



**CONVENIO UNIVERSIDAD DE NARIÑO – JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN MERCADEO AGROINDUSTRIAL**

**ESTUDIO PROSPECTIVO DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO
DE NARIÑO: CASO EMPRESA POLLO AL DÍA**

GUILLERMO MEJÍA ROMO

SAN JUAN DE PASTO

2010



**CONVENIO UNIVERSIDAD DE NARIÑO – JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN MERCADEO AGROINDUSTRIAL**

**ESTUDIO PROSPECTIVO DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO
DE NARIÑO: CASO EMPRESA POLLO AL DÍA**

GUILLERMO MEJÍA ROMO

**DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN
MG. FABIO MEJÍA ZAMBRANO**

**SAN JUAN DE PASTO
2010**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“LAS IDEAS Y CONCLUSIONES APUNTADAS EN EL TRABAJO DE GRADO, SON RESPONSABILIDAD EXCLUSIVA DE SU AUTOR”.

Artículo 1º del Acuerdo No. 32 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Asesor

JURADO

San Juan de Pasto, Noviembre de 2010

RESUMEN

Este estudio se realizó con base al modelo prospectivo empresarial con el fin de conjeturar el futuro competitivo de la empresa Pollo al Día al horizonte del año 2020. En el documento se enfatiza el impacto de las variables consideradas desde una perspectiva de competitividad sistémica las cuales afectarán los proyectos estratégicos de la Empresa.

El estudio se estructura elaborando el estado del arte analizando las diferentes variables del meso, meta micro y macro entorno, apoyándose en el análisis documental y el trabajo de campo en función al mercado consumidor y el distribuidor, aplicando proporcionalmente un instrumento a 150 unidades muestrales en cinco zonas, estratificando del área urbana de la ciudad de Pasto. De otra parte se aplicarán 30 encuestas a través de un muestreo por conveniencia a distribuidores de pollo en los diferentes puntos cardinales de la capital del Departamento de Nariño. Luego con la participación de 18 expertos se realizó en análisis estructural, acudiendo al software MIC MAC, que luego de una profunda reflexión colectiva permitieron identificar los factores de cambio caracterizados por alta motricidad y dependencia.

Consecutivamente, se constituyó un estudio con el fin de determinar convergencias y divergencias entre los actores estratégicos que se relacionan con la industria avícola. Luego, se construyó el escenario exploratorio y los normativos como imágenes alternativas del futuro, expresadas en el núcleo tendencial, acudiendo a la técnica de Impactos Cruzados Smic-Prob-Expert. Los análisis cumplieron las cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia y con base en estos lineamiento se identificó el escenario apuesta denominado: **“LA GALLINA DE LOS HUEVOS DE ORO”**, que se convierte en directriz para que la empresa Pollo al Día fortalezca su posición competitiva en el mercado, considerando retos estratégicos de cara al año 2020 priorizando decisiones con base en el método de importancia y gobernabilidad, IGO.

ABSTRACT

This study was made with base to the enterprise prospective model with the purpose of conjecturing the future competitive of the Pollo al Día Company to the Day to the horizon of year 2020. In the document the impact of the variables considered from a perspective of systemic competitiveness is emphasized which will affect the strategic projects of the Company.

The study structure being elaborated the state-of-the-art analyzing the different variables from I pull, puts micro and macro environment, leaning in the documentary analysis and the work of field in function to the consuming market and the distributor, applying proportionally an instrument to 150 units samples in five zones, stratifying of the urban area of the city of Grass. Of another part 30 surveys through a sampling by convenience to distributors of chicken in the different cardinal points will be applied from the capital of the Department of Nariño. Soon with the participation of 18 experts it was made in structural analysis, going to the software MIC MAC, which after a deep collective reflection allowed identifying the factors of change characterized by high influence and dependency.

Consecutively, a study with the purpose of determining convergences and divergences between the strategic actors was constituted that they are related to the bird-raising industry. Soon, it was constructed to the exploratory scene and the normative ones like alternative images of the future, expressed in the core trend nucleus, going to the technique of Crossed Impacts Smic-Prob-Expert. The analyses fulfilled the five conditions: relevance, coherence, probability, importance and transparency and with base in these lineament the scene was identified bets denominated: "The HEN OF GOLD EGGS", that become directive so that the Pollo al Día company fortifies its competitive position in the market, considering strategic challenges facing year 2020 prioritizing decisions with base in the importance method and governability, IGO.

AGRADECIMIENTOS

Este estudio, es una iniciativa que se consolido a raíz del empeño de todo un grupo de personas que de una u otra manera ayudaron a la ejecución de este trabajo, un agradecimiento especial a los Socios de la Empresa Pollo al Día, Proveedores, Clientes y los Expertos el Área del Sector Avicultor.

Un agradecimiento muy especial y reconocimiento a todo el equipo de investigación de la Universidad de Nariño quienes con su aporte y ayuda apoyaron a la ejecución de este estudio, al compromiso del doctor Fabio Mejía Zambrano, persona que con un gran espíritu de motivación, estuvo pendiente en apoyar ideas y asesorar este trabajo hasta su culminación.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	16
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
2. OBJETIVOS.....	23
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	23
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
3. JUSTIFICACIÓN.....	24
4. MARCO DE REFERENCIA.....	26
4.1 ANTECEDENTES.....	26
4.1.1. Prospectiva Avícola.....	26
4.2. MARCO TEÓRICO.....	27
4.2.1. La Teoría Prospectiva, de Michel Godet.....	27
4.2.2. Futuro y Prospectiva.....	28
4.2.3. La Competitividad Sistémica.....	29
4.3. MARCO TEMPORAL.....	32
4.4. MARCO ESPACIAL.....	32
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	33
5.1. TIPO DE ESTUDIO.....	33
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	33
5.3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	34
5.3.1. Fuentes Secundarias.....	34
5.3.2. Fuentes Primarias.....	34
5.4. MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	34
5.5. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	35

5.5.1. Definición de la Población.....	35
5.5.2. Determinación de la Muestra.....	35
6. ESTADO DEL ARTE.....	37
6.1. ANÁLISIS DE CONTEXTO DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA.....	37
6.1.1. Contexto Internacional.....	37
6.1.2. Contexto Nacional.....	39
6.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	44
6.2.1. Estudio a Consumidor.....	44
6.2.2. Estudio a Distribuidores.....	55
7. ANÁLISIS ESTRUCTURAL.....	64
7.1. DEFINICIÓN DEL SISTEMA.....	64
7.1.1 Reseña Histórica de la Empresa Pollo al Día.....	64
7.1.2 Situación Actual de la Empresa Pollo al Día.....	65
7.1.3 Misión de la Empresa Pollo al Día.....	66
7.1.4 Visión de la Empresa Pollo al Día.....	66
7.1.5 Objetivos Corporativos de la Empresa Pollo al Día.....	66
7.2. ANÁLISIS DEL SISTEMA.....	67
7.2.1. Inventario de Variables.....	69
7.2.2. Descripción de la Relación Entre Variables.....	78
7.2.3. Identificación de Variables Clave.....	81
7.2.4. Análisis de Subsistemas.....	85
8. JUEGO DE ACTORES.....	88
8.1. CUADRO ESTRATÉGICO DE ACTORES.....	88
8.2. RETOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS ASOCIADOS.....	90
8.3. MATRIZ DE POSICIONES ACTOR POR OBJETIVO.....	91
8.4. MATRIZ DE POSICIONES EVALUADAS.....	93
8.5. EVALUACIÓN DE RELACIONES DE FUERZA DE LOS ACTORES.....	94
8.6. INTEGRACIÓN DE RELACIONES DE FUERZA EN EL ANÁLISIS DE CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS ENTRE ACTORES.....	95

9. ESCENARIOS AL HORIZONTE 2020.....	97
9.1. ESCENARIOS TENDENCIALES Y ALTERNOS.....	97
9.2. NÚCLEO TENDENCIAL.....	99
9.3. ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	100
9.3.1. La Gallinita de los Huevos de Oro.....	100
9.3.2. Pollo de Troya.....	100
9.3.3. Gripe Aviar.....	100
9.4. ESCENARIO APUESTA.....	101
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	102
10.1. MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD.....	103
10.2. ACCIONES BASE POR OBJETIVO.....	105
CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	113
ANEXOS.....	115

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Tamaño de la Muestra.....	36
Cuadro 2. Consumo Per Cápita de Pollo.....	37
Cuadro 3. Tendencias de Consumo Percápita en Colombia.....	39
Cuadro 4. Tendencia de Consumo Aparente.....	41
Cuadro 5 Comportamiento Precios de Pollo.....	43
Cuadro 6. Comportamiento de la Producción de Carne de Pollo.....	44
Cuadro 7. Frecuencia para Rango de Edades.....	46
Cuadro 8. Frecuencia para Estrato Social Según Ingreso.....	47
Cuadro 9. Frecuencia para Presentación según Presa de Consumo.....	48
Cuadro 10. Frecuencia para Lugar de Compra Según Principales Expendios.....	50
Cuadro 11. Resumen Estadístico Servicio a Domicilio.....	51
Cuadro 12. Frecuencia de Consumo Según Cantidad.....	54
Cuadro 13. Tamaño del Mercado.....	55
Cuadro 14. Frecuencia para Establecimientos Según Pedido de Pollo Fresco.....	56
Cuadro 15. Frecuencia para Establecimientos Según Pedido de Pollo en Cortes.....	57
Cuadro 16. Resumen Estadístico Cantidad de Pedido por Presentaciones.....	59
Cuadro 17. Resumen Estadístico para Precio de Compra de Pollo Fresco.....	59
Cuadro 18. Resumen Estadístico para Precio de Venta de Pollo Fresco.....	60
Cuadro 19. Variables Típicas del Análisis de la Competitividad Sistémica.....	68
Cuadro 20. Suma de la Matriz de Influencias Directas.....	82
Cuadro 21. Suma de la Matriz de Influencias Indirectas.....	83

Cuadro 22. Matriz de Posición Competitiva.....	84
Cuadro 23. Factores Estructurales en la Empresa Pollo al Día.....	85
Cuadro 24. Relación Estratégica de Actores.....	89
Cuadro 25. Escenarios Tendenciales y Alternos.....	98
Cuadro 26. Matrices de Impactos Cruzados, Escenarios.....	99
Cuadro 27. Escenarios, Núcleo Tendencial.....	99
Cuadro 28. Priorización de las Acciones de la Empresa Pollo al Día.....	103
Cuadro 29. Acción Base por Objetivo año 2020, Empresa Pollo al Día.....	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tendencias de Consumo.....	40
Gráfico 2. Tendencia de Consumo Aparente.....	42
Gráfico 3. Evolución de Precios de Carne.....	42
Gráfico 4. Diagrama del Sector para Genero.....	45
Gráfico 5. Diagrama de Sector para Estado Civil.....	45
Gráfico 6. Diagrama de Sector para Escolaridad.....	46
Gráfico 7. Diagrama de Sector para Núcleo Familiar.....	47
Gráfico 8. Diagrama de Sector para Decisión de Compra.....	52
Gráfico 9. Diagrama de Sector para Criterios de Selección.....	52
Gráfico 10. Diagrama de Sector para Concepto de Calidad.....	53
Gráfico 11. Diagrama de Sector para Establecimientos.....	56
Gráfico 12. Establecimientos Según Pedido de Pollo en Cortes.....	57
Gráfico 13. Frecuencia de Pedido.....	60
Gráfico 14. Diagrama de Sectores para Proveedores de Pollo Fresco.....	61
Gráfico 15. Diagrama Criterio de Compra.....	61
Gráfico 16. Servicios que Ofrece el Proveedor.....	62
Gráfico 17. Diagrama de Relación de Pedido.....	62
Gráfico 18. Diagrama de Forma de Pago.....	63
Gráfico 19. Importancia y Gobernabilidad.....	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de Impactos Cruzados.....	79
Figura 2. Plano de Influencias y Dependencias Directas.....	80
Figura 3. Influencia Indirecta Potencial.....	81
Figura 4. Matriz de Influencia Directa de Actores.....	91
Figura 5. Matriz Actor por Objetivo.....	91
Figura 6. Matriz de Posiciones Evaluadas.....	93
Figura 7. Mapa de Influencias y Dependencia Entre Actores.....	94
Figura 8. Influencias Directas e Indirectas en Forma de Vector.....	95
Figura 9. Convergencia Entre Actores.....	96
Figura 10. Divergencia Entre Actores.....	96

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta Consumidores.....	116
Anexo B. Encuesta Distribuidores.....	118
Anexo C. Fotos Pollo al Día.....	120
Anexo D. Cartilla Prospectiva.....	122
Anexo E. Cuestionario Elementos de Análisis.....	123
Anexo F. Proyección Sobre la Bisectriz.....	124
Anexo G. Análisis de Escenarios.....	125
Anexo H. Matriz de Impactos Cruzados (Escenarios).....	126
Anexo I. Núcleo Tendencial.....	128
Anexo J. Instrumento IGO.....	130
Anexo K. Informe Resultados Software IGO.....	131
Anexo L. Fotos Punto de Venta Pollo al Día.....	136
Anexo M. Plano Planta de Concentrados.....	138
Anexo N. Plano Planta de Concentrados.....	139

INTRODUCCIÓN

En este estudio se presenta un documento estructurado con el rigor que exige la prospectiva estratégica, en el modelo empresarial, para analizar cómo la empresa Pollo al Día debe construir su futuro partiendo de la anticipación en sus proyectos estratégicos; a la acción, generando gestión empresarial a través de la apropiación, articulando actores estratégicos como el Estado, la Academia y los Gremios.

El análisis empieza reconstruyendo un estado del arte considerando las diferentes direcciones que brinda la teoría de la competitividad sistémica, eligiendo como espacio de estudio la zona urbana del municipio de Pasto, por ser esta la región en donde se encuentra su mercado relevante, a fin de determinar cuáles son los factores críticos que determinan el escenario apuesta de la empresa de cara al futuro, estableciendo su posición en el complejo juego de actores, para identificar en el denominado campo de batalla los desafíos estratégicos para establecer los argumentos clave para el futuro de Pollo al Día.

El estudio se desarrolla en cinco etapas que obedece al proceso prospectivo. En la primer parte, se inicia el estudio abordando el estado del arte en las diferentes dimensiones de la competitividad sistémica, con base en revisión documental y el trabajo de campo categorizando factores claves de éxito de mercadeo, tomando como unidades muestrales a los consumidores de pollo fresco y los distribuidores en San Juan de Pasto, a través de un muestreo aleatorio simple y muestreo por conveniencia, respectivamente.

Luego se aborda el análisis estructural para identificar variables estratégicas, como resultado de la primera sesión de expertos. Los resultados del estudio admitió seleccionar las variables clave, piedra angular para la construcción de escenarios.

Sucesivamente, con las variables clave identificadas, se construyeron objetivos, configurándose el análisis de juego de actores; identificando divergencia y convergencia de los actores estratégicos frente a la misión, visión y entorno estratégico de la empresa Pollo al Día.

Sistemáticamente, se elaboró el análisis de escenarios, exploratorios y normativos. Por último se realizó un análisis de importancia y gobernabilidad de las acciones que permitirá alcanzar el escenario apuesta denominado **“LA GALLINA DE LOS HUEVOS DE ORO”**, cuya importancia radica en el aporte de evaluar la pertinencia de los proyectos estratégicos y el dominio que respecto a ellos puede tener la empresa Pollo al Día para alcanzar el futuro deseado.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para abordar el recinto del problema en el que se circunscribe la Empresa Pollo al Día, en el contexto de la del Sector Avícola del Departamento de Nariño, se asumirá el siguiente esquema: situación actual, síntomas y causas, es decir tomará las dimensiones de diagnóstico; posteriormente se argumentará un pronóstico y finalmente se planteará un control al potencial pronóstico (Méndez, 2003).

El mercado nariñense, concurrente con el nacional, está integrado por pequeños productores que progresivamente han sido desplazado por la arremetida de grandes empresas de presencia nacional como Pollos Bucanero, Pollo A, Mac Pollo, Pimpollo. Estas empresas, tienen distribución en la mayoría de los municipios del departamento de Nariño, con lo que se deduce que están ganado una participación importante en el mercado de la comercialización de pollo en canal, en donde incursionan con precios competitivos respecto a los avicultores regionales, en virtud que manejan una estructura de costos, fortalecida por la disminución de la intermediación de sus procesos e insumos y porque disponen del ciclo productivo completo, desde la importación de materias primas para la fabricación del alimento concentrado hasta la implementación de gallinas reproductoras para producir huevo fértil y por ende la producción de pollito BB, en sus propias plantas de incubación.

Así, la diversidad del portafolio, las características de su producto y el manejo de la perecibilidad, debido a las Buenas Prácticas de Manufactura, BPM, y la constante inversión y aplicación de tecnología para lograr una producción con menos merma, es decir el peso resultante dentro del proceso de de pollo vivo a pollo procesado e inocuidad, han hecho que el cliente, en especial tipo restaurante, prefiera el pollo que

ofrecen las grandes empresas. Además, la logística con la que cuentan les ha permitido llegar a lugares y mercados nuevos de la región.

Considerando demandas tecnológicas, las grandes avícolas poseen toda la cadena necesaria, desde granjas, muchas de ellas con control de temperatura, para la cría y engorde del pollo, y con capacidades instaladas que oscilan entre los 20 y 80 mil pollos por galpón, así como las plantas de elaboración de sus propios concentrados, planta de incubación y planta de sacrificio o beneficio de pollo, muchas de ellas ya certificadas por el INVIMA y que cuentan con una capacidad instalada de hasta 100.000 pollos día. También cuenta con puntos propios de comercialización, así como una debida flota de transporte avícola: pollito bb, pollo gordo en pie, procesado, entre otros.

Adicionalmente, considerando otros actores del perfil competitivo, como son las grandes superficies, éstas han aumentado su participación como canal de comercialización, confirmando que estos establecimientos se están posicionando muy bien a nivel nacional en este mercado y con marcas propias, una de las tendencias del mercado identificadas también fruto de la observación en la cotidianidad empresarial.

De otra parte, en relación al TLC con Estados Unidos, se presenta como otra amenaza que distorsionará el consumo. En Colombia, los denominados cuartos traseros, son comercializados al mismo precio de los cuartos delanteros, en tanto que en Estados Unidos, los primeros son desechos vendidos a precios irrisorios. En consecuencia, esta coyuntura facilitará el ingreso, de dichos desechos, sin mayores condiciones de acceso.

A nivel local, considerando factores críticos de mercadeo, y con base en lo observado en el ejercicio de la comercialización de la empresa Pollo al Día, el mercado Nariñense no se considera exigente. Predomina el precio como criterio de decisión de compra frente a la calidad del producto. En este sentido, respecto a marca, existen varias en el mercado, representadas con las marcas de las empresas antes citadas, en el contexto nacional; así como en el ámbito local: Avícola Ruano, Pollos Efraín Ruano, Pollos Caicedo.

De cara al futuro, deben enfatizarse de los corolarios de este análisis problemático que la tendencia del mercado del pollo seguirá creciendo. Al menos en el corto plazo varios de los pequeño y medianos productores del Departamento de Nariño continuarán en el mercado pero cada vez con menos oportunidades. Sin embargo, con el advenimiento del TLC con Estados Unidos, considerando el factor crítico precios, Colombia es un país competitivo; referenciando datos de 2005, para abstraer las proporciones, un kilo de pollo en el país importaba 1.28 dólares y en Estados Unidos 1.29 dólares (IICA, 2005). La diferencia se torna relevante cuando el pollo se vende fraccionado. En Estados Unidos, el cuarto trasero del pollo es considerado como desecho, razón por la que su precio es cerca de la mitad, referenciando un lustro atrás, 53 centavos de dólar frente a 90 centavos de dólar en Colombia (IICA, 2005). En cambio precio del cuarto delantero es disímil al anterior, en una proporción aproximada de 100%, en Estados Unidos 3.04 dólares y en Colombia 1.8 dólares (IICA, 2005).

Remitiéndose a las tendencias del mercado en sus diferentes dimensiones, la participación en el mercado de los pequeños productores se minimiza sino incorporan tecnología y criterios de bioseguridad en sus procesos productivos lo cual es expresión de onerosas inversiones. La Empresa Pollo al Día considera este reto, no obstante es consecuente que en el ámbito nacional, un pequeño productor se califica por debajo de los 50.000 pollos procesados/día (IICA, 2010), un volumen que actualmente no se procesa en el Departamento de Nariño.

En consecuencia, la empresa Pollo al Día se enfrenta a una serie de decisiones que debe tomar para transitar de la anticipación a la acción a través de la apropiación (Godet, 2003), de lo contrario será una total incertidumbre su permanencia en el mercado en donde ha sorteado las vicisitudes por más de 40 años. Para ello tiene 8 proyectos, 3 en el área de producción y 5 proyectos en el área de Comercialización; el objetivo de los 3 primeros es reducir costos y poder competir de manera más equitativa; y el objetivo de los proyectos del área de comercialización es incrementar los canales de distribución aprovechando el mercado, regional, departamental, nacional e incluso dada la macrolocalización de la empresa, incursionar a mercados

internacionales. Los proyectos a mediano plazo en el área de producción son: implementación y restructuración de una planta de incubación existente ubicada en el municipio del remolino; accionar una planta de concentrados ubicada en el Municipio de Pasto que cuente con la maquinaria necesaria para la producción de concentrados; importar materia prima de excelente calidad con el fin de elaborar el alimento balanceado. En el área de comercialización: retención y fidelización de marca, a partir de la cadena de puntos de venta en Pasto; expandirse y ser el líder en la participación del mercado regional, diversificarse concéntricamente con unidades estratégicas de negocio como es la comercialización de pollo asado; salsamentaría y embutidos, implementando estrategias de desarrollo de producto y mercado.

Considerando la situación actual y de cara al futuro, la Empresa Pollo al Día debe identificar estratégicamente los emprendimientos inmediatos; los que se constituyen en retos; aquellos menos urgentes y los innecesarios con base en dos dimensiones, compuestas por demandas de tipo tecnológico y no tecnológico las cuales obedecen a las incertidumbres críticas que conforman los escenarios deseables y posibles.

A manera de pronóstico, se puede conjeturar que si la Empresa Pollo al Día no es proactiva se verá limitada en su desarrollo, las capacidades empresariales se caracterizarán por tener una posición estratégica débil y los cursos de acción no serán alternativas para mejorar sus condiciones competitivas.

Pero también desde el punto de vista del proceso de Planeación, sino existen las condiciones que permitan superar las incertidumbres críticas de las demandas tecnológicas y no tecnológicas el diseño y ejecución de estrategias se caracterizará por la angustia cortoplacista de la coyuntura que siempre limita el espacio competitivo.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los proyectos inmediatos y los retos estratégicos que permitan a la empresa Pollo al Día en condiciones de competitividad sistémica, alcanzar un escenario agroindustrial apuesta de cara al año 2020?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los factores críticos de competitividad sistémica de la industria avícola en el contexto de la Empresa Pollo al Día?
- ¿Cuáles son los cursos estratégicos de acción inmediatos y retos de acuerdo a la importancia y gobernabilidad que ejerza la Empresa objeto de estudio?
¿Cuál es el juego de actores en relación al futuro agroindustrial de la empresa Pollo al Día?
- ¿Cuál es el escenario tendencial y la imagen de futuro apuesta de la empresa Pollo al Día para el año 2020?
- Cómo estructurar el direccionamiento estratégico que permita construir, desde el presente, el escenario apuesta de la Empresa Pollo al Día de cara a 2020?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio prospectivo, considerando las variables de competitividad sistémica, para la Avícola Pollo al Día al horizonte del año 2020.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizaron los factores críticos de competitividad sistémica de la industria avícola en el contexto de la Empresa Pollo al Día.
- Determinar los cursos estratégicos de acción inmediatos y retos, con base a la importancia y gobernabilidad que sobre ellos realice la Empresa objeto de estudio.
- Realizar un análisis de juego de actores en relación al escenario apuesta de la empresa Pollo al Día.
- Estructurar el escenario tendencial y la imagen de futuro apuesta de la empresa Pollo al Día para el año 2020.
- Formular el direccionamiento estratégico, acción base por objetivos que permita construir, desde el presente, el escenario apuesta de la Empresa Pollo al Día de cara a 2020.

3. JUSTIFICACIÓN

La siguiente justificación se argumenta desde el ámbito teórico, metodológico y práctico (Méndez, 2003).

Desde el ámbito teórico, la presente investigación busca a través de la aplicación de la teoría de la prospectiva, cuyos exponentes principales son Gastón Berger y Michel Godet y la teoría de la competitividad sistémica de Esser Klaus; construir el futuro de la empresa Pollo al Día, considerando el principio que articula la anticipación, la acción y la apropiación, contrastando la teoría con la realidad.

Metodológicamente, en esta investigación se justifica en la implementación de técnicas de recolección y análisis de información pertinentes. Se considera el diseño de instrumentos para constituir el estudio exploratorio, oportuno en la fase diagnóstica, para tener una información actualizada del mercado en la zona urbana de Pasto y así argumentar lo concerniente al estado del arte y la situación de la empresa Pollo al Día. El sustento metodológico se expresa en la utilización de técnicas del proceso prospectivo como IGO, Importancia y Gobernabilidad; el análisis estructural, utilizando el Software MIC-MAC; el Sistema de Matrices de Impacto Cruzado, Smic-Prob-Expert; el método matriz de alianzas y conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones, MACTOR; y el método multicriterio, con la aplicación del Software MULTIPOL, que permite comparar diferentes acciones o soluciones a un problema en función de criterios y de políticas múltiples construyendo un tablero de análisis simple y evolutivo de las diferentes acciones o soluciones (Godet, 2007).

