N° 002 de agosto de 2016, “Por el cual se reglamenta el acuerdo N° 009 del 4 de agosto de 2010 del Consejo Superior de la Universidad de Cundinamarca”, acuerdo aprobado por el Consejo de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad de Cundinamarca. El área de investigación a la que corresponde el presente trabajo es: Gestión de las organizaciones y sociedad.

2.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Acorde al área de investigación seleccionada de la guía opciones de grado agosto de 2017, en el acuerdo N° 002 de agosto de 2016, “Por el cual se reglamenta el acuerdo N° 009 del 4 de agosto de 2010 del Consejo Superior de la Universidad de la Universidad de Cundinamarca”, acuerdo aprobado por el Consejo de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad de Cundinamarca, se selecciona la línea de investigación: Desarrollo organizacional.

3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La avicultura se encuentra en el sector primario de la economía específicamente en el subsector pecuario y se ha constituido en una alternativa económica de las familias en zona rural, este tipo de producción asegura el autoconsumo y la comercialización de alimentos proteicos.

La familia Moreno Ramírez ha usado esta actividad como sustento por varios años, siendo un pequeño productor de pollo de engorde en la vereda Bolivia del municipio del Carmen de Apicalá, negocio que ha realizado de manera informal por falta de conocimiento, tomando decisiones para situaciones inmediatas y desde su experiencia.

Esta actividad avícola la vienen desarrollando desde hace 17 años, tiempo en el que han concentrado su esfuerzo principalmente en la cría y venta de pollos en canal. Del primer acercamiento con la familia Moreno Ramírez se obtuvo una breve descripción de la manera en que han manejado el negocio, presentando la siguiente situación:

Inician en el año 2002, desde ese año hasta el 2009 la cantidad de pollos a criar era variaba, oscilando de 100 a 300 pollos quincenalmente, de acuerdo a la disponibilidad del dinero, después de siete años de relación comercial con un proveedor del municipio de Fusagasugá, Agropecuaria Fusagro realizan un contrato para el suministro de 600 pollos cada 15 días, consignando con anticipación el valor del pedido, desde entonces este contrato lo renuevan anualmente.

Con la Agropecuaria Fusagro, el pedido de concentrado se realiza cada semana, con un tope mínimo de 30 bultos. Cuando no hay disponibilidad económica para hacer el pedido de 30 bultos, el concentrado lo adquieren diariamente en las agropecuarias del municipio del Carmen de Apicalá. Ocasionalmente ocasionando aumento en los costos de la alimentación debido a que el precio que ofrece el proveedor de

Fusagasugá es más económico en comparación con el precio de las agropecuarias del Carmen de Apicalá.

En el proceso de crecimiento de los pollos se presenta mortalidad en los galpones cada 15 días, debido a los cambios de clima, representando una pérdida quincenal de un promedio del 6% de la producción.

La única publicidad que tienen es voz a voz, teniendo inconsistencia en la demanda de carne de pollo, pues el volumen de los pedidos depende de la temporada del año. El producto lo vende a pequeños comerciantes del sector y a los habitantes de la vereda. Sus clientes principales están ubicados en diferentes zonas; 4 en el casco urbano del Carmen de Apicalá, 2 en el municipio de Girardot, 2 en el municipio de Nilo y 1 en la vereda chimbi del municipio de Melgar.

El precio de venta de la libra de pollo oscila entre \$ 3.500 y \$ 4.000 de acuerdo a la ubicación geográfica del cliente que hace el pedido, cuando las ventas son bajas y no tienen demanda suficiente para sacar en el tiempo establecido toda la producción de 600 pollos de un galpón que debe ser al cumplir los 45 días del ciclo de engorde, la opción que usan para desocupar el galpón es ofrecer el producto a un comerciante de Girardot que les compra la libra de carne de pollo a \$ 2.800.

La facturación de las ventas es manual por medio de talonario. El ingreso de estas facturas es desordenado, el 90% de la venta es a crédito con un plazo de pago que puede ser de 8 a 30 días, debido a que los compradores que tienen un local se disculpan que no pueden cumplir el pago por el comportamiento de compra del consumidor final. Esto ha afectado la disponibilidad de efectivo de la avícola, para suplir esta deficiencia han solicitado crédito en el banco Agrario para cubrir los gastos de los insumos de la avícola y para la construcción de los galpones.

El entorno que presenta esta avícola familiar; refleja déficit de flujo de efectivo, por no ser exigentes con las facturas pendientes de pago de los clientes, generando

deudas de difícil cobro. El registró y seguimiento de los ingresos y egresos es interrumpido.

Desconocen la utilidad de los datos históricos del comportamiento de la demanda, para proyectar la venta de la carne de pollo. Además no hay búsqueda de mercado siendo la carne de pollo un producto que se ha convertido en una opción proteínica donde el precio es competitivo.

La falta de planeación dificulta la coordinación y el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles interna y externamente, generando bajo desempeño en este sector productivo, desaprovechando el potencial de este mercado fruto de la carencia de organización.

En vista de lo anterior, se identifica la necesidad de diseñar un plan de acción para mejorar la avícola familiar Moreno Ramírez, la elaboración de dicha propuesta se hará a partir de un diagnóstico con base en los resultados del análisis se sugiere el plan de mejora adecuado que oriente los procesos básicos de operación y posicionamiento, proporcionando a este negocio optimización de recursos y características competitivas de acuerdo a las necesidades del mercado.

3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo el análisis del contexto de la industria avícola repercute en el desarrollo de este negocio familiar?

¿Qué factores inciden de manera importante en la producción y comercialización de pollos en canal?

¿Cuál será el mejor plan de mejoramiento que permita a la avícola familiar Moreno Ramírez ser más competitiva?

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejora para la avícola familiar Moreno Ramírez, mediante el análisis de diferentes elementos constitutivos; a fin de proponer una buena planificación, organización, control y dirección de su proceso productivo.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis del sector de la industria al cual pertenece el avícola familiar objeto de estudio.
- Identificar los puntos críticos y medidas necesarias para que los procesos se realicen de manera planificada y organizada, optimizando los recursos.
- Formular estrategias para que la avícola familiar Moreno Ramírez pueda modificar positivamente sus procesos y esto le permita competir en el mercado.

5 JUSTIFICACIÓN

En el año 2000 la familia Moreno Ramírez inicio criando 20 pollos de engorde para su autoconsumo y venta esporádica a los vecinos, con esta iniciativa vieron la oportunidad de una fuente de ingresos. Aprovechando el espacio de su finca ubicada en la vereda Bolivia del municipio del Carmen de Apicalá, en el año 2002 comienzan el negocio de producir carne de pollo haciendo su inversión en 50 pollos para engordar y vender en canal, a los vecinos y tiendas del sector, a medida que fueron creciendo las ventas aumentaron la cantidad de pollos para criar y el número de galpones, llegando a tener 8 galpones de la siguiente forma; 3 galpones con capacidad para criar 600 pollos y 5 galpones con capacidad para criar 300 pollos. De esta manera la pequeña avícola familiar ha venido ejecutándose con la sola voluntad de trabajo, siendo manejada empíricamente, lo cual ha dificultado el desempeño eficiente en la búsqueda de mercado.

La realización del presente proyecto, servirá para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el proceso de cría y venta de pollos de engorde, con la finalidad de establecer una metodología de gestión apropiada para definir un plan de mejoramiento con pautas de procesos básicos de administración, operación y posicionamiento, buscando una adecuada planeación y organización, las cuales están ausentes en la actualidad y son fundamentales para sustentar el beneficio del negocio dentro de un entorno competitivo.

Para elaborar el plan de mejora se iniciará con la fase de diagnóstico lo cual permite analizar los diferentes factores que influyen en el desarrollo de esta actividad productiva, aplicando instrumentos como entrevista, encuesta y matrices de análisis, los cuales ayudan a comprender la importancia de un plan de mejoramiento adecuado a las circunstancias del entorno, los recursos y capacidades de esta avícola como herramienta para lograr mejores condiciones de producción y rendimiento de este pequeño sistema familiar.

En esta investigación diagnosticar la situación actual de la avícola familiar a través del estudio de diferentes variables que intervienen interna y externamente, facilita la generación de estrategias para direccionar esta unidad productiva hacia el sostenimiento en el mercado y crecimiento dentro del sector, con la idea de que las mejoras propuestas se implementen a futuro.

El trabajo de diseñar y documentar el plan de mejora de este negocio avícola nos permite aplicar y combinar herramientas, conceptos, métodos y teorías de la administración para dar solución a una problemática que se presenta con frecuencia en nuestro contexto local y regional, agregando valor al desarrollo económico de la comunidad. A la vez con este proyecto se pretende aportar a otros procesos de investigación y / o servir de referencia a empresas del mismo sector productivo.

6 MARCOS DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEÓRICO

En la literatura sobre mejoramiento de procesos se observa que el tema ha sido abordado desde diferentes perspectivas teóricas y esto ha generado diferentes definiciones de este concepto.

“Algunos autores (Davenport, 1990; Galloway, 2002; Harrington, 1993) han definido el mejoramiento de procesos como el análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables y así lograr aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de los clientes, buscando, que durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización”¹.

“Según Gardner (2001), el mejoramiento de procesos es una forma efectiva para gestionar una organización en cualquier nivel y para el apoyo en el logro de sus objetivos generales”².

Plan de mejoramiento

El plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante.

¹ SERRANO, Lupita, ORTIZ Néstor, Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. En: Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics for Iberoamerica. (en línea). Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Octubre-Diciembre 2012.vol 28. Nro. 125. P 14. (Consultado: 3 de marzo de 2019). Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1524/pdf

² Ibíd.

La metodología a utilizar consiste en el análisis de las áreas a mejorar, definiendo los problemas a solucionar, y en función de estos estructurar un plan de acción, que esté formado por objetivos, actividades, responsables e indicadores de gestión que permita evaluar constantemente, este proceso debe ser alcanzable en un periodo determinado; y para ello el Plan de mejora deberá seguir los siguientes pasos:

1. Análisis de las posibles causas que han provocado problemas.
2. Propuesta y planificación del plan.
3. Implementación y seguimiento.
4. Evaluación.³

Planificación estratégica

Mintzberg y Quinn (1998), la planificación estratégica es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.⁴

Pasos para realizar una planificación estratégica.

1. Establecimiento de la misión: Describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización, aquello que la organización piensa hacer y para quien lo hará.

³PROAÑO VILLAVICENCIO, Diana Ximena. Metodología para elaborar un plan de mejora continua. En: 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico. (en línea). Edición Especial, 50-56. Diciembre 2017. p 53. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56/> (consultado el 9 de agosto de 2019) disponible en: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf

⁴BOJORQUEZ, Martha; PEREZ Antonio, Ensayo La Planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial. En: El buzón de pacioli; Revista de contaduría y finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora. (en línea). México, Número 81 abril-junio 2013. P 7. (consultado el 9 de agosto de 2019) disponible en: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

2. Revisión del ambiente externo: Estudiar el ambiente exterior de forma objetiva, interpretando los hechos solo tras el filtro de aquello que las personas consideren cierto a cerca de la empresa.
3. Revisión del ambiente interno: Se usa para identificar las fuerzas y debilidades de la organización.
4. Definición de estrategias empresariales: Definir y determinar los campos estratégicos que afectan el rumbo de la organización; establecer estos por orden de prioridad; determinar la fuerza matriz de la organización; identificar los cambios que se deben presentar cuando se señala un rumbo nuevo; formular una definición de estrategia que establezca un rumbo claro para la organización.
5. Programas integrados: representan los pasos de acción de la planificación estratégica, el propósito es garantizar que el plan se llegue a poner en práctica.⁵

Ciclo productivo

Actividades preliminares a la recepción de los pollitos: Antes de la llegada de los pollitos a la finca se deben realizar ciertas actividades que aseguren que todo esté listo para recibirlos y permitir una mayor eficiencia en el proceso. Revisión y limpieza de las áreas externas del galpón.

