

Trabajo de Grado de Modalidad de Investigación Denominado Plan Estratégico de Mercadeo
para la Asociación Avinguai

Jeraldine Margarita Cabrera Yacelga y John Estiven Fajardo Bolaños

Universidad de Nariño

Notas del Autor

Jeraldine M. Cabrera Y. y John E. Fajardo B., Administración de Empresas, Facultad de
Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Nariño.

Esta investigación ha sido financiada por los propios alumnos.

La correspondencia relacionada con esta investigación debe ser dirigida a Jeraldine Cabrera y

Steven Fajardo, Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y

Administrativas, Universidad de Nariño Torobajo Clle 18 Cr 50, contacto:

jeral.marg.77@gmail.com – jfajardo123@gmail.com

Trabajo de Grado de Modalidad de Investigación Denominado Plan Estratégico de Mercadeo
para la Asociación Avinguai

Jeraldine Margarita Cabrera Yacelga y John Estiven Fajardo Bolaños

Asesor: Carlos Arturo Ramírez Gómez

Especialista en Mercadeo

Universidad de Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

2018

Notas del Autor

Jeraldine M. Cabrera Y. y John E. Fajardo B., Administración de Empresas, Facultad de
Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Nariño.

Esta investigación ha sido financiada por los propios alumnos.

La correspondencia relacionada con esta investigación debe ser dirigida a Jeraldine Cabrera y

Steven Fajardo, Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y

Administrativas, Universidad de Nariño Torobajo Clle 18 Cr 50, contacto:

jeral.marg.77@gmail.com – jrfajardo123@gmail.com

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores

Artículo 1 del acuerdo N. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del honorable Consejo Superior de la Universidad de Nariño

NOTA DE ACEPTACION

Carlos Arturo Ramírez Gómez
Asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto. 4 de Marzo de 2018

RESUMEN

El estudio planteado en el trabajo de grado proviene de los resultados analizados en los espacios académicos de investigación I, II, III y de práctica investigativa. Desde la segunda mitad del año 2014 se entró en la investigación del sector avícola de la región, siguiendo una metodología que tuvo como resultado conocer los factores que influyen en la competitividad del sector avícola. Ya en el estudio de campo es decir en práctica investigativa y a través de Fenavi, se trabajó con la asociación AVINCGUAI, (Asociación de avicultores del cañón del Guáitara) que aparte de presenciar más de cerca el sector, conocimos las capacidades de cada avícola, concluyendo que su debilidad está en factores como mercadeo y gestión administrativa.

Por tal motivo la presente investigación se implementó como propuesta de mejoramiento, realizar un plan estratégico de mercadeo para la asociación Avincguai, que abarco desde conocer sus clientes actuales hasta la implementación de un plan de acción. Se analizó la situación actual de la asociación, a través de un diagnóstico que contiene el análisis de las 3 C'S (compañía, competencia, cliente), analizar el producto, clientes actuales e implementar su plataforma estratégica. También incorporar estrategias funcionales, corporativas, de negocio, de marketing y el mix de mercadeo. Comprendiendo la metodología necesaria para llevar a cabo la investigación e incorporar aportes que ayuden a la asociación a ser competitivos.

ABSTRACT

The study presented in the work of degree comes from the results analyzed in the academic spaces of investigation I, II, III and of investigative practice. Since the second semester of 2014, start the investigation of sector in the region, following a methodology, that allowed to know the factors that influence the competitiveness of the poultry sector. Already in the field study, that is to say, in the practice investigativa through Fenavi, we work with the association AVINGUAI, (Asociación de avicultores del cañón del Guáitara). Besides persivir the sector more closely, we knew the capacities of every poultry breeder, concluding that its weakness is in factors such as marketing and administrative management.

For this reason, the present investigation was implemented as a proposal to improve, carry out a strategic marketing plan for the Avinguai association, That it includes from knowing his current clients up to the implementation of an action plan. We analyzed the current situation of the association, through a diagnosis that contains the analysis of the 3 C's (company, competition, customer), we analyze the product, current customers and implement its strategic platform. Also incorporate functional strategies, corporate, business, marketing and marketing mix. Understanding the methodology necessary to carry out the investigation and incorporate contributions that help the association to be competitive.

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. RESULTADOS INVESTIGACIÓN I.....	3
CAPITULO 2. RESULTADOS INVESTIGACIÓN II	66
CAPITULO 3. RESULTADOS INVESTIGACIÓN III	102
CAPITULO 4. RESULTADOS PRÁCTICA INVESTIGATIVA	172
4.1 Plan De Trabajo De La Práctica Investigativa	173
4.2 Estado Del Arte	177
4.2.1 Marco de antecedentes.....	177
4.3 Desarrollo Teórico.....	190
4.3.1 Marco teórico.....	190
4.3.2 Marco conceptual.....	214
4.4 Instrumentos de Recolección de Información	217
4.4.1 Fuentes de información.....	217
4.5 Informe Y Análisis De Resultados	219
4.5.1 Presentación de las empresas	297
4.5.2 Metodología.....	309
4.5.3 Resultados	311
4.5.4 Conclusiones y recomendaciones de los casos de estudio según el plan de trabajo	330
4.5.5 Anexos practica investigativa	333
CAPITULO 5. CONCLUSIONES GENERALES	351
CAPITULO 6. ENSAYO SOBRE LA PRÁCTICA INVESTIGATIVA	353
CAPÍTULO 7: PROPUESTA APROBADA PARA TRABAJO DE GRADO.....	371
CAPÍTULO 8: INFORME FINAL DE RESULTADOS DEL TRABAJO DE GRADO SEGÚN LA PROPUESTA APROBADA	377
8.1 Generalidades De La Investigación.....	377
8.1.1 Definición del título.....	377
8.1.2 Definición del tema.....	377
8.1.3 Línea y sublínea de investigación	377

8.1.4 Delimitación espacial de la investigación.....	378
8.1.5 Delimitación temporal de la investigación	378
8.2 Problema De La Investigación	378
8.2.1 Descripción del problema	378
8.2.2 Formulación del problema.....	381
8.2.3 Sistematización del problema	381
8.3 Objetivos De La Investigación	382
8.3.1 Objetivo general.....	382
8.3.2 Objetivos específicos	382
8.4 Justificación	383
8.4.1 Justificación teórica	383
8.4.2 Justificación metodológica	383
8.4.3 Justificación práctica.....	384
8.5 Marco De Referencia.....	384
8.5.1 Marco de antecedentes.....	384
8.5.2 Marco teórico.....	396
8.5.3 Marco conceptual.....	434
8.5.4 Marco contextual	437
8.5.5 Marco jurídico.....	443
8.6 Definición De Hipótesis	451
8.6.1 Hipótesis descriptiva.....	451
8.6.2 Hipótesis nula	451
8.7 Diseño Metodológico	451
8.7.1 Paradigma dela investigación	451
8.7.2 Enfoque de la investigación.....	452
8.7.3 Tipo de investigación.....	452
8.7.4 Método de investigación	453
8.7.5 Fuentes de información.....	453
8.7.6 Universo y muestra poblacional	455
8.7.7 Tratamiento de la información recolectada	456

8.8 Descripción De La Asociación De Avicultores Indígenas Del Cañón Del Guitara Avinguai	456
8.9 Análisis De La Competencia, Del Mercado Y De La Compañía En Función Del Mercadeo.....	462
8.9.1 Análisis de la competencia	462
8.9.2 Análisis del mercado.....	487
8.9.3 Análisis de la compañía	536
8.9.4 Análisis del producto actual de la asociación Avinguai	551
8.9.5 Matriz de perfil competitivo (MPC)	569
8.9.6 Análisis de entornos.....	574
8.9.7 Matriz debilidades – oportunidades – fortalezas - amenazas (DOFA).....	584
8.10 Estrategia Corporativa	587
8.10.1 Matriz Interna Externa IE	587
8.11 Mezcla Del Producto	595
8.12 Objetivos De Mercadeo.....	598
8.13. Estrategia De Negocio Para La Asociación Avinguai.....	599
8.13.1 Matriz de política direccional (MPD).....	599
8.13.2 Matriz de la estrategia principal.....	601
8.13.3 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)	606
8.14 Ventajas Competitivas De La Asociación Avinguai	611
8.15 Calculo De La Demanda	612
8.16 Análisis Comercial De La Asociación Avinguai.....	613
8.17 Estrategias De Marketing De La Asociación Avinguai.....	615
8.18 Marketing Mix (Producto – Precio - Plaza – Promoción) De La Asociación Avinguai.	622
8.18.1 Producto	622
8.18.2 Precio	625
8.18.3 Plaza o distribución.....	627
8.18.4 Promoción o publicidad.....	629
8.19 Plan De Acción De Mercadeo Para La Asociación Avinguai	632
8.20 Indicadores De Gestión	638

8.21 Conclusiones.....	640
8.22 Recomendaciones	641
CAPÍTULO 9: ENSAYO CORRESPONDIENTE AL TRABAJO DE GRADO.....	644
CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES GENERALES	653
BIBLIOGRAFIA.....	656
NETGRAFIA	657

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Diamante de Porter.....	30
Ilustración 2 Granjas avícolas Valle, Cauca y Nariño	50
Ilustración 3 Producción de pollo y huevo.....	51
Ilustración 4 Granjas certificadas bioseguras Valle, Cauca y Nariño	51
Ilustración 5 Producción pecuaria	52
Ilustración 6 Inventario de producción pecuaria	52
Ilustración 7 Menú del benchmarking.....	108
Ilustración 8 Diamante de Porter.....	198
Ilustración 9 Menú del benchmarking.....	203
Ilustración 10 Tasa de desempleo 2008 - 2015 (%).....	224
Ilustración 11 Consumo Per Cápita.....	225
Ilustración 12 IPC Pollo (enero 2013 - diciembre 2015)	226
Ilustración 13 Importaciones mensuales de maíz amarillo (ton).....	229
Ilustración 14 Tasa de interés para créditos	230
Ilustración 15 Tasa de cambio.....	231
Ilustración 16 Proceso administrativo - asignación de tareas	241
Ilustración 17 Proceso Productivo - temperatura del municipio	244
Ilustración 18 Proceso productivo - tratamiento de agua.....	250
Ilustración 19 Proceso de mercadeo - lealtad de los clientes	253
Ilustración 20 Proceso contable - entidad financiera	256

Ilustración 21 Matriz DOFA	269
Ilustración 22 Municipio de El Contadero	273
Ilustración 23 Climas, altitudes y temperatura.....	273
Ilustración 24 Temperatura ambiente.....	274
Ilustración 25 Cadena de valor.....	291
Ilustración 26 Marcas Pollo al Día.....	303
Ilustración 27 Proceso administrativo - asignación de tareas	313
Ilustración 28 Proceso productivo.....	315
Ilustración 29 Proceso productivo – tratamiento de agua	321
Ilustración 30 Proceso de mercadeo - lealtad de los clientes	324
Ilustración 31 Proceso contable	327
Ilustración 32 Matriz Interna - Externa	412
Ilustración 33 Direcciones estratégicas en la MPD.....	413
Ilustración 34 Posiciones de la matriz MPD	414
Ilustración 35 Matriz de la gran estrategia.....	415
Ilustración 36 Asociación Avincguai	461
Ilustración 37 Precio de venta - Pollo Caicedo	466
Ilustración 38 Empaque - Pollo Caicedo.....	467
Ilustración 39 Tamaño - Pollo Caicedo.....	468
Ilustración 40 Olor - Pollo Ruano	472
Ilustración 41 Sabor Pollo Ruano	473
Ilustración 42 Sabor Mac Pollo.....	475
Ilustración 43 Tamaño - Mac Pollo.....	476

Ilustración 44 Olor Mac Pollo.....	477
Ilustración 45 Color Mac Pollo	478
Ilustración 46 Servicio al cliente Mac Pollo	479
Ilustración 47 Empaque Mac Pollo	481
Ilustración 48 Importancia del olor	491
Ilustración 49 Importancia del sabor	492
Ilustración 50 Importancia del sabor	493
Ilustración 51 Importancia del olor	494
Ilustración 52 Presentación del pollo crudo	496
Ilustración 53 Lugar que prefiere comprar pollo crudo	497
Ilustración 54 Color de preferencia de pollo.....	499
Ilustración 55 Empaque del pollo	505
Ilustración 56 Exigencia de la piel del pollo crudo.....	506
Ilustración 57 Exigencia de la grasa del pollo crudo	507
Ilustración 58 Presentación y color del pollo.....	510
Ilustración 59 Empaque y presentación del pollo	511
Ilustración 60 Presentación del pollo y cantidad de consumo a la semana.....	513
Ilustración 61 Marca que consume y promedio de la razón de preferencia.....	517
Ilustración 62 Marca que consume y medio de comunicación por el que recibe información	519
Ilustración 63 Actitud del consumidor frente a una nueva marca.....	523
Ilustración 64 Aceptación de una nueva marca de pollo.....	524
Ilustración 65 Actitud del consumidor (hombre - mujer) frente a una nueva marca	525

Ilustración 66 Presentación del pollo y cantidad de consumo potencial a la semana	530
Ilustración 67 Nivel de convencimiento	535
Ilustración 68 La Temperatura en el proceso de crianza del pollo.....	540
Ilustración 69 Proceso de crianza de pollos	541
Ilustración 70 Proceso de la gallinaza.....	542
Ilustración 71 Lealtad de los clientes	547
Ilustración 72 Métodos para ser competitivos	549
Ilustración 73 Calificación del pollo crudo	561
Ilustración 74 Requisitos microbiológicos del pollo beneficiado, pollo en canal.....	562
Ilustración 75 Resultados microbiológicos por parte de los laboratorios de la Universidad de Nariño	563
Ilustración 76 Análisis Microbiológico.....	565
Ilustración 77 Análisis Físicoquímico.....	566
Ilustración 78 IPC Pollo (enero 2010 – febrero 2018).....	575
Ilustración 79 Tasa de interés para créditos 2016	577
Ilustración 80 Tasa de cambio.....	577
Ilustración 81 Matriz Interna Externa IE.....	588
Ilustración 82 Grado de atractividad del sector.....	600
Ilustración 83 Matriz de la estrategia principal.....	603

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Tabla línea y sublínea de investigación	4
Tabla 2 Tabla de antecedentes	14
Tabla 3 Definiciones estrategia	19
Tabla 4 Definiciones estrategia competitiva	31
Tabla 5 Número total de establecimientos de comercio, comparativo 2012-2011	46
Tabla 6 Operacionalización de variables	57
Tabla 7 Numero de entrevistados.....	64
Tabla 8 Antecedentes internacionales	75
Tabla 9 Antecedentes nacionales	81
Tabla 10 Antecedentes regionales.....	86
Tabla 11 Empresas avícolas Pasto	93
Tabla 12 Antecedentes regionales.....	105
Tabla 13 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	112
Tabla 14 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	115
Tabla 15 Matriz DOFA	118
Tabla 16 Operacionalización de variables	135
Tabla 17 Antecedentes internacionales	177
Tabla 18 Antecedentes nacionales	181
Tabla 19 Antecedentes regionales.....	185
Tabla 20 Definiciones de estrategia	190

Tabla 21 Definiciones de estrategia competitiva	200
Tabla 22 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	208
Tabla 23 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	210
Tabla 24 Matriz DOFA	213
Tabla 25 Proceso administrativo	241
Tabla 26 Proceso productivo – nivel de mortalidad.....	242
Tabla 27 Proceso productivo - crianza de pollos	245
Tabla 28 Proceso productivo - vacunas	245
Tabla 29 Proceso productivo - edad para vacunas	246
Tabla 30 Proceso productivo - edad para vacunas	247
Tabla 31 Proceso productivo - infraestructura de las avícolas.....	248
Tabla 32 Proceso de sacrificio	249
Tabla 33 Proceso productivo - fuente de agua	249
Tabla 34 Proceso productivo - tratamiento de agua.....	250
Tabla 35 Proceso productivo - proceso de gallinaza.....	251
Tabla 36 Proceso de mercadeo – competitividad en el mercado	252
Tabla 37 Proceso de mercadeo - productos sustitutos	254
Tabla 38 Proceso de mercadeo - fidelidad del cliente.....	254
Tabla 39 Proceso contable - afectación del contrabando	257
Tabla 40 Proceso contable - influencia del dólar	258
Tabla 41 Matriz de factores externos MEFE	260
Tabla 42 Matriz de factores internos MEFI	263
Tabla 43 Clasificación de los factores para el sector avícola nariñense	276