Desde el espacio práctico, su resultado permite aplicar la connotación proactiva del triángulo griego (Godet, 2007) a la empresa Pollo al Día desde un enfoque sistémico. Es decir, le permitirá abstraer el sentido que tienen sus acciones empresariales, así como poder evaluarlas en el entorno de un ambiente global, en el

cual se ciñen sus proyectos. En consecuencia, el aporte de este estudio se verá manifestado en los cursos de acción frutos de la reflexión colectiva, explícitos, definidos y conocidos por los actores estratégicos de la empresa. El trasegar por las diferentes fases de la prospectiva dejará un mensaje claro a quienes dirigen a la empresa Pollo al Día: “que la probabilidad de que algo ocurra es directamente proporcional a la actividad que desplieguen para que así sea” (Mojica, 2002).

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

4.1.1 Prospectiva Avícola (Fenavi, Fonav, Universidad Externado de Colombia, 2002)

El estudio prospectivo, caso empresa Pollo al Día, tiene como referente la Prospectiva Avícola, que al principio de la primera década del nuevo milenio de cara a 2015, realizó la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, con la dirección del Doctor Francisco José Mojica. En el ejercicio participaron 37 personas, diferentes actores con roles convergentes y divergentes.

En la estructuración del estado del arte se abordó las tendencias del mercado. Se evidenció una fuerte influencia de los supermercados y de otros influenciadores; en este contexto se empezó avizorar el auge de las marcas propias y el comercio emergente, es decir las marcas en internet, los productos técnicamente se convierten en genéricos y se torna relevante la commoditización. En el estudio los expertos confluyen en argumentar que la cadena agroalimentaria demandará progresivamente el concepto de marca, en donde tanto el pollo como el huevo no tendrán futuro si se comercializan exclusivamente como genéricos; tienen que apelar al reconocimiento de los valores frente al consumidor.

El análisis estructural del estudio arrojó que el eje estratégico estaba compuesto por 7 variables claves: oportunidades de desarrollo, estructura financiera, crecimiento sostenido, tecnologías limpias, sistemas de producción, industrialización, alimento sano, de bajo precio y de calidad.

En el estudio de actores se analizó la convergencia y divergencia de los competidores, productores, comercializadores, consumidores, proveedores, un competidor potencial de extranjero, el Estado y el Estado paralelo, resultando éste último como el de más alto poder. En este orden de situaciones se hicieron los campos de batalla, apareciendo el tema de política pública como obstáculo; por su parte apareció el Ministerio de Comercio Exterior, apareció con doble personalidad: como acompañante y no acompañante,

Posteriormente se realizó el análisis de escenarios: El primero, avicultura consolidada; otro el de los crespos hechos, donde los productores hicieron muy bien su ejercicio, pero no tuvieron futuro; en el otro la avicultura se sostiene pero no da sino para “jugar golf una vez a la semana”. Otro era En cuerpo ajeno: esto no es con nosotros. Los consentidos, caracterizados por una protección a ultranza a la industria avícola nacional pero que fue aniquilada por los emporios multinacionales. En este sentido ninguno de los escenarios resultó deseable, por lo que se construyó el escenario apuesta, el cual se estructuró con especialmente con demandas tecnológicas aspirando un macroentorno favorable.

4.2. MARCO TEÓRICO

4.2.1 La Teoría Prospectiva, de Michel Godet

La corriente determinista supone el conocimiento de las tendencias de la misma manera que la escuela voluntarista evidencia la importancia de diseñar y edificar el futuro. En el primer caso el hombre asume una actitud pasiva, mientras que en la segunda el ser humano es activo, toma decisiones y corre riesgos. (GODET, Michel. p. 9-11.)

Michel Godet introduce la siguiente tipología para precisar la actitud humana frente al porvenir: la actitud pasiva que consiste en ignorar el cambio. Evita plantearse problemas y prefiere esquivarlos. La actitud reactiva, se traduce en acudir a solucionar

o a encarar situaciones conflictivas en el momento que se presenten. Así mismo, Godet aborda la actitud preactiva como la preparación frente a los cambios del futuro y la actitud proactiva, fundamentada en la construcción del futuro. Ser preactivo supone conocer las tendencias y los hechos portadores de futuro y anticiparse a ellos, es la actitud de la prudencia. En este orden de ideas, ser proactivo significa analizar las posibles opciones de futuro, no esperar a que las cosas ocurran, sino escoger la iniciativa más conveniente y comenzar a elaborarla. (Godet, Michel. p. 9-11.)

En consecuencia, es oportuno concluir que la auténtica posición prospectiva está inmersa en la actitud proactiva, pues la probabilidad de que algo ocurra es directamente proporcional a la actividad que se despliegue para que así sea. Si embargo se convierte en un imperativo monitorear la fuerza y la dimensión de las tendencias para minimizar el impacto de las rupturas. Michel Godet y los voluntaristas recomiendan tener mucha prudencia con la lectura de las tendencias a las cuales les asignan solamente la capacidad de reducir la incertidumbre del futuro.

Desde el enfoque de la prospectiva estratégica, la anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica. Sin embargo, la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el recurso a métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos. Tampoco hay que olvidar las limitaciones que impone la formalización de los problemas ya que los hombres también se guían por la intuición y la pasión. Los modelos son invenciones del espíritu para representar un mundo que no se dejará encerrar en la jaula de las ecuaciones.

4.2.2. Futuro y Prospectiva (Mojica Francisco, p. 2, 3, y 4)

Bertrand de Jouvenel, autor de “El arte de la Conjetura”, plantea que el futuro puede ser visto de dos maneras: como una realidad única; como una realidad múltiple.

El futuro como realidad única pertenece al campo de la adivinación, la profecía y la fatalidad. La realidad sería como un libro donde todo estaría escrito de antemano, de modo que el papel del oráculo consistiría en leer páginas adelante, los acontecimientos de la vida. Pero si se pretende ver el futuro como una realidad múltiple, debemos advertir que no existe uno sino muchos futuros frente a una situación presente. Existe un haz de alternativas o futuros posibles.

En este orden de situaciones, para responder a la pregunta ¿Qué es Prospectiva? Es necesario recurrir al pensamiento de su fundador, el filósofo francés y hombre de empresa Gastón Berger, en su obra “Fenomenología del Tiempo y prospectiva” quien la denomina como “una actitud del espíritu para vislumbrar el futuro”, que tiene la propiedad de establecer la acción del presente. La prospectiva permite hacer el futuro la herramienta del presente; de la manera como lo explica otro de los grandes exponentes de esta disciplina, Michel Godet, el verbo “anticipar” tiene dos sentidos: Detectar los cambios que se avecinan y Diseñar el futuro que se anhela.

En “De la anticipación a la acción”, Michel Godet expone la teoría del “triángulo griego” o “los tres momentos de la prospectiva” que son: la anticipación, la acción y la participación. La anticipación del futuro supone la identificación de tendencias, escenarios probables y escenarios deseables. La anticipación interesa para iluminar la acción, pero para que la acción pueda ser realizable es necesario pasar por la aprobación, la cual consiste en obtener que los diferentes actores sociales que tienen que ver con el tema, se involucren en la acción. De esta forma, es pertinente hablar de una auténtica construcción colectiva del futuro, la cual conllevaría a una real confluencia de voluntades para la acción.

4.2.3. La Competitividad Sistémica, Según Esser Klaus

La competitividad sistémica se presenta como un paradigma teórico que permite sensibilizarse en una actitud proactiva frente a los niveles de complejidad alcanzados por la sociedad en una dinámica vertiginosa del entorno globalizado. Esta teoría facilita

una visión general de los factores críticos que determinan la competitividad de un país o una industria, ofreciendo una configuración de análisis pertinentes en el concepto glocal determinante en el desarrollo regional (García, 2010).

La teoría de la competitividad sistémica aborda el estudio del entorno considerando sus rupturas en relación a la gran velocidad de transformación de las capacidades que permiten a una firma sostener una posición competitiva sostenible. “En particular, el foco se desplaza desde las ventajas comparativas a las ventajas competitivas, o de los costos de producción relativos hacia aspectos estructurales del proceso productivo en un sentido amplio” (Nielsen, 2000). Esta teoría alude que en la mayoría de los campos de actividad económica las ventajas competitivas son “creadas por el hombre” (Porter, 1991).

Las formulaciones en torno al concepto de competitividad sistémica parten del cuestionamiento a la política económica del modelo neoliberal diseñado en el Consenso de Washington, en donde se hace apología especialmente a la privatización. Frente a este panorama, el enfoque sistémico plantea que la competitividad industrial no surge como generación espontánea al modificarse el contexto macro, ni surge por acción exclusiva del espíritu de emprendimiento a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón sinérgico interinstitucional entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la eficiencia colectiva de una sociedad (Klaus, 1994).

Estudios pertinentes permiten establecer que la posibilidad de acceder a niveles progresivos de competitividad y mantenerlos en el largo plazo no puede limitarse a la acción de un agente económico individual (Kosacoff y Ramos, 1997).

La experiencia internacional señala que los factores críticos de éxito son explicados a partir de demandas tecnológicas y no tecnológicas que se convierten en factores de cambio que explican el desarrollo de la competitividad. En consecuencia, la connotación sistémica de competitividad reemplaza a los esfuerzos individuales que deben articularse a diversas variables del microentorno como la infraestructura física, el

aparato científico tecnológico, la red de proveedores y subcontratistas, los sistemas de distribución y comercialización hasta los valores culturales, las instituciones (Kosacoff y Ramos, 1997), entre lo más relevantes.

Partiendo de que la competitividad se estructura en el esquema de autorregulación de la sociedad, es trascendental reflexionar cuatro niveles analíticos de esa organización social, los cuales se consideran cruciales para la competitividad (Messner 1996). Así, a los tradicionales niveles macro y micro, se agregan los niveles meta y meso.

En el nivel meta, se examinan factores tales como la capacidad de asociatividad. El nivel meta permite razonar que "Las sociedades modernas se integran no sólo a nivel social, a través de valores, normas y procesos de entendimiento, sino también a nivel sistémico, a través de mercados y poder aplicado con criterio administrativo", (Habermas, 1982). Este nivel comprende factores como gestión social y política pública como exigencia para la modernización de la economía y sistemas articulados abiertos y receptivos a la construcción de saberes.

El nivel macro, concibe que dentro del marco de un concepto pluridimensional, que se orienta por la competencia, la cooperación y el diálogo social para apropiarse sistemáticamente los potenciales nacionales hacia el desarrollo de competitividad internacional, resulta determinante la existencia de mercados eficaces de factores y productos que asientan asegurar una asignación eficaz de recursos. (Esser, 1994)

El nivel micro se asume como la transición a la nueva "best practice", en donde las condiciones sine qua non son el perfil de capacidades internas de la empresa; el concepto del mercadeo activo en el desarrollo de producto; los conceptos innovadores organizativos en la producción, el desarrollo de redes; y el tamaño de empresa y competitividad (García, 2010).

El nivel meso le otorga relevancia a las políticas selectivas que facilitan la interacción innovadora entre empresas, en donde una alternativa importante es el benchmarking cooperativo. En el nivel meso se articulan los actores sociales, el estado y los agentes de cada uno de los sectores. El nivel meso facilita la ejecución de un análisis estructural de un entorno para discernir sobre los factores críticos que optimizan los esfuerzos de las empresas.

4.3 MARCO TEMPORAL

El presente estudio se desarrolló en el lapso comprendido entre diciembre de 2009 hasta noviembre de 2010. Retrospectivamente se toman datos relevantes que se remontan a 1990. Además, secuencialmente se configuran imágenes de futuro al horizonte del año 2020. Esta situación de futuro se precisa por medio de diferentes escenarios diseñados fruto de la reflexión colectiva de los participantes en el estudio.

4.4. MARCO ESPACIAL

El ámbito de estudio es la ciudad de Pasto, considerando diversos microentornos relacionados con el planteamiento del problema en tiempo real o prospectivo.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1. TIPO DE ESTUDIO

Considerando el enfoque, es cualitativo, en virtud de la metodología prospectiva. No obstante, se acudió al enfoque cuantitativo para elaborar el estudio del mercado que permite argumentar el análisis situacional del mercado de la empresa Pollo al Día.

Es exploratorio porque en primera instancia, posibilitó la formulación del problema y la identificación de los factores de cambio que gravitan alrededor de la dinámica de la empresa Pollo al Día que permitieron el inicio del ejercicio prospectivo.

También es descriptivo, dado que en la investigación se detalla las características que identifican los factores de cambio y actores.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el espacio prospectivo de la presente investigación se acudió al método inductivo y analítico. En lo concerniente a lo inductivo se estableció conclusiones generales a partir de elementos de juicio particulares con base en observaciones controladas. En lo relativo a lo analítico en virtud de que en este estudio se diferencia con un enfoque sistémico diferentes dimensiones las cuales se estudian por separado que progresivamente se integran para dar respuesta al problema planteado.

En afinidad al enfoque prospectivo, éste se manifiesta en las etapas pertinentes acudiendo a la Caja de Herramientas de la Prospectiva de Michael Godet.

5.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

5.3.1. Fuentes Secundarias

Dentro de estas fuentes se tuvieron en cuenta diverso material bibliográfico y datos suministrados especialmente por FENAVI y FENALCE.

5.3.2. Fuentes Primarias

El acceso a la fuente primaria, en la categoría de muestreo y metodología prospectiva, permitió elementos de juicio para la elaboración del método IGO y análisis estructural; el análisis de Alianzas y Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones, MACTOR; el Sistema de Matrices de Impacto Cruzado Smic-Prob-Expert; y El método Multicriterio y Política, MULTIPOL.

Las fuentes primarias que se utilizaron fueron encuestas que se aplicaron a consumidores y distribuidores en la ciudad de Pasto bordando factores críticos de mercadeo.

5.4. MÉTODOS Y TÉCNICAS

- Análisis Estructural MIC-MAC.
- Método de Análisis de Juego de Actores.
- Smic Prob Expert. (Impactos Cruzados Probabilizados)
- Método IGO (Importancia y Gobernabilidad).

5.5. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.5.1. Definición de la Población

En el presente estudio, el elemento muestral es, por una parte las amas de casa que representan el mercado consumidor. Por otra los distribuidores de pollo fresco. Respecto a la unidad de muestreo, se tomaron proporcionalmente los hogares discriminados por estratos en la ciudad de Pasto. Para el caso de los distribuidores se realizó un muestreo por conveniencia.

5.5.2. Determinación de la Muestra

Tomando como marco muestral, la base de datos de la Empresa MONTAGAS ESP, se determinó que el universo es 87.163 hogares, distribuidas por zonas, población sobre la cual se extrajo una muestra proporcional por estratos, con base a datos de Planeación Municipal, salvo en el estrato 5 que se realizó una elección por conveniencia.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para muestras infinitas: (Jany José Nicolás, 1994. Pág. 69)

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra.

N = población (87.163 hogares).

Z = valor estandarizado en la distribución normal (95%).

p = probabilidad de éxito (0.5).

q = probabilidad de fracaso (0.5).

e = margen de error permitido en la muestra \approx (8%).

Aplicando la fórmula, se obtuvo una muestra es 150, a quienes se les aplicó el instrumento que muestra el Anexo A.

Cuadro 1. Tamaño de la Muestra

ESTRATO	HOGARES*	TAMAÑO** DE MUESTRA	% TAMAÑO DE MUESTRA
ZONA I	18521	16 (Estrato 1)	11%
ZONA II	19666	67 (Estrato 2)	45%
ZONA III	18849	45 (Estrato 3)	30%
ZONA IV	16263	19 (Estrato 4)	12%
ZONA V	13865	3 (Estrato 5)	2%
TOTAL	87163	150	100%

Fuente: Elaboración Propia,

*Número de hogares por zona, no representa estratos.

** Submuestra estratificada aleatoriamente.

Es importante aclarar que los instrumentos, anexos referentes al a metodología prospectiva son de autoría del Doctor Francisco José Mojica, Director del Centro del Pensamiento y Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia.

6. ESTADO DEL ARTE

Con el fin de alimentar desde la perspectiva de la retrospectiva la conjetura del futuro, se realizó un análisis de la industria avícola en diferentes dimensiones del entorno y una investigación de mercados en el contexto local con el fin de estudiar el comportamiento del mercado consumidor y distribuidor.

6.1 ANÁLISIS DE CONTEXTO DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA

6.1.1 Contexto Internacional

El consumo per cápita de pollo a nivel internacional revela un importante crecimiento. En el Cuadro 2 se presenta la información de países de mayor consumo.

Cuadro 2. Consumo Percápita de Pollo.

Consumo Per Cápita de Pollo en el Mundo (Kilos/año)				
País	1990	2000	2005	2008
Argentina	10.6	24.4	18.5	31
Brasil	14.3	28.3	34.3	53.2
Chile	9.2	23.4	25	25
Ecuador	6.8	14.1	15.9	24
España	22.4	25	31.3	48
Estados Unidos	31.3	39	44.3	55.9
Panamá	11	26.8	25.4	30.9
Reino Unido	15.5	23.8	26.8	28.9
Venezuela	13	29.8	23.5	33

Fuente: FAO/FENAVI

“Los países ubicados en el Caribe presentan un alto consumo Percápita histórico. Es el caso de Antigua y Barbuda con el mayor consumo en 1990 (61,4 Kilos/persona) y que al 2005 ha disminuido a 49,5 kilos/persona; Surinam al 2005 muestra un consumo de 32,3 Kilos/Percápita (19,5 en 1990), Bahamas (54,4 en 2005

pero 42,5 en 1990); República Dominicana es la de menor consumo, 18,1 Kilos/persona, ligeramente inferior al de Colombia al mismo año (18.3)", (IICA 2010).

Argentina, es un importante referente de la tendencia creciente del consumo de pollo a nivel internacional, a pesar de ser un connotado productor y consumidor de carne de vacuno. En el año 2005, el consumo Percápita era 18.5 Kilos, un poco por encima de la cifra colombiana. Brasil, la octava potencia a nivel mundial, consume 34.3 kilos/persona. (IICA 2010). La anterior cifra está correlacionada por ser el tercer productor de maíz amarillo tecnificado y el tercer productor de pollo; este país aportaba hasta el 2007 el 40% del total de las exportaciones de pollo a nivel mundial con un crecimiento en los últimos 11 años del 9.2% anual (SAGPYA, 2010).

Canadá y Estados Unidos registran consumos Percápita altos, 32.3 (IICA, 2010) y 4.3, Kilos respectivamente, (SAGPYA, 2010). La unión Europea ha evidenciado una tendencia decreciente respecto a este ítem, en comparación con los países antes mencionados hasta el 2007 presenta un consumo percápita de 16.3 kilos y entre 1992 y 2006, un decrecimiento de -11.5% (SAGPYA, 2010).

Ecuador, un mercado atractivo por la proximidad geográfica y por la afinidad cultural para la industria avícola nariñense presenta cifras de crecimiento en el consumo percápita de pollo, o cual expresa un atractivo en términos de mercado; las cifras son dicientes ascendió de 6,8 Kilos por persona en 1990 a 15,9 Kilos por persona en el 2005. Así mismo, Venezuela, un mercado tradicional Para la industria avícola colombiana, muestra un consumo percápita relevante, en el año 2005 se calculó un consumo de 23.5 Kilos/persona (IICA, 2010).

La anterior síntesis del mercado del pollo en los mercados más connotados, señalan una clara tendencia del incremento progresivo del consumo de carne de pollo en el mundo, donde Colombia se encuentra articulado.

6.1.2 Contexto Nacional

- **TENDENCIAS DEL CONSUMO**

El comportamiento del mercado de carne de pollo en Colombia ha evidenciado crecimiento de 5.97% en los últimos diez años. Tan sólo en el periodo 2008-2009 se registro un leve descenso de 0.2Kg (Fenavi, 2010). Como se puede observar el cuadro 3, finalizando los años noventa se consumía de 13.7 Kilos/año en 1999 hasta llegar a 23.1 Kilos/año en el año 2009. El promedio de consumo fue de 17.5 kilos/año (Fenavi, 2010), con un coeficiente de variación del 20%, que significa dispersión moderada del consumo en el periodo estudiado.

Cuadro 3. Tendencias de Consumo Percápita en Colombia

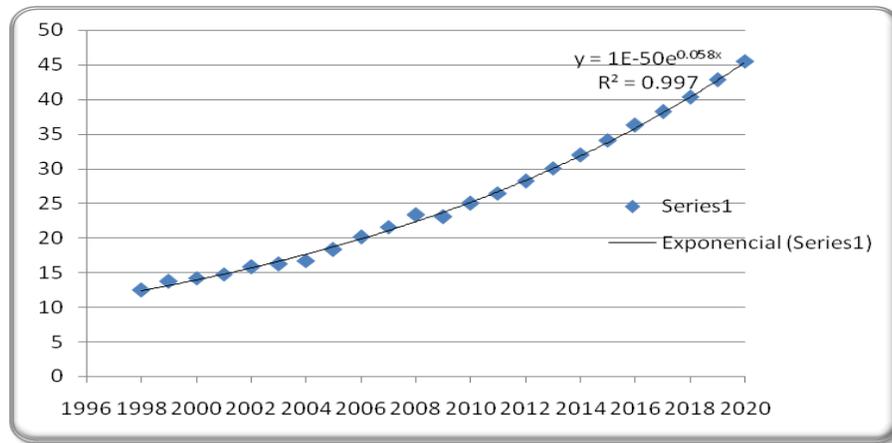
AÑOS	KILOS
1998	12.5
1999	13.7
2000	14.2
2001	14.8
2002	15.8
2003	16.2
2004	16.7
2005	18.3
2006	20.1
2007	21.6
2008	23.3
2009	23.1
2010	25.0
2011	26.4
2012	28.2
2013	30.1
2014	32.0
2015	34.1
2016	36.3
2017	38.2
2018	40.3
2019	42.8
2020	45.5

CRECIMIENTO	5.97%
PROMEDIO	17.5
D.S	3.6
CV	20.30%

Fuente: Proyección, elaboración Propia, Datos Históricos FENAVI.

Así mismo, el Gráfico 1, desde un enfoque determinístico, pero válido para extrapolar tendencias, muestra con base en el estudio de forecasting el crecimiento vertiginoso del consumo de la carne de pollo en la próxima década.

Grafico 1. Tendencias de Consumo



Fuente: Elaboración Propia, Datos FENAVI

El consumo aparente, es otro indicador que evidencia la atractividad del mercado del pollo en Colombia. Analizando producción, ésta creció en 7.3% en el lapso de diez años: pasó de 562.744 toneladas en el año 2000 a 1.019.864 toneladas en el 2009, (Fenavi, 2009) la tendencia es exponencial, ver Gráfico 2. En el mismo periodo, las importaciones crecieron en 10.34%, pasaron de 10.045 toneladas en el 2000 a 24.351 toneladas en el año 2009 (Fenavi, 2009). Los datos de las exportaciones no son relevantes, se pronostica que crecerán en 3.99% en los próximos diez años. Como se puede ver en el Cuadro 4, el consumo aparente ha crecido en el periodo en estudio en 6.19%.

Cuadro 4 Tendencia de Consumo Aparente.

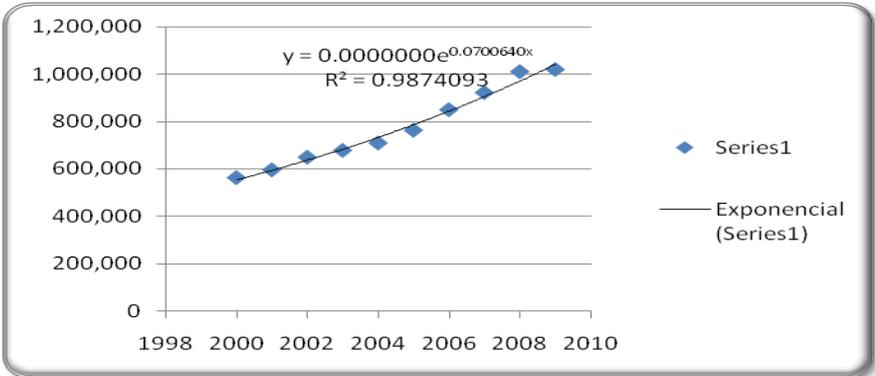
Año	Producción	Importación	Exportación	Consumo Aparente	
	Pollo (tons)	(tons)	Pollo (tons)	Pollo (tons/año)	% Pollo (Variac)
2000	562,744	10,045	0	572,789	5.65%
2001	595,586	9,568	23	605,154	5.65%
2002	649,037	3,321	32	652,358	7.80%
2003	678,069	130	6	678,199	3.96%
2004	709,182	2	0	709,184	4.57%
2005	762,870	20,441	1	783,311	10.45%
2006	849,830	24,057	55	873,887	11.56%
2007	922,344	26,784	81	949,128	8.61%
2008	1,010,659	30,046	3,290	1,040,705	9.65%
2009	1,019,864	24,351	197	1,044,215	0.34%
2010	1,117,620	30,706	369	1,148,326	9.97%
2011	1,203,380	32,064	405	1,235,444	7.59%
2012	1,294,370	34,029	444	1,328,399	7.52%
2013	1,399,476	37,474	485	1,436,950	8.17%
2014	1,508,403	42,880	533	1,551,283	7.96%
2015	1,615,498	45,813	586	1,661,311	7.09%
2016	1,724,295	51,016	644	1,775,312	6.86%
2017	1,849,342	57,600	703	1,906,941	7.41%
2018	1,988,760	65,417	766	2,054,177	7.72%
2019	2,153,882	75,583	513	2,229,464	8.53%
2020	2,307,643	87,675	545	2,395,318	7.44%
CRECIMIENTO	7.26%	10.34%	3.99%	6.19%	
PROMEDIO	776,019	14,875	369	79089300.00%	6.82%
D-S	158043.155	10957.5398	975.508201	167092.3255	
C-V	20%	74%	265%	21%	

Fuente: Proyección Elaboración Propia, Datos Históricos FENAVI 2009

De acuerdo con las cifras del Cuadro 4, el consumo aparente registra un promedio de 790.893 toneladas ha crecido en promedio, en esta década, 6.82% cada año, siendo los crecimientos de los años 2005 y 2006 los mayores del periodo, con 11.56% (Fenavi, 2009).