Revisión del interior del galpón: Se revisará las paredes, pisos, techo, puertas y ventanas del galpón y se harán las reparaciones necesarias antes de la llegada de los pollitos. Se aplicará cal apagada como desinfectante sobre el suelo y paredes del galpón, luego se hará el esparcimiento de la cama que en este caso será

⁵ MINTZBERG, Henry, QUINN, James y VOYER John. Diseño y planificación de la estrategia. El proceso estratégico conceptos contextos y casos (en línea). Pearson Education. 1997. (consultado el 17 de agosto de 2019) cap 3. P 60-68. disponible en <https://dokumen.tips/documents/el-proceso-estrategico-henry-mintzberg-cap-iii.html>

cascarilla de arroz y luego se aplicará un insecticida con alto poder residual, esto con la finalidad de eliminar cualquier tipo de insectos presentes en la cama.

Revisión y limpieza de equipos: Se revisará las cortinas del galpón, se lavará todos los equipos con abundante agua limpia y jabón, se frotarán con cepillo y luego se sumergirán en agua y una solución desinfectante antes y después de utilizarlos para poder ser almacenados y conserven su limpieza.

Recibo de los Pollitos: Al momento de llegar los pollitos a la granja avícola se tratarán con delicadeza, se trasladarán de manera horizontal para evitar aglomeraciones en las esquinas de la de la caja, después de bajar la totalidad de los pollos se procederá a contar los pollos, se hará el pesaje.

Calefacción: Hay que tener en cuenta que, durante los primeros días, los pollitos no pueden mantener la temperatura adecuada del cuerpo valiéndose únicamente de su metabolismo. Necesitan una fuente adicional de calor dependiendo de la zona donde estarán los pollitos se le garantizara una temperatura estable y confortable.

En las primeras tres semanas: Se sacarán los pollitos muertos y se eliminarán los cadáveres en una fosa de eliminación preparada para el compostaje. Se lavarán y se llenarán los bebederos las veces que sea necesario y se desinfectarán diariamente.

Después de la tercera semana: Regular la altura de comederos y bebederos de acuerdo al crecimiento de las aves. Estar pendiente de la mortalidad, el estado de salud en general, principalmente de los síntomas respiratorios tales como estornudos, tos, respiración difícil.

Proceso de beneficio: El lugar destinado para el beneficio será limpio y cerrado para prevenir contaminación por polvo y por presencia de animales. Las aves, se colgaran y se sumergen en agua a 63°C por diez segundos, el desplumado se realizará a mano, luego en el proceso de evisceración; las vísceras comestibles

pasan al corte, lavado y refrigeración, finalmente los pollos pasan por recipientes con agua y hielo para prevenir la proliferación de bacterias en la carne.⁶

Alimentación de acuerdo a la edad

Iniciación: Es el periodo comprendido entre los días 11 y 23 de vida. Es la etapa que prepara al pollito para recibir el alimento de engorde, se desarrolla el esqueleto y lo prepara para el llenado con musculo.

Engorde: Periodo desde el día 24 de vida hasta el sacrificio, se caracteriza por tener el mayor consumo de alimento y las mayores ganancias diarias de peso.⁷

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Galpón: En clima cálido y medio el galpón debe ser orientado de oriente a occidente, así el sol no llega al interior del alojamiento, lo cual conllevaría a una alta elevación de la temperatura, además los pollos se corren hacia la sombra, produciendo mortalidades por amontonamiento.

Dimensiones: Varian de acuerdo al numero de aves que se pretendan alojar y a la topografía.

CLIMA	AVES / m2
Medio	10
Calido	8

⁶ TOBAR ARTUNDUAGA, Alejandro. Proyecto productivo de pollo de engorde para abasto en el municipio de Salado blanco, Huila. (en línea). Trabajo presentado como requisito para optar el título de Tecnólogo en Producción Animal. Pitalito. Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad Escuela de Ciencias Agrícolas Pecuarías y de Medio Ambiente. 2015. P 54, 55, 56. (consultado el 14 de agosto de 2019) disponible en <https://core.ac.uk/download/pdf/47280059.pdf>

⁷ SOLLA nutrición animal, aprendiendo con solla ciclo productivo pollo de engorde. (en línea) (consultado el 17 de agosto de 2019) disponible en <https://www.solla.com/productos/avicultura/ciclo>

Piso: Aconsejable que sea en cemento y no en tierra, para garantizar buenas condiciones de higiene, fácil limpieza y desinfección.

Paredes: A lo largo del galpón deben estar formadas por una o dos hiladas de bloque (40 centímetros de alto) y malla para gallinero hasta el techo para permitir una adecuada ventilación.

Distancia entre galpones: Debe ser por lo menos el doble del ancho de la construcción para evitar contagios de enfermedades y buena ventilación.

Poceta de desinfección: A la entrada de cada galpón, para desinfectar el calzado se utiliza un producto yodado, 20 cm en un litro de agua.

Bebedores manuales: Son plásticos de 4 litros, los cuales utilizan durante los primeros 4 días, 1 bebedero por cada 50 pollitos.

Bebedores automáticos: Son de válvula y de pistola que facilita el manejo, ya que el pollo siempre contará con agua fresca.

La cama: Debe de ser de 10 cm de altura, se puede utilizar viruta de madera, cascara de arroz o de café.

Pollinaza: Desecho orgánico de pollos producidos durante el proceso de crianza.

Estudio de mercado: es el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado (Target (demanda) y proveedores, competencia (oferta)) ante un producto o servicio.

Oferta: Es el conjunto de ofertas hechas en el mercado por los bienes y servicios a la venta. La curva de oferta recoge la localización de los puntos correspondientes a las cantidades ofertadas de un bien o servicio particular a diferentes precios.

Demanda: La demanda es el valor global del mercado que expresa las intenciones adquisitivas de los consumidores. La curva de la demanda muestra la cantidad de un bien específico que los consumidores están dispuestos a comprar en función del precio del bien.

6.3 MARCO LEGAL

FENAVI

“La Federación como entidad representativa del sector avícola colombiano, ejerce la representación gremial de los Avicultores con el propósito de propender por el desarrollo de la Industria Avícola, proteger y defender los intereses de los Avicultores, solicitar la atención necesaria y requerir la protección del estado que la producción Avícola necesite y Administrar los recursos del Fondo Nacional Avícola (FONAV), entre otras.

La administración del Fondo Nacional Avícola (FONAV) está asignada por la Ley 117 a la Federación Nacional de Avicultores (FENAVI), con el producto de la Cuota de Fomento se crea una cuenta especial denominada Fondo Nacional Avícola cuyo producto se destina hacia programas de investigación, asistencia técnica, sanidad animal, capacitación y estudios económicos, acopio y difusión de información, prestación de servicios a la actividad avicultora, promoción de consumos y exportaciones, asistencia técnica y capacitación a pequeños avicultores y apoyar las acciones que al fondo Nacional Avícola le correspondan, de acuerdo con lo establecido en los documentos CONPES que se encaminen al mejoramiento de las condiciones sanitarias y de inocuidad de la avicultura colombiana.

Política De Calidad

Para cumplir con las necesidades y expectativas de los productores y del sector avícola en general, FENAVI, a través de FONAV, trabaja para asegurar sus servicios de:

La asesoría y prestación de servicios a los avicultores en aspectos técnicos, sanitarios, de inocuidad, económicos y productivos en las actividades del sector.

La prestación de un servicio eficaz y oportuno, mediante una comunicación permanente que atienda e identifique las necesidades del cliente.

La disponibilidad de un grupo humano competente y comprometido con las políticas de la organización, dispuesto a suministrar asesoría permanente y asegurar la información requerida por sus clientes.

La Presidencia y sus directivos se identifican plenamente con esta política de calidad y se comprometen a suministrar los recursos necesarios y el cumplimiento con la normatividad legal y regulatoria vigente, buscando contar con mejores procesos para así brindar excelentes servicios, dentro de un marco de mejoramiento continuo de sus procesos”⁸.

RESOLUCIÓN No 3651 del 13 de noviembre del 2014

Por medio de la cual se establecen los requisitos para certificación de granjas avícolas bioseguras de postura o levante y se dictan otras disposiciones.

⁸ FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES DE COLOMBIA FONDO NACIONAL AVÍCOLA. (en línea) (Consultado: 3 de marzo de 2019). Disponible en: <http://www.fenavi.org/fenavi/publicaciones.php?idm=158&pub=284&ft=3>

El instituto colombiano agropecuario – ICA es el responsable de proteger la sanidad agropecuaria del país con el fin de prevenir la introducción y propagación de enfermedades que puedan afectar las especies animales.

Objetivo: Establecer los requisitos para la certificación de granja avícola de postura o levante como biosegura.

Requisitos para obtener el certificado como granja avícola biosegura: toda persona natural o jurídica debe solicitar el certificado de granja avícola biosegura ante el ICA de la jurisdicción. Solicitud escrita que contenga nombre de la granja, ubicación, número de registro sanitario, capacidad instalada, capacidad ocupada y número de galpones.

Certificado de existencia o registro único tributario, copia de la tarjeta profesional del médico veterinario que este responsable, documento que acredite la propiedad de la granja, si es granja nueva certificado de uso de suelo.⁹

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL DECRETO 1500 DE 2007

Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

El artículo 78 de la Constitución Política de Colombia establece la obligación a cargo del Estado de regular el control de la calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, señalando que serán responsables, de acuerdo con

⁹ FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES DE COLOMBIA FONDO NACIONAL AVÍCOLA. Normatividad Técnico, Gestión Sanitaria. ICA. Resolución 3651 de 2014. (en línea). (consultado el 20 de agosto de 2019) disponible en: <https://fenavi.org/wp-content/uploads/2018/04/RESOLUCION-3651-DE-2014-1.pdf>

la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.

El Artículo 6°. Inscripción, autorización sanitaria y registro de establecimientos.