Tabla 44 Características de las actividades primarias	291
Tabla 45 Características de las actividades de apoyo y auxiliares	292
Tabla 46 Características de las actividades estratégicas	293
Tabla 47 Matriz de perfil competitivo MPC	305
Tabla 48 Proceso administrativo	313
Tabla 49 Proceso productivo - mortalidad	314
Tabla 50 Proceso productivo - proceso de crianza.....	316
Tabla 51 Proceso productivo - aplicación de vacunas	317
Tabla 52 Proceso productivo - aplicación de vacunas	317
Tabla 53 Proceso productivo - aplicación de vacunas	318
Tabla 54 Proceso productivo - infraestructura	319
Tabla 55 Proceso productivo – proceso de sacrificio.....	320
Tabla 56 Proceso productivo.....	320
Tabla 57 Proceso productivo.....	322
Tabla 58 Proceso productivo - proceso gallinaza	322
Tabla 59 Proceso de mercadeo.....	323
Tabla 60 Proceso de mercadeo - productos sustitutos	325
Tabla 61 Proceso de mercadeo - fidelidad de los clientes.....	325
Tabla 62 Proceso contable	328
Tabla 63 Proceso contable	329
Tabla 64 Línea y sublínea de investigación	377
Tabla 65 Antecedentes internacionales	384
Tabla 66 Antecedentes nacionales	389

Tabla 67 Antecedentes regionales.....	391
Tabla 68 Definiciones de estrategia	397
Tabla 69 Definiciones de estrategia competitiva	401
Tabla 70 Indicadores de gestión.....	420
Tabla 71 Indicadores de logro	428
Tabla 72 Asociación Avinguai	459
Tabla 73 Precio de venta - Pollo Caicedo	466
Tabla 74 Empaque - Pollo Caicedo.....	467
Tabla 75 Tamaño - Pollo Caicedo.....	468
Tabla 76 Medio de comunicación	469
Tabla 77 Color - Pollo Ruano	471
Tabla 78 Olor - Pollo Ruano	472
Tabla 79 Sabor Pollo Ruano	472
Tabla 80 Sabor Mac Pollo.....	474
Tabla 81 Tamaño - Mac Pollo.....	475
Tabla 82 Olor Mac Pollo.....	476
Tabla 83 Color Mac Pollo	477
Tabla 84 Servicio al cliente Mac Pollo	478
Tabla 85 Empaque Mac Pollo	481
Tabla 86 Número de hogares encuestados	488
Tabla 87 Grado de importancia que tiene un pollo crudo al momento de comprarlo.....	489
Tabla 88 Grado de importancia en el momento de comprar pollo crudo.....	489
Tabla 89 Presentación del pollo crudo	495

Tabla 90 Lugar y color del pollo.....	496
Tabla 91 Tamaño de pollo crudo	499
Tabla 92 Precio del pollo crudo	502
Tabla 93 Precio de presas de pollo.....	503
Tabla 94 Empaque del pollo	504
Tabla 95 Exigencia de la piel del pollo crudo.....	505
Tabla 96 Exigencia de la grasa del pollo crudo	507
Tabla 97 Lugar de preferencia para comprar pollo crudo.....	508
Tabla 98 Presentación del pollo y cantidad de consumo a la semana.....	512
Tabla 99 Marca que consume y promedio de la razón de preferencia.....	514
Tabla 100 Marca que consume y medio de comunicación por el que recibe información	517
Tabla 101 Grado de satisfacción que tiene el consumidor frente a la marca que consume ...	519
Tabla 102: Que aspectos de insatisfacción tiene el consumidor respecto a la marca de pollo que está consumiendo	520
Tabla 103 Actitud del consumidor frente a una nueva marca.....	522
Tabla 104 Aceptación de una nueva marca de pollo.....	523
Tabla 105 Actitud del consumidor (hombre - mujer) frente a una nueva marca	525
Tabla 106 Precio que estaría dispuesto a pagar (pollo entero).....	527
Tabla 107 Precio que estaría dispuesto a pagar (medio pollo).....	527
Tabla 108 Precio que estaría dispuesto a pagar (presas).....	528
Tabla 109 Presentación del pollo y cantidad de consumo potencial a la semana	529
Tabla 110 Qué tan convincente es para usted que el producto tuviera las siguientes marcas	531
Tabla 111 Nivel de convencimiento	534

Tabla 112 Nivel de convencimiento	535
Tabla 113 Proceso de crianza de pollos	541
Tabla 114 Proceso de la gallinaza	542
Tabla 115 Métodos para ser competitivos	548
Tabla 116 Matriz de factores internos MEFI	550
Tabla 117 Datos establecimientos.....	551
Tabla 118 Calificación del pollo crudo y preparado por parte de un asadero.....	552
Tabla 119 Calificación del pollo crudo y preparado por parte de un asadero.....	554
Tabla 120 Calificación del pollo crudo y preparado por parte de un asadero.....	556
Tabla 121 Datos amas de aasa	557
Tabla 122 Calificación del pollo crudo y preparado por parte de una ama de casa.....	559
Tabla 123 Matriz de perfil competitivo (MPC)	570
Tabla 124 Matriz de factores externos MEFE	583
Tabla 125 Matriz debilidades – oportunidades – fortalezas - amenazas (DOFA)	585
Tabla 126 Matriz interna externa IE	587
Tabla 127 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (selección de la estrategia corporativa).....	592
Tabla 128 Grado de atractividad del sector.....	599
Tabla 129 Crecimiento carne de pollo	601
Tabla 130 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica	607
Tabla 131 Estado de resultados.....	613
Tabla 132 Precio pollo	625
Tabla 133 Precio pollo	626

Tabla 134 Plan de acción de mercadeo para la asociación Avinguai..... 632

Tabla 135 Indicadores de gestión..... 638

LISTA DE ANEXOS

Anexo A Formalidad De La Entrevista.....	333
Anexo B Entrevista Expertos	334
Anexo C Entrevista Asociación Avinguai.....	336
Anexo D Entrevista Productores De Avinguai.....	338
Anexo E Fotografías	342
Anexo F Encuesta a posibles clientes	662
Anexo G Fotografías	673

GLOSARIO

Alianza Estratégica: es una asociación entre dos o más empresas que unen recursos y experiencias para desarrollar una actividad específica, crear sinergias de grupo o como una opción estratégica para el crecimiento. Este tipo de asociación puede ser utilizada para conquistar un nuevo mercado (geográfico o sectorial), adquirir nuevas habilidades o ganar tamaño crítico.

Desarrollo de mercado: es una estrategia de mercadotecnia que consiste en la creación de las condiciones necesarias para la colocación en mercado de un producto. La necesidad de desarrollo de mercado puede darse cuando una compañía quiere intervenir en un mercado en el que nunca participó o para la colocación de un producto totalmente nuevo que aún no posee mercado. En este último caso, una parte esencial del desarrollo de mercado será la de crear la “necesidad” del producto en el público.

El estudio de mercado: es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados.

Estrategia corporativa: son los planes o acciones que se hacen en la empresa para lograr un objetivo, para que esta funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma. Para lograr las metas o fines se deben incluir todas las

herramientas, elementos y decisiones necesarias que se aplicaran oportunamente, teniendo en cuenta a cambios inesperados.

Integración vertical hacia delante: es una forma de hacer crecer un negocio mediante la integración en un nuevo eslabón de la cadena de valor en la que opera la empresa. Se produce una integración hacia delante cuando, por ejemplo, un fabricante crea su propia red de tiendas donde vender sus productos.

La avicultura: es el trabajo de cuidar y criar aves como animales domésticos. La avicultura no solo se centra en la cría de las aves sino además en proteger su hábitat que es el espacio que se reúne las condiciones apropiadas para que el género pueda vivir y reproducirse perdurando en su aspecto, así como en las campañas de concientización.

La cadena de valor: es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva. se añade valor, que, en términos competitivos, está entendido como la cantidad económica que los consumidores están dispuestos a abonar por un determinado producto o servicio.

La estrategia de marketing: es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante: La selección del mercado meta al que desea llegar, la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta, la elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con

el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y la determinación de los niveles de gastos en marketing.

Mercado objetivo: es un grupo específico de personas que has decidido hacerlas parte de tu base de clientes. Estas proyecciones se basan en estudios demográficos e investigaciones de mercado realizados con diversos grupos de muestra. Debido a que esos compradores son los que probablemente quieran o necesiten lo que ofrece tu compañía, tiene sentido que la compañía enfoque sus esfuerzos de marketing en alcanzarlos.

Mercadotecnia: implica el análisis de la gestión comercial de las empresas. Su intención es retener y fidelizar a los clientes actuales que tiene una organización, mientras que intenta sumar nuevos compradores. Las técnicas y metodologías de la mercadotecnia intentan aportar las herramientas necesarias para conquistar un mercado.

Mezcla de mercadotecnia: la Mezcla de Mercadotecnia es definida como un grupo de herramientas de marketing las cuales son combinadas para producir la respuesta a la cual se quiere llegar con respecto al mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto, estas pueden reunirse en 4 variables que se conocen como “las 4 P’s”: Precio, Plaza, Producto y Promoción.

Modelo de las 3 c’S: el gurú japonés, famoso en temas de estrategia Kenichi Ohmae, nos plantea en su Modelo de las 3c, que una estrategia debe centrarse en tres factores dominantes para conseguir el éxito. En la construcción de cualquier estrategia de negocio se debe tener en cuenta

tres factores muy importantes. Para crear una ventaja competitiva sostenible, se debe integrar este triángulo estratégico de empresa, cliente y competencia.

Plan de acción: es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Plan de marketing en la empresa: es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Este no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

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

Plataforma estratégica: es la estructura conceptual sobre la cual se rige una organización. Está compuesta en esencia por una definición de su objetivo a largo plazo (visión), una descripción de su ser y hacer (misión), objetivos más específicos que dibujan el camino a través

del cual irá realizando su objetivo de largo plazo (objetivos estratégicos), marcos normativos que regulan su actuar (políticas y códigos de ética), y la descripción de la forma como desarrollará sus objetivos resolviendo todo aquello que la aleja de su sueño.

Segmentación de mercado: divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente nuestros esfuerzos de marketing.

Ventaja competitiva: es el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la provisión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado en la modalidad de Investigación tiene como base el sector avícola en el departamento de Nariño, durante los primeros espacios académicos de investigación se dio a conocer la situación que enfrentaba el sector frente al Tratado de Libre Comercio (TLC) siendo este tema de gran importancia para el crecimiento y desarrollo de nuestra región, ya que se quería tener información acerca de las causas y consecuencias del TLC en Colombia así como también en nuestro departamento especialmente su influencia en el sector avícola.

Pero al realizar visitas a diversas avícolas del sur de Nariño durante la practica investigativa se pudo mirar que el efecto de este tratado era mínimo, lo cual se continuó estudiando el sector avícola pero ahora teniendo en cuenta los diferentes factores que pueden incidir en la competitividad empresarial. Uno de los factores importantes de la investigación fue la importancia que tiene la forma de crianza y de sacrificio de los pollos en el departamento de Nariño, y es que las diversas empresas dedicadas al sector avícola en el departamento lo hacen con diferente nivel de tecnología para brindar un pollo de calidad. En la investigación se realizó un diagnóstico de las avícolas asociadas a Avingguai de la zona sur de Nariño para indagar qué tan competitivas son frente a empresas regionales como Avícola Ruano, Avícola Caicedo y Pollo al Día.

Y como propuesta para trabajo de grado, la presente investigación trata de hacer un estudio de mercadeo de las avícolas asociadas a Avingguai de la zona sur de Nariño para indagar como está la comercialización de su producto en el mercado.

Siendo este tema de gran importancia para el crecimiento y desarrollo del sector, se informara acerca del nivel de capacidad que tiene cada avícola para responder a esta amenaza, llevándose a cabo los objetivos planteados; siendo algo muy importante la generación de propuestas estratégicas que le permita a este sector enfrentar posibles amenazas que se presenten, así las pequeñas productoras avícolas de la zona Sur de Nariño puedan afrontar la competencia tanto interna como externa, sin olvidar que el avance en innovación y otros factores de competitividad como de comercialización son un ingrediente indispensable.

Además de las limitaciones que se pueden presentar a lo largo de esta investigación, se llevarán a cabo visitas a diferentes productoras de la zona Sur de Nariño que trabajan en este sector, entrevistas con los representantes de estas mismas, así como también entrevistas a los distribuidores y clientes, además se tendrá en cuenta investigaciones similares a estas para desarrollar un buen estudio.

Las posibles estrategias se elaboran teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que posee las avícolas asociadas a Avinguai de la zona Sur de Nariño, siendo punto de partida para que este se desarrolle y se presente competitivo.

CAPITULO 1. RESULTADOS INVESTIGACIÓN I

En investigación I el tema a trabajar fue “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS AVÍCOLAS DEL MUNICIPIO DE PASTO PARA ENFRENTAR EL TLC CON ESTADOS UNIDOS EN LOS AÑOS 2014 – 2015”, siendo este tema de gran importancia para el crecimiento y desarrollo de nuestra región ya que informa acerca de las causas y consecuencias del Tratado de Libre Comercio - TLC en Colombia así como también en nuestro departamento especialmente su influencia en el sector avícola, teniendo en cuenta el interés que se tiene por alcanzar los objetivos planteados se generó propuestas estratégicas que le permita a este sector enfrentar de una manera apropiada los efectos del Tratado de Libre Comercio - TLC. A demás se manifestó como resultado los siguientes aspectos

INTRODUCCION

La presente investigación dará a conocer la situación que enfrenta el sector avícola del departamento de Nariño frente a la firma del TLC con Estados Unidos, siendo este tema de gran importancia para el crecimiento y desarrollo de nuestra región ya que informara acerca de las causas y consecuencias del TLC en Colombia así como también en nuestro departamento especialmente su influencia en el sector avícola, teniendo en cuenta el interés que se tiene por alcanzar los objetivos planteados se generaran propuestas estratégicas que le permita a este sector enfrentar de una manera apropiada los efectos del TLC y de esta manera las empresas avícolas de Nariño puedan afrontar la competencia tanto interna como externa teniendo en cuenta que la vinculación entre industria e innovación es un ingrediente indispensable.

Además de las limitaciones que se nos pueden presentar a lo largo de esta investigación se llevarán a cabo visitas a diferentes empresas que trabajen en este sector, entrevistas con gerentes

de estas mismas, así como también se tendrá en cuenta investigaciones similares a estas para desarrollar un buen trabajo.

TEMA DE INVESTIGACION

- DEFINICION DEL TEMA: Estrategias competitivas en las organizaciones.
- DEFINICION DEL TITULO: Estrategias competitivas de las empresas avícolas del municipio de Pasto para enfrentar el TLC con Estados Unidos en los años 2014 – 2015.
- LINEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACION: Teniendo en cuenta la línea de investigación del programa de administración de empresas de la universidad de Nariño encontramos que nuestra investigación tiene relación con la dinámica empresarial.

Tabla 1
Tabla línea y sublínea de investigación

LINEA	OBJETIVOS	SUBLINEA
Dinámica empresarial	Estudiar el sector productivo e institucional, regional, nacional e internacional, en el contexto de la globalización, para su comprensión y para contribuir a su transformación.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión gerencial regional. • Problemática de la MIPYME.

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: Universidad de Nariño, Programa Administración de Empresas)

- DELIMITACION DE LA INVESTIGACION: La presente investigación se desarrollará en la ciudad de Pasto teniendo en cuenta como objeto de estudio las empresas del sector avícola y el estudio tendrá como duración el periodo 2014 - 2015.