Igualmente el Gráfico 2, apoyado con técnicas de forecasting y con un coeficiente de determinación aproximado al 99%, es pertinente argumentar el crecimiento de la demanda de pollo el horizonte del tiempo de estudio considerando variables de producción interna, importaciones y exportaciones.

Grafico 2, Tendencia de Consumo Aparente.

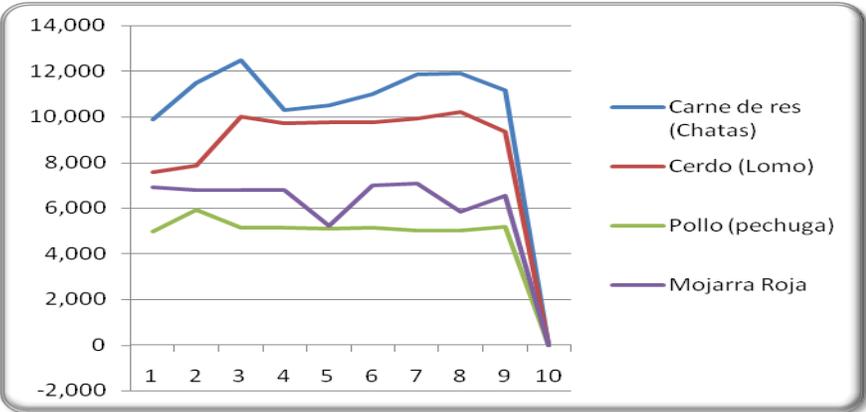


Fuente: Elaboración Propia, Datos Históricos FENAVI

COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LOS PRECIOS

Comparando la tendencia de precios de diferentes productos sustitutos de la carne de pollo entre octubre y mayo de 2007, se puede observar en el Gráfico 3, que la carne de pollo tiene el precio más bajo por kilo.

Grafico 3, Evolución de Precios de Carne



Fuente: Elaboración Propia, Datos Históricos El Tiempo 2007, IICA 2010

Así mismo en relación al crecimiento de precios, la carne de pollo se mantuvo constante, tendiente a cero, frente a la carne de cerdo con 4.33% y carne de res con 2,69%.

Abordando el periodo 2008 al 2010 los precios en las diferentes presentaciones de pollo no han variado significativamente; como se puede observar en el cuadro 5, han estado por debajo del IPC; el producto pollo entero sin víscera y piernas han decrecido y la presentación en pechuga se incrementó en 1.8%, aproximadamente (Fenavi, 2009).

Cuadro 5, Comportamiento Precios de Pollo

MES	2008	2009	2010 (abril)	Crecimiento
Producto: Pollo Entero sin Vísceras				
Enero	\$ 4,034	\$ 4,482	\$ 4,385	-0.8%
Diciembre	\$ 4,481	\$ 4,334	\$ 4,000	
Promedio/año	\$ 4,257.5	\$ 4,408.0	\$ 4,192.5	
Producto: Pechuga				
Enero	\$ 4,793	\$ 6,134	\$ 6,081	1.8%
Diciembre	\$ 6,070	\$ 6,175	\$ 5,183	
Promedio/año	\$ 5,431.5	\$ 6,154.5	\$ 5,632.0	
Producto: Piernas				
Enero	\$ 4,908	\$ 5,744	\$ 5,294	-0.7%
Diciembre	\$ 5,748	\$ 5,759	\$ 5,150	
Promedio/año	\$ 5,328.0	\$ 5,751.5	\$ 5,222.0	
IPC	7.67%	2.00%	2.31%	

Fuente: Elaboración Propia, Datos Históricos FENAVI/SIPSA, IICA 2010

COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN

La producción avícola en Colombia se ha incrementado en los últimos diez años a una tasa de 6.8%. La variación más significativa se registró entre los años 2005 y 2006 con una variación del 11.4%. Por el contrario, entre 2008 y 2009 se presentó un desempeño más bajo que no alcanzó a superar el 1% (Fenavi, 2009). Se observa en el cuadro 6.

Cuadro 6. Comportamiento de la Producción de Carne de Pollo (2000-2009)

AÑO	Producción	VARIACIÓN
	Pollo (Tons)	
2000	562,744	5.8%
2001	595,586	5.8%
2002	649,037	9.0%
2003	678,069	4.5%
2004	709,182	4.6%
2005	762,870	7.6%
2006	849,830	11.4%
2007	922,344	8.5%
2008	1,010,659	9.6%
2009	1,019,864	0.9%
PROMEDIO	776,019	
CRECIMIENTO (2000-2010)	6.8%	
CRECIMIENTO (2000-2005)	6.3%	

Fuente: Elaboración Propia, Datos Históricos Programa, Estudios económicos 2009, FENAVI, IICA 2010

6.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

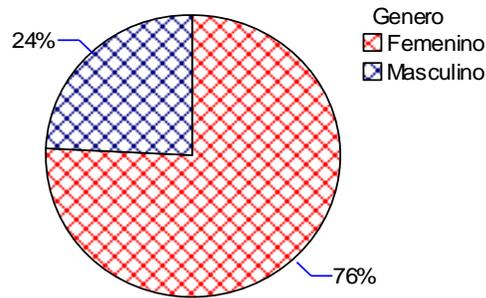
6.2.1 Estudio a Consumidores

La investigación se realizó en los diferentes sectores urbanos de la ciudad de Pasto, con el fin de recoger opinión, identificar factores críticos de mercadeo que permitan mejorar la competitividad de la empresa Pollo al Día, siguiendo las preguntas que se observa en el Anexo A, cuyos resultados son los siguientes:

PERFIL DEL CONSUMIDOR

Quién decide e influye en la compra de pollo en los hogares de Pasto son las mujeres con una representación de 76%, como se observa en el gráfico 4.

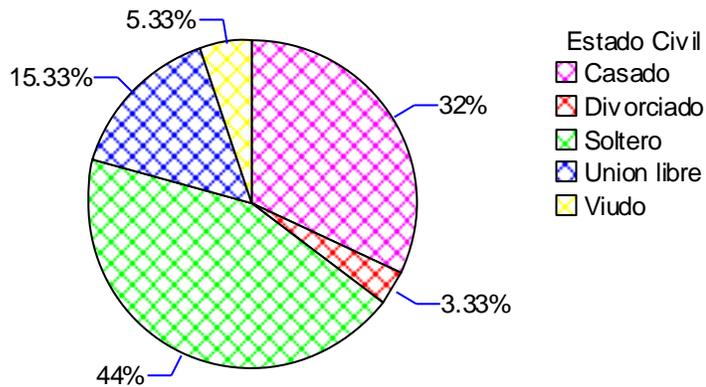
Grafico 4, Diagrama de Sector para Género



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Los consumidores, considerando su estado civil, se pueden dividir en dos segmentos que determinan dos estilos de vida y por lo tanto comportamientos diferentes respecto al consumo. El gráfico 5, señala que el 44% de la población es soltera y el 47% tiene algún vínculo conyugal.

Grafico 5, Diagrama de Sector para Estado Civil



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Respecto a la variable edad, como se puede observar en el Cuadro 7, quien decide e influye en la compra de pollo es el adulto joven y el de mediana edad; el 84%

se encuentran en un rango de edad comprendido entre 20 a 50 años; de ellos aproximadamente el 33% se encuentran en u rango de edad de 31 a 40 años.

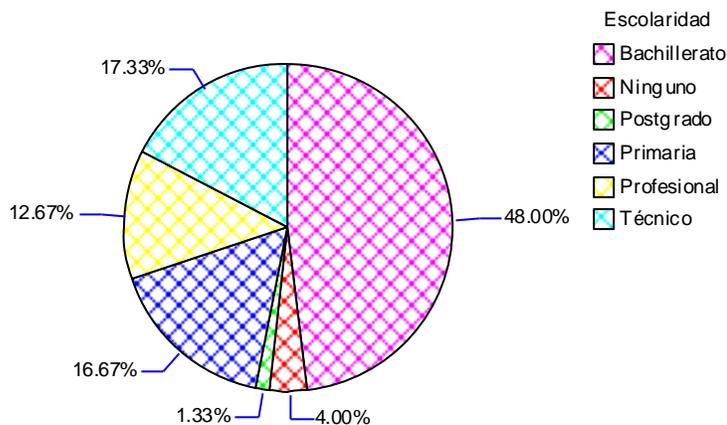
Cuadro 7, Frecuencia para Rango de Edades.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	20 años	7	0.0467	7	0.0467
2	de 21 a 25 años	20	0.1333	27	0.1800
3	de 26 a 30 años	26	0.1733	53	0.3533
4	de 31 a 40 años	49	0.3267	102	0.6800
5	de 41 a 50 años	24	0.1600	126	0.8400
6	de 51 a 60 años	16	0.1067	142	0.9467
7	mayores de 60 años	8	0.0533	150	1.0000

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics

En cuanto al nivel de escolaridad dentro de la población objeto de estudio, cerca del 65% tienen una formación básica. Los detalles de esta variable se observa en el gráfico 6.

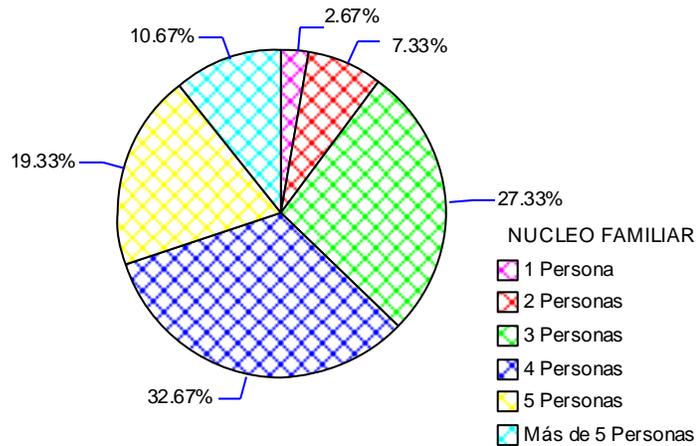
Grafico 6, Diagrama de Sector para Escolaridad



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics

Se encontró que en promedio, en cada hogar habitan cuatro personas; es relevante registrar que aproximadamente el 10% de los hogares encuestados están conformados por dos personas o menos, como se observa en el grafico 7.

Grafico 7, Diagrama de Sector para Núcleo Familiar



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics

Correlacionando las variables estrato e ingreso, se encontró que en el 40% devenga ingresos por debajo del salario mínimo, de ellos el 24% pertenece al estrato dos; los encuestados que sus ingresos son mayores a 6 salarios mínimos se presentan en el estrato 4, con un 0,67%. Los ingresos que ascienden a un salario mínimo ascienden al 36% de la población encuestada y se distribuyen en todos los estratos encuestados, destacándose el estrato 2 con un 14.67%. Lo anterior se relaciona en el cuadro 8.

Cuadro 8, Frecuencia para Estrato Social Según Ingresos.

	1 SMLV	2 SMLV	3 SMLV	4 SMLV	6 SMLV	Menos 1 SMLV	Fila Total
1	6 4.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	10 6.67%	16 10.67%
2	22 14.67%	9 6.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	36 24.00%	67 44.67%
3	19 12.67%	13 8.67%	1 0.67%	1 0.67%	0 0.00%	11 7.33%	45 30.00%
4	5 3.33%	7 4.67%	3 2.00%	0 0.00%	1 0.67%	3 2.00%	19 12.67%
5	2 1.33%	1 0.67%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	3 2.00%
Columna Total	54 36.00%	30 20.00%	4 2.67%	1 0.67%	1 0.67%	60 40.00%	150 100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics

En cuanto a la presentación de pollo fresco, el 72% de la población encuestada lo prefiere fraccionado, de este porcentaje, el 38% prefiere la pechuga, la sección del pollo más seleccionada; el 22% prefieren muslos, el 7,33% elige los perniles, los recortes son escogidos por el 2%, el contramuslo por el 1.33% y las rabadillas como las vísceras por el 0.67% de los encuestados. Del 28% restante, el 16% opta por el pollo entero con vísceras; el 10% entero sin víscera y el 2% prefieren el pollo congelado. Lo anterior justifica que Pollo al Día considere estratégicamente el criterio de divisibilidad con el concepto de pollo fresco del día. La descripción se observa en el cuadro 9.

Cuadro 9, Frecuencia para Presentación Según Presas de Consumo

	Contra muslo	Muslos	N/A	Pechuga	Pernil	Rabadilla	Recortes	Fila Visceras	Total
Congelado	0	0	3	0	0	0	0	0	3
	0.00%	0.00%	2.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.00%
Entero con v	0	0	24	0	0	0	0	0	24
	0.00%	0.00%	16.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	16.00%
Entero sin v	0	0	14	0	1	0	0	0	15
	0.00%	0.00%	9.33%	0.00%	0.67%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%
Presas	2	33	0	57	11	1	3	1	108
	1.33%	22.00%	0.00%	38.00%	7.33%	0.67%	2.00%	0.67%	72.00%
Columna	2	33	41	57	12	1	3	1	150
Total	1.33%	22.00%	27.33%	38.00%	8.00%	0.67%	2.00%	0.67%	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics

En relación a la pregunta en donde compra pollo fresco, se encontró que el 53,33% de la población objeto de estudio realiza su compra en expendios, de estos expendios los encuestados prefieren realizar su compra en Pollo al Día, realizando recordación espontánea el 30%; distante sigue Pollo Ruano, con un 4%; con un 3,33% se encuentran Pollo Fresco; y Pollos Vika, Pollos San Martín y Pollos Caicedo con un 2,67% y con una participación de 1,33% se encuentra los expendios de Procarnicos, Casa del Pollo, Cerepollo y Mac Pollo.

En este orden de ideas y de acuerdo a la orientación del estudio, recordación espontánea, se pudo establecer que la marca pollo al día tiene un top of mind de 30%; siguiendo rezagado Pollos Ruano y la marca Éxito con 4%, respectivamente.

Así mismo, se encontró que el 7,33% los encuestados que prefieren realizar su compra de pollo fresco en grandes superficies, de los cuales el 4% prefiere almacenes Éxito y el 3,33% realiza su compra en Carrefour.

Del resto de encuestados el 28,67% realizan su compra de pollo fresco en tiendas, el 4% en supermercados, el 6% en plaza de mercado y un 0,67% es productor directo. Lo anterior se observa en el cuadro 10.

Cuadro 10, Frecuencia para Lugar de Compra Según Principales Expendios.

	Carrefour	Casa del pollo	Cerpollo	Exito	Mac pollo	N/A	Pdtor directo	Pollo Fresco
Expendios	0 0.00%	2 1.33%	2 1.33%	0 0.00%	2 1.33%	0 0.00%	0 0.00%	3 2.00%
Grandes supe	5 3.33%	0 0.00%	0 0.00%	6 4.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%
Pdtor direct	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 0.67%	0 0.00%
Plaza mercad	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	9 6.00%	0 0.00%	0 0.00%
Supermercado	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	6 4.00%	0 0.00%	0 0.00%
Tienda	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	43 28.67%	0 0.00%	0 0.00%
Columna Total	5 3.33%	2 1.33%	2 1.33%	6 4.00%	2 1.33%	58 38.67%	1 0.67%	3 2.00%
	Pollo San Ma	Pollo al dia	Pollo fresco	Pollo ruano	Pollos Caice	Pollos Vika	Procarnicos	Total
Expendios	4 2.67%	45 30.00%	5 3.33%	6 4.00%	4 2.67%	5 3.33%	2 1.33%	80 53.33%
Grandes supe	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	11 7.33%
Pdtor direct	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 0.67%
Plaza mercad	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	9 6.00%
Supermercado	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	6 4.00%
Tienda	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	43 28.67%
Columna Total	4 2.67%	45 30.00%	5 3.33%	6 4.00%	4 2.67%	5 3.33%	2 1.33%	150 100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics

Además con el fin de conocer si el servicio a domicilio es expresión de valor para el cliente, cuando los clientes calificaron en una escala numérica de 1 a 5, se obtuvo un promedio de 2.6, lo cual tiene connotación de indiferente. Sin embargo se debe considerar que las opiniones presentaron una dispersión considerable, lo evidencia el resultado del coeficiente de variación, del resumen estadístico del Cuadro 11.

Cuadro 11, Resumen Estadístico Servicio a Domicilio

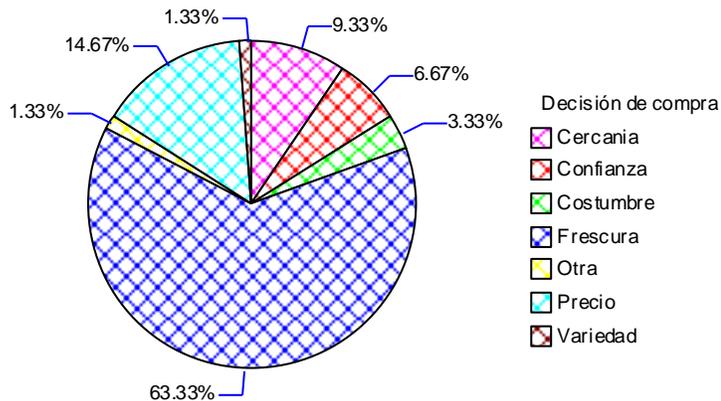
Frecuencia	150
Media	2.60667
Moda	1
Varianza	3.03217
Mínimo	1
Máximo	5
Primer Cuartil	1
Segundo Cuartil	5
Coef. de Variación	66.80%

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics

Otro factor relevantes para determinar el perfil de consumidor de pollo fresco en la ciudad de Pasto es la percepción de calidad, en este sentido, en el momento de verdad el 63,33% de los encuestados se basa por el concepto de frescura, el 14,67% en el precio, el 9,33% en la cercanía; el 6,67% por la confianza en el lugar en donde realiza su compra; el 3.33% por costumbre; y el 1,33% por la variedad y otros factores, respectivamente.

El gráfico 8, esquematiza los resultados.

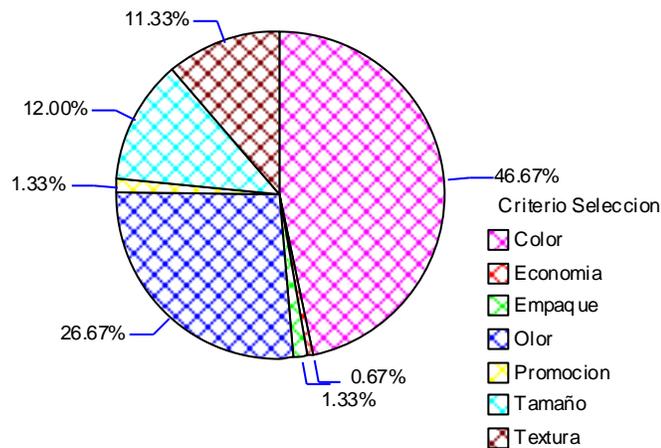
Grafico 8, Diagrama de Sectores para Decisión de Compra.



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics

Continuando con los factores claves de compra y concepto de calidad, se encontró que el 97% decide con base en las características organolépticas del producto y el 3% se deja seducir por promociones, empaque y precios de oferta. En el Gráfico 9, se presentan los criterios antes aludidos

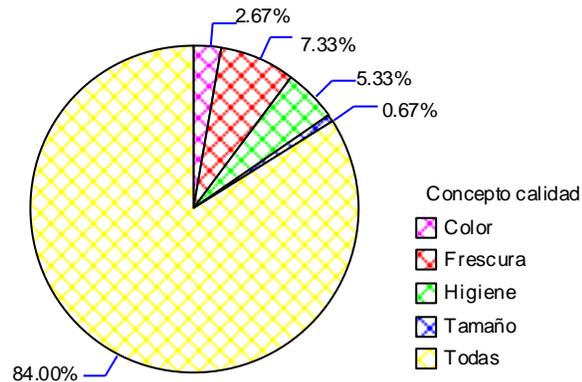
Grafico 9, Diagrama de Sectores para Criterios de Selección.



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics

En cuanto al concepto de calidad, el 99.33% de los encuestados lo relacionan con criterios de inocuidad y el 0,67% el tamaño, como se detalla en el grafico 10.

Grafico 10, Diagrama de Sectores para Concepto de Calidad.



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics

TAMAÑO DEL MERCADO

De acuerdo con la encuesta a consumidores Pasto es un mercado atractivo para las empresas avícolas. El 100% de los encuestados la consume carne de pollo, no obstante condicionan el consumo a las variables precio e ingreso. En cuanto al nivel de consumo medido en kilos/mes/hogar, un 40% consume en promedio 2 Kilos mensuales por hogar; 37.33% de las personas consultadas afirmaron consumir en su hogar entre 4-8 kilos/mes en tanto que 13.34% informó consumir más de 10 kilos/mes/hogar. El 9.33% restante consume 1 Kilo/mes.

La descripción de la frecuencia de compra y la cantidad se encuentra relacionadas en el Cuadro 12.

Cuadro 12, Frecuencia de Consumo Según Cantidad

	1 kg	1/2 kg	2 kg	3 kg	4 kg	Menos 1/2 kg	Fila Total
1 por semana	23 15.33%	8 5.33%	10 6.67%	0 0.00%	1 0.67%	11 7.33%	53 35.33%
Cada 2 dias	4 2.67%	20 13.33%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	49 32.67%	73 48.67%
Diaria	2 1.33%	9 6.00%	3 2.00%	1 0.67%	0 0.00%	1 0.67%	16 10.67%
Mensual	2 1.33%	1 0.67%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	3 2.00%
Quincenal	3 2.00%	0 0.00%	2 1.33%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	5 3.33%
Columna Total	34 22.67%	38 25.33%	15 10.00%	1 0.67%	1 0.67%	61 40.67%	150 100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics

Con base en los anteriores resultados y considerando que el número promedio de integrantes por núcleo familiar es 4.2 personas, se encontró que el consumo per cápita anual de carne de pollo en la ciudad de Pasto es de 22.33 Kg/año, dato coincidente con el consumo per cápita registrado a nivel nacional en el año 2009, el cual se estacionó en 22.7 Kilos/año (Fenavi 2009), ver Cuadro 13.

Es pertinente citar que de consumo per cápita tanto local como nacional son muy inferiores respecto a países como Estados Unidos y Brasil en donde el consumo per cápita es de 44.3 Kg/año y 37.5 Kg/año, respectivamente.

Cuadro 13, Tamaño del Mercado.

Consumo Kg Hogar	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Promedio Consumo Kg. Mes	Promedio Ponderado Mes
> 10	20.01	13.34%	36.57	4.88
8	30	20.00%	7.75	1.55
7	0	0%	0	0.00
6	0	0%	0	0.00
5	0	0%	0	0.00
4	25.995	17.33%	3.29	0.57
3	0	0%	0	0.00
2	60	40.00%	2.00	0.80
1	13.995	9.33%	0.17	0.02
Σ	150	100.00%		7.82
Consumo por Hogar Año				93.78
Consumo Percápita				22.33
Miembros Hogar				4.2

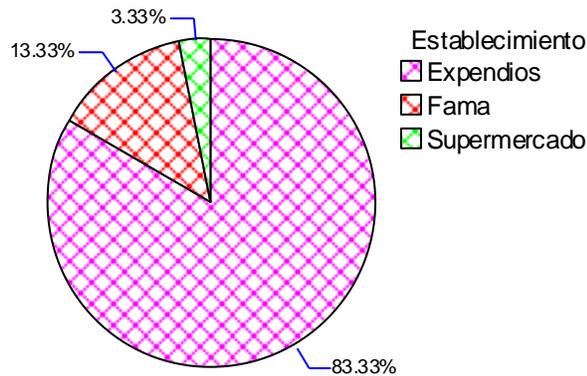
Fuente: Elaboración Propia.

6.2.2 Estudio a Distribuidores

Teniendo en cuenta que dentro de los clientes de Pollo al Día también se encuentran los distribuidores, se realizó un muestreo por conveniencia en diferentes puntos cardinales de la ciudad Pasto, tomando como muestra a 30 distribuidores. Anexo B.

En referencia al canal de distribución, el 83% comercializan pollo en establecimientos tipo frigorífico; el 13% en Famas y el 3% en, como se observa en el Gráfico 11.

Grafico 11, Diagrama de Sectores para Establecimientos.



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Se encontró que el 96% de los distribuidores comercializan pollo fresco entero, de estos aproximadamente el 83% en expendios tipo frigorífico, el 10% en famas y el 3% en supermercados, se resalta que aproximadamente el 3% de los establecimientos, representados en famas, no comercializan pollo fresco entero.

Los denominados expendios, en función de la presentación de pollo que comercializan, más que competidores, se presentan como clientes potenciales de Pollo al Día. La descripción se presenta en el Cuadro 14.

Cuadro 14, Frecuencia para Establecimiento según Pedido de Pollo Fresco.

	Fila		Total
	no	si	
Expendios	0	25	25
	0.00%	83.33%	83.33%
Fama	1	3	4
	3.33%	10.00%	13.33%
Supermercado	0	1	1
	0.00%	3.33%	3.33%
Columna	1	29	30
Total	3.33%	96.67%	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

También se pudo observar que el 87% distribuyen el pollo en cortes, participando aproximadamente con 73% los expendios tipo frigorífico.