Todo establecimiento para su funcionamiento, deberá inscribirse ante la autoridad sanitaria competente y solicitar visita de inspección, para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el reglamento técnico que se define en el presente decreto y las reglamentaciones que para el efecto se expidan, con el propósito de que la autoridad sanitaria autorice sanitariamente el funcionamiento del establecimiento y lo registre.¹⁰

6.4 MARCO GEOGRÁFICO

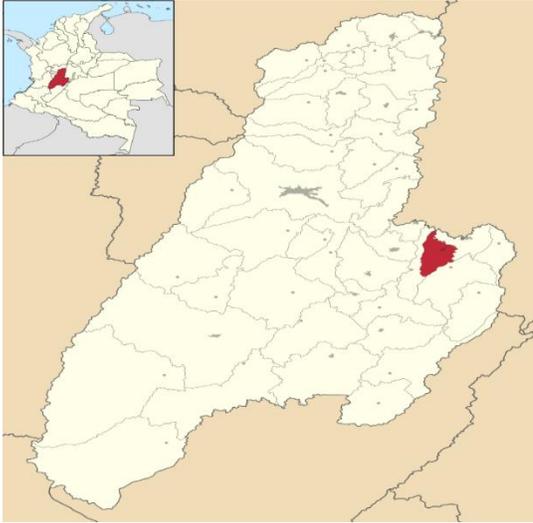
Gráfica 1. Localización del Departamento de Tolima en Colombia¹¹



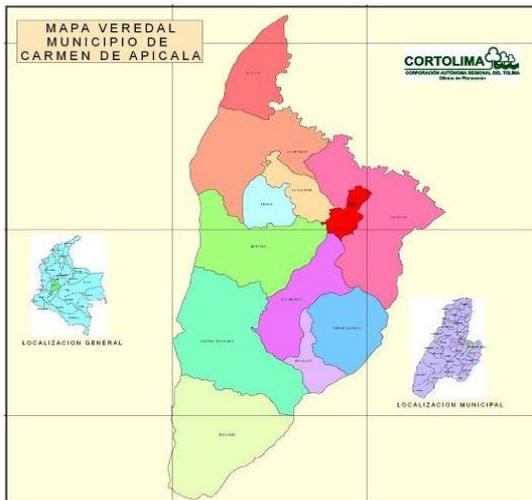
¹⁰ FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES DE COLOMBIA FONDO NACIONAL AVÍCOLA. Normatividad Pollo. Decreto – Reglamento técnico Inspección, vigilancia y control. (en línea). (consultado el 21 de agosto del 2019). Disponible en <https://fenavi.org/wp-content/uploads/2019/02/Decreto-1500-2007.pdf>

¹¹ WIKIPEDIA. Ubicación de Tolima en Colombia. (en línea). (Consultado 1 de marzo de 2019). Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Tolima#/media/File:Colombia_-_Tolima.svg

Gráfica 2. Localización del municipio del Carmen de Apicalá en el Tolima¹²



Gráfica 3. Mapa veredal del Carmen de Apicalá¹³



¹² WIKIPEDIA. Ubicación del municipio y ciudad de Carmen de Apicalá en el departamento de Tolima de Colombia. (en línea). (Consultado 1 de marzo de 2019). Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Carmen_de_Apical%C3%A1#/media/File:Colombia_-_Tolima_-_Carmen_de_Apical%C3%A1.svg

¹³ LA PÁGINA POSITIVA DEL TOLIMA. Municipio Carmen de Apicala. (en línea). (Consultado 1 de marzo de 2019). Disponible en: <http://www.tolimacultural.com/municipio-carmen-de-apicala/>

6.4.1 Localización

El municipio de Carmen de Apicalá, se encuentra situado en el Oriente del Departamento del Tolima, su cabecera está a 105 kilómetros de Ibagué.

Temperatura: (°C) 26

Distancia a la capital: (Km) 105

Límites:

Norte Departamento de Cundinamarca, Sur Cunday, Oriente Melgar Occidente Suárez

Extensión superficie (kilómetros cuadrados):

El municipio de Carmen de Apicalá cuenta con un área de 183 Kilómetros cuadrados, de los cuales el 0,36%, pertenece al área urbana y el 99,64% al sector rural.

Veredas del área rural:

Novillos, Mortiño, Charcón, Peñón Blanco, Brasil, San Cristóbal, Misiones, La Florida, Cuatro Esquinas, La Antigua, Los Medios O Manzanitas, Bolivia¹⁴.

¹⁴ CARMEN DE APICALÁ - GOBERNACIÓN DEL TOLIMA. Estadísticas 2011 -2014 Carmen de Apicalá. Aspectos geográficos. (en línea) (Consultado 1 de marzo de 2019). P 18 y 20. Disponible en [file:///C:/Users/USER/Downloads/Carmen%20de%20Apical%C3%A1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Carmen%20de%20Apical%C3%A1%20(1).pdf)

7 DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo no experimental cuantitativa, la cual observa fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. Dentro de este tipo de investigación se encuentran los diseños transaccionales exploratorios y descriptivos.

Todo esto permite obtener información inicial de la situación de la avícola y profundizar en la descripción del fenómeno, evaluando información cuantitativa y cualitativa que sirva de punto de apoyo para el desarrollo de la investigación y la elaboración del plan de mejoramiento.

En el libro “Metodología de la investigación”, Roberto Hernández Sampieri menciona los siguientes diseños no experimentales:

Diseños transeccionales exploratorios

El propósito de los diseños transeccionales exploratorios es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos; además, constituyen el preámbulo de otros diseños.

Diseños transeccionales descriptivos

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción.

7.2 POBLACIÓN

El foco de estudio del presente proyecto está dirigido a los propietarios de la avícola familiar Moreno Ramírez y los clientes leales de este negocio.

Tabla 1. Relación clientes leales

NOMBRE Y APELLIDO	CELULAR	UBICACIÓN
Wendy Rojas	3209403515	Zona urbana Carmen de Apicalá
Pablo Rodríguez	3203887255	Zona urbana Carmen de Apicalá
Luis Carlos López	3132730558	Zona urbana Carmen de Apicalá
Nancy Moreno	3114812977	Zona urbana Carmen de Apicalá
María Prada	3103176536	Zona urbana Nilo
Omar Castillo	3133285998	Zona urbana Nilo
Abelardo Cortes	3133135426	Vereda Chimbi, municipio de Melgar
Ignacio Núñez	3118218384	Zona urbana Girardot
Angélica Mora	3208782669	Zona urbana Girardot

Fuente: Leonel Moreno, propietario avícola familiar Moreno Ramírez

7.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los medios y posibilidades que se disponen para recolectar la información que persigue la investigación son:

- Investigación de campo, se dirige a la observación y levantamiento de datos del lugar donde ocurre la producción y comercialización.
- Investigación bibliográfica, ayuda a detectar, ampliar y profundizar distintos enfoques teóricos y conceptuales, criterios de diversos autores, sobre el problema detectado; tomando como base documentos, libros, revistas, tesis, artículos, proyectos, entrevistas, reportajes y otras publicaciones relacionadas a los procesos productivos en la producción avícola.
- Formato de pre diagnóstico, se plantea como una etapa previa al diagnóstico y en general es la que lo origina, surge de una situación o desempeño poco satisfactorio del objeto de estudio.
- Entrevista, consiste en obtención de información oral de parte de una persona (entrevistado) lograda por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara.
- Encuesta, procedimiento en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado.
- Matrices de Evaluación Interna y Externa, para hacer el diagnóstico interno y externo de la organización, se deben procesar los datos, indicadores o factores críticos de éxito, en una hoja de cálculo (Excel).

FODA: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

MEFE: Matriz de Evaluación de Factores Externos.

MEFI: Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Matriz Interna - Externa (IE)

- Análisis Sistémico o Estructural (Matriz Vester), Compara un problema con otro en una doble vía (influencia, dependencia).

8 DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA AVÍCOLA FAMILIAR MORENO RAMIREZ

8.1 PREDIAGNÓSTICO

➤ Identificación De La Empresa

Identificación general

Nombre de la empresa: Avícola Familiar Moreno Ramírez

Historia:

Esta idea de negocio inicio en el año 2000 con la cría de 20 pollos de engorde para el consumo familiar; al ver que muchas personas frecuentemente preguntaban si tenían pollos para la venta y las pocas oportunidades de trabajo que había en ese tiempo, el señor Leonel Moreno y su familia decidieron incrementar la producción de pollos a 50 cada 15 días, así transcurrió durante 1 año.

En el 2002 la producción de pollos fue incrementado de acuerdo a las temporadas del año y a la disponibilidad del dinero oscilando en una compra de 100 a 300 pollos quincenalmente y así mismo se fue ampliando la infraestructura.

Aproximadamente en el año 2010 adquirió un contrato con la AGROPECUARIA FUSAGRO S.A.S para adquirir quincenalmente 500 pollos, esto se realizó por que en varias oportunidades no tenían la cantidad de pollos que solicitaba.

Hasta el momento la pequeña avícola cuenta con 8 galpones distribuidos de la siguiente manera 3 galpones con capacidad para criar 600 pollos y 5 galpones con capacidad para criar 300 pollos.

La administración de este negocio es empírica, a pesar del nivel básico de estudios de los propietarios, se han sostenido en el mercado y han aumentado la capacidad de producción al transcurrir de los años.

Representante legal: Leonel Moreno Sánchez (Aunque no está registrado en cámara de comercio)

Ubicación: km 2 vía al Carmen de Apicalá, Manzana C lote 6 conjunto Kalamari, vereda Bolivia.

Estructura Orgánica

1. Nivel directivo (propietario, gerente o administrador): Leonel Moreno Sánchez

2. Nivel operativo: Leonel Moreno Sánchez y Yanet Ramírez Villanueva

Actividad económica: La avicultura, pertenece al sector primario de la economía.

Código actividad económica (DIAN) 0145 (Cría de aves de corral).

Régimen mercantil: No tiene

Resolución de facturación: No. 13028001688581

Tesorería: La empresa hasta el momento no contribuye con impuestos.

Lleva Contabilidad: Sí___ No X

De manera informal en un cuaderno registran las compras, las ventas y los clientes pendientes de pago.

¿Establece los costos de ventas, costos de producción según sea el caso?

Sí X No___

Su nivel de endeudamiento es alto___ medio X bajo ___

➤ **Identificación De Factores Internos**

Objeto Social: Producción y comercialización de pollos en canal y menudencias.

No. De trabajadores: No cuenta con un número de trabajadores fijos, ya que solo requieren personal; cuando la cantidad de pollos a sacrificar es significativa.

Nivel académico de los trabajadores: Bachillerato.

Tipo de contrato: Es informal, por labor o destajo, el pago es diario de acuerdo a la cantidad de pollos pelados.

Existen o no estímulos: Sí No

Brinda capacitaciones Sí No

Paga seguridad social a sus trabajadores: Sí No

Cumple con los parafiscales: Caja de Compensación, ICBF, Sena: Sí No

➤ **Identificación De Factores Externos**

Mercado: Dirigido a toda la familia.

Clientes: Los habitantes del sector, tiendas y mini mercados del municipio y alrededores.

Empresas similares:

Pollos William se encuentra ubicada en la vereda La Pradera del municipio del Carmen de Apicalá.

Distribuidora Avícola Tío Pollo está ubicada en la transversal 4 B 7 arte, municipio de Fusagasugá.

Proveedores: Tiene un solo proveedor que es la Agropecuaria FUSAGRO S.A.S, municipio de Fusagasugá.

Entidades y Organismos de vigilancia y control: Ninguno

Entidades de apoyo y financiamiento: Banco Agrario

Componente Teleológico:

Misión: No Tiene

Visión: No Tiene

Objetivos: Sí_ No X

Filosofía, Valores y Principios de la empresa: Sí__ No X

Políticas: Sí__ No X

Reglas: Sí__ No X

Estrategias de mercado más frecuentes:

Medios publicitarios: No

Logo: si__ No X Slogan: si__ No X

Tiene aviso No, es visible: Sí__ No X

Vías de acceso al establecimiento: Buenas__, Regulares X, Malas__

Hay parqueadero: Sí X No____, facilidad de parquear: Sí X No____

Espacio suficiente para presentación de productos y/o servicios: Sí X No____

Descripción del sector al cual pertenece la empresa: nacional, regional, local

Descripción actual de la avicultura en Colombia

Cuando el sector avícola de Colombia superó la barrera de producción del millón de toneladas de carne de pollo, entró a ser considerado como un jugador importante en el concierto de América Latina.