PROBLEMA DE INVESTIGACION

- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la industria avícola, tratándose de una actividad dinámica y muy sensible a lo largo de toda la cadena, debe implementarse políticas y estrategias encaminadas a mejorar las condiciones para el desarrollo de todas las fases productivas, se debe considerar la producción primaria, seguridad en el abastecimiento de materias primas y comercialización de los productos, proporcionando una rentabilidad adecuada a todos sus actores, aspecto que debe sustentarse en información confiable y oportuna. En este contexto, esta cadena agroindustrial avícola, es un sector de importancia para la economía nacional. (Industria avícola 2004.)

La población rural de Colombia es de casi doce millones de habitantes, más de $\frac{1}{4}$ de la población total. Según el Ministerio de Agricultura, en 2004, siete de cada diez de estos habitantes se encontraron por debajo de la línea de pobreza, más del doble que en 1992, según lo registró entonces el Banco Mundial. Actualmente, en el campo colombiano se aprovechan 50 millones de hectáreas y se pueden diferenciar tres grandes sectores productivos: el sector que produce especialmente para el mercado interno (arroz, maíz, soya, cereales en general, papa, fríjol y otras leguminosas, algodón, panela, frutas y algo de aceite de palma), el sector dedicado con prioridad a las exportaciones (cultivos tropicales permanentes, como banano, café, plátano, azúcar, flores y algunas frutas tropicales) y el sector pecuario (principalmente de ganado de carne y leche, avicultura y porcicultura). Entre 1991 y 2001, el PIB agropecuario anual creció en

promedio 1,25%. Los campesinos e indígenas participan con el 67% de la tierra cultivada en productos agrícolas.

Desde 1998, la estrategia de integración comercial de Colombia se ha centrado en la preparación de la negociación del Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA), con el propósito de repetir la experiencia exportadora de México tras su ingreso al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), pero condicionada a la consolidación de las preferencias del ATPA y de la unión aduanera de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). La Ley de Preferencias Comerciales Andinas, ATPA vencida en 2001 y renovada hasta el 2005 bajo la nueva Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga (ATPDEA), con extensión para textiles, confecciones, manufacturas de cuero y atún, entre otros productos.

Las exportaciones de Colombia se destinan en un 53% al TLCAN y el 17% a la CAN; durante los últimos 10 años las exportaciones crecieron a una tasa anual del 8%, pero cayeron en 2001; y la mayor parte de este período la balanza comercial fue deficitaria.

Uno de los aspectos más cruciales de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio, es el sector agropecuario. Esto por las consabidas desventajas que tiene este sector, frente a su similar de los Estados Unidos, en estudio del Internacional Food Policy Research Institute (IFPRI, 2004) se ha estimado que en el caso de Colombia su balanza comercial agropecuaria neta, esto es exportaciones menos importaciones, aumentaría si firma el TLC en US \$743 millones, de los cuales la mitad provendría de la liberalización total del agro en Estados Unidos y el Canadá.

Sin embargo, pensar en un TLC “libre” es apenas una buena guía del deber ser en materia de comercio. Por tanto, su funcionamiento en la práctica resulta en un ejercicio sin pausa de administración de mercados o, en otras palabras, de negociaciones.

El impacto del TLC en el sector agrícola colombiano no solo pasa por la ayuda del gobierno norteamericano a sus productores del sector primario, sino a las trabas administrativas para la exportación de nuestros productos. Entre estos obstáculos están las medidas y controles fitosanitarios, que hacen que gran parte de la producción exportable agrícola de nuestro país no traspase las fronteras.

En este aspecto uno de los temas de mayor trascendencia es la denominada producción transgénica, dado el desarrollo que se tiene en los Estados Unidos sobre la manipulación genética de los productos agrícolas y sus altos niveles de productividad.

En el caso colombiano la producción del sector agrícola es del orden del 15% medida sobre el PIB, mientras que en los Estados Unidos representa cerca del 4%. En cierta forma es un indicador de los niveles de productividad del sector en cada país.

Puede concluirse que los impactos del TLC sobre la agricultura colombiana serán una ampliación de los ocurridos en la primera etapa de liberalización del comercio. El TLC lleva ese proceso a límites extremos. Por consiguiente, lo esperado es el incremento de la pobreza, el desempleo, la concentración mayor en la tenencia de la tierra, la disminución o desaparición de los cultivos de cereales y oleaginosas y de los que hoy abastecen el mercado interno, en muchos de los cuales la ruina no se da por altos costos sino por la competencia desleal que se pactó en la mesa de agricultura. El sector agropecuario queda casi completamente desamparado.

Delgado en su publicación *TLC Colombia-Estados Unidos y su incidencia en el sector agrícola* afirma lo siguiente:

Los principales problemas del sector agropecuario regional son:

1. Los bajos niveles de productividad, como consecuencia de la baja aplicación en tecnología; tamaño de las unidades productivas no apropiado, predominio de los minifundios que no hacen viable la agricultura a gran escala.
2. La violencia, que, desde hace aproximadamente 50 años, se ha radicado en el campo, lo que ha generado más de 1.5 millones de desplazados.
3. Los altos niveles de pobreza, cerca del 84% de la población rural está por debajo de la línea de pobreza. Esto acompañado de los bajos niveles de escolaridad, en promedio de 4.5 años por habitante.
4. La falta de infraestructura en materia de carreteras, fronteras, puertos y aeropuertos que se conviertan en los canales para el flujo de comercio que se avecina tanto de entrada como de salida.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos permitirá la entrada de 27.000 toneladas de pollo estadounidense al mercado local; lo que afectaría directamente el sector avícola colombiano, el cual tendrá que reorganizarse con el propósito de hacerle frente a lo que para ellos podría ser una amenaza.

El ministro Sergio Díaz afirmó que, lejos de ser preocupante, el panorama que le espera a los productores avícolas del país con el Tratado es positivo. El sector Avícola tiene 18 años para ganar competitividad.

De 1.066.000 toneladas de pollo que consumen anualmente los colombianos, producidas en el país, sólo ingresarán, con cero aranceles, 27 mil toneladas provenientes de Estados Unidos, durante el primer año de vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) suscrito con ese país, contingente que irá creciendo 5% anual.

Estas 27 mil toneladas, en la práctica, equivalen únicamente al 2,5% de la producción Nacional, según lo explicó el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz-Granados, al enviar un mensaje positivo a los avicultores colombianos, frente a sus expectativas comerciales con el Acuerdo.

“En efecto, dijo, habrá cinco años de gracia en los cuales, por el ingreso al país de los llamados ‘cuartos traseros de pollo’ (piernas, perniles y rabadillas) estadounidenses refrigerados, por encima del volumen estipulado en el contingente, se deberá pagar un arancel de 164,4%. Este sólo se empezará a desmontar, gradualmente, a partir del sexto año, hasta llegar al año 18, momento en el cual no habrá arancel”.

Este manejo -con el segundo periodo más largo de desgravación, después del arroz- se logró en la negociación debido a la sensibilidad de dichos productos: Los estadounidenses consumen en su mayoría pechuga, lo cual hace que las piernas, perniles y rabadillas se comercialicen a precios relativamente bajos, explicó el ministro.

En cuanto a los ‘cuartos traseros’ sazonados, producto de mayor valor agregado, el arancel será del 70% más IVA, el máximo consolidado por Colombia en la Organización Mundial de Comercio, y el tercero más elevado de toda la negociación.

Todo lo anterior garantiza que la producción nacional de pollo no se verá desplazada, especialmente teniendo en cuenta que al arancel hay que sumarle los costos de transporte entre los países y los correspondientes a la internación del producto desde los puertos hasta los centros de consumo, agregó el ministro.

Otro aspecto importante, dijo, es que el mecanismo de administración del contingente será por subasta, lo cual llevará a un extra costo para el importador, al tiempo que las utilidades que se deriven de dicho mecanismo se invertirán en la competitividad del mismo sector.

Además de contar con la Salvaguardia Especial Agropecuaria durante los procesos de desgravación, para este Sector se incluyó una cláusula de revisión de todo el esquema comercial al noveno año de implementación del acuerdo. Este logro reviste importancia, teniendo en cuenta que se podrán revisar los verdaderos efectos del esquema y asumir las correcciones necesarias para defender esta industria.

Como complemento, afirmó Díaz (2010), “es claro que la mejor defensa contra la competencia es un sector avícola fuerte con capacidad para exportar. Por ende, se han destinado recursos importantes para apoyar las acciones de sanidad en coordinación con el sector privado. Se busca controlar enfermedades que limitan el comercio como son Newcastle, Influenza Aviar y Salmonella”.

FORMULACION DEL PROBLEMA:

¿Qué estrategias se deben implementar en el sector avícola de Nariño para enfrentar el TLC con Estados Unidos?

SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el nivel de productividad técnica de las empresas avícolas de Nariño?
- ¿Qué tan adecuada es la infraestructura que se utiliza para la distribución y comercialización de pollos en Nariño?
- ¿Qué métodos de control gerencial utilizan las empresas avícolas de Nariño?
- ¿Qué ventajas y desventajas tiene el TLC frente al sector avícola de Nariño?
- ¿Cómo afecta el pago de los aranceles en el crecimiento del sector avícola de Nariño?
- ¿Qué deben hacer las empresas avícolas de Nariño para contrarrestar los efectos de importación de viseras a bajos costos?

- ¿Qué impacto tiene el TLC de Estados Unidos para el desarrollo del sector avícola de Nariño desde el punto de vista socio ambiental?
- ¿Cuál es la diferencia entre la tecnología utilizada en los procesos productivos en el sector avícola de Colombia con la de Estados Unidos?
- ¿Qué estrategias de competitividad deben hacer las empresas avícolas de Nariño para hacer frente al TLC con Estados Unidos?

OBJETIVOS DE INVESTIGACION

- **OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar estrategias que le permita al sector avícola enfrentarse de una manera apropiada frente a los efectos del TLC con Estados Unidos en los años 2014 – 2015.

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Determinar el nivel de productividad técnica para las empresas avícolas de Nariño.
- ✓ Conocer la infraestructura que se utiliza para la distribución y comercialización de pollos en Nariño.
- ✓ Conocer los métodos de control gerencial que utilizan las empresas avícolas de Nariño.
- ✓ Analizar las ventajas y desventajas que ha tenido el TLC de Estados Unidos frente al sector avícola de Nariño.
- ✓ Determinar el efecto de los aranceles en el crecimiento del sector avícola de Nariño.
- ✓ Establecer alternativas para que las empresas avícolas de Nariño contrarresten los efectos de importación de viseras a bajos costos.

- ✓ Investigar el desarrollo socio ambiental de Nariño que ha generado el impacto del TLC en el sector avícola.
- ✓ Identificar la diferencia entre la tecnología utilizada en los procesos productivos en el sector avícola de Colombia con la de Estados Unidos.
- ✓ Plantear estrategias de competitividad que le permitan al sector avícola de Nariño hacer frente al TLC de Estados Unidos.

JUSTIFICACION

Después de haberse firmado el tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos que culmino para octubre del año 2011, nuestro país ha sido afectado positiva o negativamente.

Rivera, Malaver, Peña, (2011) aseguran que:

El sector avícola colombiano representa aproximadamente el 28% del producto interno bruto (PIB) pecuario, en el que participan también otras carnes, como la bovina y la porcina, y productos como la leche y el huevo. La participación del sector avícola en el PIB agropecuario es del 11%, y en el PIB nacional, 2%. Así pues, en comparación con productos que son sus competidores directos, los productos avícolas tienen una alta participación en el mercado nacional. 2.500.000 son los empleos directos que aporta el sector avícola al país, una cantidad importante.

Nuestro departamento de Nariño se caracteriza por ser agropecuario, por lo cual sectores como el avícola serán afectados en gran manera por este tratado. Es por esto por lo que se deben implementar estrategias de competitividad, haciendo que el sector avícola de Nariño no pierda fuerza y pueda sobrevivir a las adversidades que el mercado estadounidense presente. Al ser el sector avícola parte muy importante del territorio nariñense, se pretende lograr que este pueda enfrentar el TLC, sin verse perturbada la economía de Nariño.

Se espera que nuestra investigación sea tenida en cuenta por parte de las avícolas, ya que esta pretende dar soluciones a posibles problemas partiendo de estrategias competitivas que las empresas puedan tomar a mediano y largo plazo, aplicando herramientas con el fin de que puedan tomar las mejores decisiones para contrarrestar el efecto del TLC con Estados Unidos. Este tratado estipula que el sector avícola tendrá 18 años aproximadamente de competitividad en el cual el sector tendrá que fortalecer su producción, es en ese momento en el que se quiere enfrentar este desafío, tomando como variables cuantitativas el aporte del sector avícola a la economía de Nariño, así como también cualitativas como los cambios estructurales de las avícolas de nuestro departamento.

El modelo de Porter nos permite establecer el estado en el que se encuentran las empresas, permitiendo así una mejor comprensión tanto interna como externa del ente económico. Además, permite establecer el nivel de competitividad el cual es la principal causa de rentabilidad.

Es de suma importancia que las empresas avícolas tengan conocimiento del poder de negociación de los proveedores, ya que de estos depende el precio del producto. Es decir que si existe un solo proveedor este tendrá gran poder, y colocara los precios de acuerdo con sus parámetros.

También es importante el poder de negociación de los compradores, es decir de distribuidores ya que también pueden determinar el precio del producto.

Los productos sustitutos como, las carnes de res entran a competir directamente con la carne de pollo lo que hace que el consumo dependa del mercado de otros productos y los precios.

El modelo de Porter también nos permite comprender la rivalidad actual, es decir cuántas empresas están unidas, así como también el nivel de competencia desleal. Esto es fundamental para que las empresas se hagan más competitivas.

La probabilidad de que nuevas empresas entren al sector es de suma importancia ya que con la firma del TLC es muy probable que empecemos a competir con multinacionales, por esto es necesario comprender estas empresas y cómo hacer para no desaparecer frente a estos nuevos retos.

MARCO DE REFERENCIA

- Marco de Antecedentes

Tabla 2
Tabla de antecedentes

AUTOR(ES)	AÑO	CIUDAD	TITULO	RESUMEN
Ariza Barbosa, Zully Yilen Perez Velasco, Ragde Joan Director. Leal Plata, Argemiro	3-jul- 2013	Departamento de Santander Bucaramanga	Impacto del TLC en el sector avícola del departamento de Santander	En la economía mundial se están presentando fenómenos importantes que buscan la extensión de los mercados, llevando a que los gobiernos de los países realicen acuerdos con sus homólogos para no versen excluidos de la unión económica mundial; por esta razón, el gobierno colombiano

				<p>está negociando Tratados de Libre Comercio con diferentes países, pero el más importante, por sus beneficios y por la capacidad de adquisición es el Tratado Libre Comercio con Estados Unidos. El sector avícola del departamento de Santander ha venido presentando un crecimiento notorio en los últimos años; por lo cual se mostró como un sector importante para el departamento y para la negociación, pero a su vez es un sector sensible por múltiples factores tanto internos como externos. Se realizó una</p>
--	--	--	--	--

				<p>investigación aplicada buscando las empresas más importantes del sector en el departamento de Santander y se llegó a un análisis estratégico para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que internamente y externamente afectan el crecimiento o de cada empresa, y por ende el del sector avícola; se desarrollaron estrategias que ayudaran al sector a ser más competitivo frente a nuevos mercados o nuevos retos que llegasen con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con</p>
--	--	--	--	---

<p>ESPAÑA BOTINA CRISTHIAN SILVIO</p>	<p>2007</p>	<p>Municipio de Tangua, Nariño</p>	<p>Distribución, montaje de equipos y elaboración e implementación del plan de saneamiento en la nueva planta de la empresa avícola Caicedo, ubicada</p>	<p>Estados Unidos. En los últimos años la legislación vigente ha obligado a las industrias alimentarias, garantizar calidad y por ende inocuidad en los productos que estas ofrenden para el cumplimiento de lo anterior se ha puesto a disposición de esta, normas y decretos de obligatorio cumplimiento como el decreto 3075 de 1997(buenas prácticas de manufactura) , aplicado a todo tipo de industria de carácter alimentario, así mismo el decreto 1500 del 2007 aplicado para industrias</p>
---	-------------	--	--	---

			<p>en la vereda el tambor, municipio de Tangua.</p>	<p>dedicadas al beneficio animal, decreto que abarca parámetros tal como: inspección, vigilancia y control de (carne, productos cárnicos y derivados); de igual forma el decreto menciona los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización importación o exportación</p>
--	--	--	---	--

Datos obtenidos en la investigación (Fuente, Autor.)