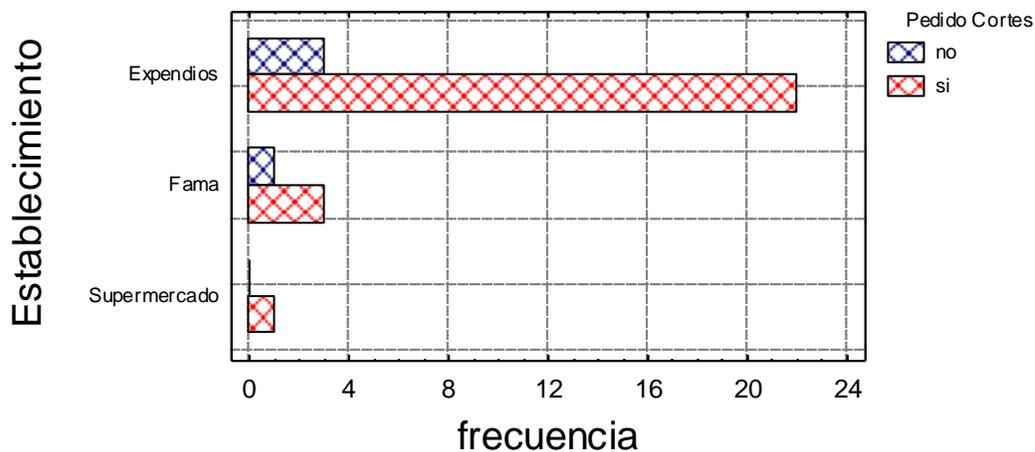
Cuadro 15. Frecuencia para Establecimiento según Pedido de Pollo en Cortes.

	Fila		Total
	no	si	
Expendios	3 10.00%	22 73.33%	25 83.33%
Fama	1 3.33%	3 10.00%	4 13.33%
Supermercado	0 0.00%	1 3.33%	1 3.33%
Columna	4	26	30
Total	13.33%	86.67%	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

La preferencia por distribuir la presentación de pollo en recortes se esquematiza en el Gráfico 12.

Gráfico 12. Establecimiento según Pedido de Pollo en Cortes.



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Teniendo como referencia la presentación y la cantidad del pedido se realizó un resumen estadístico con las siguientes variables:

Muestra 1: Cantidad Pedido Pollo con vísceras

Muestra 2: Cantidad pedido Pollo sin vísceras

Muestra 3: Cantidad Pedido Pechugas

Muestra 4: Cantidad Pedido Cuartos

Muestra 5: Cantidad Pedido Recortes

Del Cuadro 16 se concluye que la calificación promedio más baja la obtuvo la cantidad de pedido de recortes, con un registro de 8.3 Kilos, lo sigue la cantidad de pedido de pollo sin vísceras, cantidad de pedido de cuartos, cantidad de pedido con pechugas y cantidad de pedido con vísceras, con calificación de 9.5, 10.8, 14.7 y 23.3 Kilos respectivamente.

En este orden de ideas, considerando la dispersión, se encuentran diversas respuestas; en este estudio se lo puede constatar con el coeficiente de variación, el cual es útil porque elimina la dimensionalidad de las variables y tiene en cuenta la proporción existente entre una medida de tendencia y la desviación típica o estándar. Se aclara que el valor relativo para asumir un criterio de baja dispersión es cuando el coeficiente de variaciones igual o inferior al 30%, en consecuencia, existe una gran dispersión en las respuestas encontradas concluyendo que no existe una uniformidad en el pedido en kilos, si no que obedece a tendencias del mercado o tendencias de ingreso.

Cuadro 16, Resumen Estadístico Cantidad de Pedido por Presentaciones

	Muestra 1	Muestra 2	Muestra 3	Muestra 4	Muestra 5
Frecuencia	30	30	30	30	30
Promedio	23.3	9.56666667	14.7	10.8	8.3
Desviación	18.5672651	21.058147	11.9084004	17.1510933	17.5178956
Mínimo	0	0	0	0	0
Máximo	100	100	50	100	100
Primer Cuartil	10.5	0	8.5	5.25	2.25
Segundo Cuartil	30	10	20	10	9.25
Cof. Variación	80%	220%	81%	159%	211%

Fuente: Elaboración Propia.

Respecto al precio de compra, el producto de mayor demanda es el pollo fresco con vísceras, el cual de acuerdo al concepto de coeficiente de variación la dispersión no es relevante. En el Cuadro 17 se observa un resumen estadístico del precio de compra.

Cuadro 17. Resumen Estadístico para Precio de Compra de Pollo Fresco

	Con Vísceras	Sin Vísceras	Pechuga	Cuartos	Recorte
Promedio	8224	6500	4173	2885	1064
Desviación	1140	1029	943	970	138
Mínimo	5000	5000	2500	1200	1000
Máximo	10000	8500	6000	5000	1500
Primer Cuartil	8000	6000	3625	2000	1000
Segundo Cuartil	9000	7250	5000	3925	1000
Cof. Variación	14%	16%	23%	34%	13%

Fuente: Elaboración Propia.

En relación al precio de venta, éste se caracteriza por ser de paridad; la dispersión es moderada como se observa en el cuadro 18.

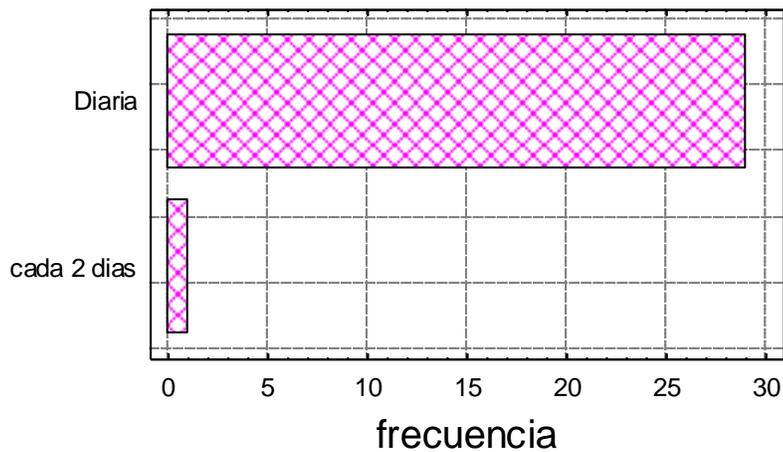
Cuadro 18. Resumen Estadístico para Precio de Venta de Pollo Fresco

	Con Vísceras	Sin Vísceras	Pechuga	Cuartos	Recorte
Promedio	8907	7018	4712	3396	1428
Desviación	1304	1053	970	1078	225
Mínimo	5200	5300	3000	2000	1100
Máximo	11000	9000	7000	5600	2000
Primer Cuartil	8400	6500	4025	2525	1300
Segundo Cuartil	9800	7750	5300	4225	1500
Cof. Variación	15%	15%	21%	32%	16%

Fuente: Elaboración Propia.

Aludiendo la frecuencia del pedido, aproximadamente el 96% de los distribuidores realizan su pedido en forma diaria, y el 3% aproximadamente lo realizan cada 2 días. Lo anterior se reitera en el Grafico 13.

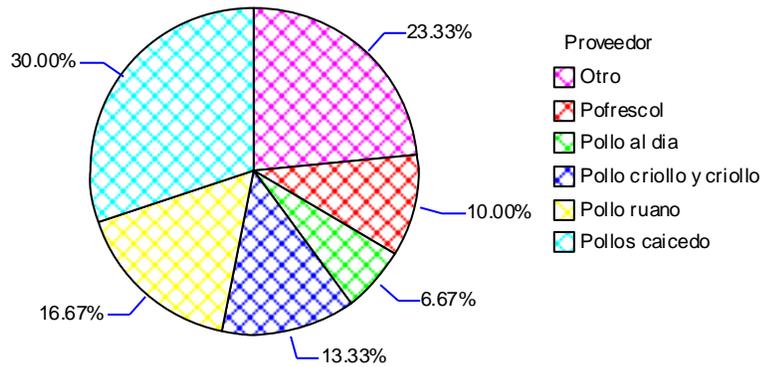
Grafico 13, Frecuencia de Pedido.



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

En cuanto a la participación en el mercado distribuidor el líder es la Empresa Pollo Criollo seguido de Pollo Ruano. En el segmento distribuidor, Pollo al Día se encuentra rezagado con el 6.67%. La descripción detallada se puede ver en el Gráfico 14.

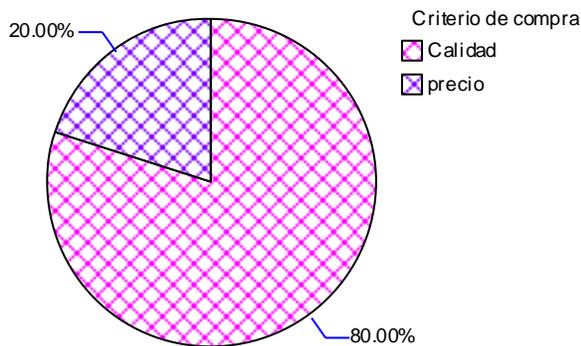
Grafica 14, Diagrama de Sectores para Proveedores de Pollo Fresco.



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

El factor clave de éxito frente al mercado distribuidor es la calidad, lo corroboran el 80% frente al 20% cuyo criterio de decisión lo determina el precio.

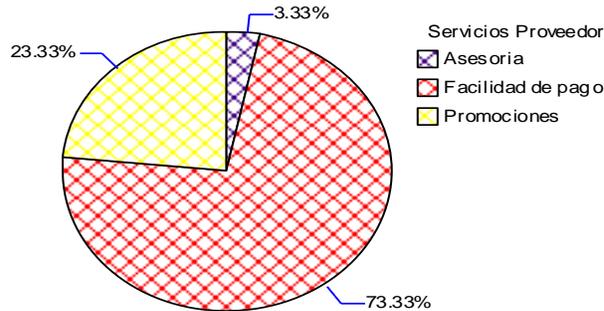
Grafico 15. Diagrama Criterio de Compra



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

El concepto de valor que abstraen los distribuidores, aproximadamente en 73%, está representado por la financiación o facilidad de pago; alrededor del 23% por promociones; y el 3% aproximadamente por el servicio postventa, lo anterior se aprecia el Gráfico 16.

Grafico 16. Servicios que Ofrece el Proveedor

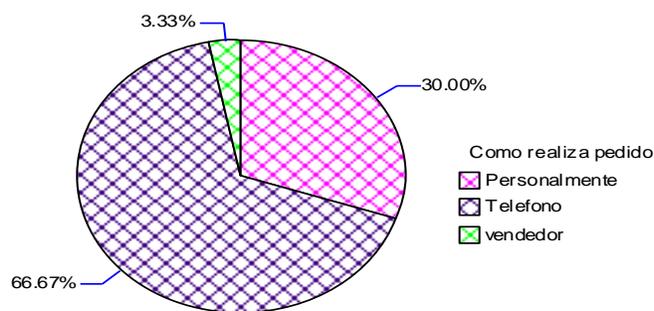


Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Considerando los resultados de las variables objetos de estudio referentes a las dimensiones de la calidad del pollo fresco, esta se ve reflejada en el color, frescura, presentación y conformidad con el pesaje.

Con referencia a la forma de cómo realizan el pedido a sus proveedores se encontró que 66.67% de los distribuidores encuestados lo realizan por teléfono, el 30% lo realizan de forma personal y el 3.33% lo realizan a través del vendedor de confianza, lo anterior se pudo observar en el Gráfico 17

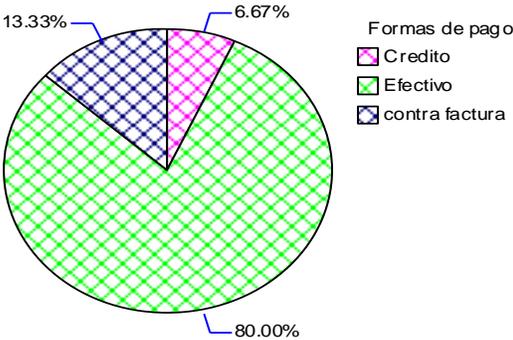
Grafico 17. Diagrama de Realización de Pedido



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

En relación a la forma de pago, el 80% de los distribuidores lo realizan en efectivo, el 13.33% contra factura y los distribuidores que manejan crédito son tan solo el 6.67%, como se observa el Gráfico 18.

Grafico 18. Diagrama de Forma de Pago



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

7. ANÁLISIS PROSPECTIVO

7.1 DEFINICIÓN DEL SISTEMA

7.1.1. Reseña Histórica de la Empresa Pollo Al Día

Pollo al Día, con sede en la ciudad de Pasto, nace de la idea de producir artesanalmente carne de pollo en confinamiento, este emprendimiento lo gestó el señor Héctor Guillermo Mejía a sus 18 años de edad, fue en ese tiempo cuando en una pequeña huerta, acompañada de cultivos de hortaliza empezó su producción con 10 pollos. Luego junto a su familia pasaron de criar y procesar 10 pollos a 50, 100, 200, de tal forma que se incrementaron progresivamente los pedidos que hicieron necesario una alianza informal con granjas para poder abastecer el mercado.

Los clientes eran entonces el supermercado IDEMA, el AMOREL, y el Restaurante el Trapiche, quienes lo conocieron por tener pollo fresco de calidad y al día, de tal forma que desde 1975 surge la marca Pollo al Día.

Inicialmente se ubica, en la calle 16 con 22; local que arrienda en \$50 pesos mensuales, no obstante, el crecimiento era tan notable que fue necesario un local más grande y fue entonces cuando decide ubicarse en una casa en la Carrera. 22ª no. 15-61 centro, gracias a un préstamo bancario, y es en este lugar en donde se acreditaría por tener un producto fresco, con buenos precios y excelente calidad.

En la actualidad la empresa cuenta con su granja, planta de sacrificio y puntos de comercialización, totalmente adecuadas para su finalidad, además de personal capacitado para cada una de las dependencias permitiendo a Pollo al Día mantenerse y progresar en el mercado de los pollos crudos en Pasto, ver Anexo C

7.1.2. Situación Actual de la Empresa

Pollo al Día es una empresa dedicada al levante, engorde, sacrificio y comercialización de pollo en canal, cuenta con más de 25 años de tradición en el mercado; siendo reconocida en la ciudad de Pasto, como una de las empresas pioneras en el mercado avícola, en virtud que ha brindado confianza, calidad y frescura en su producto, debido a que desde sus inicios se trabajó con honestidad, en precios y calidad de sus productos.

Dentro de sus productos, Pollo al Día ofrece gallina en canal, queso campesino, huevo campesino y trucha arco iris, entre otros, no obstante, no constituye su mercado relevante.

Para llevar a cabo el levante y engorde de las aves, la empresa cuenta con granjas avícolas en el municipio de Chachagui, corregimiento de Pazisara, Casabuy y el municipio de Tangua.

El sacrificio hace referencia a la conversión del pollo vivo en carne el cual se realiza en la vereda de Chávez corregimiento de Catambuco, ver Anexo C.

Para la comercialización la empresa dispone de 13 puntos de ventas ubicados en puntos estratégicos a lo largo y ancho de la ciudad de Pasto.

Pollo al día considera competidores directos a los que tienen la capacidad instalada para el levante, engorde, proceso y comercialización del pollo; entre ellos están: Avícola Ruano, Pollos Efraín Ruano, Pollos Caicedo, Pollos Bucanero, Mac pollo, Pollo A, Pimpollo y avicultores pequeños de la región

7.1.3. Misión de la Empresa Pollo al Día.

Somos una empresa Nariñense dedicada a la producción y comercialización de carne de Pollo. A través de nuestra Calidad, Sabor y Frescura, generamos bienestar en los hogares donde se consume nuestros productos, somos el pretexto perfecto para unir y compartir en familia.

Estamos comprometidos con nuestros clientes y proveedores en brindar la excelencia de calidad, para ello contamos con nuestro personal calificado y un sistema de producción, basado en las más exigentes normas de bioseguridad y buenas prácticas de manufactura (BPM), que garantizan un ambiente limpio, inocuo y sin contaminación en todos los procesos desde la producción, sacrificio, empaque, distribución y transporte hasta los puntos de venta.

7.1.4. Visión de la Empresa Pollo al Día.

En Pollo al Día dirigimos nuestro esfuerzo y dedicación en ser una empresa líder en la producción y comercialización de pollo a nivel regional con cubrimiento nacional e incluso aprovechando nuestra ubicación a nivel internacional; respaldado en nuestra capacidad, tecnología, valores corporativos y sobre todo en nuestra HONESTIDAD Y SERIEDAD, COMO EMPRESA LEGALMENTE CONSTITUIDA.

7.1.5. Valores Corporativos de la Empresa Pollo al Día.

Somos pioneros en la producción, comercialización y producción de carne de pollo con más de 30 años de experiencia, convirtiéndose en una tradición en la familia nariñense que ha evolucionado, ha medido que el cliente a cambiado.

El inconfundible sabor de nuestra carne de pollo, alimentado solo con materia prima de excelente calidad y alto contenido proteínico.

Control de calidad seguimiento e inspección en todos los procesos (Granjas, Plantas de Beneficio, Puntos de Venta, Postventa) garantizamos un producto de excelente calidad.

BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) identificación y control de puntos críticos en los procesos que garantizan un producto limpio e inocuo.

Nuestra empresa es competitiva en precios y servicios, contamos con todo el ciclo productivo lo cual nos hace fuertes en el sistema de costos.

Pollo al Día es una empresa HONESTA, CONFIABLE con capital e inversión, fruto de esfuerzo y dedicación netamente Nariñense y LEGALMENTE ESTABLECIDO.

Contamos con canales de distribución mayorista y minorista Usted puede encontrar un punto de venta especializado de Pollo al Día cerca de Usted.

7.2 ANÁLISIS DEL SISTEMA

El análisis del sistema se basó en los factores de cambio considerados desde una perspectiva de competitividad sistémica, identificados en el esquema SWOT y en la primera consulta a expertos.

A continuación se presenta los elementos de análisis o factores de cambio, con su respectiva descripción. Dichos factores se clasifican en niveles: meta, macro, meso y micro, como lo presenta el Cuadro 19.

El análisis estructural es una herramienta utilizada en prospectiva para estructurar la reflexión colectiva sobre un sistema determinado. Este análisis se realizó con base en las variables típicas del análisis de la competitividad sistémica, ver Cuadro 19, cuya construcción obedeció a un análisis sistemático aplicando los instrumentos que se observan en los Anexos D y E. El estudio tiene por objetivo hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables clave para la evolución del futuro de la Empresa Pollo al Día.

Cuadro 19, Variables del Análisis de la Competitividad Sistémica

FACTORES DE CAMBIO				
NIVEL META	S	W	O	T
Asociatividad				X
Informalidad				X
Factores socioculturales				X
NIVEL MACRO				
Política Cambiaria			X	
Tratados de Libre Comercio USA				X
Balanza Comercial				X
Conflicto Armado				X
Política pública			X	
Política de Competencia.		X		
Tendencias del mercado			X	
Producto Interno Bruto (PIB)			X	
Inflación			X	
Competencia				X
NIVEL MESO (Regional)				
Normas de Bioseguridad en Colombia	X			
Política de Infraestructura				X
Política Regional				X
Transferencia Tecnológica				X
Política ambiental			X	
Inocuidad	X			
Concepto de Marca	X			
NIVEL MICRO				
Estrategia Empresarial	X			
Diversificación		X		
Gestión Empresarial		X		
Competencias técnicas	X			
Nutrición Animal		X		
Inversión		X		
Localización de la Granja	X			
Buenas Prácticas Manufactura	X			
Participación en el mercado			X	
Calidad del Producto	X			
Rentabilidad		X		
Capacidad de Negociación		X		

Fuente: Elaboración Propia

El análisis estructural se llevó a cabo a través de tres fases: inventario de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

7.2.1. Inventario de Variables

NIVEL META

- **Asociatividad.** La atomización de productores avícolas nariñenses evidencian que los productores no están organizados, debido a los valores, actitudes y estilos de vida del nariñense típico (SUNGHEIM 1999). Cabe resaltar que no existen modelos de formas asociativas que se adapten al contexto del departamento, ya que no se han identificado modelos de asociatividad que sean pertinentes y que tengan pertenencia regional. La falta de asociatividad, se presenta no sólo en el sector avícola Nariñense sino también en las demás cadenas productivas.

- **Informalidad.** En la cotidianidad empresarial en Pollo al Día se ha permitido identificar que en el subsector avícola, la informalidad en el negocio avícola es representativa. En estas condiciones, se genera competencia desleal en razón que los negocios informales no soportan la carga impositiva del Estado. Por otra parte, el producto que comercializan no cumple con los requisitos de higiene e inocuidad dada la no implementación de procesos operativos básicos de saneamiento. La permisividad de los entes reguladores ante este problema y la fuerza que ha adquirido el fenómeno representa una amenaza para Pollo al Día. Se debe registrar que la informalidad dinamiza las variables precio e ingreso y las actitudes de los consumidores que no dimensionan los riesgos de salud que implica.

- **Factores Socioculturales.** En este ítem se reitera la animadversión a la asociatividad que históricamente ha identificado al nariñense. Además, es oportuno resaltar la cultura del no pago que se ha tornado crónica desde la coyuntura de la desaparición de las llamadas “pirámides”. Así mismo, “la Misión para el Empalme de las Series de Empleo, Pobreza y Desigualdad y el DANE afirman que entre 2008 y 2009,

Pasto fue la ciudad con el mayor incremento de la pobreza, al pasar del 35.8% al 39.8%” (Obando, 2010).

NIVEL MACRO

- **Política Cambiaria.** Tomando como referencia, julio 12 de 2010, la TRM se situó en 1.877 pesos por dólar, señalando una revaluación de 10,2% en los últimos doce meses y la cotización más alta en lo que va corrido del año (La Nota.com, 2010). La tendencia revaluacionista del peso frente al dólar, evidencia que el peso colombiano es el más revaluado en lo corrido de 2010 y también con respecto a tres años atrás (CANO, 2010). Frente a este panorama los expertos conjeturan que para el banco de la República será difícil el control de la revaluación de la moneda nacional. En este orden de ideas, para la Empresa Pollo al Día representa una oportunidad para la importación de materia prima lo cual le permitirá ser más eficiente en costos.

- **Tratado de Libre Comercio USA.** Tomando como elemento de análisis el estudio denominado “Incidencia del Libre Comercio en La Industria Avícola Santandereana”, es posible en el mediano plazo prepararse para que la Empresa Pollo al Día proteja su mercado regional considerando la variable precio. Sin embargo la amenaza se focaliza en la comercialización de pollo fraccionado en partes o cuartos; se alude al denominado cuarto trasero del pollo, constituido por pierna y pernil, que en Estados Unidos es considerado como desecho, razón por la que su precio sería la mitad del que se comercializa en Colombia (Danies, 2005).

- **Balanza Comercial.** Generalizando y considerando los resultados del análisis del consumo aparente en los últimos diez años, ver cuadro 4, correspondiente al estado del arte, se puede identificar una tendencia que evidencia el crecimiento de las importaciones, 10.34%, que supera el crecimiento de la producción nacional, 7.26%. Considerando la anterior observación se puede conjeturar que el crecimiento de las citadas importaciones será vertiginoso cuando entre en vigencia el TLC con Estados Unidos, que progresivamente desplazaría la industria avícola nacional y dejaría en total incertidumbre la existencia de la pequeña industria regional como la nariñense.

- **Conflicto Armado.** La guerra permanente entre el Estado y los grupos armados al margen de la ley ha ocasionado que el gobierno no preste la atención que merecen varios sectores productivos del país. Para la Empresa Pollo al Día esta es una limitante relevante, porque le ha impedido atender mercados atractivos ubicados en la costa pacífica nariñense, zona que se ha convertido en el teatro de operaciones de los actores en conflicto.

- **Política Pública.** En Colombia existe el Fondo Nacional Avícola-FONAV, creado mediante la Ley 117 y reglamentado por el decreto 823 de 1994 que tiene como fin orientar “la Cuota de Fomento Avícola hacia programas de investigación y transferencia tecnológica, asistencia técnica, sanidad animal entre otras” (Ministerio de Agricultura, 2010). Sin embargo, al menos en lo que atañe a Nariño no se evidencia resultados. En lo referente al incentivo a la asistencia técnica, de acuerdo a experiencias de los productores, es difícil de acceder dado que los recursos FINAGRO parecen ser plutocráticos (FINAGRO, Circular No. 13 de 2010). No obstante, es menester citar que en el año 2008, Pollo al Día se benefició del ICR como mediano productor, en virtud de lo cual se le reembolsó el 20% de los recursos financieros invertidos en la construcción de un plantel avícola, el proyecto costó \$ 400.000.000 pesos.

- **Política de Competencia.** Nariño ocupa el escalafón 17 en el ámbito de la competitividad de los departamentos en Colombia (CEPAL, 2009), situación que limita el emprendimiento considerando la precaria red vial, la inoperancia portuaria y aeroportuaria.

- **Tendencias del Mercado.** El consumo per cápita del pollo a nivel mundial se ha incrementado en 134,8% en el periodo comprendido entre 1992 a 2005 (SAGPYA, 2010), lo cual representa una oportunidad en términos de crecimiento del mercado.

- **Producto Interno Bruto (PIB).** Aunque se denota lento el crecimiento económico de Colombia, se ubica en un escenario optimista. En el segundo trimestre de

2010 el PIB creció en 4.5% en comparación al mismo trimestre de 2009. En relación al trimestre inmediatamente anterior, el PIB creció en 1%. Es oportuno destacar que durante el primer semestre, la economía nacional acumula un crecimiento de 4,3% (DANE, 2010). Lo anterior representa una dinámica que vislumbra oportunidades considerando la connotación de sostenibilidad.

- **Inflación:** Para el productor, el nivel de inflación se ubica en 111,85, Base diciembre de 2006=100 (DANE, 2010), indicador que representa una oportunidad en relación a la estabilización de precios de los diferentes insumos o materias primas que requiere la industria avícola. Así mismo, el índice de precios al consumidor representan una relativa oportunidad en términos de que el consumidor mantenga su poder adquisitivo; el IPC a septiembre de 2010 se ha ubicado en el 2.2% (DANE, 2010).

- **Competencia.** Marcas foráneas como Tyson, Pronaca, Sadía, Perdigado, entre otros emporios multinacionales, amenazan a mediano plazo la industria nacional. Así como marcas nacionales: Pollo Bucanero, Pollo A, Mac Pollo y Pimpollo, limitan la participación en el mercado regional de la industria avícola nariñense. En consecuencia, el panorama competitivo representa una amenaza latente para la existencia de la empresa Pollo al Día.