De acuerdo a las proyecciones, se espera cerrar el 2019 con 1,7 millones de toneladas, cifra que se lograría y una muestra de ello es que al cierre del primer trimestre del año la producción llegó a 400.040 toneladas, significando un incremento del 5% frente a lo obtenido en el mismo periodo del 2018 con 380.666 toneladas.

Si se cumplen las proyecciones de la Federación Nacional de Avicultores para este año, quiere decir que en Colombia se producirían 4.657,5 toneladas carne de pollo diariamente.

El consumo de pollo por colombiano y año ha pasado de 32,8 Kg en 2017 a 34 kg en 2018

Según Fenavi, con la producción de 2018 (1.6 millones de toneladas), Colombia se ubica como el cuarto jugador en producción de pollo en Latinoamérica, después de Brasil, México y Argentina. Y con relación al consumo per cápita año que es de 34 kilo, el país está detrás de países como Brasil, que es líder con 65 kilos; Países Bajos (60 kilos, Estados Unidos (59 kilos), etc.

El departamento de Santander aporta 1 de cada 4 pollos producidos en Colombia los avicultores de Santander aportan al consolidado nacional, el 24%. Entre estos, destaca la empresa Avidesa, con su marca Mac Pollo, líder en el país en lo relacionado a ventas.

Según informa el digital Vanguardia, esta empresa santandereana productora de carne de pollo, de acuerdo con el informe del Centro de Estudios de Revisión Agropecuaria, Reviagro, lideró la tabla de resultados con más de \$1,13 billones, entre las cinco empresas más importantes del país que facturaron \$4,4 billones el

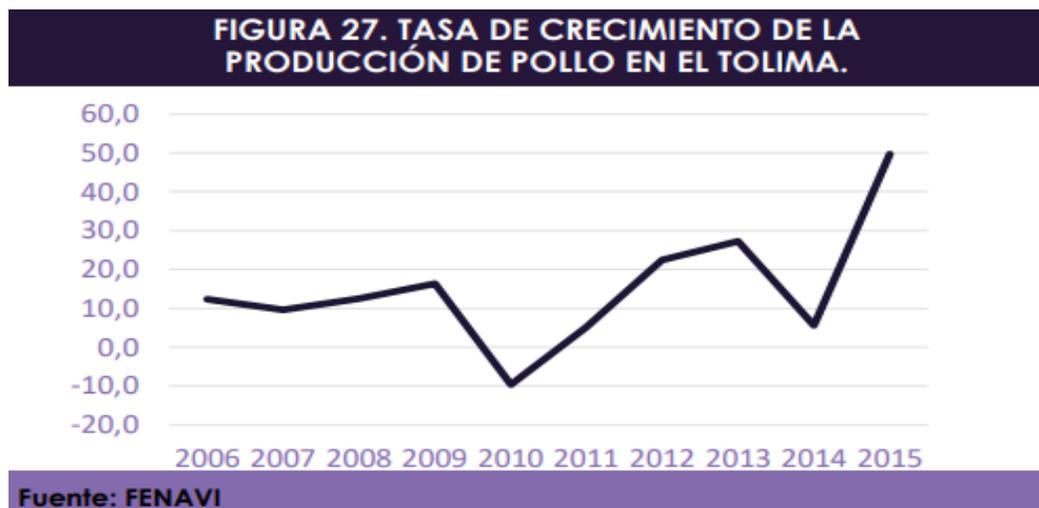
año anterior. Esta compañía cumple 50 años de fundación y hoy genera más de 7.500 empleos directos y miles de indirectos.

De acuerdo con las proyecciones de la compañía, amparadas en los nuevos desarrollos tecnológicos, están trabajando en ampliar presencia en mercados externos, siendo el Caribe su primer frente de ataque. La preparación de esos productos, se darán en las modernas plantas que se tendrán en Córdoba y el Magdalena Medio Santandereano.¹⁵

Descripción de la avicultura local

Caracterización del sector avícola departamento del Tolima (Fenavi – Programa de estudios económicos)

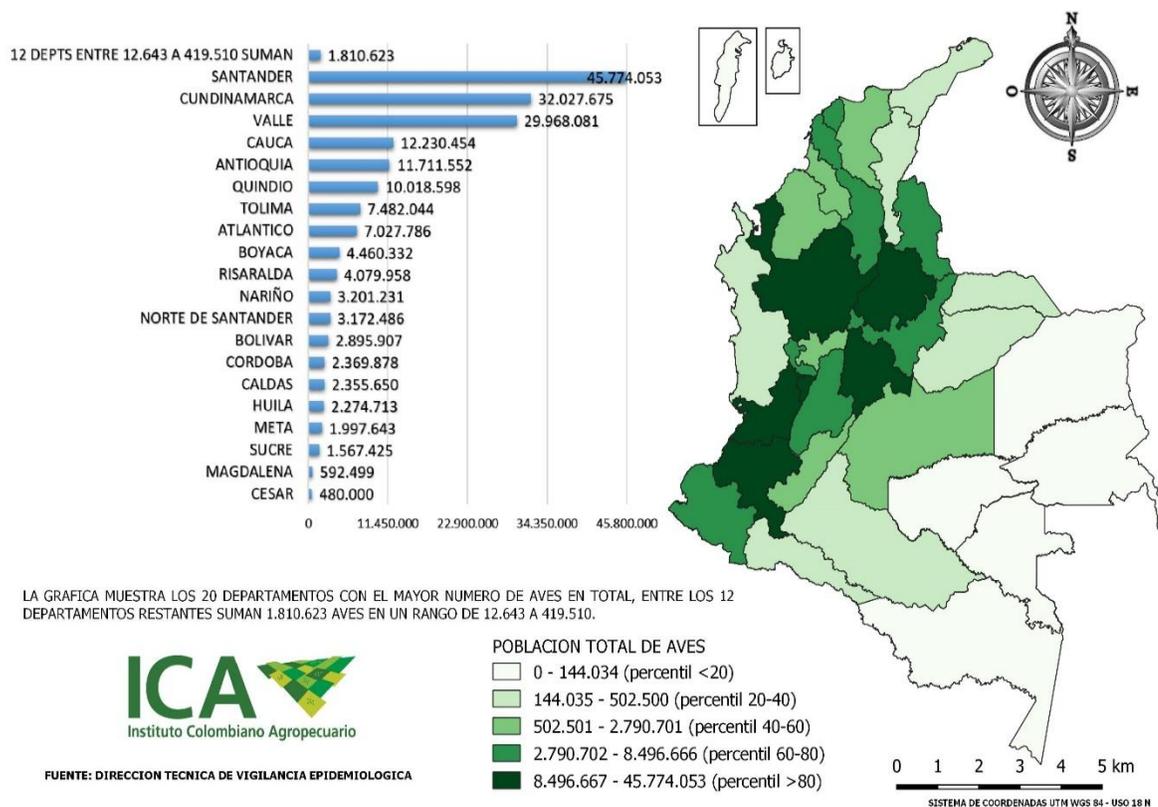
En 2006-2015, la tasa de crecimiento anual de la producción de pollo mostró un nivel cercano a 10% anual en los primeros cuatro años, pero en el 2011 registró un descenso equivalente a -9.7%, para recuperarse al año siguiente con un tímido 5.1%. Desde ese año, aumentó su volatilidad hasta alcanzar poco menos de 50% en el último año de referencia, tal como aparece en la figura.¹⁶



¹⁵ <https://avicultura.com/colombia-se-preve-superar-los-17-m-de-tn-de-pollo-en-2019/> (disponible en línea)

¹⁶ <http://fenavi.org/wp-content/uploads/2018/10/Tolima.pdf> (disponible en línea)

POBLACION TOTAL DE AVES POR DEPARTAMENTO 2019



Fuente: Censo aviar en Colombia 2019¹⁷

Barreras de la producción de pollos

- Empresas productoras a gran escala
- Tecnología y conocimiento especializado
- Falta de experiencia, empresarial
- Falta de apoyo al producto local
- Necesidad de capital para invertir
- Falta de canales adecuados de promoción y distribución
- Falta de lealtad de los clientes

¹⁷ <https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/epidemiologia-veterinaria/censos-2016/censo-2018/mapapoblaciontotalaves2019.aspx> (disponible en línea)

Tipo de sociedad:

Ubicación del establecimiento: Excelente ____ Buena X Regular____ Mala____

¿Maneja alguna política de responsabilidad social? Si __ No X

Protege el medio ambiente Sí __ No X

¿Cuáles son las principales amenazas para su negocio?

Inestabilidad de precios de los insumos y del combustible, precios bajos de la competencia, marcas posicionadas en el mercado, estado de la vía y el cambio climático.

¿Cuáles considera las principales fortalezas de su negocio?

Capacidad de producción, calidad de la carne de pollo, experiencia en producción de pollo, infraestructura propia.

8.2 ENTREVISTA

Se realiza al administrador y propietario de la avícola para la recolección de datos que permitan el desarrollo del diagnóstico; enfocándose en preguntas acerca del funcionamiento interno de la organización, descripción del manejo del negocio y el nivel en que se encuentra su sistema de producción de pollos en pequeña escala. Con la entrevista se obtienen respuestas sobre el problema de estudio, información útil para la investigación, evidenciando que tiene falencias que si no se mejoran o fortalecen tendría que salir del mercado. Anexo A.

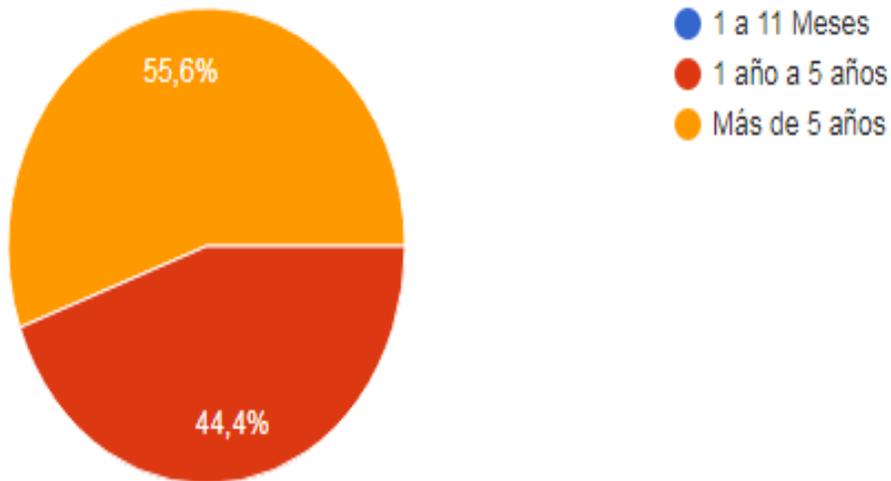
8.3 ENCUESTA

La encuesta se estructura de manera que se conozcan datos fundamentales desde el punto de vista de los nueve clientes que tienen relación directa con la avícola de la familia Moreno Ramírez. Anexo B.