- MARCO TEORICO

Tabla 3
Definiciones estrategia

Diccionario de la real academia española	Arte traza para dirigir un asunto. Estratégico: Dicho de una actitud de importancia clave para el desarrollo de algo.
Webster s new world dictionary	La ciencia de plantear y dirigir operaciones militares en gran escala, concretamente para (distinguir la de la táctica) la de maniobrar con las tropas para situarlas en la posición más ventajosa antes del encuentro real con el enemigo.
María Moliner	Arte de dirigir las operaciones militares; particularmente coordinación general de las de una guerra. Arte de dirigir un asunto para lograr el objetivo deseado.
Von Newman y Mongersten (1994) “Teoría de los juegos “	Es un plan completo que especifica las elecciones que el jugador hará en cada situación posible “los competidores actuarán para minimizar sus máximos perjuicios”
Chandler	La definición de metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y asignación de recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.

	Una estrategia de éxito, como determinación a largo plazo de objetivos y metas, requiere una estructura que integre las capacidades funcionales de la empresa con las actividades funcionales del desarrollo de productos, su producción y marketing. Si la estrategia no es acompañada por cambios en la estructura, los resultados son ineficientes.
Andrews (1971)	Esa el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas o planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en que negocio esta o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o va a ser.
Hofer y shendel (1978)	Se denomina estrategia a las características básicas del encaje que una organización logra con su entorno
Ansoff (1979)	Las nuevas pautas y reglas de decisión, que guían el proceso de desarrollo de una organización.
Gluek	Es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: BETANCOURT Benjamín, LIBRO: Análisis Sectorial y Competitividad. pág. 187)

✓ Tipos de estrategia

Estrategia de Liderazgo en Costos:

Esta estrategia significa concentrarse en ser el que "Produce más Barato" (por escala, tecnología, etc.) lo cual lo puede reflejar en precios más baratos o en márgenes de ganancias superiores. Los productos no se diferencian de la competencia, pero son más baratos.

Porter plantea que la estrategia de liderazgo en costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos puede obtenerse a través de economías de escala, y de curvas de aprendizaje.

Estrategia de Diferenciación:

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.

Algunas formas de diferenciar son a través de:

- Diseño de producto.
- Imagen de marca.
- Avance tecnológico.
- Apariencia exterior.
- Servicio de postventa.
- Cadenas de distribuidores

La diferenciación, impide a veces obtener una alta participación de mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una alta participación en el mercado.

La estrategia no es una acción como viajar a otros países, no es una aspiración como hacer felices a los demás. La estrategia es algo más, es ser único, cambiar el mundo que nos rodea para aprovechar todo lo que se puede dar de uno mismo. Y si estos conceptos se aplican a una empresa, se trata de diferenciarse de la competencia ofreciendo un valor distinto al cliente para sacar mayor beneficio.

Consiste en crear un valor sobre el producto, dándole una identidad bien definida para que este sea percibido como único por el cliente. Esto puede hacerse sobre la calidad, servicio, diseño, etc.; puede tratarse de un producto (o servicio) más caro pero el cliente percibe que es diferente y por lo tanto está dispuesto a pagarlo.

Estrategia de Enfoque:

Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades de mercado para ofrecer productos o servicios especializados. Implica identificar un nicho de mercado que aún no ha sido explotado y de esa manera no enfrentarse directamente a todos los competidores.

Se concentra en las necesidades de 1 segmento de mercado, sin pretender dirigirse al mercado entero. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado.

Esta estrategia, implica diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido

Esta estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas.

Estrategia de Estabilidad:

El objetivo de esta estrategia persigue esencialmente frenar el declive de las ventas y beneficios de la empresa y es válida cuando esta se encuentra en la fase de inestabilidad.

Mediante esta estrategia se pretende estimular a la empresa para que se ubique en condiciones de reanudar el crecimiento.

- Restructuración de liderazgo y de la organización
- Reducción y/o reasignación de activos
- Reducción de costos
- Reposicionamiento de la empresa

Estrategia de Alianza:

Verónica (2012) en su publicación *Tipos de Estrategias* afirma lo siguiente:

La estrategia de alianza es un acuerdo o pacto, alianza entre personas, países, gobiernos que se unen con un mismo fin, alianzas de intereses.

La alianza estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al dialogo y a la detección de objetivos en consenso pueden definir un plan de acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.

✓ Las cinco fuerzas competitivas

Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales que se concentraran en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y la competencia.

Intensidad de la rivalidad:

La mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo, ya que una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios los elementos que definen el grado de rivalidad son los siguientes:

Número de competidores-diversidad de competidores-crecimiento del sector-costo de almacenaje-incrementos de capacidad -capacidad de diferenciación del producto - importancia de la empresa - rentabilidad del sector

Barreras de salida:

Son aquellas que inducen a las empresas a mantenerse compitiendo en un sector en actividad en declive. Por tanto, cuanto más elevadas sean las barreras de salida, menos atractivo es el será el mismo.

Los elementos son: especialización de los activos - costo de salida - interrelación estratégica - barreras emocionales - restricciones sociales y de gobierno.

Amenaza de los nuevos entrantes:

Barreras de entrada: son aquellas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial, esta tiene elementos como: economías de escala-diferenciación del producto - costo de cambio para el comprador - acceso a canales de distribución - necesidades de capital - accesos tecnologías de punta - acceso a materia prima - protección gubernamental.

Poder de negociación de proveedores:

Los proveedores de un sector compiten intentando elevar sus precios y reducir sus costos, aunque esto implique una disminución de calidad en sus productos o servicios, el poder de negociación con estos será más o menos elevado dependiendo de: número de proveedores

importantes-importancia del sector para los proveedores-costo de cambio de leo proveedores
posibilidad de integración hacia adelante del proveedor-rentabilidad del proveedor

Poder de negociación de compradores:

Los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio. Su poder sobre el sector es mayor o menor con base a los siguientes elementos: número de compradores importantes-posibilidad de integración hacia atrás con el comprador-rentabilidad del comprador.

Productos sustitutos:

Betancourt en su libro: *Análisis Sectorial y Competitividad* afirma lo siguiente:

La existencia de los productos sustitutos de los del sector suponen un condicionante importante en la evolución del mismo limitando el desarrollo de la demanda y el precio su influencia dependerá de los siguientes elementos: disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro - rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto. (p. 137 a 151)

✓ Productividad

Se refiere a la producción a uno de los factores, se obtiene la productividad del factor considerado, es el cociente de dividir una producción por uno de los factores de esa producción, se habla así de la productividad del capital de las inversiones de las materias primas según que se relacione con la producción con el capital, las inversiones con la materia prima etc.

Precisa también la OECE que la noción más extendida de la productividad es la reflejada al trabajo humano.

✓ Competitividad

Competir: luchar, rivalizar, dos o más personas que aspiran a la misma cosa.

Según Millan, esta es una concepción humanística del desarrollo, en el cual se establece que el cometido de la competitividad debe estar enfocado en: mejoramiento del bienestar del hombre-el logro del desarrollo.

Según Porter la competitividad tiene significancia en la productividad.

✓ Ventaja competitiva

Betancourt en su libro: *Análisis Sectorial y Competitividad* afirma lo siguiente:

El conocimiento de las capacidades o puntos fuertes que pueden proporcionar a una empresa una ventaja sobre sus competidores constituye uno de los elementos centrales para la elaboración de las modernas estrategias de la empresa, la importancia de la ventaja competitiva procede que constituye el principal ingrediente para obtener un promedio superior a la media, de beneficios. Son las características diferenciadoras sobre la competencia las que reducen los costos de los productos a vender posicionando favorablemente a la empresa haciendo que obtenga margen o excedentes superiores.

Capacidad de ofrecer a los clientes un producto o servicio a los clientes que satisfaga sus necesidades, mejor que la competencia es como un círculo virtuoso que facilita a la empresa vender más y a más alto precio debido a la imagen de notoriedad adquirida

Está asociada con el desarrollo del conocimiento - tecnología de información –innovación - capacidad de transformación. (p. 78-79)

✓ Cadena de valor

Betancourt en su libro: *Análisis Sectorial y Competitividad* afirma lo siguiente:

La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, las

cuales pueden agruparse en lo que se denomina “cadena de valor” una empresa es rentable si el valor que genera supera el costo de producción.

Las ventajas competitivas en general deben ser producto de un mejor diseño y aplicación de recursos a las actividades específicas que caracterizan un negocio. Las actividades de las que una empresa puede sacar ventaja y las más diversas fuentes de estas son aquellas en las que los competidores encuentran dificultades para copiar la fórmula del éxito, la creación de una compleja red de ventajas a todo lo largo del espectro de las actividades de la empresa, es la clave para mantenerse por delante. (p.161)

✓ Cadena productiva

Según Pallares se define como un conjunto de empresas interrelacionadas comercialmente de manera directa o indirecta entre sí, y de estas con entidades de apoyo, que comprende desde las firmas productoras y procesadoras de las materias primas y los insumos, hasta aquellas que prestan el servicio de distribución y entrega a los clientes finales, y que en el conjunto del sistema de producción de sus bienes y servicios, genera procesos de racionalización de costos, agregación de valor que contribuyen a que sus productos finales sean apropiados a las necesidades de los clientes y ajustados en sus precios a lo que el consumidor está dispuesto a pagar

Instrumentos para mejorar una cadena productiva: programas de servicios y asesorías a pymes - programas de cooperación inter empresarial - bolsa de subcontratación - desarrollo de coinversión “franquicias”- creación de empresas piloto para adaptación y difusión tecnológica.

✓ Clusters y el diamante de la competitividad.

El profesor Michael Porter sostiene que la ventaja competitiva de una nación se crea a través de la capacidad de sus industrias de innovar y mejorar. Este proceso de innovación y

mejoramiento continuo facilita la formación de grupos estratégicos o “clusters”, los que conceptualmente se definen como una “concentración geográfica de empresas que tienen relaciones entre sí y al hacerlo, crean un proceso dinámico donde todas ellas pueden mejorar su desempeño, competitividad y sostenibilidad a largo plazo”. Dentro de los cluster a su vez interactúan cuatro amplias condiciones que individualmente y como sistema constituyen el entorno micro – económico en el que se desenvuelven las empresas de una industria en particular.

Estas condiciones están relacionadas con las condiciones de los factores de producción, el grado de competencia y rivalidad de las empresas que participan en la industria, la exigencia y sofisticación de la demanda y la presencia de proveedores y de industrias relacionadas.

En conjunto, estas 4 fuerzas, determinan el diamante de la competitividad de Porter y reflejan la posición competitiva que tiene una industria en particular. A continuación, se define cada una de estas condiciones. (Daniels y Radebaugh, 2000).

El profesor Michael Porter sostiene que la ventaja competitiva de una nación se crea a través de la capacidad de sus industrias de innovar y mejorar. Este proceso de innovación y mejoramiento continuo facilita la formación de grupos estratégicos o “clusters”, los que conceptualmente se definen como una “concentración geográfica de empresas que tienen relaciones entre sí y al hacerlo, crean un proceso dinámico donde todas ellas pueden mejorar su desempeño, competitividad y sostenibilidad a largo plazo”. Dentro de los cluster a su vez interactúan cuatro amplias condiciones que individualmente y como sistema constituyen el entorno micro – económico en el que se desenvuelven las empresas de una industria en particular. Estas condiciones están relacionadas con las condiciones de los factores de producción, el grado de competencia y rivalidad de las empresas que participan en la industria, la

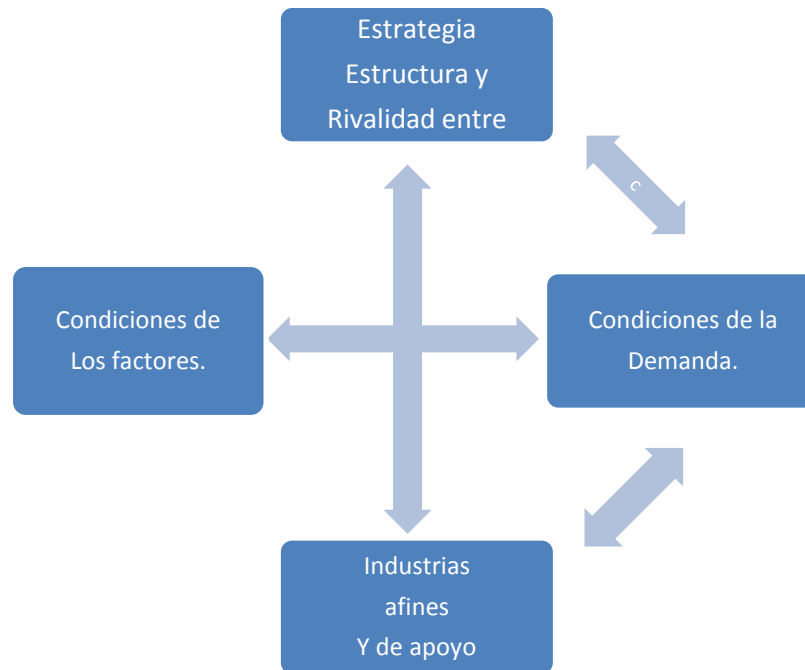
exigencia y sofisticación de la demanda y la presencia de proveedores y de industrias relacionadas.

En conjunto, estas 4 fuerzas, determinan el diamante de la competitividad de Porter y reflejan la posición competitiva que tiene una industria en particular. A continuación, se define cada una de estas condiciones. (Daniels y Radebaugh, 2000).

Condiciones de los factores

Esta condición se refiere a los insumos que tienen las empresas para utilizarlos dentro de sus procesos productivos. Dentro de estas se encuentran los factores básicos como clima, suelos y medio ambiente, y los factores creados como infraestructura física, científica y tecnológica. Otros factores especialmente importantes son el costo, calidad y productividad de la mano de obra, y el grado de acceso a recursos de capital. Una condición esencial para mejorar la competitividad de cualquier industria es que, la eficiencia y calidad de sus insumos de producción sea óptima.

Ilustración 1
Diamante de Porter



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: Michael Porter, 1990)

El diamante o rombo de Porter muestra la interacción de cuatro condiciones, las cuales generalmente deben ser favorables para que una industria de un país pueda obtener una ventaja competitiva global. Porter, (1990).

- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Esta condición identifica si el contexto en el que se desenvuelven las empresas favorece la competencia abierta y promueve el mejoramiento continuo. Por regla general, un ambiente de apertura comercial sin proteccionismos, que propicie un alto grado de competencia y con pocas barreras de entrada al ingreso de nuevos participantes, favorece el incremento de la competitividad de una industria o sector.

- Industrias relacionadas y de apoyo.

Esta condición se refiere a la presencia de proveedores locales y empresas que tengan actividades relacionadas que contribuyen a elevar la competitividad de la industria, mejorando varios aspectos conexos como logística, tiempo de entrega, facilidades y disponibilidad de almacenamiento, generación y transferencia tecnológica, capacitación y educación de la mano de obra y otros. En general, la competitividad de la industria será mayor cuando exista una amplia gama de instituciones de apoyo y empresas relacionadas capaces.

- Condiciones de la demanda.