NIVEL MESO

- **Normas de Bioseguridad en Colombia.** La empresa Pollo al Día, aplica procesos bioseguros cumpliendo los lineamientos del Instituto Colombiano Agropecuario ICA, que es el organismo competente para certificar granjas seguras que cumplan con parámetros fitosanitarios previamente establecidos y que son de estricto cumplimiento.

- **Política de Infraestructura.** En Nariño, los municipios en donde se concentran los procesos de cría y levante de pollo de engorde, cuentan con vías de transporte en condiciones poco adecuadas, razón por la cual en repetidas ocasiones su mantenimiento debe ser realizado con capital propio por parte del avicultor debido a la

carencia de políticas claras de infraestructura en dichos municipios. Es importante resaltar, que la implantación de la actividad avícola en las regiones trae consigo desarrollo, no solo con la creación de empleos sino también en la generación de vías e infraestructura.

- **Política Regional.** El subsector avícola no se encuentra priorizado dentro de las apuestas productivas del departamento de Nariño. En consecuencia, no existe acuerdo de voluntades entre los actores estratégico de la competitividad sistémica del departamento de Nariño, sobre las acciones estratégicas que deberían realizar para fortalecer la productividad y competitividad de este importante renglón de la economía. El hecho de que no exista programas regionales tendientes a fortalecer el subsector avícola, representa una amenaza dado que limita la posibilidad de competir exitosamente en un mercado domestico que progresivamente permea la globalización económica.

- **Transferencia Tecnológica.** Este factor va ligado con la ineficiente política pública, reflejado en la escasa presencia de FONAV en Nariño. En las plantas avícolas de la región se puede diagnosticar que no se han beneficiado de la transferencia de tecnología de fomento, esta situación de tipo estructural representa una amenaza para la empresa Pollo al Día y en general para el subsector avícola del departamento de Nariño.

- **Política ambiental.** En el Plan de Desarrollo 2010 – 2014, la política ambiental se inserta como soporte transversal de la prosperidad democrática. Esta política, que a le letra dice: “garantizar la recuperación y el mantenimiento del capital natural y de sus servicios ecosistémicos, como soporte del crecimiento económico y apoyo a las locomotoras para la prosperidad democrática” (DNP, 2010), se torna oportuna frente a la política de Pollo al Día de ser social y ambientalmente responsable, en consecuencia la política ambiental se configura como una oportunidad para la Empresa.

- **Inocuidad.** Pollo al Día hace parte del segmento plantas de faenamiento. En este sentido alcanzar la certificación de Buenas Prácticas Manufactureras (BPM) y lineamientos de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP), la cual es emitida por el INVIMA, le permitirá exceder las expectativas de sus clientes que buscan un producto inocuo. En este sentido, para Pollo al Día manejar el concepto de inocuidad es una fortaleza cuyo reto es el mejoramiento continuo.

- **Concepto de Marca.** En el mercado regional, de acuerdo a la investigación de mercados, Pollo al Día, tiene un 30% de top of mind, un nivel de posicionamiento alto si se considera que ni en el mercado regional no existe conciencia de marca. La Empresa quiere impregnarle vida propia a la marca relacionada con la dimensión de calidad de sus productos con el fin de fidelizar y retener clientes.

NIVEL MICRO

- **Estrategia Empresarial.** Para la Empresa Pollo al Día es fundamental planear una estrategia de integración. En primera instancia, debe estudiar la posibilidad de integrarse verticalmente hacia atrás con el fin de producir sus propios insumos o materia prima, particularmente en el tema de balanceados así como en el caso de los pollos BB. Los anteriores proyectos tienen un avance significativo para la Empresa objeto de estudio en virtud de que cuentan con la infraestructura de base. En este orden de situaciones la estrategia empresarial de Pollo al Día también se orienta pactar una alianza estratégica con los productores de cereales con el fin de consolidar en el largo plazo una integración horizontal regional para dominar a los competidores regionales y controlar la competencia que proviene de fuera del Departamento de Nariño.

- **Diversificación.** Con una actitud proactiva Pollo al Día ha iniciado a añadir productos relacionados. Así para el año 2011 incursionará en la venta de pollo asado en sus puntos de venta aprovechando la imagen corporativa de la empresa. A mediano plazo ampliará su portafolio con la línea de embutidos de pollo. En este contexto se estudiará estratégicamente la decisión de proveer de pollos BB a los productores regionales y al norte de Ecuador.

- **Gestión Empresarial.** Pollo al Día desde sus inicios en 1975 se ha orientado con vocación empresarial, con planeación que le ha permitido eficiencia empresarial. En consecuencia, se concluye que este factor es una fuerza dinamizadora que facilitará implementar los diferentes proyectos estratégicos de corto y largo plazo para consolidar su posición competitiva, tomando como piedra angular el mejoramiento continuo.

- **Competencias Técnicas.** En la empresa Pollo al Día se asume el know how, como las habilidades y aptitudes particularmente distintivas apropiadas a sus diferentes procesos. Es menester citar que el personal que labora en las diferentes áreas de la Empresa posee el nivel de calificación adecuado, tanto de operarios como de profesionales para la asesoría técnica y acompañamiento en las diferentes actividades de la industria avícola. En el proceso de planeación de Pollo al Día existen indicadores halagüeños que correlacionan positivamente las competencias laborales requeridas y las capacidades existentes.

- **Nutrición Animal.** El manejo del sistema de nutrición para optimizar el índice de conversión alimentaria del pollo es de dominio total de la Empresa Pollo al Día, lo cual significa que el pollo gane peso con menos alimento, que a su vez se traduce en eficiencia en costos. Sin embargo la transferencia de la investigación que se realiza en potencias como Estados Unidos o Brasil es limitada. De otra parte, la presencia de intermediarios en la adquisición de insumos o materias primas para la elaboración de concentrados hacen que el costo de la producción final se incremente.

- **Inversión.** Esta variable influye en el crecimiento de una empresa; para Pollo al Día es el criterio determinante para dinamizar dos proyectos: reactivar una planta instalada en el municipio del Remolino, Nariño, la cual cuenta con una infraestructura adecuada para un plantel de incubación, que requiere una inversión de \$ 250.000.000. Así como acondicionar la planta de concentrados, cuya financiación

asciende a aproximadamente a \$300.000.000. Para el inmediato plazo la Empresa no cuenta con la posibilidad, en términos de capital de inversión, de abordar dichos proyectos, representando una debilidad.

- **Localización de la Granja** Pollo al Día se ha localizado estratégicamente con base en una visión futurista y guiados por el Plan de Ordenamiento Territorial del municipio de Pasto, considerando variables adicionales como el uso de suelos. Los criterios de localización son tanto objetivos, en términos financieros; y subjetivos, como actitud de la comunidad, clima, disponibilidad de infraestructura de apoyo que determinan la medida de preferencia de localización de la Empresa como una fortaleza.

- **Buenas Prácticas Manufactura.** La Empresa Pollo al Día inició actividades, capacitación de operarios, que le permitan la certificación en Buenas Prácticas de manufactura BPM. Es de aclarar que la Empresa cumple con las normativas del INVIMA; aplica a cabalidad las normas POES, es decir los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento y en el corto plazo, luego de certificarse en BPM, iniciará las gestiones para certificar el Sistema de Análisis de peligros y Puntos de Control Critico-HACCP. Pollo al Día considera relevante certificar la calidad del producto final y así inicia a construir el futuro de ingresar al mercado ecuatoriano.

- **Participación en el Mercado.** La producción y consumo de pollo en Colombia ha desplazado productos sustitutos tanto porcinos como bovinos. Durante la última década, la producción de pollo se ha duplicado en Colombia, pasando de 562.744 toneladas en el 2000 a 1.019.864 toneladas en el 2009, con un crecimiento de producción de pollo del 7.3%, (Fenavi, 2009). En este contexto, se observa una oportunidad para ganar participación en el mercado para Pollo al Día, más aun, teniendo como antecedente que los consumidores de pollo en Pasto tienen una recordación espontanea de la marca Pollo al Día en un 30%, frente a la inmediata competencia que posee un 4%.

- **Calidad del Producto.** Pollo al Día garantiza la inocuidad y calidad del producto y progresivamente fortalece las dimensiones de calidad tanto del producto tangible como del servicio. Las características organolépticas del pollo son asumidas como valor para el cliente, que consume el concepto de pollo fresco; la conformidad en peso y frescura; la estética en la presentación del pollo fraccionado; la capacidad de respuesta en sus diferentes puntos de venta; y la atención y el servicio fruto de gestión del talento humano que realiza la gerencia. Los anteriores argumentos se conjugan como fortaleza de la empresa Pollo al Día.

- **Rentabilidad.** La rentabilidad para Pollo al Día es del 3.5%, tomando como referente que en año 2006 es del 6%,(Ruiz, 2007) se observa que la rentabilidad es baja. La reducción en la rentabilidad obedece, entre otras razones, al mayor crecimiento en los costos y gastos operacionales que en los precios al consumidor, (Ruiz, 2007) sin embargo se ha implementado estrategia de reducir márgenes, para ganar participación en el mercado y desplazar a la carne sustitutas, deduciendo que para Pollo al Día es una debilidad.

- **Capacidad de Negociación.** Pollo al Día como proveedor de pollo fresco en sus diferentes presentaciones, tiene limitada su capacidad de negociación en función de la concentración de los proveedores. Si bien hay muchos compradores, también existe concurrencia de proveedores. Abordando la variable precio en el mercado de la ciudad de Pasto se maneja el criterio de paridad. Otros aspectos a considerar en este factor de cambio es la ventaja que tiene Pollo al Día de su marca, su nivel actual de calidad en la dimensión de producto y servicio que cuida minuciosamente en virtud del costo que significa sustituir clientes, pero considerando la estructura del mercado no son relevantes. En consecuencia lo anterior representa una debilidad menor para la empresa objeto de estudio.

7.2.2. Descripción de las Relaciones Entre Variables

Para identificar las variables estratégicas, se realizó un análisis estructural, acudiendo a la herramienta MIC-MAC, con el fin de evaluar impactos cruzados y reconocer el grado de causalidad de las diferentes variables a través de una matriz relacional, ver Figura 1, que establece el grado de motricidad y dependencia, con base a evaluaciones cualitativas tales como: intensa, grado 3; media, grado 2; leve grado 1; nula, grado cero; o potencial, grado cuatro, que el software MICMAC lo sistematiza como P (LIPSOR, 2007).

La matriz se constituyó con 32 variables, ver Figura 1, la sumatoria de las filas muestra la influencia de cada variable sobre las demás, así como el resultado de las columnas dejar ver el grado de dependencia de cada variable en relación a las que en su conjunto componen el tejido sistémico.

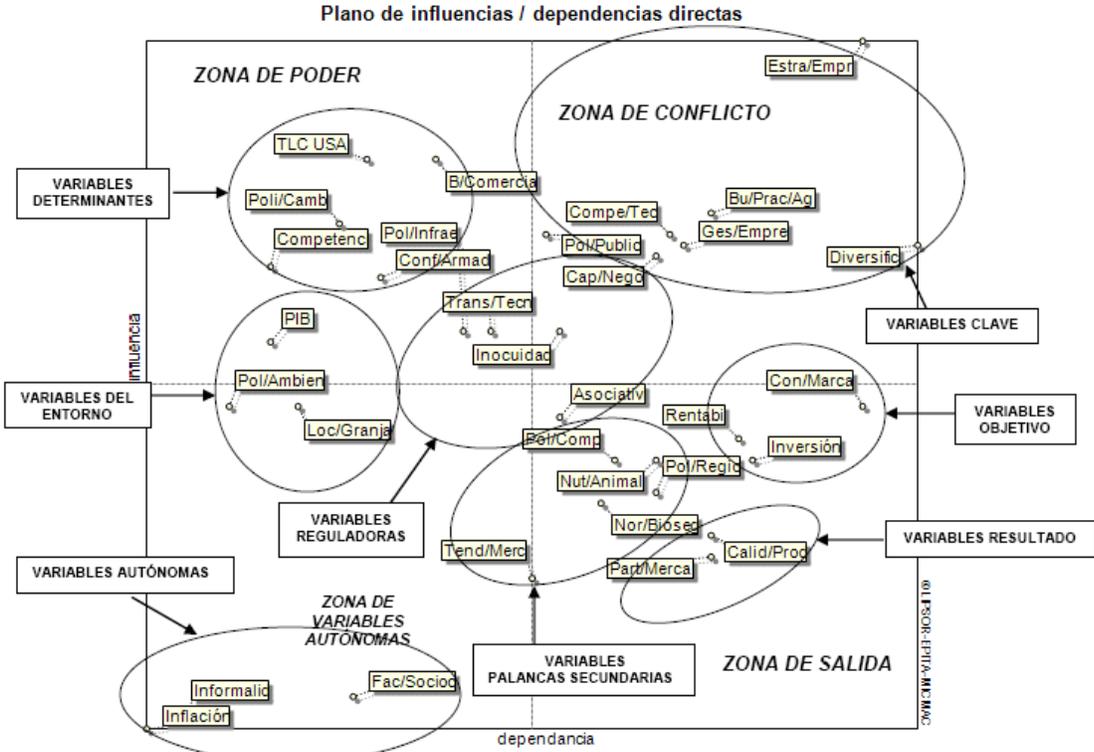
Figura 1, Matriz de Impactos Cruzados

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	MOT
1 : Pol/Ambien	0	3	2	2	0	1	0	2	0	1	0	0	0	2	3	2	3	0	2	0	0	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	2	30
2 : TLC USA	3	0	3	2	0	2	2	3	2	0	0	2	2	0	3	0	3	3	2	3	0	0	3	3	3	3	3	0	0	0	0	3	53
3 : Compe/Tec	0	2	0	0	0	3	0	3	2	0	0	0	3	2	0	3	3	3	3	0	0	3	0	3	2	2	3	0	3	0	0	3	46
4 : PIB	2	3	2	0	0	2	1	2	0	3	0	0	0	2	1	0	3	2	1	0	0	0	0	1	2	2	0	0	2	2	1	36	
5 : Bu/Prac/Ag	0	0	0	0	0	3	0	3	3	3	0	2	0	0	3	3	2	2	3	2	0	0	0	2	2	2	3	3	3	0	2	48	
6 : Inversión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	3	3	2	0	0	0	2	0	3	2	0	0	0	0	0	2	25
7 : B/Comercia	0	0	2	0	2	2	0	3	3	2	1	3	2	2	2	1	1	3	0	0	2	2	3	2	2	3	1	2	0	2	3	53	
8 : Rentabi	0	2	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	3	3	0	2	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	27
9 : Asociativi	0	0	0	0	3	0	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	2	2	0	3	0	0	0	2	29	
10 : Tend/Merc	0	0	0	0	3	3	0	0	2	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	14
11 : Informalid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
12 : Cap/Nego	0	0	2	0	3	3	0	2	2	2	0	0	0	2	2	3	2	2	3	0	0	0	3	3	2	2	3	0	0	0	0	3	44
13 : Trans/Tecn	0	0	3	0	2	3	0	3	2	2	0	3	0	2	3	0	0	0	2	3	0	0	0	3	2	2	0	0	0	0	0	2	37
14 : Nor/Bioseg	0	0	3	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	3	21	
15 : Pol/Comp	0	0	0	0	2	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	2	2	0	0	0	2	2	0	2	0	0	0	2	25
16 : Inocuidad	0	3	2	0	3	3	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	2	2	3	2	0	0	0	2	3	3	0	0	0	0	0	3	37
17 : Con/Marca	0	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	0	3	0	0	3	3	0	2	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	3	30
18 : Calid/Prod	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	18
19 : Diversific	0	0	3	0	3	2	0	3	2	0	0	2	0	2	2	3	0	2	2	3	0	2	2	0	0	2	0	3	3	3	3	45	
20 : Fac/Socioc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
21 : Inflación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 : Competenci	2	0	2	2	3	0	3	3	2	0	0	2	0	0	2	3	0	0	3	0	0	0	0	2	2	2	3	2	2	0	0	3	43
23 : Poli/Camb	3	2	2	0	2	3	0	0	2	0	3	2	3	3	2	2	3	0	2	0	0	0	0	2	0	0	3	0	3	0	3	2	47
24 : Ges/Empre	0	0	2	0	2	2	0	2	3	2	2	2	2	0	0	0	0	3	2	2	2	0	0	2	2	0	0	3	3	2	3	45	
25 : Pol/Regio	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	3	0	2	0	0	3	2	2	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	22
26 : Part/Merca	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	3	0	3	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	16
27 : Pol/Public	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	3	3	2	3	2	2	0	3	0	0	0	2	3	2	2	0	2	3	0	3	3	46
28 : Conf/Armad	0	0	1	0	0	1	2	2	2	2	1	1	3	0	2	0	2	3	2	0	0	2	1	0	1	2	0	0	3	3	3	3	42
29 : Nut/Animal	0	0	0	2	3	2	3	0	0	3	0	0	0	0	0	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	25	
30 : Loc/Granja	0	0	0	3	3	3	0	3	0	3	0	3	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	3	30	
31 : Pol/Infrae	0	0	2	0	3	0	3	3	2	0	0	0	0	2	3	0	0	3	0	0	0	0	2	2	2	3	2	2	0	0	3	37	
32 : Estra/Empr	0	3	3	2	3	3	3	3	2	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	2	3	2	2	0	2	3	0	2	64	
DEP	10	20	42	13	45	48	25	47	34	32	7	41	29	37	38	34	56	45	60	19	4	13	18	43	41	45	33	21	41	15	27	56	1039

Fuente: Elaboración Propia, Software MICMAC

Los resultados de influencia y de dependencia tienen la siguiente tipología: Zona de Poder, cuadrante superior izquierdo, en esta zona se ubican variables no gobernables en virtud de que son muy influyentes pero poco dependientes; Zona de Conflicto, cuadrante superior derecho, en esta zona se sitúan variables estratégicas caracterizadas por ser muy influyentes y muy dependientes; Zona de Salida, cuadrante inferior izquierdo, se localizan consecuencias de los factores que se encuentran en las zonas de conflicto y de poder; y Zona de Variables Autónomas, aquí se ubican variables alejadas del sistema (Godet, 2007).

Figura 2, Plano de Influencias y Dependencias Directas.

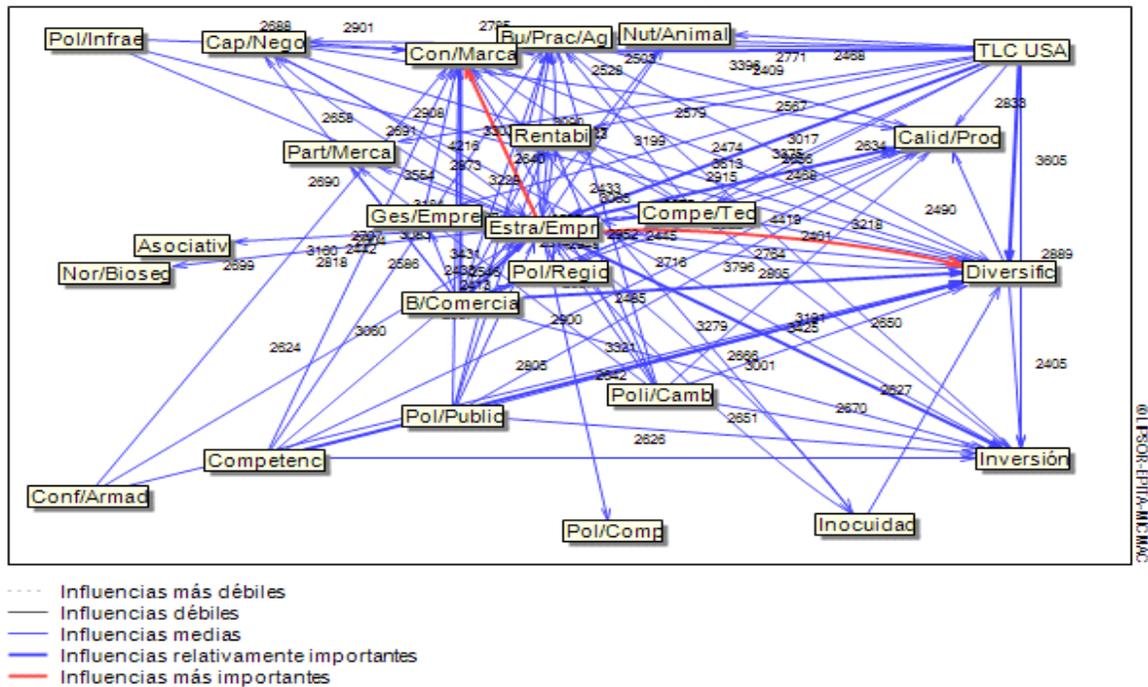


Fuente: Elaboración Propia, Software MICMAC

El vínculo entre influencia y dependencia se esquematizan en la figura 3, en donde se aprecia que las variables estratégicas reciben y transmiten flechas. Igualmente se observa que las variables de la zona de salida, son más receptoras que transmisoras de impacto.

Es importante reseñar que considerando los factores de cambio, tener a futuro éxito para la empresa Pollo al Día, depende en gran medida de la fortaleza que adquiera la estrategia empresarial cohesionada con concepto de marca y diversificación.

Figura 3. Influencias Indirectas Potenciales



Fuente: Elaboración Propia, Software MICMAC

7.2.3. Identificación de Variables Clave

En esta fase del análisis estructural, implementado el instrumento del Anexo F, se identificó las variables esenciales a la evolución del sistema, calculadas mediante una clasificación directa y posteriormente por una clasificación indirecta, la cual se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz (Godeth, 2007).

Con base en el concepto del eje estratégico, proyección sobre la línea bisectriz, y jerarquizando los promedios más altos de motricidad y dependencia se obtuvieron las variables estratégicas, exportando a Excel la suma de matrices tanto directa como indirecta, ver Cuadros 20 y 21.

Cuadro 20. Suma de la Matriz de Influencias Directas

Variable	Total de líneas	Total de columnas	eje
Estrategia Empresarial	64	56	60
Diversificación	45	60	52.5
Buenas Prácticas Manufactura	48	45	46.5
Competencia Técnica	46	42	44
Gestión Empresarial	45	43	44
Concepto de Marca	30	56	43
Capacidad de Negociación	44	41	42.5
Política Publica	46	33	39.5
Balanza Comercial	53	25	39
Rentabilidad	27	47	37
TLC USA	53	20	36.5
Inversión	25	48	36.5
Inocuidad	37	34	35.5
Transferencia Tecnológica	37	29	33
Nutrición Animal	25	41	33
Política Cambiaria	47	18	32.5
Política de Infraestructura	37	27	32
Asociatividad	29	34	31.5
Política de Competencia	25	38	31.5
Calidad del Producto	18	45	31.5
Política Regional	22	41	31.5
Conflicto Armado	42	21	31.5
Participación en el Mercado	16	45	30.5
Normas Bioseguridad	21	37	29
Competencia	43	13	28
Producto Interno Bruto	36	13	24.5
Tendencias del Mercado	14	32	23
Localización de Granja	30	15	22.5
Política Ambiental	30	10	20
Factores Socioculturales	3	19	11
Informalidad	1	7	4
Inflación	0	4	2
Totales	1039	1039	

Fuente: Elaboración Propia, Software MICMAC

Cuadro 21. Suma de la Matriz de Influencias Indirectas

Variable	Total de líneas	Total de columnas	eje
Estrategia Empresarial	75391	65613	70502
Diversificación	52403	71659	62031
Concepto de Marca	38366	67657	53011.5
Buenas Prácticas Manufactura	51336	54480	52908
Competencia Técnica	55395	49980	52687.5
Capacidad de Negociación	53115	50294	51704.5
Gestión Empresarial	48005	48824	48414.5
Balanza Comercial	64187	28751	46469
Política Publica	55957	34170	45063.5
Inocuidad	44379	42395	43387
Calidad del Producto	26854	58249	42551.5
Inversión	28195	56801	42498
TLC USA	61130	21412	41271
Nutrición Animal	29419	49882	39650.5
Política de Infraestructura	48898	30116	39507
Rentabilidad	25721	51994	38857.5
Política Cambiaria	56228	20071	38149.5
Conflicto Armado	48248	27988	38118
Asociatividad	35953	39786	37869.5
Competencia	56372	18681	37526.5
Política Regional	25283	48321	36802
Transferencia Tecnológica	38593	34762	36677.5
Normas Bioseguridad	27696	44670	36183
Participación en el Mercado	17857	51405	34631
Política de Competencia	25520	42155	33837.5
Localización de Granja	34490	19230	26860
Tendencias del Mercado	15363	35653	25508
Producto Interno Bruto	38601	11082	24841.5
Política Ambiental	35193	5406	20299.5
Factores Socioculturales	4884	25038	14961
Informalidad	810	6285	3547.5
Inflación	0	7032	3516
Totales	1039	1039	

Fuente: Elaboración Propia, Software MICMAC

En consecuencia, las variables clave, con base en las cuales se continuará el análisis prospectivo de la empresa Pollo al Día, que presentaron calificaciones más altas de influencia y dependencia, en orden jerárquico se relacionan en el Cuadro 22.

Con base a los resultados de los ejes se asumió pertinente cuantificar la posición competitiva de cara al 2020 de la empresa objeto de análisis y se adaptó los resultados a la matriz de factores internos del modelo de Fred David, se asignó una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor de tal forma que exprese el índice de importancia relativa. Luego de calificar en una escala de 1 a 4, en donde: (1) representa una amenaza mayor, (2) amenaza menor, (3) oportunidad menor; y (4) oportunidad mayor. Se multiplica la ponderación por su calificación y se establece el resultado para cada variable cuya sumatoria será el total ponderado (Fred David, 1994).