RESULTADOS ENCUESTA

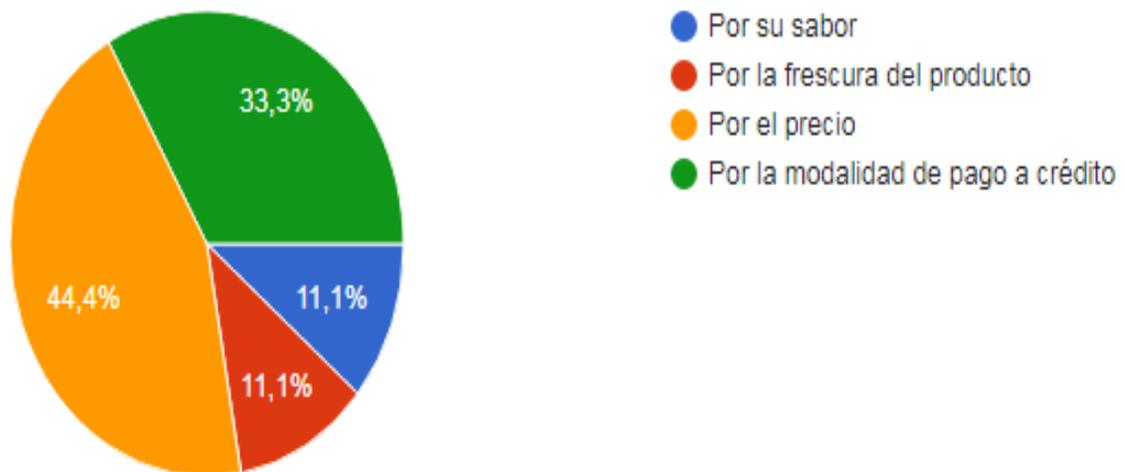
De las nueve encuestas realizadas se obtuvo los siguientes resultados:

Gráfica 4. ¿Cuántos años lleva comprando pollo al señor Leonel Moreno?



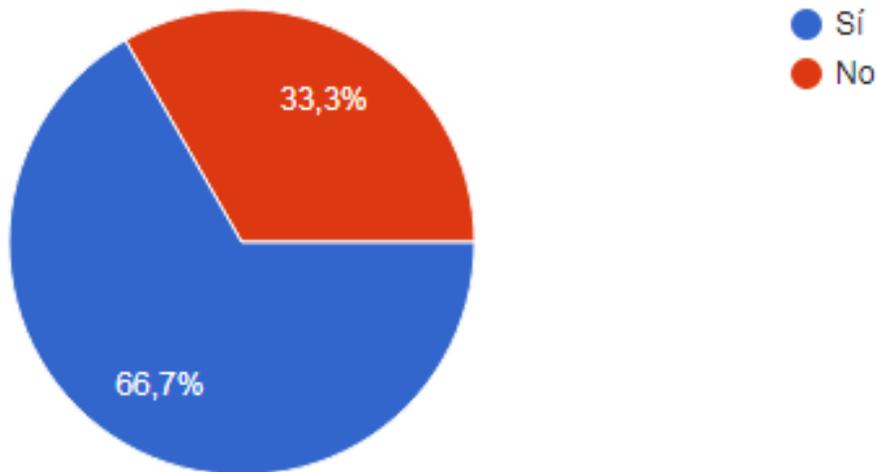
El 55,6% de los clientes han comprado el producto de la avícola familiar Moreno Ramírez desde hace más de 5 años y el 44,4% han comprado desde hace 5 años o menos.

Gráfica 5. ¿Por qué compra la carne de pollo de la avícola familiar Moreno Ramírez?



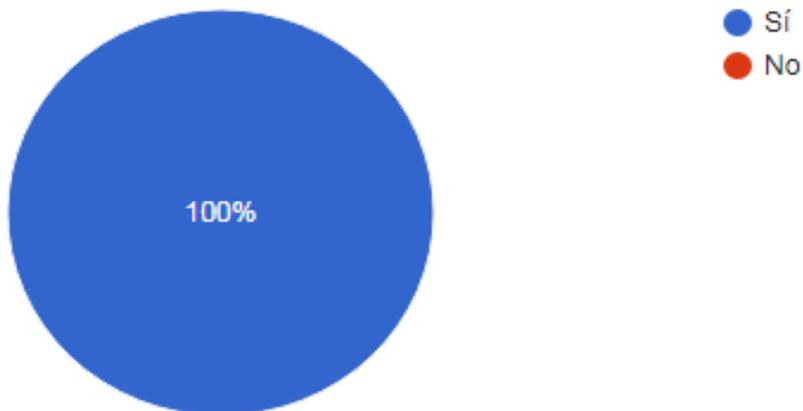
De los encuestados el 44,4% compra el producto por el precio, el 33,3% lo hace por la modalidad de pago a crédito, el 11,1% lo hace por su sabor y otro 11,1% lo hace por la frescura del producto.

Gráfica 6. ¿El empaque del pollo es higiénico?



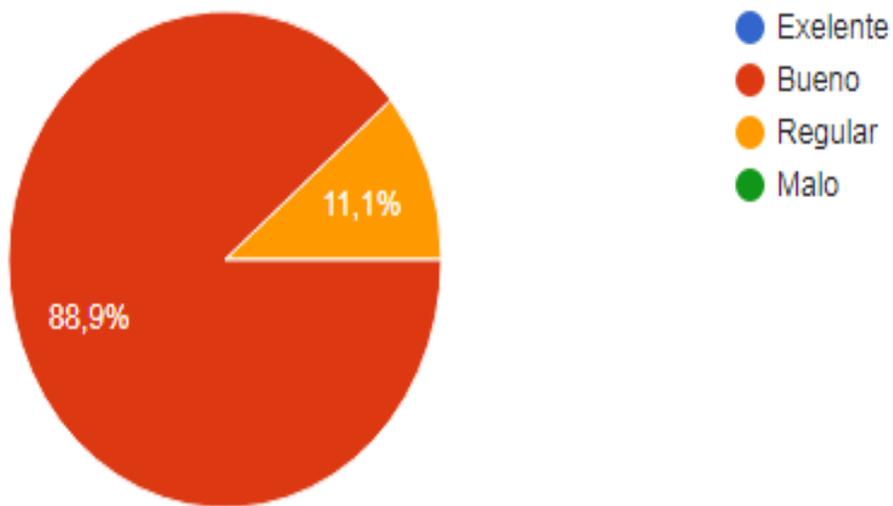
El 66,7 de los clientes opinan que el empaque del pollo si es higiénico y un 33,3% no les parece higiénico el empaque.

Gráfica 7. ¿El color del pollo es agradable?



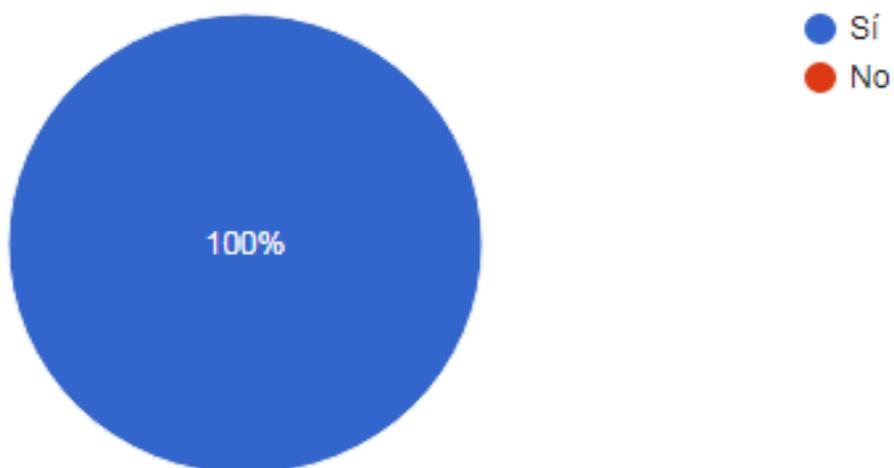
Todos los encuestados están de acuerdo que el color del pollo es agradable.

Gráfica 8. ¿Cómo valora la calidad del producto de la avícola familiar Moreno Ramírez?



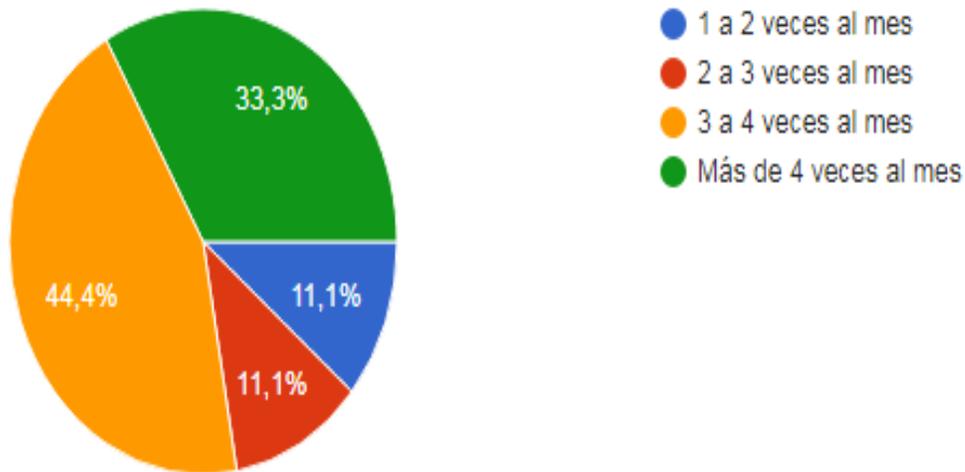
La calidad del producto es valorada por el 88,9% como buena y el 11,1% lo valora como regular.

Gráfica 9. ¿Considera que el precio del producto es acorde a la calidad que ofrece?



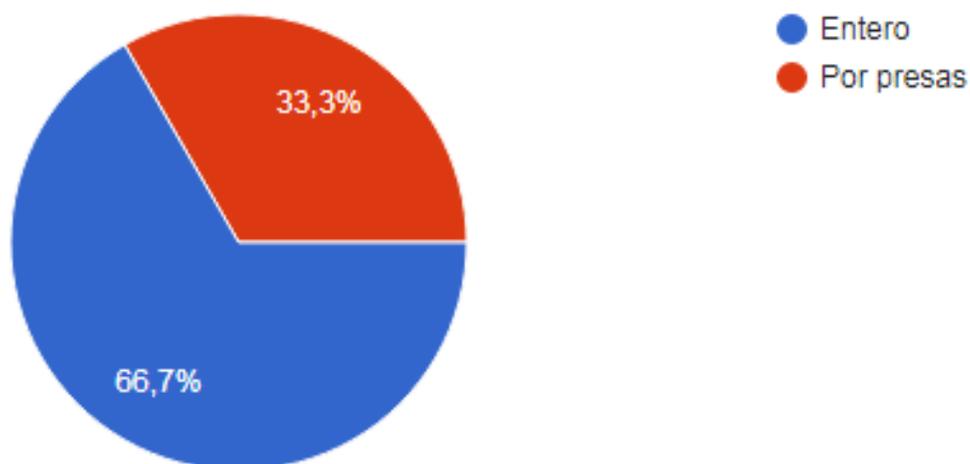
Todos los encuestados están de acuerdo que el precio del producto es acorde a la calidad que ofrece.

Gráfica 10. ¿Con que frecuencia se abastece de pollo?