Esta condición se refiere al grado de exigencia y sofisticación que tiene la demanda local como un factor catalítico de la continua innovación y mejoramiento de las empresas. En términos generales se considera que mientras más exigentes y sofisticada sea la demanda local, mayor será la competitividad de la industria porque obliga a las empresas se vean en la necesidad de mejorar

Tabla 4

Definiciones estrategia competitiva

Diccionario de la real academia española	Arte de trazar para dirigir un asunto: dicho de un lugar, posición, actitud etc., de importancia clave para el desarrollo de algo (rigor estratégico, posición estratégica...)
Webster` new Word dictionary	Estrategia: 1. la ciencia de plantear y dirigir operaciones militares en gran escala, concretamente (para distinguirla de la técnica) la de la maniobra con las tropas para situarlas

	<p>en la posición más ventajosa del encuentro real con el enemigo. 2. Un plan de acción basado en lo anterior .2 (a) la habilidad para dirigir o planificar, especialmente usando estrategias (b) un estratagema o medio astuto de conseguir un fin.</p>
María Moline	<p>Arte de dirigir las operaciones militares; particularmente coordinación general de las de una guerra. arte de dirigir un asunto para lograr los objetivos deseados.</p>
Von Newman morgensten (1944) en "teoría de los juegos"	<p>"La estrategia es un plan completo que significa las elecciones (para el jugador) hará en cada situación posible" "los competidores actuaran para minimizar sus máximos perjuicios".</p>
Chandler (1962)	<p>La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adaptación de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos. Una estrategia de éxito, como determinación a largo plazo de objetivos y metas, requiere una</p>

	<p>estructura que integre las capacidades funcionales de la empresa con las acciones funcionales del desarrollo de productos, su producción y marketing. Si la estrategia no es acompañada por cambios en la estructura, los resultados son ineficientes.</p> <p>La estructura sigue a la estrategia.</p>
Andrew (1979)	<p>La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlo, planeando de tal manera que definen en que negocio esta o va estar la compañía y la clase de compañía que es o va ser</p>
Hofer y Schendel (1978)	<p>Se denomina estrategias a las características básicas del encaje que una organización logra con su entorno</p>
Ansoff (1979)	<p>Nuevas pautas y reglas de decisión, que guían el proceso de desarrollo de una organización.</p>
	<p>Una estrategia es un modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y decisiones de acciones de una organización en</p>

Quinn (1980)	<p>un todo coherente. una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de manera singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación de los cambios del entorno y de las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes</p>
George A. Steiner (1979)	<p>La planeación estratégica formal consta de cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario entenderlas:</p> <p>Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión o intencional que tomara el director</p> <p>segundo, la planeación estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, definen estrategias y políticas para lograr metas, y desarrollan planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados</p>

	<p>Tercera filosofía: la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base a la información del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.</p> <p>Cuarto, estructura; un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, planes a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.</p>
GLueck (1980)	<p>La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean realizados</p>
Porter (1980)	<p>Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va competir.</p> <p>estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales</p>

	<p>identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros</p>
kenichi Ohmae (1982)	<p>La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... el único propósito de la planificación estratégica es la de permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible en sus competidores, la estrategia corporativa supone, así un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.</p> <p>"Desde luego es importante tomar en cuenta a la competencia, pero ella no debe la única consideración cuando se trata de establecer la estrategia. No puede ser la primera. primero es necesario presentar una mínima atención a las necesidades de los clientes"</p>
	<p>La estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno.</p> <p>La estrategia es una respuesta a las</p>

Buenos campos	<p>expectativas del empresario, que se concretan en la definición de una misión (finalidad que trasciende) y de unos objetivos a largo plazo.</p> <p>La estrategia es un modo de decisión que establece políticas, objetivos a corto plazo o metas, acciones y de adecuación de medios para cumplir dicha misión y objetivos generales.</p> <p>La estrategia (...) es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa o combinación de los efectos negativos (amenazas) y positivos (oportunidades) del entorno con los aspectos positivos (fuerzas) y negativos (debilidades) que muestra la organización.</p>
---------------	--

Datos obtenidos en la investigación

✓ Tratado del libre comercio

Uno de los aspectos más cruciales de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio, es el sector agropecuario. Esto por las consabidas desventajas que tiene este sector, frente a su similar de los Estados Unidos, en estudio del Internacional Food Policy Research Institute (IFPRI, 2004) se ha estimado que en el caso de Colombia su balanza comercial agropecuaria neta, esto es

exportaciones menos importaciones, aumentaría si firma el TLC en US \$743 millones, de los cuales la mitad provendría de la liberalización total del agro en Estados Unidos y el Canadá.

Sin embargo, pensar en un TLC “libre” es apenas una buena guía del deber ser en materia de comercio. Por tanto, su funcionamiento en la práctica resulta en un ejercicio sin pausa de administración de mercados o, en otras palabras, de negociaciones.

En efecto, a pesar de que los aranceles de los países ricos han disminuido, las barreras no arancelarias se han incrementado, en tanto que se mantienen y aún crecen las subvenciones internas y los subsidios a las exportaciones. Entre los casos recientes el más célebre lo constituye la Ley Agrícola de Estados Unidos de 2002, que estableció subsidios de US \$180.000 millones entre 2003 y 2009, superiores en alto grado a los vigentes entre 1996y 2002.

El impacto del TLC en el sector agrícola colombiano no solo pasa por la ayuda del gobierno norteamericano a sus productores del sector primario, sino a las trabas administrativas para la exportación de nuestros productos. Entre estos obstáculos están las medidas y controles fitosanitarios, que hacen que gran parte de la producción exportable agrícola de nuestro país no traspase las fronteras.

En este aspecto uno de los temas de mayor trascendencia es la denominada producción transgénica, dado el desarrollo que se tiene en los Estados Unidos sobre la manipulación genética de los productos agrícolas y sus altos niveles de productividad.

En el caso colombiano la producción del sector agrícola es del orden del 15% medida sobre el Producto Interno Bruto -PIB, mientras que en los Estados Unidos representa cerca del 4%. En cierta forma es un indicador de los niveles de productividad del sector en cada país.

Colombia vislumbra problemas en sectores como el algodón; el arroz; cereales; maíz, la fibra de algodón, la soya, la caña y la remolacha de azúcar, la leche fresca, la carne de pollo, la carne

de cerdo y la carne de res entre otras, debido a los bajos niveles de productividad en estos sectores y las altas ayudas del gobierno de los cuales los Estados Unidos

En general los principales problemas del sector agropecuario colombiano son:

1. Los bajos niveles de productividad, como consecuencia de la baja aplicación en tecnología; tamaño de las unidades productivas no apropiado, predominio de los minifundios que no hacen viable la agricultura a gran escala.

2. La violencia, que, desde hace aproximadamente 50 años, se ha radicado en el campo, lo que ha generado más de 1.5 millones de desplazados.

3. Los altos niveles de pobreza, cerca del 84% de la población rural está por debajo de la línea de pobreza. Esto acompañado de los bajos niveles de escolaridad, en promedio de 4.5 años por habitante.

4. La concentración de la propiedad, se calcula que en Colombia menos de 5% de la población posee el 65% de la tierra disponible.

5. La endeble seguridad alimentaria del país, al carecer de suficiente producción para atender la demanda doméstica de alimentos.

6. La falta de infraestructura en materia de carreteras, ríos navegables, puertos y aeropuertos que se conviertan en los canales para el flujo de comercio que se avecina tanto de entrada como de salida.

Si bien es innegable la afectación del TLC a toda la agricultura colombiana, y así lo comprueban estudios del mismo gobierno, existen casos más severos en los cuales las negociaciones han consolidado ya posiciones demasiado desventajosas.

Si bien es innegable la afectación del TLC a toda la agricultura colombiana, y así lo comprueban estudios del mismo gobierno, existen casos más severos en los cuales las negociaciones han consolidado ya posiciones demasiado desventajosas.

Según, Suárez (2005): el Ministerio de Agricultura, la producción de trigo, cebada y avena está concentrada en los departamentos (regiones) de Boyacá, Nariño y Cundinamarca, este último principal departamento exportador agrícola colombiano (grafico 5). Allí un conglomerado humano de 25.000 familias, ubicadas en zonas secas, frías y elevadas, vive directamente de la producción de estos cereales y son el 100% de lo que de ellos todavía se produce en Colombia. Según el mismo Ministerio, en Boyacá el 72,53% está por debajo de la línea de pobreza y 4 de cada 10 personas es indigente, en Nariño la situación es más o menos igual. En la negociación del AFTA ya se acordó que el trigo, la cebada, la avena y todos sus subproductos industriales ingresarán a Colombia desde la iniciación del Tratado con arancel del 0%. Es evidente que dichas familias no tendrán cómo competir con productos que llegarán a precios por debajo del costo de producción.

Para Jorge Luis Moros, miembro de Fenavi, el tratado no tiene nada de bueno para la parte avícola.

"El riesgo para el sector avícola es muy alto, porque en el tratado quedó consignado el tema de los cuartos traseros (pierna-pernil), que para los estadounidenses es un desecho y su precio está por debajo del costo de producción", explica Moros Reyes, gerente de Avícola Los Cámbulos y Pollo Fiestas S.A.

"Iniciará con un contingente de 26 mil toneladas en el primer año, que se irá incrementando en un 4,5 por ciento cada año hasta que en el año 18 del Tratado este producto quede totalmente desgravado", dijo.

Para el empresario el problema radica en que en Colombia no se cultiva en las cantidades suficientes la materia prima para fabricar el alimento de los pollos como el maíz y la soya, y por eso para ellos es más barato producirlo y llegara a Colombia con un costo muy bajo.

Para Moros en cambio la producción de huevos no se va a ver afectada. "Solo va a venir huevo líquido que es para la industria panificadora", señaló.

- MARCO CONCEPTUAL

- ✓ Competitividad

Para esta investigación entenderemos como competitividad la relación entre varias empresas que tienen la cualidad de competencia, la capacidad y habilidad para competir exitosamente en su mercado, donde sus componentes están alineados para tener la capacidad de producir bienes y/o servicios en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales y así obtener los mayores resultados.

- ✓ Estrategia

Según los modelos estratégicos de David Fred La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones internacionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

Según las estrategias plateadas por el TLC en el sector avícola se logra un tratamiento especial para los cuartos traseros de pollo y cuartos de pollo traseros sazonados. Su desgravación se hará en 18 años para los cuartos de pollo fresco partir de un arancel de 164.4% y con 5 años de gracia y para los cuartos traseros sazonados a partir de un arancel de 70% (arancel equivalente al conciliado en la OMC que es el máximo que Colombia puede aplicar). 18 años de plazo y 10

años de gracia, Colombia ofreció un contingente de importación para cuartos traseros frescos o sazonados de hasta 26.000 toneladas con una tasa de crecimiento anual. La administración de esta cuota se hará mediante un sistema de subasta abierta que les permitirá a los productores colombianos participar en las rentas que genere el contingente sin arancel. Además de una desgravación de las materias primas para la avicultura que los beneficiara pues genera reducción automática en sus costos de producción dentro del programa “agro, ingreso seguro” se incluye apoyos para las acciones de sanidad en coordinación con el sector privado y un conpes sanitario que será convocado en el inmediato futuro

✓ Productividad

Se refiere a la producción a uno de los factores, se obtiene la productividad del factor considerado, es el cociente de dividir una producción por uno de los factores de esa producción, se habla así de la productividad del capital de las inversiones de las materias primas según que se relacione con la producción con el capital, las inversiones con la materia prima etc.

Precisa también la OECE que la noción más extendida de la productividad es la reflejada al trabajo humano

✓ Cadena productiva

Según Pallares se define como un conjunto de empresas interrelacionadas comercialmente de manera directa o indirecta entre sí, y de estas con entidades de apoyo, que comprende desde las firmas productoras y procesadoras de las materias primas y los insumos, hasta aquellas que prestan el servicio de distribución y entrega a los clientes finales, y que en el conjunto del sistema de producción de sus bienes y servicios, genera procesos de racionalización de costos, agregación de valor que contribuyen a que sus productos finales sean apropiados a las

necesidades de los clientes y ajustados en sus precios a lo que el consumidor está dispuesto a pagar.

✓ Instrumentos para mejorar una cadena productiva:

Programas de servicios y asesorías a pymes-programas de cooperación inter empresarial:
bolsa de subcontratación - desarrollo de coinversión “franquicias”-creación de empresas piloto para adaptación y difusión tecnológica

✓ Cadena de valor:

La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, las cuales pueden agruparse en lo que se denomina “cadena de valor” una empresa es rentable si el valor que genera supera el costo de producción.

Las ventajas competitivas en general deben ser producto de un mejor diseño y aplicación de recursos a las actividades específicas que caracterizan un negocio. Las actividades de las que una empresa puede sacar ventaja y las más diversas fuentes de estas son aquellas en las que los competidores encuentran dificultades para copiar la fórmula del éxito, la creación de una compleja red de ventajas a todo lo largo del espectro de las actividades de la empresa, es la clave para mantenerse por delante.

✓ TLC

Es un acuerdo mediante el cual dos o más países reglamentan de manera comprensiva sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social.

Los tratados de libre comercio contienen normas y procedimientos tendientes a garantizar que los flujos de bienes, servicios e inversiones entre los países que suscriben dichos tratados se realicen sin restricciones injustificadas y en condiciones transparentes y predecibles.

✓ **Avicultura**

La avicultura trata del estudio zootécnico de la producción de aves de corral o domésticas, para obtener de ellas alimentos como huevo y carne para beneficio del hombre y bajo el uso de las técnicas más adecuadas, considerando todos los cuidados a los animales para que, dentro de su zona de confort medioambiental, pueda dar todo lo que genéticamente son capaces.

• **MARCO CONTEXTUAL**

San Juan de Pasto es ciudad capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia, además de ser la cabecera del municipio de Pasto se encuentra en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras.

El territorio municipal en total tiene 1.181 km² de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km². La ciudad ha sido centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. En 1904 con la creación del departamento de Nariño, la ciudad es nombrada su capital.

Vías de acceso terrestre y aéreo. Pasto está conectado hacia el norte por vía terrestre con Popayán y hacia el sur, Ipiales en la frontera y la república del Ecuador a través de la carretera

Panamericana. La distancia de Pasto a la capital de la república, Bogotá, por la vía panamericana es de 865 km para un tiempo promedio de viaje de 22 horas.

Situación económica de San Juan de Pasto. La estructura económica de la ciudad considera la composición de la producción industrial, por un lado y las características económicas de la población, por otro. El mayor dinamismo de la economía de la capital del departamento se encuentra en el sector terciario; especialmente, en el comercio: almacenes, autoservicios, tiendas, restaurantes, hoteles.

Planeación Municipal calcula que existen 6488 establecimientos comerciales que representan el 51% de las unidades económicas de la ciudad; de ellas 830 empresas corresponden al denominado comercio formal. El pequeño comercio es definitivamente la actividad más dinámica de la ciudad.

De acuerdo con las cifras preliminares del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2011 fue un buen año para Colombia en términos económicos, con un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de 5,9% respecto al año anterior, superando en 1,9 puntos porcentuales (pp) la variación de 2010. Por esta razón se ubicó como la cuarta economía latinoamericana por valor de su PIB al sobrepasar a Venezuela en el periodo analizado. No obstante, hubo factores internos negativos, como los climáticos y de infraestructura, además de las conocidas circunstancias externas desfavorables.

Desde la perspectiva de la oferta, todos los sectores económicos experimentaron aumentos reales; se destacó principalmente la explotación de minas y canteras como el de mayor expansión (14,3%), cuyo comportamiento se explica por importantes tasas de crecimiento en la producción de crudo y gas natural (17,5%) y de carbón mineral (15,4%). Transporte, almacenamiento y comunicaciones tuvo el segundo mejor desempeño (6,9%) y, junto con el primero, fueron los

únicos que superaron el promedio nacional. Por otro lado, agricultura, silvicultura, caza y pesca (2,2%), y electricidad, gas y agua (1,8%) fueron los de menor evolución. Por su parte, en la demanda se destacó el mayor incremento proveniente de las importaciones reales (21,5%) mientras que las exportaciones a precios constantes solo se ampliaron en 11,4%. La formación bruta de capital aumentó 17,2%; mientras que el consumo final aumentó en 5,8% jalonado principalmente por el gasto de los hogares (6,6%), en gran medida en bienes durables (23,9%) y semi durables (15,1%). Esta situación se dio en un contexto de alta disponibilidad de crédito, tasas de interés reales relativamente bajas e incremento en la tasa de ocupación.