Dados los resultados, la posición competitiva actual de la empresa Pollo al Día para afrontar el futuro, es relativamente débil, con un resultado ponderado de 2.06. Es importante considerar que el punto promedio de referencia es 2.5.

Cuadro 22, Matriz de Posición Competitiva

	D	F	POND.	CALF.	RES.
Estrategia Empresarial		X	0.21	3	0.62
Diversificación	X		0.18	2	0.36
Buenas Prácticas Manufactura	X		0.16	2	0.32
Concepto de Marca	X		0.15	1	0.15
Competencia Técnica		X	0.15	3	0.46
Gestión Empresarial	X		0.15	1	0.15
TOTAL			1.00		2.06

Fuente: Elaboración Propia

7.2.4. Análisis de Subsistemas

La interpretación del plano influencia y dependencia permite una lectura a las diferentes funciones de las variables en el sistema, ver cuadro 23. Su ubicación el plano permite una clasificación, como se esquematiza en la figura 2.

Cuadro 23. Factores Estructurales en la Empresa Pollo al Día.

VARIABLES CLAVE	VARIABLES DEL ENTORNO
Política Pública	Producto Interno Bruto (PIB)
Estrategia Empresarial	Política ambiental
Diversificación	Localización de la Granja(zona franca)
Competencias Técnicas	VARIABLES AUTÓNOMAS
Buenas Prácticas Manufactura	Informalidad
Gestión Empresarial	Factores socioculturales
VARIABLES REGULADORAS	Inflación
Asociatividad	VARIABLES DETERMINANTES
Política de Infraestructura	Política Cambiaria
Transferencia Tecnológica	Tratados de Libre Comercio USA
Inocuidad	Balanza Comercial
Capacidad de Negociación	Conflicto Armado
VARIABLES RESULTADO	Competencia
Participación en el mercado	VARIABLES PALANCA SECUNDARIAS
Calidad del Producto	Política de Competencia.
VARIABLES OBJETIVO	Tendencias del mercado
Concepto de Marca	Normas de Bioseguridad en Colombia
Inversión	Política Regional
Rentabilidad	Nutrición Animal

Fuente: Elaboración Propia

En consecuencia, se identificaron la siguiente tipología de variables:

- **Variables Determinantes.** Son las que posee poco grado de dependencia y son fuertemente influyentes, relevantes como factores de cambio en el devenir de la Empresa Pollo al Día. De este subsistema la variable que puede causar mayor impacto es el TLC con Estados Unidos, en función a las subvenciones que este país otorga a su

sector agropecuario y por el tema de los cuartos traseros de pollo que tornaría inviable la industria avícola nacional.

- **Variables Reguladoras.** Se sitúan en el centro, variables como la Asociatividad, Política de Infraestructura, Transferencia Tecnológica, Inocuidad, y Capacidad de Negociación son determinantes para la Empresa Pollo al Día confirme o no su competitividad en un entorno que de cara al futuro se vislumbra progresivamente más hostil. Estas variables se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables clave y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos de la empresa (Godet, 1991).

- **Palancas secundarias,** complementarias de las anteriores, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores: reguladoras, que a su vez afectan a la evolución de las variables clave (Godet, 1991). En este subsistema se encuentra la Política de Competencia, Tendencias del Mercado, Normas de Bioseguridad en Colombia, Política Regional y Nutrición Animal.

- **Variables de entorno.** El producto Interno Bruto (PIB), La Política Ambiental y la Localización en Granjas se sitúan en la parte izquierda del plano, lo que demuestra su escasa dependencia del sistema, al que hay que analizarlas como variables que reflejan un decorado y que se deben sortear en el sistema objeto de estudio (Godet, 1991).

- **Variables Resultado.** Sobre el plano estas variables, consideradas sensibles, se encuentran abajo y a la derecha, son poco influyentes y muy dependientes (Godet, 1991). Reflejan los resultados del performance de la Empresa Pollo al Día. Estas variables se les califica igualmente como o variables sensibles y son indicadores de evolución de la competitividad sistémica. Variables como Participación en el Mercado y Calidad del Producto son junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución de la Empresa Pollo al Día.

- **Variables objetivo.** Variables como Concepto de Marca, Inversión y Rentabilidad son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellas se puede implementar un tratamiento estratégico para que su evolución sea aquella que conviene a la visión empresarial en relación a la consecución de las variables clave (Godet, 1991).

- **Variables Autónomas.** Opuestas a las variables clave, variables como la Informalidad, Factores Socioculturales y la Inflación, son poco influyentes y escasamente dependientes; corresponden con inercias del sistema y se asumen que no son relevantes para el futuro de la empresa Pollo al Día.

8. JUEGO DE ACTORES

Método de análisis de actores, busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores que gravitan en visión prospectiva los proyectos misionales de la empresa Pollo al Día con el fin de estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a los objetivos formulados a partir de las variables estratégicas identificadas en el análisis estructural.

Este método se analizará en seis fases:

8.1 CUADRO ESTRATÉGICO DE ACTORES

La construcción del Cuadro 24, se refiere a los actores que controlan las variables clave surgidas del análisis estructural; el juego de estos actores explica la evolución de las variables controladas.

Los actores fueron identificados con base en una reflexión colectiva con los clientes internos y externo de la empresa Pollo al Día, revisando datos con base a fuentes secundarias y la relación de éstos frente a los objetivos fueron objeto de una deliberación colectiva de carácter inductivo.

Cuadro 24. Relación Estratégica de Actores

ACTOR	OBJETIVO	PROBLEMA
PRODUCTORES DE POLLO	Resultados técnicos y económicos eficientes.	Ilegalidad, falta de organización, costumbrismo, carencia de tecnificación, investigación y desarrollo.
TRANSNACIONALES	Abastecer el mercado de insumos, materia prima y cuartos traseros de pollo.	Precios elevados en insumos y potencial competencia desleal por subvenciones.
GRANDES SUPERFICIES	Ganar participación en el mercado, implementando sistemas de accesibilidad y facilitación de compra.	Prefieren comercializar productos procesados o manufacturados de empresas localizadas fuera del departamento de Nariño.
COMPETIDORES	Tener participación en el mercado regional con pollo de calidad y a un bajo precio.	Economías de escala de competidores foráneos y falta de integración del sector avícola regional. Carencia de tecnología y logística para incursionar en nuevos mercados.
INVIMA	Dar cumplimiento a la legislación sanitaria vigente en plantas de procesamiento. (decreto 1500 y resolución 4287)	Legalidad del sector avícola regional. Problemática Social
ICA	Velar por el desarrollo sostenido mediante la investigación, transferencia de tecnología y prevención de riesgos sanitario (resolución 1183)	Prevalencia de informalidad a pesar de medidas adoptadas.
CORPONARIÑO	Ejecutar las políticas ambientales y de protección de los recursos naturales renovables (decreto 1594 de junio 26 de 1984)	Parte de la producción avícola es artesanal y diseminada a lo largo de la región, razón por la cual la contaminación generada por el vertimiento de aguas residuales se encuentra dispersa afectando un sinnúmero de fuentes de agua de consumo humano y animal.
FINAGRO	Financiación a Proyectos productivos	Por la falta de acción de dominio no se puede acceder a estos proyectos el otro problema es la falta de agremiación
PRODUCTORES DE BIOCOMBUSTIBLE	Generar políticas con el gobierno del país de origen para organizar zonas específicas de producción y calendarios específicos	Gran parte de la producción de maíz se está yendo a este tipo de Industria afectando la transformación del Maíz para uso de Alimentación.
TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON EEUU	Realizar un acuerdo comercial bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países que intervienen en el acuerdo.	Ingreso al mercado colombiano de los cuartos traseros de pollo considerados material de desecho en Estados Unidos.
ENTIDADES Y GREMIOS (Bancoldex, Cámara de Comercio, SENA, Proexport, Acopi, Analdex y FENAVI)	Financiar, planear, organizar, dirigir y evaluar las políticas que promueven el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de procesos agroindustriales, para el mercado regional y de potencial exportador.	Escasa articulación entre los diferentes actores que representan a las entidades o gremios y cuyas políticas no se extienden a los pequeños productores del departamento de Nariño
GRUPOS ARMADOS ILEGALES	Transgredir el estado de derecho e inestabilizar las instituciones legalmente constituidas	Generación de desarraigo y secuestro extorsivo que impide la inversión en los diferentes eslabones de la cadena.

Fuente: Elaboración Propia.

8.2 RETOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS ASOCIADOS

Para establecer el grado de poder que manejan estos actores sociales, se recurrió a la calificación de la influencia que cada uno de ellos ejerce sobre los demás. Para tal fin se utilizó una matriz de influencia directa con base en el software **MACTOR**, ver Figura 4, en la cual se puede observar las calificaciones del impacto de los actores ubicados en la primera columna sobre los que se encuentran en la primera fila. En dicha matriz, permite identificar el número de posibles alianzas o posibles conflictos entre actores, en función de sus finalidades, proyectos y medios de acción a ellos asociados, y en consecuencia admite revelar retos estratégicos sobre los que los actores tienen objetivos convergentes o divergentes.

En este orden de ideas, las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor:

- 0: Sin influencia
- 1: Procesos
- 2: Proyectos
- 3: Misión
- 4: Existencia

Figura 4. Matriz de Influencia Directa de Actores

MDI	ICA	Produc/Pol	Gran/Super	INVIMA	Competenci	CongresUSA	Grupos Arm	CORPONAR	Entid/Grem	FINAGRO	Transnacio	Prod/Bio
ICA	0	2	3	1	1	0	0	0	1	2	1	1
Produc/Pol	2	0	1	2	1	0	0	0	2	1	0	0
Gran/Super	3	1	0	3	1	1	0	0	3	2	0	1
INVIMA	2	3	3	0	1	0	1	0	3	2	0	0
Competenci	2	3	3	3	0	0	1	2	3	1	1	1
CongresUSA	2	3	3	3	1	0	3	3	1	2	2	1
Grupos Arm	1	1	3	3	1	3	0	1	1	2	1	1
CORPONAR	0	0	1	0	0	2	0	0	0	1	0	0
Entid/Grem	2	2	2	3	2	1	1	0	0	2	1	1
FINAGRO	2	3	3	3	3	3	2	3	1	0	1	1
Transnacio	3	3	3	4	4	3	2	3	2	3	0	1
Prod/Bio	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	0

© LPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente: Elaboración Propia, Software MACTOR

8.3 MATRIZ DE POSICIONES ACTOR POR OBJETIVO

En esta fase, se estudia el conflicto de intereses de cada actor en relación a cada objetivo indicando su acuerdo, signo positivo (+) o su desacuerdo, signo negativo (-) o su neutralidad cero (0). Para enumerar los juegos de alianzas y de conflictos posibles, el método MACTOR precisa del número de objetivos sobre los cuales los actores, tomados de dos a dos, están en convergencia o divergencia, ver figura 5.

Figura 5. Matriz Actor por Objetivo

2MAO	Pol/Public	Es/Empresa	Diversi	Comp/Técni	Bue/Manu	G/Empresar
ICA	3	3	1	2	2	2
Produc/Pol	0	2	4	0	0	3
Gran/Super	0	3	2	2	2	2
INVIMA	2	2	2	1	1	1
Competenci	1	1	1	1	1	1
CongresUSA	0	-2	0	0	-4	0
Grupos Arm	-4	-4	0	0	-3	0
CORPONAR	4	2	3	1	0	3
Entid/Grem	2	2	3	1	0	1
FINAGRO	4	3	2	1	4	1
Transnacio	-4	-4	-4	4	-4	0
Prod/Bio	4	3	3	2	-4	0

© LPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente: Elaboración Propia, Software MACTOR

Como la base del análisis, son las seis variables clave, que provienen del análisis estructural, a continuación se presenta los retos a que da lugar cada variable, los actores que defenderían estos retos y los que se opondrían a ellos y las jugadas que podrían implementar.

- **POLÍTICA PÚBLICA.** Acceder a la Cuota de Fomento Avícola hacia programas de investigación y transferencia tecnológica, asistencia técnica, sanidad animal entre otras otorgadas por el Ministerio de Agricultura, a través de la línea FINAGRO.

- **ESTRATEGIA EMPRESARIAL.** Diseñar e implementar estrategias de integración. En primera instancia, con una integración verticalmente hacia atrás con el fin de producir sus propios insumos o materia prima, particularmente en el tema de balanceados así como en el caso de los pollos BB. En segundo lugar, con una alianzas estratégica con los productores de cereales con el fin de consolidar en el largo plazo una integración horizontal regional para dominar a los competidores regionales y controlar la competencia que proviene de fuera del Departamento de Nariño.

- **DIVERSIFICACIÓN.** Consolidar proyectos planteados por parte de la gerencia de Pollo al Día, entre ellos la incursión para el año 2011 en la venta de pollo asado en sus puntos de venta, aprovechando la imagen corporativa de la empresa. A mediano plazo, ampliar su portafolio con la línea de embutidos de pollo. En el largo plazo considerar la estrategia corporativa de crecimiento de expansión hacia el norte de Ecuador.

- **COMPETENCIA TÉCNICA.** Fortalecer las habilidades y aptitudes apropiadas a los diferentes procesos de Pollo al Día, así como el personal que labora en las diferentes áreas de la Empresa, tanto de operarios como de profesionales en el campo técnico, tecnológico en las diferentes actividades de la industria avícola.

- **BUENAS PRÁCTICAS MANUFACTURA.** Optimizar la capacitación de operarios, para la certificación en Buenas Prácticas de manufactura BPM. Consolidar las normativas del INVIMA; aplica a cabalidad los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento, como base para certificarse en el Sistema de Análisis de peligros y Puntos de Control Critico-HACCP.

- **GESTIÓN EMPRESARIAL.** Diseñar e implementar sistemas de seguimiento y gestión, pertinentes para las actividades de Pollo al Día, siendo factor dinamizador que facilite la implementación de los diferentes proyectos estratégicos de corto y largo plazo para consolidar su posición competitiva, tomando como piedra angular el mejoramiento continuo.

8.4 MATRIZ DE POSICIONES EVALUADAS

Esta matriz, ver figura 6, permite la jerarquización de los objetivos para cada actor. Evaluando así la intensidad del posicionamiento de cada actor con la ayuda de una escala específica.

Figura 6. Matriz de Posiciones Evaluadas

3MAO	Pol/Públic	Es/Empresa	Diversi	Comp/Téchni	Bue/Manu	G/Empresar	Mobilisation
ICA	1.5	1.5	0.5	1.0	1.0	1.0	6.4
Produc/Pol	0.0	0.6	1.2	0.0	0.0	0.9	2.6
Gran/Super	0.0	1.6	1.1	1.1	1.1	1.1	5.9
INVIMA	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	4.3
Competenci	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	6.0
CongresUSA	0.0	-3.0	0.0	0.0	-6.1	0.0	9.1
Grupos Arm	-5.4	-5.4	0.0	0.0	-4.0	0.0	14.7
CORPONAR	0.7	0.4	0.6	0.2	0.0	0.6	2.4
Entid/Grem	1.8	1.8	2.7	0.9	0.0	0.9	8.0
FINAGRO	4.7	3.6	2.4	1.2	4.7	1.2	17.8
Transnacio	-8.8	-8.8	-8.8	8.8	-8.8	0.0	43.9
Prod/Bio	7.6	5.7	5.7	3.8	-7.6	0.0	30.3
Number of agreements	18.2	17.0	15.9	18.4	8.3	7.0	
Number of disagreements	-14.1	-17.2	-8.8	0.0	-26.4	0.0	
Degree of mobilisation	32.4	34.2	24.7	18.4	34.7	7.0	

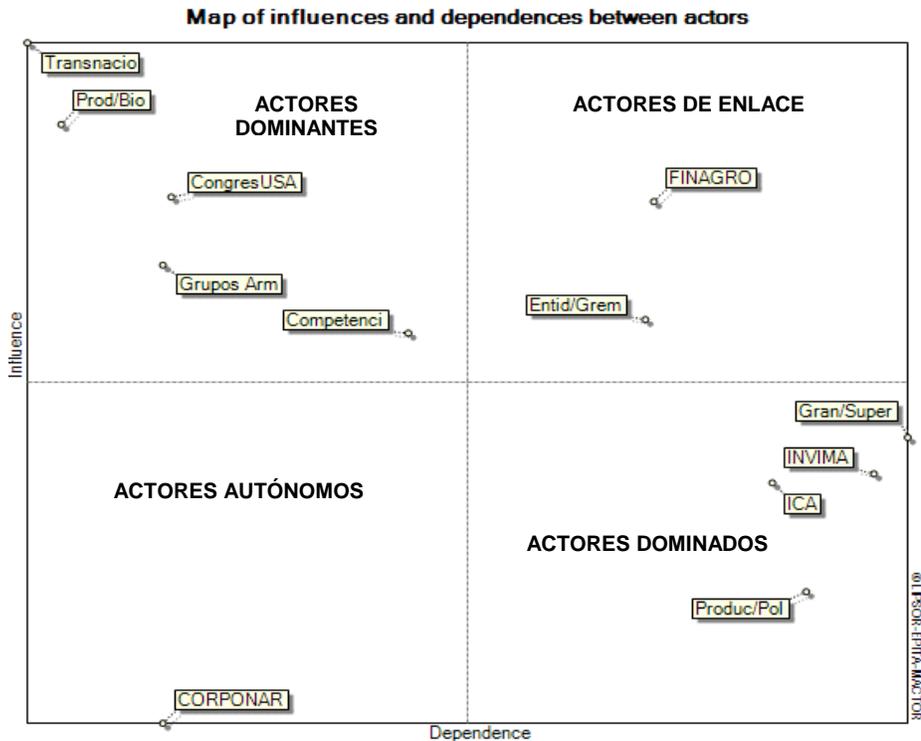
© LPSOR-EPTA-MACTOR

Fuente: Elaboración Propia, Software MACTOR

8.5. EVALUACIÓN DE RELACIONES DE FUERZA DE LOS ACTORES

La relación: influencia - dependencia de actores se puede visualizar en el plano cartesiano exportado de **MACTOR**, correspondiente a la Figura 7.

Figura 7. Mapa de Influencias y Dependencias entre Actores



Fuente: Elaboración Propia, Software MACTOR

Los actores de más alto poder son los que se encuentran en el cuadrante superior izquierdo el cual concentra las calificaciones de alta influencia y de baja dependencia. Los actores que allí se encuentran mueven la voluntad de los otros y casi no están supeditados a ellos. Un poder intermedio lo tienen actores que son muy influyentes y a los mismos tiempos muy subordinados, son actores de enlace. En el cuadrante inferior derecho se encuentran actores de bajo poder. Son muy subordinados y poco influyentes. Los actores autónomos, del cuadrante inferior izquierdo no son dominantes ni dominados (Godeth, 2007).

Si se confronta esta información con el análisis de actitudes favorables o desfavorables frente a los retos, se puede deducir que los actores que están dispuestos a defender al funcionamiento de la empresa Pollo al Día son, en buena parte, actores con baja capacidad de poder en relación a los actores dominantes, a saber:

- Grandes Superficies.
- Productores de Pollo
- ICA.
- INVIMA.

Así, el anterior análisis se refuerza teniendo en cuenta el coeficiente de poder R_i , que es la relación de fuerza del actor, teniendo en cuenta las influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción, ver Figura 8.

Figura 8. Influencias Directas e Indirectas en Forma de Vector.

	R_i
ICA	0.49
Produc/Pol	0.29
Gran/Super	0.54
INVIMA	0.48
Competenci	1.00
CongresUSA	1.52
Grupos Arm	1.34
CORPONAR	0.19
Entid/Grem	0.89
FINAGRO	1.18
Transnacio	2.19
Prod/Bio	1.89

© LPSOR-EPITA-MACTOR

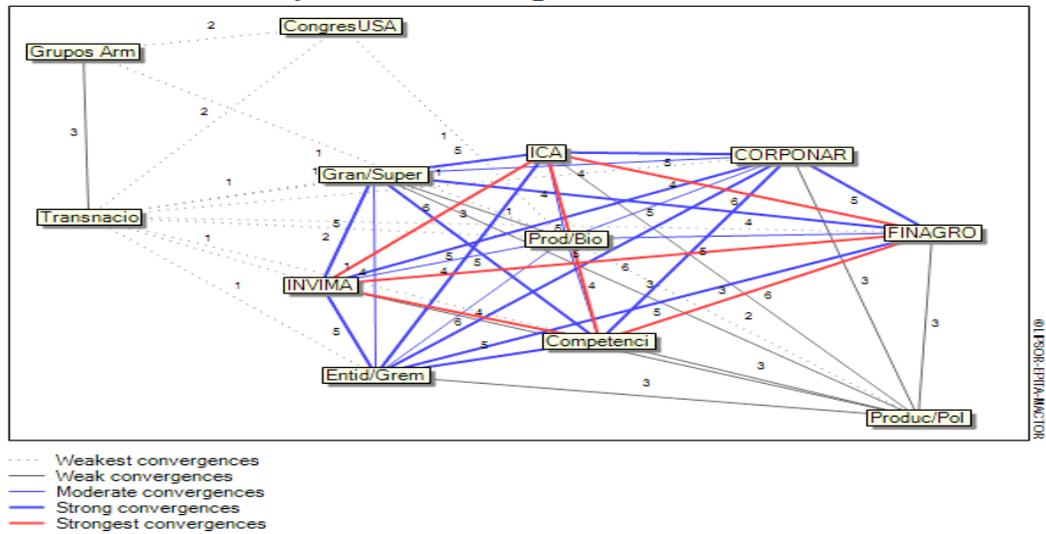
Fuente: Elaboración Propia, Software MACTOR

8.6. INTEGRACIÓN DE RELACIONES DE FUERZA EN EL ANÁLISIS DE CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS ENTRE ACTORES.

El objeto de esta etapa consiste en integrar la relación de fuerza de cada actor con la intensidad de su posicionamiento en relación a los objetivos. Las figuras 9 y 10 muestran las convergencias y divergencias, entre todos los actores, respectivamente. Para Pollo al Día, es fundamental este análisis en virtud que permiten avizorar alianzas y

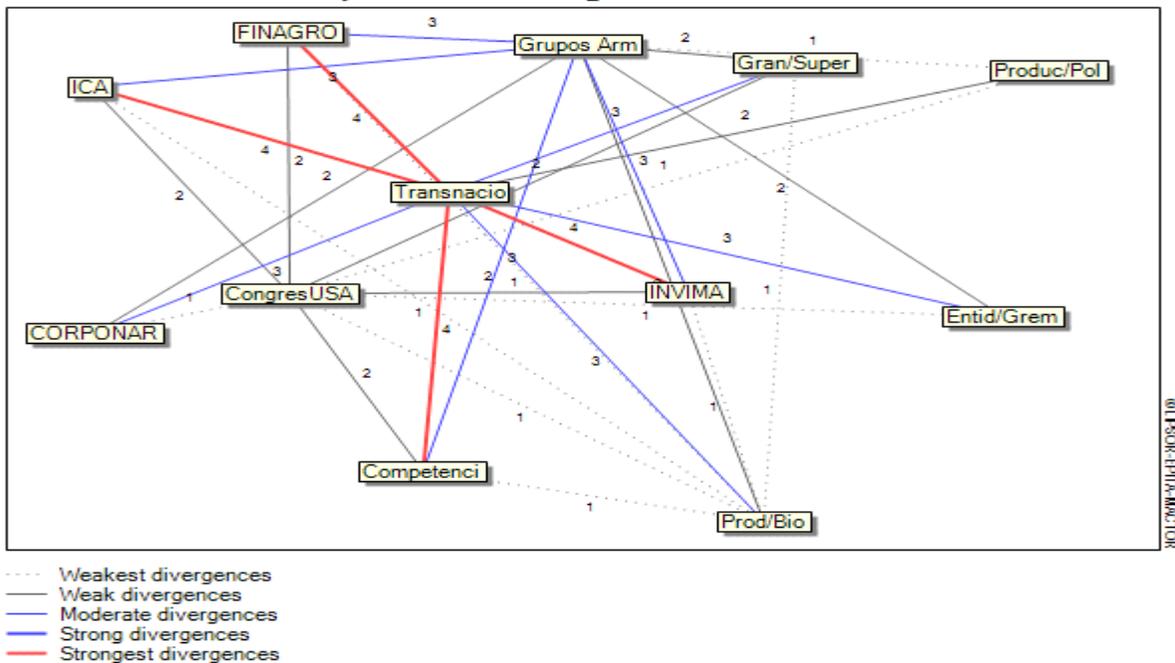
conflictos potenciales teniendo en cuenta la jerarquización de objetivos y las relaciones de fuerza entre los actores.

Figura 9. Convergencia entre Actores



Fuente: Elaboración Propia, Software MACTOR

Figura 10. Divergencia entre Actores



Fuente: Elaboración Propia, Software MACTOR

9. ESCENARIOS AL HORIZONTE DEL AÑO 2020

9.1 ESCENARIOS TENDENCIALES Y ALTERNOS

El diseño de escenarios para la Empresa Pollo al Día de cara al 2020 se realizó, en dos momentos, a partir del Sistema de Matrices de Impacto Cruzado, (Godet, 2002). En primer lugar, de manera tendencial considerando el enfoque de la competitividad sistémica. En segundo lugar, a partir de conjeturas de futuro alternas, tanto optimistas como pesimistas, evaluando con 1 a los eventos cuya calificación es superior a 50% y 0 a aquellos que tienen una calificación inferior a 50%.

Para la estructuración del escenario probable para la empresa Pollo al Día, al horizonte de tiempo elegido, se referencias seis tendencias, analizadas con base en las variables clave del análisis estructural, ver Cuadro 25.