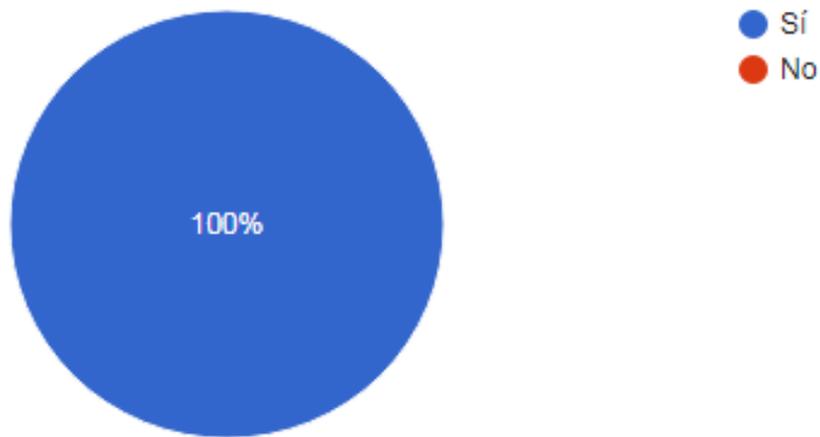
La mayor frecuencia de abastecimiento de pollo es de 3 a 4 veces al mes con un 44,4%, seguido de más de 4 veces al mes con un 33,3%, luego un 11,1% se abastece de 2 a 3 veces y otro 11, 1% de 1 a 2 veces al mes.

Gráfica 11. ¿Cómo prefiere la presentación del producto?



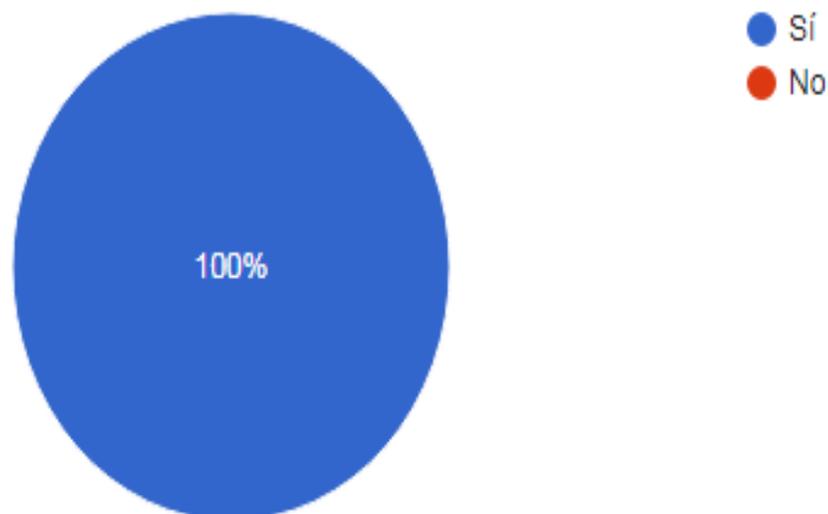
El 66,7% de los clientes prefieren el pollo entero y el 33,3% prefiere la presentación por presas.

Gráfica 12. ¿Usted recomienda el producto de la avícola familiar Moreno Ramírez a otras personas?



La totalidad de los clientes recomienda el producto a otras personas.

Gráfica 13. ¿Considera conveniente que la avícola familiar Moreno Ramírez implemente publicidad?



En un 100% los clientes consideran conveniente que la avícola familiar Moreno Ramírez implemente publicidad.

8.4 FODA

Sirve para analizar e identificar las fortalezas que representan las condiciones positivas que ayudan a la avícola familiar Moreno Ramírez, las debilidades son las deficiencias e inconvenientes para progresar y las oportunidades y amenazas que son las circunstancias externas de la avícola que influyen de manera positiva o negativa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	CUMPLIMIENTO LEGAL
INFRAESTRUCTURA PROPIA	FALTA DE PLANIFICACIÓN
EXPERIENCIA EN PRODUCCIÓN DE POLLOS	FLUJO DE EFECTIVO
LEALTAD DEL CLIENTE	PUBLICIDAD
PROVEEDOR DE CALIDAD	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO
CALIDAD DEL PRODUCTO	INFRAESTRUCTURA NO ADECUADA
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
HÁBITOS DE CONSUMO	INESTABILIDAD DE PRECIOS DE LOS INSUMOS
DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	IMPUESTOS
ACCESO A LA TECNOLOGÍA	PRODUCTOS SUSTITUTOS
ACTIVIDADES DE LA REGIÓN	MARCAS POSICIONADAS EN EL MERCADO
APOYO DEL GOBIERNO	BAJOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA
DIVERSIFICACIÓN DE LÍNEAS RELACIONADAS CON LA AVICULTURA	ESTADO DE LA VÍA
CRECIMIENTO DEL SECTOR	CAMBIO CLIMÁTICO

8.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

El objetivo de este análisis externo es formar una lista de oportunidades que se pueden aprovechar y de las amenazas que se deben sortear. La media del peso

ponderado es 2,5. Cuanto más por debajo de 2,5 esté el total ponderado, la avícola será externamente débil, si está por encima indica una posición fuerte.

Se observa que el valor total de las oportunidades es de 1,55 y el valor de las amenazas es 1,05. El valor total de la ponderación es 2,6 significa que el entorno externo es levemente favorable, donde las oportunidades son más optimistas.

	Factores Críticos de Éxito	Peso Relativo	AVÍCOLA FAMILIAR MORENO RAMÍREZ	
			Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES	HÁBITOS DE CONSUMO	0.09	4	0.36
	DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	0.09	4	0.36
	ACCESO A LA TECNOLOGÍA	0.05	2	0.1
	ACTIVIDADES DE LA REGIÓN	0.08	3	0.24
	APOYO DEL GOBIERNO	0.07	2	0.14
	DIVERSIFICACIÓN DE LÍNEAS RELACIONADAS CON LA AVICULTURA	0.07	3	0.21
	CRECIMIENTO DEL SECTOR	0.07	2	0.14
				1.55
AMENAZAS	INESTABILIDAD DE PRECIOS DE LOS INSUMOS	0.06	2	0.12
	IMPUESTOS	0.09	1	0.09
	PRODUCTOS SUSTITUTOS	0.09	2	0.18
	MARCAS POSICIONADAS EN EL MERCADO	0.06	2	0.12
	BAJOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA	0.06	3	0.18
	ESTADO DE LA VÍA	0.07	3	0.21
	CAMBIO CLIMÁTICO	0.05	3	0.15
				1.05
Total		1		2.6

Las oportunidades más relevantes para la avícola son: Los hábitos de consumo, según FENAVI cada día los colombianos consumen más carne de pollo convirtiendo esta proteína en la base fundamental de su alimentación; distribución y comercialización, el propietario de la avícola distribuye directamente el producto a sus clientes fijos esta interacción sin intermediarios es una ventaja frente a su competencia.

Las amenazas que obstaculizan el desarrollo de este negocio familiar son: Los impuestos debido a que el negocio no está constituido legalmente por lo cual no contribuye con los impuestos, el no cumplir con las normas legales le impide recibir beneficios del estado. Inestabilidad de los precios de los insumos, especialmente la

comida de los pollos y el combustible lo cual aumenta los costos de producción y distribución. Marcas posicionadas en el mercado son empresas productoras a gran escala las cuales tienen buena participación en el mercado por que ofrecen variedad de presentaciones y descuentos.

8.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

El objetivo de este análisis interno es evaluar e identificar las fortalezas y debilidades de la avícola, se dirige hacia el sector interno. La media del peso ponderado es 2,5. Cuanto más por debajo de 2,5 esté el total ponderado, la avícola será internamente débil, si está por encima indica una posición interna fuerte.

	Factores Críticos de Éxito	Peso Relativo	AVÍCOLA FAMILIAR MORENO RAMÍREZ	
			Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	0.09	4	0.36
	INFRAESTRUCTURA PROPIA	0.09	4	0.36
	EXPERIENCIA EN PRODUCCIÓN DE POLLOS	0.07	2	0.14
	LEALTAD DEL CLIENTE	0.08	3	0.24
	PROVEEDOR DE CALIDAD	0.08	4	0.32
	CALIDAD DEL PRODUCTO	0.09	4	0.36
				1.78
DEBILIDADES	CUMPLIMIENTO LEGAL	0.09	1	0.09
	FALTA DE PLANIFICACIÓN	0.08	1	0.08
	FLUJO DE EFECTIVO	0.08	1	0.08
	PUBLICIDAD	0.08	1	0.08
	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	0.09	2	0.18
	INFRAESTRUCTURA NO ADECUADA	0.08	2	0.16
				0.67
	Total	1		2.45

Se observa que a pesar de que el valor de las fortalezas es 1,78 y el valor de las debilidades es 0,67. El valor total de la ponderación es 2,4, significa que el entorno interno es ligeramente débil.

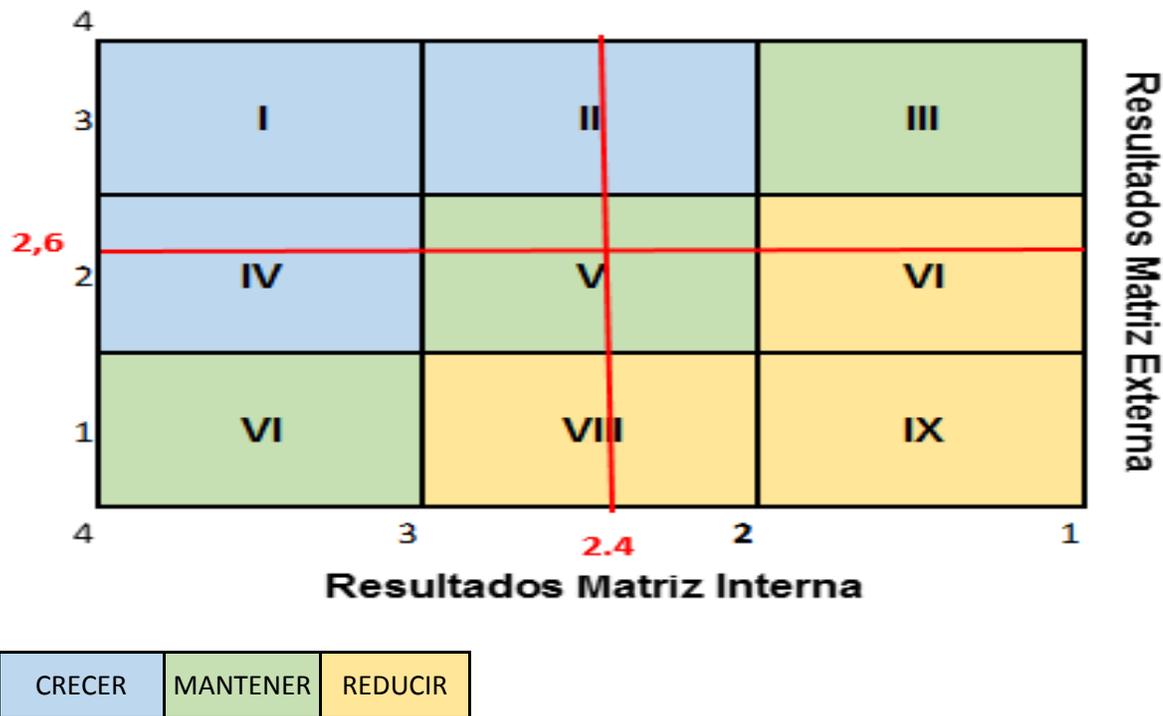
Sus mayores fortalezas son la capacidad de producción, infraestructura propia, calidad de proveedor y calidad del producto; esto es favorable para el crecimiento

de la empresa ya que cuenta con terrenos propios que puede utilizar a futuro para aumentar su producción; al contar con un proveedor estratégico que ofrece de calidad en los insumos esto le genera valor agregado al producto que ofrece a sus clientes.