En el municipio el 11,1% de los establecimientos se dedica a la industria; el 56,0% a comercio; el 28,9% a servicios y el 4,1% a otra actividad.

En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles. Para desarrollo de la actividad comercial, principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 2008 contaba con 14.066 establecimientos comerciales de los cuales el 58.5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos. En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera.

Tabla 5

Número total de establecimientos de comercio, comparativo 2012-2011

Actividad Económica	Jurisdicción	Variación 2012-2011
---------------------	--------------	---------------------

	2012	2011	Absoluta	%
(A) Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	74	88	-14	- 15,91%
(B) Explotación de Minas y Canteras	28	18	10	55,6%
(C) Industria Manufacturera	1002	1073	-71	-6,6%
(D) Suministro de Electricidad, Gas, vapor y aire acondicionado	174	13	161	1238%
(E) Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	22	0	22	0%
(F) Construcción	184	175	9	5,14%
(G) Comercio y Reparación de Vehículos	6593	6544	49	0,7%
(H) Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	363	350	13	3,7%
(I) Alojamiento y servicios de comida	1336	1175	161	13,7%
(J) Información y comunicaciones	210	279	-69	-24,7%
(K) Actividades financieras y de seguros	272	197	75	38,1%
(L) Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	72	52	20	38,5%
(M) Actividades profesionales, científicas y técnicas	387	336	51	15,2%

(N) Actividades de servicios administrativos y de apoyo	442	517	-75	-14,5%
(O) Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	69	10	59	590,0%
(P) Educación	91	126	-35	-27,8%
(Q) Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	275	291	-16	-5,5%
(R) Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	210	1.94	16	8,2%
(S) Otras actividades de servicios	518	414	104	25%
Total	12322	11852	470	4%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: Cámara de Comercio de Pasto, Municipio de Pasto)

Otro aspecto importante, es que el mecanismo de administración del contingente será por subasta, lo cual llevará a un extra costo para el importador, al tiempo que las utilidades que se deriven de dicho mecanismo se invertirán en la competitividad del mismo sector.

Además de contar con la Salvaguardia Especial Agropecuaria durante los procesos de desgravación, para este Sector se incluyó una cláusula de revisión de todo el esquema comercial al noveno año de implementación del acuerdo. Este logro reviste importancia, teniendo en cuenta que se podrán revisar los verdaderos efectos del esquema y asumir las correcciones necesarias para defender esta industria.

Como complemento, afirmó el ministro, “es claro que la mejor defensa contra la competencia es un sector avícola fuerte con capacidad para exportar. Por ende, se han destinado recursos importantes para apoyar las acciones de sanidad en coordinación con el sector privado. Se busca controlar enfermedades que limitan el comercio como son Newcastle, Influenza Aviar y Salmonella”.

"El sector avícola de Nariño ha hecho esfuerzos enormes por cumplir la costosa reglamentación que el estado nos impone en temas de inocuidad, sanitarios, tributarias y ambientales, y que a pesar de la grave situación socio económica se ha sorteado muchos obstáculos de carácter financiero y operativo para continuar con la rentabilidad social que el gremio aporta a nuestro Departamento", expresa la constancia. A renglón seguido, se propone, por lo tanto, al gobierno nacional se estudien inmediatas soluciones a la grave situación económica agudizada con el paro agrícola que afectó al sur del país. Entre otras medidas de excepción, se plantea. Compensación por las pérdidas causadas por los paros y bloqueos de vías por cuanto se calcula que se han perdido entre los dos paros del año 2013 más de veinte mil millones de pesos. Devolución del IVA acumulado de todos los bimestres de 2012 y todo lo corrido del año 2013. Líneas de créditos especiales para los avicultores nariñenses.

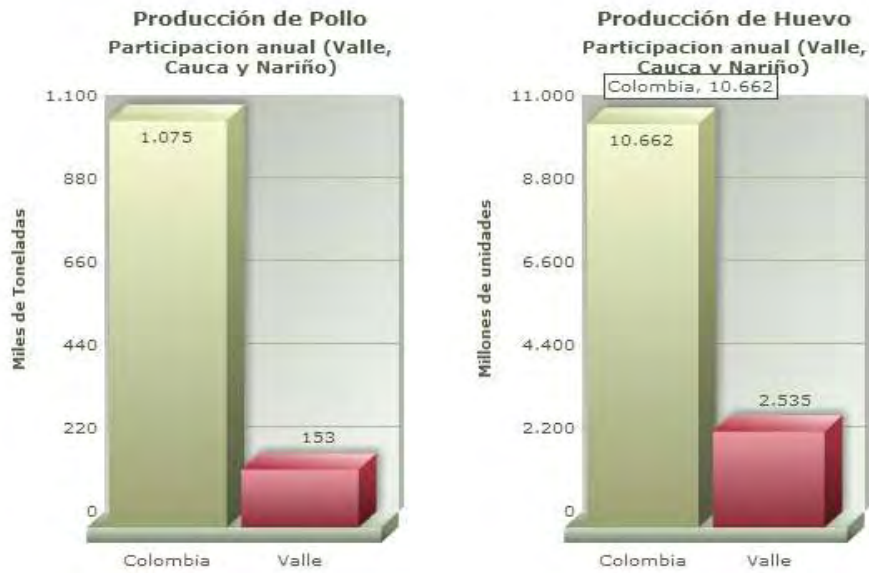
Ilustración 2
Granjas avícolas Valle, Cauca y Nariño



Datos obtenidos en la investigación (Fuente Fenavi 2013)

Ilustración 3

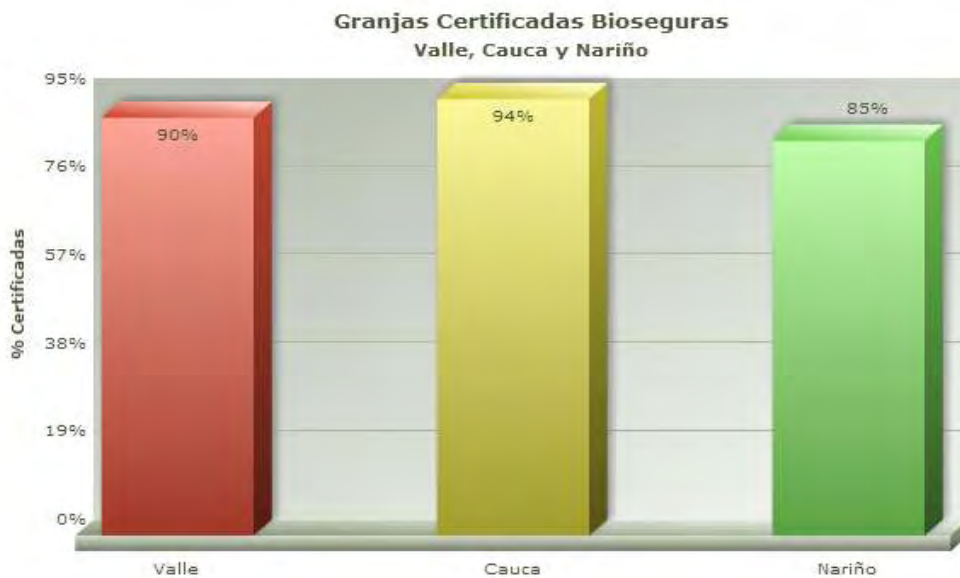
Producción de pollo y huevo



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: Fenavi 2013)

Ilustración 4

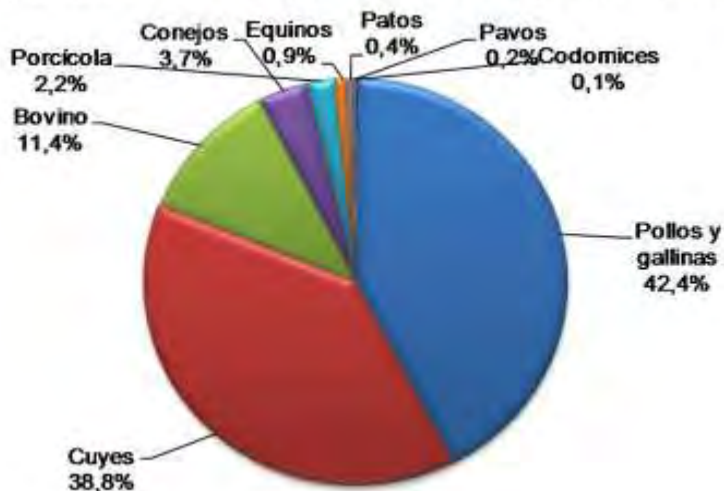
Granjas certificadas bioseguras Valle, Cauca y Nariño



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: Fenavi 2013)

Ilustración 5
Producción pecuaria

Departamento de Nariño. Producción pecuaria, 2009



Datos obtenidos en la investigación

Ilustración 6
Inventario de producción pecuaria

Departamento de Nariño. Inventario de Producción Pecuaria Departamental frente a la Producción Nacional, 2009

TIPO DE GANADO	Nº. Cabezas	Producción Nacional
INVENTARIO	2.890.520	61.131.867
Pollos y gallinas	1.224.359	25.926.022
Cuyes	1.120.941	1.250.523
Bovino	329.227	27.359.290
Conejos	107.417	255.993
Porcícola	6 5.013	1.634.640
Equinos	2 4.743	2.505.581
Patos	1 0.400	734.177
Pavos	5.581	498.205
Codornices	1.558	534.461
Mulas	1.281	432.975

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Oferta Agropecuaria – Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA), Bogotá 2010, Informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011.

De otra parte, “la economía de Nariño muestra un bajo grado de competitividad a nivel nacional, al ubicarse en el puesto 17 entre 23 departamentos estudiados” Con respecto al escalafón de competitividad el departamento de Nariño, recuperó posiciones frente a los años 2000 y 2004, pero aún continúa clasificado en el grupo de baja competitividad; lo anterior debido a que la estructura económica, gira en torno productos basados en recursos naturales no sólo en el sector primario, sino también, en productos manufacturados; además, presenta una baja innovación en los procesos de transformación del café, el cual es un sector clave en la economía regional.

MARCO SITUACIONAL

En la ciudad de Pasto cuenta con el siguiente número de empresas avícolas

- Pollo al día S.A.S

Es una empresa del sur occidente colombiano (Nariño) dedicada a la producción y comercialización de carne de Pollo. A través de nuestra calidad, sabor, frescura, generamos bienestar en los hogares donde se consume nuestros productos, somos el pretexto perfecto para unir y compartir en familia.

Están comprometidas con sus clientes y proveedores, en brindar la excelencia en cálida 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 que garantice un ambiente limpio inocuo y sin contaminación en todos los procesos, desde la producción, sacrificio, empaque y distribución hasta los puntos de venta.

- Avícola Ruano

La empresa de procesamiento y distribución de pollo crudo Avícola Ruano, dio inicio a sus labores hacia el año de 1999, cuando un 3 marzo se inauguró la planta productiva, la cual

comprendía un amplio galpón de levante de pollo para albergar alrededor de 2.500 aves, hoy en día esta cifra se ha triplicado y las instalaciones actuales pueden albergar y ocuparse de la manutención de al menos 10.000 aves.

La empresa de 1999 contaba con 7 galponeros y entre 9 y 12 personas encargadas del sacrificio, limpieza y empaque del pollo crudo, actualmente los operarios de la planta ascienden a 72, se cuenta con un registro sanitario vigente y el proceso está a punto de certificarse por ICONTEC bajo la norma ISO 9001:2008. Históricamente el primer punto de venta del pollo en su presentación habitual por bandejas, sus gestores afirman que este sitio a tenido gran acogida desde su apertura en el año 2000 y que es un presagio de buena fortuna mantenerlo aún vigente. El nombre de la Avícola corresponde al apellido de su propietario el Sr. Wilson Ruano, quien dice sentirse comprometido con el desarrollo del sector avícola de la región contribuyendo al mejoramiento continuo de los procesos productivos, aunque la planta productora en la actualidad se localice en el Municipio del Remolino.

La empresa Poco a poco incremento hasta llegar a tener un volumen de ventas promedio de 750 pollos diarios, gracias a la gestión de su propietario en la consecución de nuevos y mejores clientes, satisfaciendo las necesidades de restaurantes, supermercados, hoteles y misceláneas, a través de la incorporación del servicio a domicilio y otros valores agregados. También se debe resaltar que la empresa distribuye en varios Municipios de la Región entre los cuales destacan: Samaniego, Sandoná, Túquerres, Ipiales, entre otros.

MARCO LEGAL

El sector avícola del país ha ganado participación dentro de la producción agropecuaria nacional y también en el consumo de carnes en los hogares colombianos. Gracias al incremento en la productividad con tecnologías modernas, han logrado reducir el período de levante de un

pollo de 80 días a 40 días, es decir, a la mitad en 20 años. El incremento en la productividad del sector se ha transmitido al consumidor vía precio. Esta es la principal razón para que los colombianos en la última década hayan cambiado el hábito de tener como principal alimento de proteína de carne a los bovinos y pasarse al pollo

La apertura del mercado doméstico ha estimulado al sector avícola para competir con las importaciones de carne de pollo. La competencia vía precios ha ocasionado reducciones a favor del sector avícola, permitiendo que la carne de pollo sea más accesible incluso para los consumidores de bajos niveles de ingresos.

- DECRETOS

- ✓ DECRETO 1500 DE 2007

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

- ✓ DECRETO 2278 DE 1982

Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la ley 09 de 1979 en cuanto al sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano y el procesamiento, transporte y comercialización de su carne.

- RESOLUCIONES

- ✓ RESOLUCION 402 DE 2002

Por la cual se establece los requisitos para la comercialización de las aves beneficiadas enteras y/o deshuesadas que se someten a la técnica de marinado.

✓ RESOLUCION 4287 DE 2007

Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las aves de corral destinadas para el consumo humano y las disposiciones para su beneficio, desprese, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

• LEYES

✓ LEY 117 DE 1994

Por la cual se crea la Cuota de Fomento Avícola y se dictan normas sobre su recaudo y administración"

✓ LEY 1255 DE 2008

“por la cual se declara de interés social nacional y como prioridad sanitaria la creación de un programa que preserve el estado sanitario de país libre de influenza aviar, así como el control y erradicación de la enfermedad del newcastle en el territorio nacional y se dictan otras medidas encaminadas a fortalecer el desarrollo del sector avícola nacional”.

DEFINICION DE VARIABLES E HIPOTESIS

• DEFINICION DE VARIABLES

El término variable se define como las características o atributos que admiten diferentes valores (D´Ary, 1982). Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse (Sampieri, 2006).

Para el presente estudio se identificaron las siguientes variables:

a) Variable dependiente: es la que refleja los resultados de un estudio de la investigación (Salkin, 1999).

- Aranceles
- Balanza comercial
- tecnológico
- Social ambiental
- Competitividad
- Productividad
- Tecnología
- Infraestructura

b) Variable Independiente: representa los tratamientos o condiciones que el investigador controla para probar sus efectos sobre algún resultado (Salkin, 1999).