Cuadro 25. Escenarios Tendenciales y Alternos

ESCENARIOS				
No	TENDENCIAL			ALTERNOS
	Evento	Probabilidad	Tendencia	Probabilidad
1	Para la Empresa Pollo al Día, el pensamiento estratégico de la gerencia: de la anticipación a la acción a través de la apropiación será fundamental para alcanzar, mantener y consolidar una fuerte posición competitiva implementando proyectos de integración vertical y horizontal, así como liderar las alianzas estratégicas.	72	Moderado	1
2	La Diversificación será para Pollo al Día la oportunidad de alcanzar objetivos corporativos de crecimiento: penetrando mercados, desarrollando productos y mercados, aprovechando la imagen corporativa de la Empresa. La amplitud de su portafolio con pollo asado con valor agregado; la línea de embutidos de pollo; y la decisión de proveer de pollos BB a los productores regionales y al norte de Ecuador, le permitirán romper con la homogeneidad y por lo tanto ganar ventaja diferencial.	69	Débil	1
3	Las Buenas Prácticas de Manufactura será una variable relevante para que la Empresa Pollo al Día cumpla con estándares para la certificación del Sistema de Análisis de peligros y Puntos de Control Crítico-HACCP. Confirmar este evento a favor de Pollo al Día se considera relevante para certificar la calidad del producto final y así iniciar un ingreso competitivo al mercado ecuatoriano.	60	Muy débil	1
4	El concepto de Marca tendrá en un 70% de top of mind, puesto que la Empresa le impregnará vida propia a la marca relacionada con la dimensión de calidad de sus productos con el fin de fidelizar y retener clientes.	61	Débil	1
5	Las Competencias Técnicas en la empresa Pollo al Día facilitará la apropiación de sus diferentes procesos relacionados con su portafolio de productos. Lo anterior deberá articularse a la gestión del talento humano que ostentará un nivel de calificación adecuado, tanto de operarios como de profesionales para la asesoría técnica y acompañamiento en las diferentes actividades de la industria avícola. Las competencias técnicas serán un imperativo para rodear el éxito de la futura planta de incubación y de concentrados.	55	Muy débil	1
6	La Gestión empresarial hará que Pollo al Día configure una posición competitiva fuerte, como dinamizadora que facilitará implementar los diferentes proyectos estratégicos, tomando como piedra angular el mejoramiento continuo.	63	Débil	1

Fuente: Elaboración Propia.

Para la elaboración de los escenarios, la primera calificación de probabilidad realizada por los expertos, fue revisada sistematizando las correspondientes probabilidades con el Software Smic-Prob-Expert, ver Anexo H. La calificación corregida corresponde a la probabilidad fijada a cada evento del escenario tendencial, ver Cuadro 26.

Cuadro 26. Matrices de Impacto Cruzado, Escenarios

Evento	Calificaciones Iniciales	Calificaciones Corregidas	Diferencia
E	P	P*	D
1	0.85	72%	0.23
2	0.75	69%	0.11
3	0.70	60%	0.19
4	0.63	61%	0.05
5	0.65	55%	0.1
6	0.60	63%	-0.03

Fuente: Elaboración Propia, Software SMIC-PROB-EXPERT

9.2. NÚCLEO TENDENCIAL

Además del escenario probable, con la herramienta de los Sistemas de Matrices de Impacto Cruzado, SMIC-PROB-EXPERT, se estudio los escenarios alternos, tomando los que tienen una probabilidad acumulada de 80%, que se denomina núcleo tendencial (Mojica 2002), ver Cuadro 27.

Para lo pertinente a este estudio, se calculó 64 conjeturas de futuro a partir de los seis eventos referenciados, el soporte matemático se lo puede observar en el Anexo I.

Cuadro 27. Escenarios, Núcleo Tendencial

No.	P(k)	Acumulado	EVENTOS						Nombre
			Estrategia Empresarial	Diversificación	B.P.M	Concepto de Marca	Competencia Técnica	Gestión Empresarial	
1	52.76%	52.76%	1	1	1	1	1	1	La Gallina de los Huevos de Oro
2	17.99%	70.75%	1	0	0	1	1	1	EL Pollo de Troya
3	9.35%	80.10%	1	0	0	0	1	1	La Gripe Aviar

Fuente: Elaboración Propia

9.3 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

9.3.1 La Gallina de los Huevos de Oro (111111)

Este escenario competitivo, deseable y posible, será el resultado de la actitud proactiva de sus directivos que fortalecerán el concepto de marca de Pollo al Día y se diversificarán concéntricamente. La gestión empresarial será la piedra angular para implementar proyectos estratégicos de integración vertical, convirtiéndose en sus propios proveedores de concentrado, con oferta regional de materia prima o importándola; así mismo de pollito BB, en virtud de la entrada en funcionamiento de la planta incubadora. Sus procesos se caracterizan por tener altas competencias técnicas; certificadas con BPM y HACCP que les permitirá cumplir con las condiciones de acceso al mercado de Ecuador y a otros en donde le sea viable y factible invertir. Este escenario, de perfil optimista, estará rodeado de alianzas estratégicas y por supuesto, de sinergias de alcance interinstitucional.

9.3.2 Pollo de Troya (100111)

En esta conjetura de futuro, que representa un escenario pesimista, la empresa tendrá una visión cortoplacista y será la subjetividad el criterio para la toma de decisiones, con una actitud pasiva frente al futuro. Hará alianzas con empresas de gran estructura financiera y alta tecnología, del interior del país, en donde la empresa Pollo al Día será objeto de integración horizontal, fusionándose sin poder de negociación. Luego de realizar un inventario de sus errores, pretenderá de manera reactiva alianzas regionales pero fracasarán todos los intentos de encadenamiento. Luego la Empresa irá desapareciendo con la inercia de su baja competitividad.

9.3.3. La Gripe Aviar. (100011)

Hasta el año 2015, cuando entre con vigor el TLC, Pollo al Día reconsiderará la decisión de comercializar los cuartos traseros provenientes de Estados Unidos. La Empresa se contagiará de la ilusión de obtener altos dividendos con la simple comercialización del pollo importado, abandonando el concepto de frescura que

siempre los identificó en la región. En el año 2020, realizando esfuerzos desarticulados construirán la infraestructura para la planta de concentrados e incubadora, pensando en una posible reactivación de su agroindustria avícola, pero su actitud reactiva, convertirá sus proyectos en activos improductivos

9.4. ESCENARIO APUESTA

Como es obvio, los accionistas de la empresa Pollo al Día, luego de un ejercicio de reflexión colectiva y pensamiento lateral, anticipándose al futuro, quieren actuar desde el presente, apropiándose de un pensamiento estratégico para conseguir eficiencia colectiva a través de la gestión empresarial. En consecuencia la empresa Pollo al Día se encuentra en la ruta del escenario **“La Gallina de los Huevos de Oro”**.

10.DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para construir el escenario apuesta: “**La Gallina de los Huevos de Oro**”, se requiere acciones claves se obtuvieron en el Taller de Expertos, en donde participaron accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y asesores de la empresa. Se utilizó la técnica IGO, Importancia y Gobernabilidad, implementado los instrumentos que se observan en el Anexos J, en dirección de objetivos y acciones, con base en los cuales se priorizará los proyectos de la empresa Pollo al Día ya que los diferentes emprendimiento integradores tienen diferentes grados de importancia para alcanzar el objetivo.

En este contexto, la gobernabilidad es alta si el proyecto puede ser llevado a cabo con éxito; moderado si el proyecto o estratégica es realizable parcialmente; baja, expresión que el dominio en la realización de la acción es muy débil; y nula, indicador que la empresa Pollo al Día no tienen ninguna posibilidad en la respectiva acción o proyecto agroindustrial.

En el Cuadro 28, se relacionan los resultados de la relación importancia de los proyecto agroindustriales y acciones de mercadeo de Pollo al Día y el control que la Empresa puedan tener sobre cada una de ellos. Esta dimensión se calificó teniendo como base los criterios de control sobre las variables, definiendo la gobernabilidad como sigue: Fuerte, 5; Moderado, 3; Débil, 1 y Nulo, 0, obteniendo así la cuantificación de cada variable y la importancia un número de 1 a 20 sistematizado por la herramienta IGO (Otálora y Soto, 2005)

Cuadro 28 Priorización de las Acciones de la Empresa Pollo al Día

Rotulo	Acción / Variable	Gobernabilidad	Importancia	Mediana
V01	Implementación y Restructuración de Planta de Incubación	2.33	20.00	11.17
V02	Acondicionamiento de Planta de Concentrados	1.67	18.33	11.17
V03	Importación de Materia Prima	1.67	13.33	11.17
V04	Posicionamiento de Marca	5.00	20.00	11.17
V05	Expansión Regional	5.00	8.33	11.17
V06	Expansión a Ecuador	2.33	13.33	11.17
V07	Diversificación Concéntrica	5.00	18.33	11.17

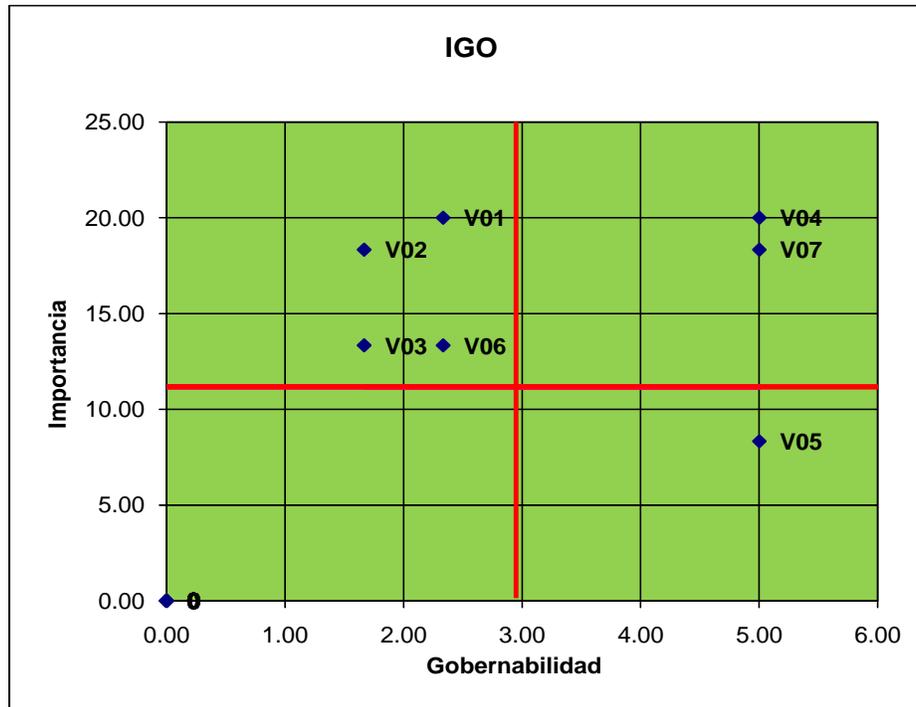
Fuente: Elaboración Propia, Software IGO

10.1 MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD – IGO.

Luego de priorizar las acciones, con base en el software IGO, como lo muestra el Gráfico 19, se representaron esquemáticamente los valores de importancia y gobernabilidad de las diferentes demandas tecnológicas y no tecnológicas en el plano cartesiano, en donde el eje **X** representa la importancia y el eje **Y** la gobernabilidad. La finalidad de este análisis fue segmentar el plano en cuatro cuadrantes utilizando los valores de la mediana tanto para importancia como para gobernabilidad. En este sentido, con base en los resultados presentados en el plano cartesiano se eligieron como factores de cambio las demandas tecnológicas y no tecnológicas que se clasifican en los cuadrantes 1 y 2, identificados como Inmediatas y Retos (OTÁLORA, 2004)

Grafico 19, Importancia y Gobernabilidad

Estudio 00104 Pollo al Día 2020
Meta / Campo: M06 Consolidar el Liderazgo Regional al Horizonte 2020



Fuente: Elaboración Propia, Software IGO

En el cuadrante superior derecho, se ubican los proyectos estratégicos de la empresa Pollo al Día. Con la más alta importancia y gobernabilidad se encuentra el posicionamiento de marca (V04) y la diversificación concéntrica (V07). Son proyectos estratégicos con los que la empresa pretende lograr el mayor impacto a corto plazo.

En el cuadrante superior izquierdo, se encuentran los retos, que son los proyectos estratégicos de Pollo al Día en el largo plazo. En este orden de análisis, el proyecto de mayor importancia es la puesta en marcha de la planta de incubación, la cual cuenta con la infraestructura física básica (V01). Posteriormente sigue en orden de importancia, implementar la planta de concentrados (V02), que al igual que con la planta de incubación cuenta con planta física. Es importante destacar que la planta de incubación tiene mayor gobernabilidad que la de concentrados. Con igual importancia aparecen el proyecto de importación directa de materias primas (V03) y la expansión

hacia el mercado ecuatoriano (V06), no obstante, la importación de materias se presenta con menor gobernabilidad que la importación de materias primas.

En el cuadrante inferior derecho, aparece el proyecto de expansión regional (V05), que representa un proyecto fundamental para fortalecer el posicionamiento fidelizando y reteniendo clientes, acción estratégicamente concurrente que permite ganar valor de marca para introducir con éxito al mercado la línea de embutidos.

Finalmente, en el cuadrante inferior izquierdo, no ubican proyectos estratégicos. En consecuencia es pertinente mencionar que todos los proyectos estratégicos de la empresa Pollo al Día son relevantes para alcanzar el escenario apuesta cumpliendo de manera pertinente con una agenda prospectiva.

10.2. ACCIONES BASE POR OBJETIVO,

A partir de la realización de los talleres de expertos organizada por los directivos de Pollo al Día y con los resultados de la técnica IGO (Gil 2002), ver Anexo K, se estableció el diseño estratégico, acciones base por objetivo, que permitirá a la Empresa Pollo al Día construir el escenario apuesta: **LA GALLINA DE LOS HUEVOS DE ORO.**

La arquitectura estratégica diseñada a partir de las acciones base por objetivo se describen en el cuadro 29.

Cuadro 29. Acción Base por Objetivos año 2020 Empresa Pollo al Día.

1. OBJETIVO: POSICIONAMIENTO DE MARCA

El posicionar la Marca Pollo al Día de tal forma que posea 70% de top of mind en el mercado regional.			
OBJETIVO ESPECIFICO	AGENDA	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	ALIANZA
1.1. Desarrollar producto ampliado en las diferentes líneas de la empresa Pollo al Día.	El 30 de diciembre de 2011 se deberá estructurar el CRM de Pollo al Día y el ERP	1.1.1 Diseño de programa de fidelización y retención de clientes.	FINAGRO

2. OBJETIVO: DIVERSIFICACIÓN

Estructurar el 100% de los proyectos que fortalecerán la diversificación concéntrica.			
OBJETIVO ESPECIFICO	AGENDA	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	ALIANZA
2.1. Generar negocio en la línea de pollo asado.	A junio 30 de 2011 se deberá comercializar pollo asado en diferentes puntos de venta. Ver Anexo L	2.1.1. Ubicar, con alcance regional puntos de venta de pollo asado en las grandes superficies.	Almacenes ALKOSTO y Éxito.
		2.1.2 Comercializar polla asado en los puntos de venta de Pollo al Día	INVIMA
2.2. Incursionar en la categoría de embutidos.	A diciembre de 2012 se deberá consolidar tecnología de tipo adaptativa.	2.2.1 Gestión del talento humano para empoderarlos de la nueva tecnología.	SENA
		2.2.2. Realizar distribución selectiva en las grandes superficies	Almacenes ALKOSTO y Éxito.
2.3. Comercialización de pollito BB	A enero de 2017 abastecerá de pollito BB a los productores regionales	2.3.1 Implementar programas de fidelización al cliente	Cámara de Comercio y ACOPI.
	A Enero de 2021 se deberá exportar pollito BB a Ecuador	2.3.2 Organizar y participar feria avícola en Tulcán e Ibarra Ecuador	PROEXPORT

3. OBJETIVO MONTAJE PLANTA DE INCUBACIÓN Y CONCENTRADOS

Estructurar una integración vertical hacia atrás al 100% para minimizar el poder de negociación de los proveedores			
OBJETIVO ESPECIFICO	AGENDA	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	ALIANZA
3.1. Gestionar transferencia tecnológica.	A diciembre de 2016 deberá implementarse la planta de incubación de pollito BB, Ver plano Anexo M.	3.1.1. Apalancarse con entidades de fomento o banca de segundo piso.	FINAGRO
	A diciembre de 2019 deberá implementarse la planta de concentrados, Ver plano Anexo N.	3.1.2. Realizar bench marking nacional e internacional (Brasil).	FENAVI Y PROEXPORT
		3.1.2. Efectuar alianza estratégica con los cultivadores de cereales de Nariño, especialmente con los maiceros.	FENALCE

4. OBJETIVO: Desarrollar la Estrategia de Expansión

Penetrar con los productos de la Empresa Pollo al Día en nuevas áreas geográficas: en el 80% de los municipios de Nariño y en las ciudades de Tulcán e Ibarra			
OBJETIVO ESPECIFICO	AGENDA	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	ALIANZA
4.1. Comercializar pollo fresco y asado en el 80% de municipios del Departamento de Nariño.	A enero de 2015 deberá estar posicionada la marca Pollo al Día en el 80% del Departamento de Nariño.	4.1.1. Negociar franquicias de la marca Pollo al Día en las principales ciudades del departamento de Nariño	Cámara de Comercio
4.2 Comercializar pollo congelado y pollito BB en el norte de Ecuador	A enero de 2016 deberá exportar a Ecuador pollo congelado.	4.2.1 Establecimiento de requerimientos legales: Normas HACCP	BANCOLDEX, ANALDEX y PROEXPORT
	A enero de 2021 deberá exportar a Ecuador pollito BB	4.2.2 Establecimiento de operación logística propia	

5. OBJETIVO: Importación de Materias Primas

Importar el 100% de materias cuando las contingencias climáticas y/o factores de asociatividad así lo determinen			
OBJETIVO ESPECIFICO	AGENDA	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	ALIANZA
<p>5.1 Fortalecer vínculos comerciales con Ecuador, con Estados Unidos, vía TLC o con Brasil por ser uno de los mayores productores de maíz tecnificado y potencia en el subsector agrícola.</p>	<p>A enero de 2014, antes de que opere la planta de concentrados, se deberá tener identificado potenciales proveedores en su orden de importancia para Pollo al Día: Ecuador, Estados Unidos y Brasil.</p>	<p>5.1.1 Participar en ruedas de negocios internacionales</p>	<p>BANCOLDEX y PROEXPORT.</p>
<p>5.2 Comercializar pollo congelado y pollito BB en el norte de Ecuador</p>	<p>A enero de 2016 deberá exportar a Ecuador pollo congelado.</p>		

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES

El consumo per cápita de pollo sigue un ascenso vertiginoso en el ámbito internacional. En este aspecto si bien Colombia registra un consumo de 22.7 Kilos per cápita al año, continúa siendo inferior al consumo de países referentes, en función de sus vínculos comerciales históricos, como Venezuela, Estados Unidos, sin embargo supera a Ecuador; los registros de consumo per cápita a 2005 son 23.5%, 44.3% y 15.9%, respectivamente.

Analizando el consumo aparente de pollo, el crecimiento de las importaciones supera la producción nacional con registros, considerando un periodo de 10 años de 10.34% frente a 10.34%, respectivamente.

En Colombia el comportamiento histórico de los precios ha favorecido el consumo de carne de pollo frente a productos tradicionalmente sustitutos como la carne de cerdo y de ganado vacuno. En relación al crecimiento de precios, la carne de pollo se mantuvo constante, tendiente a cero, frente a la carne de cerdo con 4.33% y carne de res con 2,69%.

La producción avícola en Colombia se ha incrementado en los últimos diez años a una tasa de 6.8%. La variación más significativa se registró entre los años 2005 y 2006 con una variación del 11.4%. Por el contrario, entre 2008 y 2009 se presentó un desempeño más bajo que no alcanzó a superar el 1%.

El consumo per cápita en la ciudad de Pasto es de 22.33 Kg/año, dato coincidente con el consumo per cápita registrado a nivel nacional en el año 2009, el cual se estacionó en 22.7 Kilos/año.

Considerando el perfil del consumidor de la Ciudad de Pasto, no existe conciencia de marca, no obstante la Empresa Pollo al Día tiene un top of mind del 30%

en el mercado consumidor. De otra parte participa tan solo con el 7% en el segmento distribuidor.

El análisis estructural permitió identificar como variables clave, que en promedio ostentan la más alta motricidad y dependencia, las siguientes: estrategia empresarial, diversificación, buenas prácticas de manufactura, concepto de marca, competencia técnica y gestión empresarial.

Con base en el análisis de juego de actores se encontró que los actores dominantes y divergentes son las transnacionales, productores de biocombustible, Congreso Norteamericano, grupos armados ilegales y competencia; y que los actores sociales de la región se encuentran en un plano subordinado y con bajo poder de negociación son grandes superficies, ICA, INVIMA y productores de pollo.

El escenario apuesta se denomina **“La Gallina de los Huevos de Oro”**, en esta imagen de futuro se plasmarían el fortalecimiento de la Empresa Pollo al Día en un ámbito de competitividad sistémica.

Con base en el análisis de importancia y gobernabilidad se logró establecer que las acciones inmediatas de Pollo al Día es la diversificación concéntrica y trabajar el concepto de marca. A corto plazo debe considerar la expansión regional. En el largo plazo es potencialmente estratégico el montaje de la planta de concentrados, la incubadora, la importación de materia prima y la expansión hacia a Ecuador.

RECOMENDACIONES

Es trascendental que Pollo al Día se articule en alianza estratégica con la cadena de concentrados.

Se recomienda que Pollo a Día implemente programas de fidelización de clientes a través del CRM.

La transferencia tecnológica a la que debe aspirar la empresa Pollo al Día se debe de llevar a cabo proyectos adaptativos, aplicados y estratégicos considerando la posibilidad de localizarse en zona franca.

La empresa Pollo al Día debe acceder a curvas de experiencia considerando la sustitución, economías de tamaño, tecnología de punta y curva de aprendizaje.

Se debe promover el desarrollo de encadenamiento vertical, mediante el fomento de la gestión empresarial y de la asociatividad como alternativa para mejorar la competitividad de Pollo al Día.

La integración de los actores sociales regionales debe facilitar la consolidación de sinergias que permitan minimizar la arremetida de empresas transnacionales que estarán presentes con el advenimiento del TLC con estaos Unidos.

Pollo al Día debe liderar la cohesión de productores regionales para que con Instituciones como CORPOICA, FENALCE y Universidad de Nariño, generen eficiencia colectiva.

La Empresa debe desarrollar una planeación financiera con la banca de fomento acudiendo al Fondo Agrario de garantías y al Incentivo a la Capitalización Rural.

La empresa debe estudiar la posibilidad de ingresar a Ecuador a través de un joint venture o a través de un modelo pertinente de franquicia.

BIBLIOGRAFÍA

- CEPAL, 2009. Escalafón de la Competitividad de los Departamentos en Colombia 2006, en Serie Estudios y Perspectivas No. 19, Bogota Marzo de 2009
- DANÍES Rodolfo, OGLISATRI Marcela y Otros. Incidencia del Libre Comercio en La Industria Avícola Santandereana Superintendencias de Sociedades. Santander 2005.
- DAVID, Fred R. *La Gerencia Estratégica*. 1994
- Esser, Klaus, et. al., Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas, Berlín, Instituto Alemán de Desarrollo, 1994.
- GIL-BOLIVAR, Fabio Alberto. *Estrategia organizacional*, UNAD-Camaleón, Bogotá, D.C., 2002.
- GODET, Michael. *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. LIPSOR, Cuaderno No 20. Paris 2007.
- GODET M., *De l'anticipation à l'action*, Dunond, 1991
- GODET, Michel "Boite à outils". Paris, 1991
- GODET Michel. "Caja de Herramienta de la Prospectiva". Abril 2002.
- GODET Michel. *De la anticipación a la acción: Manual de Prospectiva Estratégica*. Barcelona Ed: Marcombo, 1993. 5pp.
- GODET, Michel. *Manuel de Prospective Stratégique. Vol. II. L'art et la méthode*, Dunod, París, 2002, pp. 227 – 253).
- GODET, Michel. "Manuel de Prospective Stratégique", Op.cit. pp. 9-11.
- IICA. *El Mercado de La Carne de Pollo en El Huila Encuesta Neiva 2010*. Gpg & Asociados, Consultoría y Construcciones Ltda, Neiva 2010.
- Kosacoff, Bernardo y Adrián Ramos, "Consideraciones económicas sobre la política industrial", Santiago de Chile, CEPAL, 1997, Documentos de Trabajo No. 76, LC/BUE/L. 159/E.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. *Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación*. MCGRAW HILL. Tercera Edición. Bogotá Colombia 2003.

MOJICA Francisco. Teoría y Aplicación de la Prospectiva. Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia. Bogotá, 8 de enero 2002.

OTALORA Andrea y . Diseño e Implementación de la Herramienta IGO. Universidad Externado de Colombia, 2004.

PORTER, M., La ventaja competitiva de las naciones, Buenos Aires, Vergara, 1991.

NETGRAFIA

GARCÍA, Guadalupe. El Concepto de Competitividad Sistémica. <http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/25-8.pdf>.

GODET Michel. La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Tomado De <http://www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pdf>, Abril del 2000.

GODET Michel. Cuadernos de Lipsor No. 20. Tomado de <http://www.cnam.fr/lipsor/recherche/laboratoire/data/Cajadeherramientas2007.pdf>

Información DANE Precios 2010. www.dane.gov.co.

Nielsen, Klaus, "Social capital and systemic competitiveness", Network Institutional. núm. 2/00, Denmark, Roskilde University, 2000.

http://www.ssc.ruc.dk/institutional/rpnit_02_00.pdf

OBANDO, Arturo 2010. "Pasto 2008-2009, Pobreza, Miseria y Desempleo". <http://narinoacf.blogspot.com/2010/04/pasto-pobreza-miseria-y-desempleo.html>.