La principal debilidad de la avícola es el flujo de efectivo, debido a la falta de disponibilidad de dinero, durante 17 años no ha llevado ningún tipo de contabilidad generando desconocimiento de los gastos y costos directos e indirectos en la producción del pollo, información imaginaria de sus ingresos mensuales, no cuenta con una caja menor para realizar pagos o compras de manera ágil. Un reflejo de la impericia son las ventas a crédito y el incumplimiento de los clientes con el pago de los pedidos debido a que reciben el producto pero el pago lo hacen después de 8, 15, 20 o hasta 30 días.

8.7 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

Los totales ponderados obtenidos en las matrices anteriores (MEFE – MEFI), se grafican en la Matriz Interna Externa, la cual consta de 9 cuadrantes.



La avícola familiar Moreno Ramírez, se ubica en el cuadrante V, esta posición indica que el negocio se mantiene, pero lo recomendable es implementar estrategias para crecer y mejorar la posición en el mercado. Como por ejemplo buscar nuevos clientes (restaurantes, asaderos) que demanden de pollo en canal y las menudencias, perfeccionar la producción y empaque del producto, colocar carteles publicitarios en la entrada de la avícola y en la zona urbana del Carmen de Apicalá.

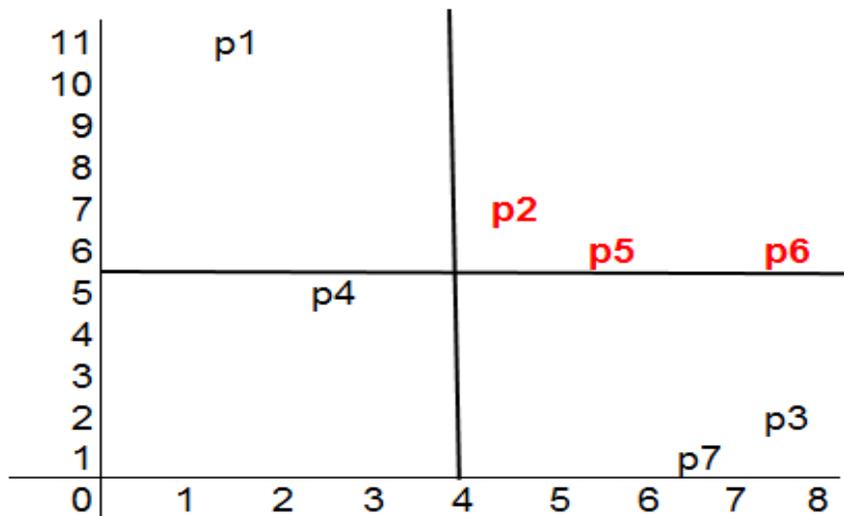
8.8 ANÁLISIS ESTRUCTURAL O MATRIZ VESTER

Se construye en tres etapas; la primera es la identificación de los problemas, la segunda es la valoración de la relación (influencia – dependencia) de los mismos y la última es el cálculo del grado de influencia o dependencia que cada problema tiene sobre los demás.

A continuación se puede observar los resultados del análisis relacional:

ANÁLISIS ESTRUCTURAL O VESTER									
	VARIABLE	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	TOTAL INFLUENCIA
P1	INFORMALIDAD	0	3	3	3	0	1	1	11
P2	ROMPIMIENTO DE LA CADENA DE FRÍO	0	0	3	0	3	1	0	7
P3	SANCIONES LEGALES	0	0	0	0	0	1	1	2
P4	FALTA DE PUBLICIDAD	0	0	0	0	3	0	2	5
P5	COMPETENCIA	1	0	0	0	0	3	2	6
P6	INFRAESTRUCTURA NO ADECUADA	0	2	2	0	0	0	2	6
P7	ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL	1	0	0	0	0	0	0	1
	TOTAL DEPENDENCIA	2	5	8	3	6	6	8	

La siguiente grafica muestra los resultados de la sumatoria de las filas y columnas resultantes de la matriz de Vester. Ubicando los problemas en un plano dividido en 4 cuadrantes; cuadrante superior izquierdo problemas pasivos, cuadrante superior derecho problemas criticos, cuadrante inferior izquierdo problemas indiferentes, cuadrante inferior derecho problemas activos.



De acuerdo a los resultados de la gráfica de la matriz de Vester, se puede evidenciar que en el cuadrante superior derecho se ubican los problemas críticos, lo cual indica que los tres puntos; rompimiento de la cadena de frío (p2), competencia (p5) e infraestructura no adecuada (p6), son la prioridad para diseñar el plan de mejora para la avícola familiar Moreno Ramírez.

9. PLANES DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE LA AVÍCOLA FAMILIAR MORENO RAMIREZ

En el presente capítulo se proponen tres planes de acción, para resolver los puntos críticos identificados en el estudio anterior, que sirven como herramientas de planificación para mejorar la gestión y procedimientos de la unidad productiva investigada, en ellos se establecen las diferentes actividades que pueden adoptar para desempeñar diferentes tareas de manera eficiente para el logro de objetivos definidos.

9.1 PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROBLEMA ROMPIMIENTO DE LA CADENA DE FRÍO

Perspectiva:	Proceso Interno							
Estrategia	Mejorar El Transporte De Alimentos							
Objetivo Estratégico:	Garantizar inocuidad y calidad del producto.							
Meta:	Cumplir al 100% con este proyecto.							
Proyecto	Plan	Programa	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción De Seguimiento
Mejorar las Condiciones De Transporte.	Plan de Mejora	Conservación de la Cadena de Frío.	<p>*Evaluar disponibilidad de presupuesto para hacer compras de nuevos equipos.</p> <p>*Adquirir un cava de refrigeración para adaptar a la moto.</p> <p>*Usar termómetro para verificar la temperatura de la cava.</p> <p>*Implementar el uso de vestuario acorde con las normas de bioseguridad.</p>	Administrador	Financieros Físicos	2020-2021	3.650.000	Al finalizar el año 2021 cumplir con el transporte seguro del producto

9.2 PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROBLEMA DE LA COMPETENCIA

Perspectiva:	Proceso Interno							
Estrategia	Implementar mejoras en el producto y en la comercialización							
Objetivo Estratégico:	Fortalecer relaciones comerciales para aumentar la participación en el mercado							
Meta:	Reducir el impacto de la competencia en un 70%							
Proyecto	Plan	Programa	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción De Seguimiento
Mejorar participación en el mercado	Plan de Mejora	Oportunidades para enfrentar la competencia	<ul style="list-style-type: none"> *Colocar un logo en el empaque del producto. *Utilizar incentivos de compra. *Usar redes sociales como WhatsApp y Facebook para dar a conocer su producto. * Ofrecer el producto por presas. *Contactar y visitar nuevos distribuidores y / o establecimientos comerciales que demanden el producto. 	Administrador	Financieros Físicos Tecnológicos	2020-2022	2.000.000	Monitorear mensualmente las actividades, comparando las mejoras implementadas frente a las ventas

9.3 PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROBLEMA DE INFRAESTRUCTURA NO ADECUADA

Perspectiva:	Proceso Interno							
Estrategia	Adaptar la infraestructura a condiciones adecuadas							
Objetivo Estratégico:	Adecuar las instalaciones a condiciones seguras de acuerdo a las BPM de producción avícola							
Meta:	Adecuar las construcciones de cría, sacrificio y empaque para el 2024							
Proyecto	Plan	Programa	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción De Seguimiento
Adecuación de Infraestructura	Plan de Mejora	Mejoramiento en instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> *Revisar los medios de financiación para la implementación del proyecto. *Adquirir herramientas y maquinas. *Solicitar licencia de construcción en la oficina de planeación. *Solicitar cotizaciones para el acondicionamiento de las distintas áreas. *Adecuar los galpones. *Adecuar la zona de sacrificio y empaque. 	Administrador	Físicos Financieros	2020-2024	15.000.000	Obtener certificado del ICA

DESCRIPCIÓN DE ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA DE LA CADENA DE FRÍO

- Evaluar la disponibilidad de presupuesto para realizar las compras de los nuevos equipos, esto se realiza verificando las utilidades generadas en las ventas
- Adquirir una cava con refrigeración que se remolque a una moto, la cual es importante para poder transportar un producto inocuo conservando su calidad, propiedades y características.

Modelo de la cava sugerida para la avícola



- Adquirir un termómetro para verificar constantemente la temperatura de la cava, garantizando que cumpla con las condiciones de refrigeración requeridas para transportar el pollo (0°C a 4°C), esto se realizara cada vez que la cava sea abierta con el fin que vuelva a quedar con la misma temperatura.

DESCRIPCIÓN DE ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA DE LA COMPETENCIA

- Diseñar un logo en el empaque del producto para que se diferencie de su competencia, haciendolo llamativo y de facil recordación para los clientes.

Diseño del logo que sugerimos a la avícola para que sea utilizado en el empaque del producto.



- Aprovechar las redes sociales como whatsapp y facebook para poder dar a conocer su producto; combinando imágenes y texto para dar a conocer las características y beneficios de consumir pollo de la avicola familiar Moreno Ramírez.
- Utilizar incentivos de compra de acuerdo a la cantidad que soliciten, como por ejemplo de acuerdo al volumen del pedido realizar un descuento del 5%, u obsequiar algunos paquetes de menudencias, en fechas especiales como los cumpleaños de los clientes se les podría obsequiar un pollo completo.

10. CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo permitió conocer la producción de pollo en canal y por consiguiente, identificar los factores determinantes de desempeño competitivo en el subsector de la avicultura, para el sistema familiar Moreno Ramírez, que es vulnerable frente a la competencia por el estilo de administración y gestión comercial informal, lo cual ha dificultado su expansión en el mercado local y regional.

La falta de control de los procesos y recursos utilizados directa e indirectamente en el funcionamiento de la avícola dificulta las operaciones de entradas y salida de dinero, lo cual se refleja en escases de efectivo para optimizar la producción y comercialización.

El diagnóstico interno y externo realizado en la matriz IE, demostró que la avícola familiar se encuentra en la celda V, posición que indica que el negocio se mantiene, pero se puede administrar mejor con estrategias de penetración en el mercado y mejoras del producto.

Los problemas que más aquejan este negocio son; falta de planificación, lo cual repercute en la organización y gestión de la producción de carne de pollo; rompimiento de la cadena de frío que incide en la calidad del producto que va a recibir el consumidor final; la competencia frente a la cual presenta inestabilidad por producir en pequeña escala, funcionar sin las normas legales, precios bajos que no puede igualar y el estancamiento de sus relaciones con los clientes; infraestructura no adecuada la cual ha limitado su expansión y falta de garantía en el cumplimiento de las buenas prácticas avícolas.

11. RECOMENDACIONES

Robustecer la actividad productiva mediante la planificación de cada una las operaciones de producción, distribución y comercialización, una herramienta importante para cambiar el rumbo de la avícola familiar es constituir legalmente la producción de pollos en canal y menudencias para conseguir beneficios en la optimización de las condiciones de desarrollo.