Tabla 6
Operacionalización de variables

OBJETIVO	DIMENSION	VARIABLE	TECNICA	INDICADOR
Determinar el nivel de productividad técnica para las empresas avícolas de Nariño.	Productividad técnica	Grado de tecnificación	Fijación de tiempo	¿Cuál es el nivel de productividad técnica de las empresas avícolas de Nariño?
Conocer la	Distribución	Infraestructura	Observación	¿Qué tan

infraestructura que se utiliza para la distribución y comercialización de pollos en Nariño.	y comercialización			adecuada es la infraestructura que se utiliza para la distribución y comercialización de pollos en Nariño?
Conocer los métodos de control gerencial que utilizan las empresas avícolas de Nariño.	Control gerencial	Control	Observación	¿Qué métodos de control utilizan las empresas avícolas de Nariño?
Analizar las ventajas y desventajas que ha tenido el TLC de Estados	Impacto del TLC	TLC	Investigación	¿Qué ventajas y desventajas tiene el TLC frente al sector avícola de

Unidos frente al sector avícola de Nariño.				Nariño?
Determinar el efecto de los aranceles en el crecimiento del sector avícola de Nariño.	Crecimiento del sector	Aranceles	Fijación de impuestos	¿Cómo afecta el pago de los aranceles en el crecimiento del sector avícola de Nariño?
Establecer alternativas para que las empresas avícolas de Nariño contrarresten los efectos de importación de viseras a bajos costos.	Estrategias	Balanza Comercial	Análisis de la balanza comercial	¿Qué deben hacer las empresas avícolas de Nariño para contrarrestar los efectos de importación de viseras a bajos costos?

<p>Investigar el desarrollo social - ambiental de Nariño que ha generado el impacto del TLC en el sector avícola.</p>	<p>Manejo de residuos</p>	<p>Social-ambiental</p>	<p>Estudios</p>	<p>¿Qué impacto tiene el TLC de Estados Unidos para el desarrollo del sector avícola de Nariño desde el punto de vista socio ambiental?</p>
<p>Identificar la diferencia entre la tecnología utilizada en los procesos productivos en el sector avícola de Colombia con la de Estados Unidos.</p>	<p>Procesos productivos</p>	<p>Tecnología</p>	<p>Investigación y Observación</p>	<p>¿Cuál es la diferencia entre la tecnología utilizada en los procesos productivos en el sector avícola de Colombia con la de Estados Unidos?</p>

Plantear estrategias de competitividad que le permitan al sector avícola de Nariño hacer frente al TLC de Estados Unidos.	Estrategias de competitividad	Competitividad	Conocer criterios internos y externos	¿Qué estrategias de competitividad deben hacer las empresas avícolas de Nariño para hacer frente al TLC con Estados Unidos?
---	-------------------------------	----------------	---------------------------------------	---

Datos obtenidos en la investigación

DEFINICION DE HIPOTESIS

- Hipótesis de investigación

H (o): Las estrategias competitivas de las empresas avícolas son determinantes para enfrentar el TLC de Estados Unidos.

- Hipótesis nula

H (n): Las estrategias competitivas de las empresas avícolas no son determinantes para enfrentar el TLC de Estados Unidos.

- Hipótesis alternativas

H (1): La firma del TLC obligara a las empresas avícolas a realizar cambios en la productividad técnica para hacer más competitivas.

H (2): La buena infraestructura utilizada en la distribución y comercialización de pollos en Nariño genera competitividad.

H (3): El TLC impulsara a las empresas avícolas de Nariño a mejorar los métodos de control utilizados.

H (4): El TLC con Estados Unidos tendrá un impacto negativo para las empresas avícolas de Nariño.

H (5): Los altos aranceles para la importación de materias primas afectaran al sector avícola de manera negativa.

H (6): El establecimiento de alternativas son fundamentales para que las empresas avícolas de Nariño contrarresten los efectos de importación de viseras a bajos costos.

H (7): El impacto del TLC en el sector avícola, determinara el desarrollo socio ambiental en el departamento de Nariño.

H (8): La tecnología utilizada en los procesos productivos del sector avícola de Estados Unidos es más avanzada en comparación a la de Colombia.

H (9): Las estrategias competitivas de las empresas avícolas son determinantes para enfrentar el TLC.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

- PARADIGMA DE INVESTIGACION

La presente investigación pretende dar a conocer estrategias competitivas que deberán aplicarse al sector avícola de nuestra región para así poder enfrentar de una manera adecuada el tratado de libre comercio con Estados Unidos, generando competitividad al sector.

Para esto determinamos que la investigación llevada a cabo es de paradigma mixto ya que se combinarán diferentes métodos de investigación como lo son el cuantitativo por medio de

entrevistas y encuestas realizadas a empresas, clientes y proveedores y cualitativo por medio de observación de las diferentes visitas realizadas a las empresas pertenecientes al sector.

- TIPO DE INVESTIGACION.

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que en el proceso de investigación se pretende aclarar la actual situación del sector avícola en Nariño, problemas como el de la competitividad frente a el tratado de libre comercio con Estados Unidos, así como la actual situación de las personas directamente afectadas en el proceso de exportación de pollo a menor costo, proceso de transformación y distribución en el mercado local.

- METODO DE INVESTIGACION.

Las estrategias competitivas son fundamentales para el desarrollo y perduración de las avícolas es por esto que se pretende hacer una evaluación de cómo están nuestras empresas, y así deducir unas posibles maniobras para que este sector este preparado en el momento en que el TLC impacte con todas sus fuerzas, es por esto que decimos que el método de investigación es analítico pues se hará una descomposición de sus partes y de esta manera se conocerán criterios que nos permitan formular estrategias; así como también la investigación que se está haciendo pretende partir de la particularidad de los pequeños y medianos avicultores los cuales no cuentan con una infraestructura competitiva, haciendo de este un proceso aun artesanal, para poder enfrentar el tratado de libre comercio, llevando a cabo de esta manera el método hipotético deductivo.

- DISEÑO DE INVESTIGACION.

La presente investigación es de diseño cualitativo y cuantitativo ya que se determinarán por medio de cifras y por cualidades empresariales para determinar así las mejores estrategias para lograr la competitividad.

DEFINICION DE LA UNIDAD DE MUESTREO.

Muestreo cualitativo homogéneo: La investigación que se hará por medio de observación de grupos focales en los cuales se harán entrevistas a empresas avícolas en Pasto para mirar la actual situación del sector frente al tratado de libre comercio.

La tabla representa el número de entrevistados de acuerdo con su cargo.

Tabla 7
Numero de entrevistados

Gerentes	Gerentes Pcc	Operarios	Clientes	Proveedores
3	3	10	20	5

Datos

obtenidos en la investigación

FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Primarias: los gerentes y operarios de las empresas avícolas, los clientes, los proveedores.

Secundarias: tendremos en cuenta libros como el de Michael Porter y el de Análisis

Competitivo.

Terciarias: tendremos en cuenta bases de datos

b) Herramientas:

Investigación cuantitativa: entrevistas, encuestas.

Investigación cualitativa: entrevistas, documentos, registros, observación.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION:

Investigación Cualitativa asistida por software: Etnograph, Decision Explorer.

Investigación cuantitativa asistida por software: STATGRAPHICS.

Formato de presentación de los datos: mapas conceptuales, narración por temas, gráficos.

CAPITULO 2. RESULTADOS INVESTIGACIÓN II

En el segundo espacio es decir en investigación II aún se continuaba abarcando más información para completar el contenido con el tema del Tratado de Libre Comercio - TLC, ya que en el año 2011 el sector avícola de San Juan de Pasto empezó a ser influenciado por este tratado. La investigación II denominada “DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS AVÍCOLAS DE PASTO FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC) CON ESTADOS UNIDOS EN EL AÑO 2015” dio a conocer la situación que enfrentan las avícolas de la ciudad, además se generó propuestas estratégicas que le permita a este sector enfrentar posibles amenazas que se presenten, de tal manera que las empresas avícolas de esta ciudad puedan afrontar la competencia tanto interna como externa, sin olvidar que el avance en innovación y otros factores de competitividad son un ingrediente indispensable. Además de las limitaciones que se presentaron a lo largo de esta investigación, se llevó a cabo visitas a diferentes empresas que trabajan en este sector, entrevistas con gerentes de estas mismas, así como también se tuvo en cuenta investigaciones similares a estas para desarrollar un buen estudio. Las posibles estrategias se elaboraron teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que posee el sector en la ciudad, siendo punto de partida para que este se desarrolle.

A través de recolección de información secundaria se logró conocer las fortalezas y debilidades por lo que estaban pasando en la actualidad los avicultores ya que Fenavi nos aclaraba que lo que traería el Tratado de Libre Comercio - TLC no era una problemática potencial en el momento, pero sus efectos eran latentes con el tiempo y que era necesario investigar el sector ya que es bastante descuidado y no le han dado la suficiente importancia de acuerdo con su crecimiento en los últimos años.

En investigación II se continuó afianzando conocimientos y adelantado la metodología además la corrección y ajuste de los siguientes aspectos:

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la globalización ha traspasado fronteras de todo tipo entre países. Una de ellas es la económica, que ha permitido la compra y venta de productos entre naciones sin importar las grandes distancias.

La globalización económica consiste en la apertura de un mercado mundial en el que disminuyen las barreras arancelarias, para permitir la libre circulación de los capitales: financiero, comercial y productivo.

Las empresas nacionales, tras la entrada en vigor del tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos, tendrán la posibilidad de crecer ya que tendrán la oportunidad de expandir su mercado. Por otro lado, se verán enfrentadas a amenazas, debido a que tendrán que competir en un mercado internacional, en contra de grandes marcas y empresas más competitivas.

En el año 2011 el sector avícola de San Juan de Pasto empezó a ser influenciado por este tratado. La presente investigación dará a conocer la situación que enfrentan las avícolas de la ciudad, siendo este tema de gran importancia para el crecimiento y desarrollo de esta, ya que informara acerca de las causas y consecuencias del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Estados Unidos y Colombia, especialmente su influencia en el sector avícola de San Juan de Pasto; teniendo en cuenta el interés que se tiene por alcanzar los objetivos planteados se generaran propuestas estratégicas que le permita a este sector enfrentar posibles amenazas que se presenten, así las empresas avícolas de esta ciudad puedan afrontar la competencia tanto interna como externa, sin olvidar que el avance en innovación y otros factores de competitividad son un ingrediente indispensable.

Además de las limitaciones que se pueden presentar a lo largo de esta investigación, se llevarán a cabo visitas a diferentes empresas que trabajen en este sector, entrevistas con gerentes de estas mismas, así como también se tendrá en cuenta investigaciones similares a estas para desarrollar un buen estudio.

Las posibles estrategias se elaboran teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que posee el sector en la ciudad, siendo punto de partida para que este se desarrolle y se presente competitivo.

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION

- DEFINICIÓN DEL TITULO

Diseño de estrategias competitivas de las empresas avícolas de Pasto frente al tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos en el año 2015.

- DEFINICION DEL TEMA: Competitividad Organizacional.
- DELIMITACIÓN ESPACIAL DE LA INVESTIGACIÓN: La presente investigación se desarrollará en la ciudad de Pasto teniendo en cuenta como objeto de estudio las empresas del sector avícola.
- DELIMITACION TEMPORAL DE LA INVESTIGACION: El desarrollo del estudio tendrá una duración de un año (2015).

PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

- DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El sector de la avicultura en Colombia se inicia entre las décadas de los 20 y los 40, en donde se importaron varios ejemplares para reproducción, aunque el punto de partida fue el año 1950, en donde se registró la muerte de aproximadamente 12.000 millones de aves, a causa de la enfermedad del Newcastle, con lo cual se modificó el manejo casero y artesanal que se venía

dando al interior de las granjas, siendo reemplazado por uno de carácter industrial. El proceso se fortaleció hacia el año 1983, cuando se creó la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI), como una organización gremial.

La aceleración del consumo de pollo se intensificó desde la década de los 70, en sacrificio y peso obtenidos, debido al bajo precio de la carne de aves y al cambio en los hábitos de los consumidores.

Fue importante para el sector, la aparición de varias empresas avícolas en el país y en la región.

El objetivo central de FENAVI se orientó al fortalecimiento de la producción y a la comercialización del producto, destacándose de igual forma, el Fondo Nacional Avícola (FONAV), creado el 9 de febrero de 1994, por medio de la Ley 117, administración que fue encomendada a FENAVI por parte del Gobierno Nacional.

Según cifras de presentadas por esta institución, la producción avícola colombiana aumentó de manera significativa en los últimos 20 años, pero especialmente en los últimos 10, registrando en 1970 una producción de 79.154 toneladas, hasta alcanzar en 1990 un total de 492.415 toneladas, llegando a su punto más alto en 2004, con 1.158.003 toneladas, con un crecimiento promedio anual a lo largo de la década de los noventa, de 6.4%.

La apertura económica permitió un mayor crecimiento del sector avícola, cuyos aumentos en producción y consumo fueron posibles gracias al menor precio de las materias primas a saber: maíz, soya y torta de soya. La reducción y estabilización en los precios fue consecuencia de la liquidación del IDEMA y la creación de la franja de precios; de hecho, el sector avícola absorbió el 70% de la cosecha nacional de maíz, soya y sorgo de los años noventa.

Paredes y Vega (2005) en su ensayo *Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander* afirma lo siguiente:

El sector avícola, es fuerte en Estados Unidos y Brasil, siendo los principales países productores y exportadores de aves, mientras que México se destaca en la producción de carne de pollo en canal y Colombia lo hace a nivel Andino en la producción y comercialización. A su vez, en la producción mundial de huevo, el primer lugar lo ocupa China, seguido por los países del ex bloque soviético y de los Estados Unidos. En Suramérica, Colombia supera en producción de huevo a Venezuela, Ecuador, Perú y Argentina.

Los principales países importadores de pollo son Rusia y China, mientras las exportaciones son lideradas por Estados Unidos y la Unión Europea, además de Brasil; este último, presenta los menores costos de producción avícola en el mundo, gracias a la oferta de materia prima nacional a precios competitivos, como resultado de la adecuada infraestructura terrestre y fluvial.

Para señalar, que en el mercado norteamericano el consumo de carne de pollo se centra prácticamente en el consumo de la pechuga, por lo que los cuartos traseros del animal y demás trozos comestibles se convierten en el potencial de exportación de este país, situación que trasciende el diferencial de precios, pues los cuartos traseros resultan con precios extremadamente bajos. A esta situación, se suma el hecho que Estados Unidos cuente con subsidios a la producción de maíz amarillo. Es indudable que el Tratado de Libre Comercio (TLC), con Estados Unidos representa para el sector avícola oportunidades, riesgos y desafíos.

Por lo anterior, el sector avícola en Colombia debe consolidar y desarrollar el mercado interno, con el fin de tener una mayor capacidad de competencia en los mercados internacionales, tratando en lo posible de reducir los precios reales del producto, con el fin de

dinamizar la demanda. Ello implica, una reducción de costos, especialmente en lo que se refiere a materias primas tanto nacionales como importadas.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos permite la entrada de más de 27.000 toneladas de pollo estadounidense al mercado local; lo que afecta directamente el sector avícola nacional y regional, el cual tiene que reorganizarse con el propósito de hacer frente a lo que para ellos puede ser una amenaza.

Teniendo en cuenta diversas opiniones se encontró que el ex ministro Sergio Díaz afirmó que, el panorama que le espera a los productores avícolas nacionales y regionales con el Tratado es positivo, ya que el sector Avícola tiene 18 años para ganar competitividad. Además, que de 1.066.000 toneladas de pollo que consumen anualmente los colombianos, producidas en el país, sólo ingresarán, con cero aranceles, 27 mil toneladas provenientes de Estados Unidos, durante el primer año de vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) suscrito con ese país, contingente que irá creciendo 5% anual. Estas 27 mil toneladas, en la práctica, equivalen únicamente al 2,5% de la producción nacional.

Díaz (2012) afirma en la publicación *Sector avícola y los cambios con la llegada del TLC* afirma lo siguiente:

Habrán cinco años de gracia en los cuales, por el ingreso al país de los llamados ‘cuartos traseros de pollo (piernas, perniles y rabadillas) estadounidenses refrigerados, por encima del volumen estipulado en el contingente, se deberá pagar un arancel de 164,4%. Este sólo se empezará a desmontar, gradualmente, a partir del sexto año, hasta llegar al año 18, momento en el cual no habrá arancel”. En cuanto a los ‘cuartos traseros’ sazonados, producto de mayor valor agregado, el arancel será del 70% más IVA, el máximo consolidado por Colombia en la Organización Mundial de Comercio, y el tercero más elevado de toda la negociación.