RUIZ, L. Hernando. Sector Avícola en Colombia. Superintendencia de Sociedades Grupo Estadística, <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTORAVICOLA.pdf> (2007).

SAGPYA, 2010. Informe del Mercado de la Carne de Pollo. http://www.sagpya.mecon.gov.ar/new/0/programas/dma/ganaderia/informes/informe_de_mercado_aviar_2007.pdf.

ANEXOS

ANEXO A ENCUESTA A CONSUMIDORES DE POLLO FRESCO.

OBJETIVO: Determinar el perfil del consumidor de pollo fresco en la ciudad de Pasto y las dimensiones de calidad que percibe. Este estudio tiene fines netamente académicos favor responder con toda sinceridad. El cuestionario consta de preguntas de selección múltiple con única respuesta, teniendo en cuenta que para algunas respuestas 5 es muy importante y 1 es nada importante

1. Señale de acuerdo al género. M F
2. Cuál es su estado civil? Soltero Unión Libre Casado Divorciado Viudo
3. Estrato _____
4. Teléfono _____
5. Marque de acuerdo al rango de edad al que pertenece: 20 años Entre 21 y 25 años
Entre 26 y 30 años Entre 31 y 40 años Entre 41 y 50 años Entre 51 y 60 años
Mayores de 60 años
6. Señale de acuerdo a su nivel de escolaridad: Ninguno Primaria Bachillerato Técnico
Profesional Posgrado
7. Señale de acuerdo a su nivel de ingresos. Menos de 1 SMLV 1 SMLV 2 SMLV 3 SMLV
4 SMLV 5 SMLV 6 SMLV
8. Cuántas personas conforman el hogar? Menos de 2 2 3 4 5 más de 5
9. En su hogar consume carne de pollo? Si No Por qué? _____
(Si la respuesta es negativa agradezca y finalice la encuesta)
10. Con que frecuencia es su consumo de Pollo? Diaria Cada 2 días 1 vez por semana
Quincenal Mensual Otro Cuál? _____
11. De acuerdo a la anterior respuesta, en qué cantidad (en kilogramos) consume pollo?

	Menor 1/2	1/2	1	2	3	4	5	Mayor a 5
Kilo								
12. En dónde compra el pollo:

Grandes superficie	<input type="checkbox"/>	Cuál? _____
Supermercados	<input type="checkbox"/>	Cuál? _____
Expendios de pollo	<input type="checkbox"/>	Cuál? _____
Productor directo	<input type="checkbox"/>	Cuál? _____
Plaza de mercado	<input type="checkbox"/>	Tienda
13. Su decisión de compra se basa principalmente en: (Elija una sola respuesta) Precio Confianza en el proveedor Cercanía Frescura Costumbre Variedad Otra
Cuál? _____
14. Cuando compra pollo exige que este tenga marca?: Si No Cuál? _____
15. En una escala de 1 a 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, ¿Qué tan importante es para usted que el establecimiento donde realiza la compra cuente con servicio a domicilio?
1. Nada importante 2. Indiferente 3. Medianamente importante 4. Importante
5. Muy importante
16. Cuáles de las siguientes actividades realiza usted generalmente al momento de seleccionar el pollo? (Elija una sola respuesta) Evalúa el color del pollo Huele el pollo Analiza el tamaño del pollo
Escoge la mejor promoción Palpa el producto para sentir su textura (blando, duro, baboso, etc.)
Observa que el empaque sea atractivo Escoge el pollo más económico Ninguna

17. Qué presentación de pollo compra? Pollo por presas Entero sin vísceras Congelado
Entero con vísceras en fresco (Si la respuesta es pollo entero sin o con vísceras, continúe con la pregunta 19)
18. Cuáles son las presas de pollo crudo que consume con mayor frecuencia? (Elija una sola respuesta)
Pechuga Muslos Pernil Alas Contra muslo Rabadilla Recortes Vísceras
19. Para usted, cuál es el concepto de calidad? (Elija una sola respuesta) Color Tamaño
Frescura Higiene Todas las anteriores

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO B ENCUESTA A DISTRIBUIDORES DE POLLO FRESCO.

OBJETIVO: Determinar el perfil del distribuidor de pollo fresco en la ciudad de Pasto y las dimensiones de calidad que percibe. Este estudio tiene fines netamente académicos favor responder con toda sinceridad. El cuestionario consta de preguntas de selección múltiple con única respuesta, teniendo en cuenta que para algunas respuestas 5 es muy importante y 1 es nada importante

1. Aspectos generales

FECHA: _____

1.1 Seleccione el tipo de establecimiento al que va a dirigir la encuesta: Expendio de pollo Fama Supermercado Tienda de Barrio Otro.

1.2 Cuál? _____

1.3 Estrato _____ 1.3 Nombre _____ 1.4 Barrio _____ 1.5 Dirección _____

1.6 Teléfono _____

2. Venta de pollo fresco

En su establecimiento. 2.1 Cuáles de las siguientes presentaciones de pollo fresco vende? 2.2 Con qué frecuencia? 2.4 En qué cantidad y presentación? 2.5 Qué marca vende? 2.6 A qué precio usted compra y vende los siguientes productos? 2.7 Con qué frecuencia y en qué cantidad realiza su pedido de pollo fresco a su proveedor?

Producto	Venta		Frecuencia de Venta						Presentación	Cantidad	Marca	Precio		Frecuencia de Pedido			
	Si	No	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Ocasional	Otra ¿Cuál?				Compra	Venta	Diario	Cada 2 días	Semanal	
Pollo fresco									Entero		Pollo Al Día _____ Av. Ruano _____						
Pollo en cortes									Pechuga		Pollos Caicedo _____						
									Cuartos		Pollos Efraín Ruano (Fresco Fresco) _____						
									Muslos		Pofrescol _____						
									Recortes		Pollo Criollo y Criollo _____ Otro cuál? _____						

2.8 Quiénes generalmente compran pollo fresco? (Elija una sola opción) 2.8.1 Ama de casa 2.8.2 Jefe del hogar 2.8.3 Empleada doméstica

2.8.4 Otros. Quiénes? _____

3. Proveedor de pollo fresco

3.1 Por cuál de las siguientes razones usted compra pollo fresco a su proveedor? (Elija una sola opción)

3.1.1 Precio 3.1.2 Calidad 3.1.3 Políticas de crédito 3.1.4 Atención 3.1.5 Servicio a domicilio 3.1.6 Otra. Cuál? _____

3.2 Por lo general, cómo realiza su pedido de pollo fresco? 3.2.1 Personal 3.2.2 Llamada telefónica 3.2.3 Vendedor 3.2.4 Otra. Cuál? _____

3.3 Cuál es el valor agregado más relevante que le otorga su proveedor de pollo fresco?

3.3.1 Promociones 3.3.2 Facilidades de pago 3.3.3 Asesoría 3.3.4 Incentivos por compra 3.3.5 Otros. Cuáles? _____

3.4 Por lo general, cuál es la forma de pago a su proveedor de pollo fresco? 3.4.1 Efectivo 3.4.2 Cheque 3.4.3 Contra factura 3.4.4 Por cuotas
3.4.5 Otro. Cuál? _____

4. Considera que la producción local cumple con los requisitos de calidad? Si No Por
que? _____

5. Señale de 1 a 5 las siguientes dimensiones de calidad del pollo fresco:

Donde 1 nada importante y 5 muy importante

Color 1 2 3 4 5

Presentación

1 2 3 4 5

Frescura 1 2 3 4 5

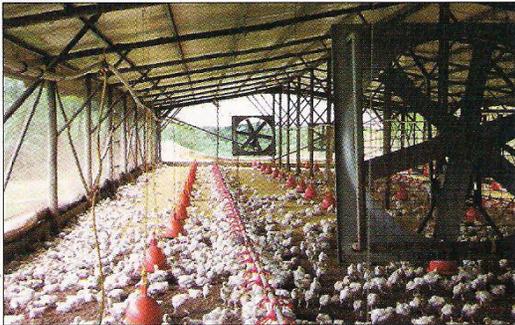
Conformidad en pesaje

1 2 3 4 5

¡Muchas gracias por su atención!

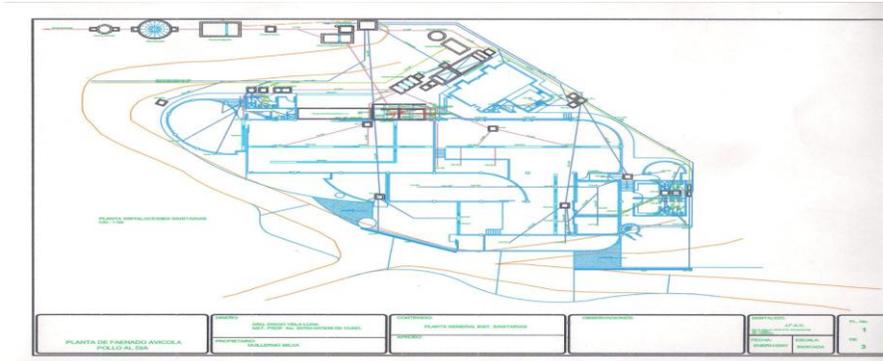
ANEXO C
Fotos Pollo al Día

PUNTOS DE VENTA PRINCIPALES, GRANJAS Y PLANTAS PROCESADORAS





PLANOS PLANTA DE FAENADO



ANEXO D

Cartilla Prospectiva (Diseñada por el doctor Francisco Mojica).

Lluvia de ideas

	Actividades	Fenómenos que impulsan el desarrollo de cada actividad	Fenómenos que frenan el desarrollo de cada actividad
1			
2			
3			
4			
5			

ANEXO E

Cuestionario Elementos de Análisis

CUESTIONARIO PARA HALLAR ELEMENTOS DE ANÁLISIS

Señale los fenómenos que afectan positiva o negativamente el comportamiento de la micro y fami empresa de Bosa. Estos fenómenos son (a) económicos (b) culturales (c) sociales (d) ambientales (e) tecnológicos (f) político administrativos

Matriz Dofa

ASPECTOS FAVORABLES

Internos (Fortalezas)	Del entorno nacional y mundial (Oportunidades)

ASPECTOS DESFAVORABLES

Internos (Debilidades)	Del entorno nacional y mundial (Amenazas)

De las ideas expresadas en la matriz Dofa, señale las más importantes:

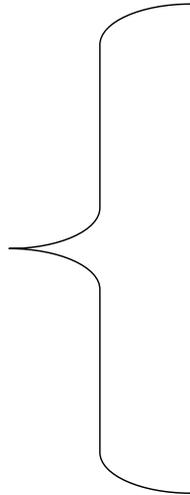
1	4
2	5
3	6

ANEXO F

Proyección sobre la Bisectriz

VARIABLES ESTRATÉGICAS

PROYECCIÓN
SOBRE
LA
LÍNEA
BISECTRIZ



1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

ANEXO G ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Resultados

Escenario Probable

	evento	P*	Tipo de tendencia
e1			
e2			
e3			
e4			
e5			

Escenarios alternos

No.	escenario	π k	Acumulado	Nombre

ANEXO H

MATRICES DE IMPACTO CRUZADO (ESCENARIOS)

Calificaciones iniciales (P) asignadas por los expertos y de los valores condicionales estimados por los consultores ($P_{i/j}$) ($P_{i/-j}$) igualmente de los resultados corregidos de estos valores (P^*), los cuales se obtienen a partir de una función cuadrática y una función lineal implementando tres métodos: mínimos cuadrados, simples y lenke (Godet, 2002 p. 227- 253).

E	P	P*	D
1	0.85	72%	0.23
2	0.75	69%	0.11
3	0.70	60%	0.19
4	0.63	61%	0.05
5	0.65	55%	0.1
6	0.60	63%	-0.03
1 (3)	0.9	97%	-0.07000
1 (4)	0.9	84%	0.06000
1 (5)	0.9	97%	-0.07000
1 (6)	0.9	84%	0.06000
2(1)	0.7	92%	-0.22000
2(3)	0.7	92%	-0.22000
2(4)	0.9	84%	0.06000
2(5)	0.9	92%	-0.02000
2(6)	0.9	83%	0.07000
3(1)	0.9	92%	-0.02000
3(2)	0.9	84%	0.06000
3(4)	0.8	84%	-0.04000
3(5)	0.8	92%	-0.12000
3(6)	0.9	81%	0.09000
4(1)	0.9	80%	0.10000
4(2)	0.9	77%	0.13000
4(3)	0.9	85%	0.05000
4(5)	0.9	79%	0.11000
4(6)	0.9	70%	0.20000
5(1)	0.7	88%	-0.18000
5(2)	0.7	80%	-0.10000
5(3)	0.9	87%	0.03000
5(4)	0.9	74%	0.16000
5(6)	0.9	75%	0.15000

6(1)	0.8	89%	-0.09000
6(2)	0.9	85%	0.05000
6(3)	0.7	90%	-0.20000
6(4)	1.0	77%	0.23000
6(5)	1.0	88%	0.12000
1(-2)	0.2	5%	0.15000
1(-3)	0.2	4%	0.16000
1(-4)	0.2	21%	-0.01000
1(-5)	0.2	9%	0.11000
1(-6)	0.2	11%	0.09000
2(-1)	0.4	10%	0.30000
2(-3)	0.4	17%	0.23000
2(-4)	0.3	27%	0.03000
2(-5)	0.3	21%	0.09000
2(-6)	0.3	18%	0.12000
3(-1)	0.2	-3%	0.23000
3(-2)	0.2	5%	0.15000
3(-4)	0.2	14%	0.06000
3(-5)	0.4	9%	0.31000
3(-6)	0.4	8%	0.32000
4(-1)	0.3	16%	0.14000
4(-2)	0.3	18%	0.12000
4(-3)	0.2	15%	0.05000
4(-5)	0.2	26%	-0.06000
4(-6)	0.2	29%	-0.09000
5(-1)	0.4	-3%	0.43000
5(-2)	0.4	5%	0.35000
5(-3)	0.3	4%	0.26000
5(-4)	0.3	21%	0.09000
5(-6)	0.2	11%	0.09000
6(-1)	0.3	18%	0.12000
6(-2)	0.2	20%	0.00000
6(-3)	0.2	22%	-0.02000
6(-4)	0.2	39%	-0.19000
6(-5)	0.4	28%	0.12000

ANEXO I

NÚCLEO TENDENCIAL

Escenarios Posibles Ordenados de Manera descendente según su Valor de Probabilidad.

Los escenarios se visualizaron considerando que si existe la combinación **111111** implica que existen otras combinaciones de 1 y 0 que se pueden calcular con base en la expresión matemática 2^n donde 2 es el sistema binario 1 o 0 y n el número de eventos (Mojica 2002).

K	PI(K)	SUMA	ESCENARIO
6	52.76%	52.76%	111111
50	17.99%	70.75%	100111
17	9.35%	80.10%	100011
12	5.11%	85.21%	110001
15	4.26%	89.47%	110000
16	4.00%	93.47%	101000
19	2.60%	99.09%	111110
20	0.91%	100.00%	111000
22	0.00%	100.00%	110111
23	0.000%	100.00%	110110
24	0.00%	100.00%	110101
25	0.00%	100.00%	110100
26	0.00%	100.00%	110001
27	0	100.00%	110000
28	0	100.00%	100011
29	0	100.00%	110001
30	0	100.00%	110000
5	0	100.00%	110110
64	0	100.00%	110101
63	0	100.00%	110100
7	0	100.00%	110001
9	0	100.00%	110000
10	0	100.00%	100011
11	0	100.00%	110100
48	0	100.00%	110011
18	0	100.00%	111110
44	0	100.00%	111000
13	0	100.00%	110111
3	0	100.00%	110110
14	0	100.00%	110101
21	0	100.00%	110100

4	0	100.00%	110001
1	0	100.00%	110000
2	0	100.00%	100011
8	0	100.00%	110100
31	0	100.00%	110001
32	0	100.00%	110000
33	0	100.00%	101000
34	0	100.00%	110011
35	0	100.00%	111110
36	0	100.00%	111000
37	0	100.00%	110111
38	0	100.00%	110111
39	0	100.00%	110110
40	0	100.00%	110101
41	0	100.00%	110100
42	0	100.00%	110001
43	0	100.00%	110000
45	0	100.00%	101000
46	0	100.00%	110011
47	0	100.00%	111110
49	0	100.00%	111000
60	0	100.00%	110111
51	0	100.00%	110110
52	0	100.00%	110011
53	0	100.00%	111110
54	0	100.00%	111000
55	0	100.00%	111110
56	0	100.00%	101110
57	0	100.00%	101110
58	0	100.00%	101000
59	0	100.00%	110011
61	0	100.00%	111110
62	0	100.00%	111000

ANEXO J
Instrumento IGO
 PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES

CALIFICACIÓN DE ACCIONES DE CAMBIO SEGÚN LOS CRITERIOS DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

Acciones		IMPORTAN CIA	Gobernabilidad			
			F	M	D	N
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
Importancia - total de puntos a distribuir						

Gobernabilidad - Marque una X en la casilla correspondiente. F=Fuerte, M=Moderado, D=Débil, N=Nulo

Acciones muy importantes y muy gobernables

1	
2	
3	
4	
5	
6	

Acciones muy importantes pero poco gobernables

1	
2	
3	
4	
5	
6	

ANEXO K

INFORME DE RESULTADOS SOFTWARE IGO

Código: *Fecha:* 001/04 23/10/2010 **Título:** *Pollo al Día 2020*

Meta/Campo de Estudio: M01 Poder tener para el año 2019 una Planta de Concentrados.

**Acción/
Variable** A01 Transferencia Tecnológica

Grupo	Gobernabilidad	Importancia
G01	3	20
G02	3	15
G03	3	10
Total Acción/Variable:	3.00	15.00

**Acción/
Variable** A02 Contratación de Expertos de alto nivel nacional.

Grupo	Gobernabilidad	Importancia
G01	3	5
G02	1	10
G03	3	15
Total Acción/Variable:	2.33	10.00

**Acción/
Variable** A03 Fortalecer la estructura financiera de Pollo al Día.

Grupo	Gobernabilidad	Importancia
G01	3	20
G02	3	20
G03	3	20
Total Acción/Variable:	3.00	20.00

Meta/Campo de Estudio: M02 Contar en el 2016 con una Planta de Incubación.

**Acción/
Variable** A01 Crear fuentes de financiación asequibles.

Grupo	Gobernabilidad	Importancia
G01	0	15
G02	0	5

Informe de Resultados del Ejercicio

G03	1	10
Total Acción/Variable:	0.33	10.00

**Acción/
Variable**

A02 Generar un esquema de costos competitivo.

Grupo	Gobernabilidad	Importancia
G01	5	0
G02	3	5
G03	5	0
Total Acción/Variable:	4.33	1.67

Meta/Campo de Estudio: M03 Fidelización de Marca

**Acción/
Variable**

A01 Desarrollar producto ampliado.

Grupo	Gobernabilidad	Importancia
G01	5	20
G02	5	20
G03	5	20
Total Acción/Variable:	5.00	20.00

Meta/Campo de Estudio: M03 Expansión a Otros Municipios de Nariño

**Acción/
Variable**

A01 Fortalecer la logística de la empresa.

Grupo	Gobernabilidad	Importancia
G01	3	15
G02	3	10
G03	3	5
Total Acción/Variable:	3.00	10.00

Meta/Campo de Estudio: M04 Diversificación Concéntrica (Pollo Asado - Salsamentaria y Embutidos)

Informe de Resultados del Ejercicio

**Acción/
Variable**

A01 Segmentación de mercado.

Grupo	Gobernabilidad	Importancia
G01	5	15
G02	5	15
G03	5	10
Total Acción/Variable:	5.00	13.33

**Acción/
Variable**

A02 Montaje de asadero aledaño a puntos de venta de Pollo al Día.

Grupo	Gobernabilidad	Importancia
G01	5	20
G02	5	20
G03	5	20
Total Acción/Variable:	5.00	20.00

Meta/Campo de Estudio: M05 Expandirse a Mercados Internacionales

**Acción/
Variable**

A01 Realizar gestión de la calidad en producto y servicio.

Grupo	Gobernabilidad	Importancia
G01	3	15
G02	3	10
G03	1	5
Total Acción/Variable:	2.33	10.00

Meta/Campo de Estudio: M06 Consolidar el Liderazgo Regional al Horizonte 2020

**Acción/
Variable**

V01 Implementación y Restructuración de Planta de Incubación

Grupo	Gobernabilidad	Importancia
G01	3	20
G02	3	20
G03	1	20

Informe de Resultados del Ejercicio

Total Acción/Variable: 2.33 20.00

**Acción/
Variable**

V02 Acondicionamiento de Planta de Concentrados

Grupo	Gobernabilidad	Importancia
G01	1	20
G02	1	15
G03	3	20
Total Acción/Variable:	1.67	18.33

**Acción/
Variable**

V03 Importación de Materia Prima

Grupo	Gobernabilidad	Importancia
G01	3	15
G02	1	15
G03	1	10
Total Acción/Variable:	1.67	13.33

**Acción/
Variable**

V04 Posicionamiento de Marca

Grupo	Gobernabilidad	Importancia
G01	5	20
G02	5	20
G03	5	20
Total Acción/Variable:	5.00	20.00

**Acción/
Variable**

V05 Expansión Regional

Grupo	Gobernabilidad	Importancia
G01	5	10
G02	5	10
G03	5	5
Total Acción/Variable:	5.00	8.33

Informe de Resultados del Ejercicio

Acción/ Variable

V06 Expansión a Ecuador

Grupo	Gobernabilidad	Importancia
G01	3	15
G02	1	15
G03	3	10
Total Acción/Variable:	2.33	13.33

Acción/ Variable

V07 Diversificación Concéntrica

Grupo	Gobernabilidad	Importancia
G01	5	20
G02	5	15
G03	5	20
Total Acción/Variable:	5.00	18.33

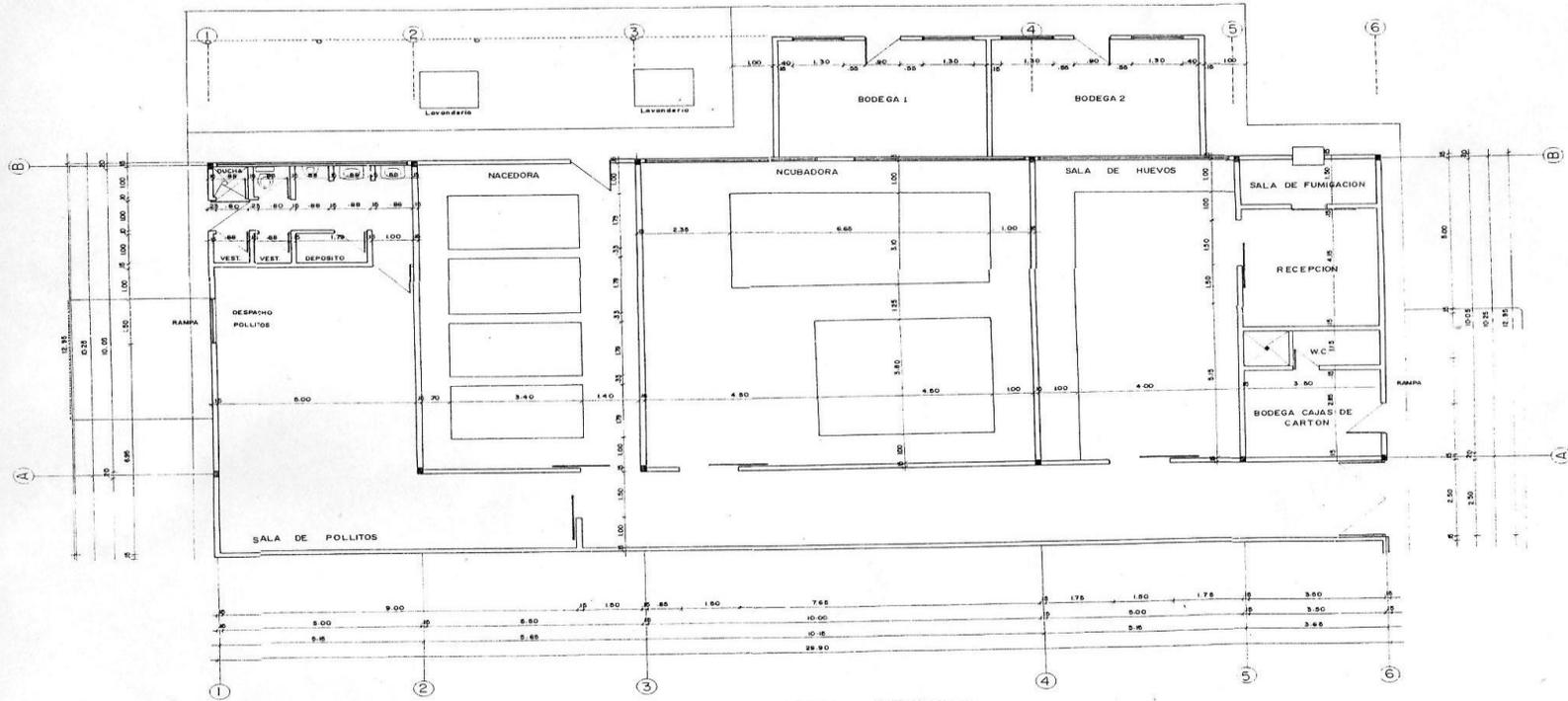
ANEXO L

FOTOS PUNTO DE VENTA POLLO AL DÍA





ANEXO M Plano Planta Incubadora



PLANTA INCUBADORA
Esc. 1:50

PROYECTO INCUBADORA	DISEÑO JAMIE ROSALES LOPEZ	DIBUJO MARIA SOLEDAD GARCIA B. ESCALA 1:50 FECHA ENERO 1984 DIRECCION DIRECCION GENERAL	CONTENIDO PLANTA INCUBADORA UBICACION EL NEMOLINDO
-------------------------------	--------------------------------------	--	---

ANEXO N PLANO PLANTA DE CONCENTRADOS