Buscar apalancamiento financiero con entidades gubernamentales, para optimizar la producción y gestión comercial. Este apoyo se puede tramitar por medio de entes como: Sena Emprende Rural que desarrolla procesos de formación y fortalecimiento organizacional y/o comunitario rural, para buscar el aval de agro negocios se puede acercarse al Centro de la tecnología del Diseño y de la Productividad Empresarial en la ciudad de Girardot. FINAGRO Fondo Para el Financiamiento del sector Agropecuario, el objeto es apoyar y desarrollar iniciativas productivas, preferiblemente en zonas con limitaciones para la concurrencia de inversión privada, dando prioridad a proyectos productivos agroindustriales, un mecanismo de contacto es la agrolínea nacional 01 8000 912 219.

Cambiar la posición de resistencia y mantenimiento a la posición de crecimiento y desarrollo usando estrategias como mejorar la calidad del producto ajustando las condiciones sanitarias de la avícola, aumentar la participación en el mercado usando publicidad para dar a conocer el producto que ofrece, contactar nuevos posibles clientes participar en ruedas de negocios organizadas por la cámara de comercio, la alcaldía o FENAVI.

Ajustar el funcionamiento de la avícola, planeando la producción en la cual se debe organizar el aprovisionamiento de materiales, alimentación de los pollos, entre otros y el procesamiento del pollo para su comercialización y distribución, asimismo prever la demanda, bajando la incertidumbre basándose en datos de consumo de periodos anteriores, considerando que solo debe producirse lo que se vende, además

desarrollar una visión clara a donde se quiere llegar para medir el progreso del negocio. Igualmente implementando los tres planes de acción que se enfocan en; mejorar las condiciones de transporte del producto, mejorar participación en el mercado y adecuación de infraestructura, los cuales son apropiados para contrarrestar las debilidades y amenazas que actualmente presentan y también permiten potencializar las oportunidades y fortalezas que tienen para avanzar hacia un negocio sostenible, rentable y competitivo.

12. BIBLIOGRAFÍA

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación, sexta edición. México: Mc Graw Hill, 2014.589p.

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnostico Organizacional, segunda edición. Bogotá: Ecoe ediciones, 2004.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James y VOYER John. Diseño y planificación de la estrategia. El proceso estratégico conceptos contextos y casos (en línea). Pearson Education. 1997. cap 3. P 60-68. Disponible en <https://dokumen.tips/documents/el-proceso-estrategico-henry-mintzberg-cap-iii.html>

SERRANO, Lupita, ORTIZ Néstor, Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. En: Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics for Iberoamerica. (En línea). Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Octubre-Diciembre 2012.vol 28. Nro. 125. P 14. Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1524/pdf

PROAÑO VILLAVICENCIO, Diana Ximena. Metodología para elaborar un plan de mejora continúa. En: 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico. (en línea). Edición Especial, 50-56. Diciembre 2017. p 53.DOI:

<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56/>. Disponible en: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf

BOJORQUEZ, Martha; PEREZ Antonio, Ensayo La Planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial. En: El buzón de pacioli; Revista de contaduría y finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora. (en línea). México, Número 81

abril-junio 2013. P 7. Disponible en:
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

TOBAR ARTUNDUAGA, Alejandro. Proyecto productivo de pollo de engorde para abasto en el municipio de Saladoblanco, Huila. (En línea). Trabajo presentado como requisito para optar el título de Tecnólogo en Producción Animal. Pitalito. Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad Escuela de Ciencias Agrícolas Pecuarias y de Medio Ambiente. 2015. P 54, 55, 56. Disponible en <https://core.ac.uk/download/pdf/47280059.pdf>

SOLLA. Nutrición animal, aprendiendo con solla ciclo productivo pollo de engorde. . (En línea). (Consultado el 17 de agosto de 2019). Disponible en <https://www.solla.com/productos/avicultura/ciclo>

FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES DE COLOMBIA FONDO NACIONAL AVÍVOLA. (En línea) Disponible en: <http://www.fenavi.org/fenavi/publicaciones.php?idm=158&pub=284&ft=3>

FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES DE COLOMBIA FONDO NACIONAL AVÍCOLA. Normatividad Técnico, Gestión Sanitaria. ICA. Resolución 3651 de 2014. Disponible en: <https://fenavi.org/wp-content/uploads/2018/04/RESOLUCION-3651-DE-2014-1.pdf>

FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES DE COLOMBIA FONDO NACIONAL AVÍCOLA. Normatividad Pollo. Decreto – Reglamento técnico Inspección, vigilancia y control. Disponible en <https://fenavi.org/wp-content/uploads/2019/02/Decreto-1500-2007.pdf>

WIKIPEDIA. Ubicación de Tolima en Colombia. (En línea). (Consultado 1 de marzo de 2019). Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Tolima#/media/File:Colombia_-_Tolima.svg

WIKIPEDIA. Ubicación del municipio y ciudad de Carmen de Apicalá en el departamento de Tolima de Colombia. (En línea). Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Carmen_de_Apical%C3%A1#/media/File:Colombia_-_Tolima_-_Carmen_de_Apical%C3%A1.svg

LA PÁGINA POSITIVA DEL TOLIMA. Municipio Carmen de Apicala. (En línea). Disponible en: <http://www.tolimacultural.com/municipio-carmen-de-apicala/>

CARMEN DE APICALÁ - GOBERNACIÓN DEL TOLIMA. Estadísticas 2011 -2014 Carmen de Apicalá. Aspectos geográficos. (en línea). Disponible en [file:///C:/Users/USER/Downloads/Carmen%20de%20Apical%C3%A1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Carmen%20de%20Apical%C3%A1%20(1).pdf)

13. ANEXOS

ANEXO A. ENTREVISTA PARA EL ADMINISTRADOR DE LA AVÍCOLA FAMILIAR MORENO RAMÍREZ

Nombre del entrevistado: Leonel Moreno Sánchez

1. ¿Antes de incrementar la producción de pollos en canal tuvo asesoría sobre los requisitos de funcionamiento?

Rta: No me asesore, porque cuando inicie hace 17 años, criar y vender pollos era una actividad sencilla que realizaba aquel que tuviera el terreno para hacer el galpón y la base de dinero para comprar los pollos y el concentrado. Y ahora tampoco he recibido asesoría por parte de la alcaldía municipal nunca han venido a hacer seguimiento.

2. ¿Cuál es su nivel académico?

Rta: Bachiller

3. ¿Cree que para tener un negocio de este tipo es necesario estar capacitado?

Rta: Sí, siempre es importante tener conocimientos acerca del tema, pero por razones económicas y de motivación externa no tengo ánimo de seguir estudiando.

4. ¿Por parte de entidades gubernamentales ha recibido cursos de formación micro empresarial?

Rta: Hasta el momento no he recibido ningún beneficio por parte del municipio, ya que ni se acercan a la finca a revisar cómo está funcionando la producción de pollos y pues mucho menos un curso por parte de alguna entidad gubernamental.

5. ¿Cómo considera la forma en que actualmente maneja la producción y comercialización del producto?

Rta: Conforme a lo que he aprendido con los años, por que constantemente utilizo los galpones a su capacidad de 500 pollos, pero en muchas ocasiones no logro vender la cantidad de pollos correspondiente durante los 15 días, que tengo antes de que me ingresen los nuevos pollitos, afectando el reintegro de la inversión. Esto

se debe a la competencia que tengo en el municipio del Carmen de Apicalá, ya que hay otro distribuidor de pollos que viene con un camión desde el municipio de Fusagasugá y los comercializa a un precio más bajo, afectando en varias oportunidades mis ventas.

6. ¿Está satisfecho con el desempeño de su negocio?

Rta: Hasta el momento si estoy satisfecho con mi pequeño negocio, me he mantenido con mucho esfuerzo pero si me gustaría mejorar las falencias que tengo en la parte administrativa y de comercialización.

7. ¿Cómo considera que es la relación que mantiene con sus clientes?

Rta: Mi relación con algunos clientes es buena ya que siempre me consumen el producto y son puntuales al momento de pagar; pero también tengo algunos clientes que son un poco incumplidos en el pago, porque se les entrega el pollo para ser cancelado dentro de los siguientes 8 días, pero en muchas ocasiones tardan más tiempo en cancelar generándome dificultades para la compra de insumos.

8. ¿Actualmente el número de clientes está creciendo, está estancando o está decreciendo?

Rta: Mi número de clientes está estancado; porque no he podido ganar más clientes en el sector y por lo tanto no he podido incrementar la capacidad de producción.

9. ¿Usa herramientas de promoción para la mejora de sus ventas?

Rta: Hasta el momento no he utilizado promociones como tal para la venta, pero cuando me compran más 15 pollos realizo un descuento o se les obsequia alguna cantidad de menudencias.

10. ¿Qué características diferencian su producto frente a la competencia directa?

Rta: Considero que las características que diferencian a mi producto son: Fresco, listo para el consumo, ya que viene totalmente limpio tanto el pollo como sus menudencias, no contiene conservantes y la calidad de la carne es buena.

11. ¿El negocio cuenta actualmente con infraestructura adecuada?

Rta: Considero que si cuento con una infraestructura adecuada; pero sé que debo realizar algunas mejoras de seguridad sanitaria.

12. ¿Apoya la propuesta para implementar un plan de mejoramiento en su negocio?

Rta: Si claro, estoy de acuerdo con un plan para mejorar el negocio y espero poder ponerlo en práctica en un futuro no muy lejano.

ANEXO B. DISEÑO DE LA ENCUESTA PARA CLIENTS DE LA AVILA FAMILIAR MOREANO RAMIREZ



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES

Programa Administración De Empresas

Encuesta para plan de mejora de la avícola familiar Moreno Ramirez en zona rural del municipio Carmen de Apicalá, Tolima 2019

Encuesta Clientes de la avícola Moreno Ramirez

Marque con una x la opción que crea más conveniente

Objetivo: Esta encuesta está diseñada para conocer la percepción que tiene como cliente referente a la avícola familiar Moreno Ramirez.

1. ¿Cuántos años lleva comprando pollo al señor Leonel Moreno?

1 a 11 Meses	
1 año a 5 años	
Más de 5 años	

2. ¿Por qué compra la carne de pollo de la avícola familiar Moreno Ramirez?

Por su sabor	
Por la frescura del producto	
Por el precio	
Por la modalidad de pago a crédito	

3. ¿El empaque del pollo es higiénico?

SI	
No	

4. ¿El color del pollo es agradable?

SI	
No	

5. ¿Cómo valora la calidad del producto de la avícola familiar Moreno Ramirez?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

6. ¿Considera que el precio del producto es acorde a la calidad que ofrece?

SI	
No	

7. ¿Con que frecuencia se abastece de pollo?

1 a 2 veces al mes	
3 a 4 veces al mes	

4 a 5 veces al mes	
Más de 5 veces al mes	

8. ¿Cómo prefiere la presentación del producto?

Entero	
Por presas	

9. ¿Usted recomienda el producto de la avícola familiar Moreno Ramirez a otras personas?

SI	
No	

10. ¿Considera conveniente que la avícola familiar Moreno Ramirez Implemente publicidad?

SI	
No	

Juana María Rincón Martínez
Zuly Mayerly Zambrano Moreno
Estudiantes - Investigadoras