Se debe tener presente que los estadounidenses consumen en su mayoría la pechuga, lo cual hace que las piernas, perniles y rabadillas se comercialicen a precios relativamente bajos.

Otra parte importante es que al arancel hay que sumarle los costos de transporte entre los países y los correspondientes a la internación del producto desde los puertos hasta los centros de consumo. La administración del contingente será por subasta, lo cual llevará a un extra costo para el importador, al tiempo que las utilidades que se deriven de dicho mecanismo se invertirán en la competitividad del mismo sector.

Este sector tendrá una revisión al noveno año de implementación del acuerdo de todo el esquema, con el fin de analizar los efectos del mismo y asumir las correcciones necesarias.

Paredes (2013) en el congreso afirma lo siguiente:

"El sector avícola de Nariño ha hecho esfuerzos enormes por cumplir la costosa reglamentación que el estado impone en temas de inocuidad, sanitarios, tributarias y ambientales, y que a pesar de la grave situación socio económica se ha sorteado muchos obstáculos de carácter financiero y operativo para continuar con la rentabilidad social que el gremio aporta al departamento", se propone, por lo tanto al gobierno nacional se estudien inmediatas soluciones a la grave situación económica agudizada con el paro agrícola que afectó al sur del país.

- SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuál es el entorno del sector avícola de San Juan de Pasto?
- ✓ ¿Cuáles son las características propias de cada empresa avícola en San Juan de Pasto?
- ✓ ¿Cuál es la diferenciación del sector avícola de San Juan de Pasto con respecto al sector avícola de Estados Unidos?

- ✓ ¿Cuál es el perfil competitivo de las avícolas de San Juan de Pasto?
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias de competitividad que le permita al sector avícola de San Juan de Pasto hacer frente al Tratado de Libre comercio (TLC) con Estados Unidos?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

- **OBJETIVO GENERAL:** Diseñar estrategias que le permita al sector avícola de San Juan de Pasto enfrentar el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos en el año 2015.
- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**
 - ✓ Analizar el entorno del sector avícola de San Juan de Pasto.
 - ✓ Conocer las características propias de cada empresa avícola en San Juan de Pasto
 - ✓ Realizar un estudio de diferenciación del sector avícola de San Juan de Pasto con respecto al sector avícola de Estados Unidos.
 - ✓ Conocer el perfil competitivo de las avícolas de San Juan de Pasto
 - ✓ Plantear estrategias de competitividad que le permitan al sector avícola de San Juan de Pasto hacer frente al Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos.

JUSTIFICACION

Para octubre del año 2011 se firmó el tratado de libre comercio con Estados Unidos, el cual influirá en el funcionamiento de las empresas avícolas de San Juan de Pasto, ya que teniendo en cuenta al presidente de la Federación Nacional de Avicultores, (FENAVI) Andrés Moncada Zapata, cuando aseguro en el año 2013 que el sector es muy sensible a los excesos de oferta y que con una competencia como la de Estados Unidos, preocupa a los productores por temas como la vulnerabilidad del mercado nacional con menores precios, los temores por problemas

sanitarios y las fallas en infraestructura, sobre todo vial; es necesario establecer la mejor forma de enfrentar este convenio.

Es fundamental saber y comprender cuales son los factores o procesos productivos más indicados para enfrentar el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, por lo tanto, la investigación estudiará en forma detallada los aspectos internos como externos del sector avícola, para obtener información concreta que llevara a generar unas estrategias que se espera sean acogidas por el sector.

La investigación pretende dar soluciones a posibles problemas partiendo de estrategias competitivas que las empresas principalmente Avícola Ruano, Pollo al Día S.A.S y Pollos Caicedo puedan tomar a mediano y largo plazo, debido a que se estima que para dentro de 18 años el arancel para ingresar cuartos traseros de pollo refrigerados de Estados Unidos sea del 0%, aumentando la cantidad de ingreso al país de estos por cada año transcurrido. Sin embargo, para mayo de 2013 a Estados Unidos no ha llegado ni un corte de pollo nacional, mientras a Colombia han ingresado al menos 26.670 toneladas de aves, provenientes de este país.

Teniendo en cuenta que la producción del sector avícola de Estados Unidos es superior a la de Colombia, por diversos motivos tales como: subsidios que este sector (avícola) recibe por parte del estado, además de mayor desarrollo en infraestructura, tecnología, y que Colombia no cuenta con una institución que pueda determinar la calidad sanitaria de los cuartos traseros que ingresaran al país, se pretende ayudar el sector avícola de Pasto en su desarrollo y crecimiento para enfrentar este Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos.

MARCO DE REFERENCIA

- MARCO DE ANTECEDENTES

Tabla 8

Antecedentes internacionales

AUTOR	TITULO	RESUMEN
Nelly Caiza Quito	“Diseño de un plan de marketing para el mejoramiento de la microempresa Jorge Andrés dedicada al comercio de pollos y gallinas procesados de campo en la ciudad de Quito” Quito 2009	<p>El presente proyecto tiene la finalidad de desarrollar un Plan de Marketing para el mejoramiento de la microempresa Jorge Andrés dedicado al comercio de pollos y gallinas en la ciudad de Quito.</p> <p>El Capítulo I consiste en la metodología que tendrá la tesis además de la formulación del problema que es el punto de partida del plan de marketing que se desarrollara más adelante.</p> <p>El Capítulo II trata sobre los antecedentes de la industria avícola su situación actual y las características principales, así como también del marco referencial que es de gran importancia ya que mucho de estos términos son desconocidos dentro de los diferentes campos que se trataran además donde se detalla el proceso de producción. El lector debe tener una clara idea de</p>

		<p>las palabras que se usaran en esta tesis para mayor comprensión.</p> <p>El Capítulo III consiste en un análisis situacional donde se analiza el micro entorno de la empresa desde los proveedores, consumidor, competidores hasta finalizar con el macro entorno de la empresa constituido por el entorno demográfico, tecnológico, cultural político y legal. Ya que al terminar esta fase se tendrá una visión clara sobre la situación actual de la microempresa y el Mercado donde se desenvuelve esta.</p> <p>El Capítulo IV comprende el desarrollo y análisis de la investigación de mercados para conocer cuáles son los aspectos positivos y negativos que esta tiene, para lo cual se empleó la técnica de recopilación de datos por encuestas.</p> <p>Tesis de Grado Universidad Tecnológica Equinoccial</p> <p>El capítulo V considera el desarrollo de un plan de marketing, donde se plantea los objetivos que se espera alcanzar además de indicar las</p>
--	--	--

		fortalezas y debilidades de la microempresa y el mix de marketing que se aplicara.
Elena Beltrán Torres	Alta presión isostática: estudio del color y de la fracción lipídica de productos avícolas. Barcelona, España 2005	El objetivo general de la tesis doctoral es evaluar el color y la estabilidad lipídica de carne de pollo y yema de huevo tratadas por alta presión con el fin de garantizar su calidad sanitaria y su conservación en el tiempo. El trabajo se estructura en cuatro experimentos. Los tres primeros tratan sobre carne y el último sobre yema. Las variables estudiadas son: tratamientos de presión (300, 500 y 900 MPa), condiciones de vacío o de aire ambiente, tiempo de almacenamiento, acción mecánica intensa, pH, pro-oxidantes y antioxidantes. Las técnicas analíticas aplicadas son: test del TBA, micro extracción en fase sólida (SPME), cuantificación de hidroperóxidos, análisis de compuestos de oxidación mediante absorción ultravioleta, determinación del perfil de ácidos grasos y medida de las coordenadas de color. Los métodos empleados para cuantificar TBARS (test del

		<p>TBA) y hexanal (SPME) en pechuga produjeron resultados correlacionados. Las dos técnicas son válidas para evaluar la oxidación lipídica. El procedimiento seguido para medir hidroperóxidos en yema se debe ajustar para obtener valores representativos y la cuantificación de compuestos de oxidación mediante absorción ultravioleta no resulta útil. Los resultados indican que las dos materias primas evaluadas se diferencian visualmente de las no tratadas tras la aplicación de alta presión o calor. En la carne, los cambios de color provocados por la presurización son más intensos que los causados por la cocción convencional mientras que en la yema ocurre lo contrario. El tratamiento a 500 MPa es significativamente menos pro oxidante que la cocción convencional en carne de pollo conservada al vacío en refrigeración. Sin embargo, la integridad de la estructura celular es un factor esencial para prevenir la oxidación de carne al ser tratada por alta presión, pues si ésta se daña intensamente antes del tratamiento,</p>
--	--	---

		<p>aumenta su susceptibilidad a la oxidación lipídica. El cloruro sódico es más pro oxidante en carne presurizada que en carne cocida. Cuando se dan estos dos factores pro oxidantes, la magnitud de presión aplicada se correlaciona positivamente con la producción de compuestos secundarios de oxidación. Los lípidos de la yema a su pH nativo no se alteran tras la aplicación de alta presión ni tras 9 días de almacenamiento en refrigeración en contacto con el aire. La acidificación de la yema favorece la producción de TBARS y a pH 3 se diferencian los efectos de diferentes magnitudes de presión. El EDTA es el antioxidante más eficaz en carne y yema. Otros quelantes de metales, como fosfatos o albumen de huevo, también muestran una acción protectora dependiente de la dosis de manera que se intuye una importante acción de los metales libres en el proceso de oxidación lipídica. De los extractos de plantas, el de romero alarga la fase de inducción de oxidación en carne presurizada pero no muestra efecto antioxidante en carne cocida a la</p>
--	--	---

		<p>dosis aplicada (400ppm), y el de acerola no actúa en ningún caso. De todo esto se extrae que la formulación del alimento y los procesos a los que se somete hasta el consumo determinan su estabilidad lipídica. Así, en la industria, se deberá monitorizar el proceso global para poder minimizar la oxidación lipídica de los productos avícolas tratados por alta presión.</p>
<p>Ricardo Alves da Fonseca</p>	<p>Mejora de la utilización de la harina de raíz de mandioca en dietas avícolas mediante la aplicación de enzimas.</p> <p>Zaragoza, España 1996</p>	<p>Los objetivos de este trabajo experimental han sido: 1) Determinar la respuesta fisiológica del tracto gastrointestinal de pollos broilers y gallos adultos alimentados con dietas con alto contenido de harina de raíz de mandioca (HRM), incorporada en dietas basadas en cebada; y 2) comprobar las respuestas productivas de los pollos de carne y gallinas ponedoras a estas mismas dietas. La suplementación de α-amilasa, complejo enzimático y <i>Torula yeast</i> también ha sido evaluada. Al mismo tiempo, se ha comparado la inclusión de HRM en dietas para ponedoras en sustitución de la cebada, dietas presentadas en harina o en granulado con</p>

		<p>incorporación o no del complejo enzimático. A altos niveles de inclusión, la HRM disminuyó el consumo de pienso y la ganancia de peso de los broilers. La suplementación del complejo enzimático mejoró el índice de transformación. La suplementación de la α-amilasa y el complejo enzimático incrementó el valor energético y la digestibilidad ideal del almidón en pollos broilers. Los índices de productividad de las ponedoras empeoraron con altos niveles de inclusión de HRM.</p>
--	--	---

Datos obtenidos en la investigación

Tabla 9
Antecedentes nacionales

AUTOR	TITULO	RESUMEN
Zully Yilen Ariza Barbosa, Ragde Joan Pérez Velasco	Pacto del Tratado de Libre Comercio (TLC) en el sector avícola del departamento de Santander. Bucaramanga	En la economía mundial se están presentando fenómenos importantes que buscan la extensión de los mercados, llevando a que los gobiernos de los países realicen acuerdos con sus homólogos para no versen excluidos de la unión

	2013	<p>económica mundial; por esta razón, el gobierno colombiano está negociando Tratados de Libre Comercio con diferentes países, pero el más importante, por sus beneficios y por la capacidad de adquisición es el Tratado Libre Comercio con Estados Unidos. El sector avícola del departamento de Santander ha venido presentando un crecimiento notorio en los últimos años; por lo cual se mostró como un sector importante para el departamento y para la negociación, pero a su vez es un sector sensible por múltiples factores tanto internos como externos. Se realizó una investigación aplicada buscando las empresas más importantes del sector en el departamento de Santander y se llegó a un análisis estratégico para determinar las</p>
--	------	---

		<p>oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que internamente y externamente afectan el crecimiento de cada empresa, y por ende el del sector avícola; se desarrollaron estrategias que ayudaran al sector a ser más competitivo frente a nuevos mercados o nuevos retos que llegasen con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.</p>
<p>Jhon Camilo Abril Bohorquez, Javier Orlando Morales Buitrago</p>	<p>Plan de negocios para la reestructuración de avícola Carvajal. Bogotá D.C. 2009</p>	<p>Este documento consiste en una propuesta de un Plan de negocios para reestructurar la empresa Avícola Carvajal, con el fin de mejorar la competitividad de la empresa y pueda explotarse su infraestructura y su capital, como requisito para acceder a trabajo de grado II</p> <p>Para lograr este objetivo se desea</p>

		<p>analizar todo el canal y corregir las deficiencias que se puedan encontrar. Es por ello por lo que mediante el desarrollo de esta tesis plantearemos los objetivos específicos y a partir de estos se definirán las tareas para alcanzarlos.</p>
<p>Zulma Guzmán Castro, Pedro Enrique Gil Peñaloza, Gabriel Marín Restrepo, Carlos Eduardo Payán Villamizar.</p>	<p>Estrategias de una empresa avícola colombiana frente al TLC con Estados Unidos. Bogotá D.C. 2009</p>	<p>Hace algunas décadas cuando comer pollo era algo ocasional y menú de celebraciones, se acuñó una frase popular que denotaba una situación rara y excepcional: “¿Quién pidió pollo?”. En aquel entonces, hubiera sido temerario pensar que la carne de pollo llegaría a ser la principal fuente proteínica de los colombianos y que la avicultura se convertiría en el principal generador de empleo rural en el país. Son muchas las</p>

		<p>opiniones y grande la controversia que ha suscitado el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos de América. Muchos dudan y otros vaticinan. Pérdida de soberanía, incompetencia, desigualdad, ignominia y más pobreza, son lugares comunes de los detractores.</p> <p>Oportunidad, inserción, productividad, crecimiento, empleo y mercadeo, son las esperanzas de sus seguidores. El presente trabajo tiene como propósito constituirse en una carta de navegación para una industria en particular frente a la eventual firma del TLC: el sector avícola es vulnerable, pero a su vez las oportunidades saltan a la vista.</p> <p>Colombia tiene condiciones de geografía, clima y suelos para sustituir importaciones de las</p>
--	--	---

		<p>materias primas agrícolas requeridas por la industria cárnica.</p> <p>Por otra parte, se requiere romper con el modelo de comercialización para crear barreras de entrada a nuevos entrantes.</p>
--	--	--

Datos obtenidos en la investigación

Tabla 10
Antecedentes regionales

AUTOR	TITULO	RESUMEN
<p>Cristhian Silvio España Botina.</p>	<p>Distribución, montaje de equipos y elaboración e implementación del plan de saneamiento en la nueva planta de la empresa avícola Caicedo, ubicada en la vereda el tambor, municipio de Tangua.</p> <p>Municipio de Tangua,</p>	<p>En los últimos años la legislación vigente ha obligado a las industrias alimentarias, garantizar calidad y por ende inocuidad en los productos que estas ofrenden para el cumplimiento de lo anterior se ha puesto a disposición de esta, normas y decretos de obligatorio cumplimiento como el decreto 3075 de 1997(buenas prácticas de</p>

	Nariño 2007	<p>manufactura) , aplicado a todo tipo de industria de carácter alimentario, así mismo el decreto 1500 del 2007 aplicado para industrias dedicadas al beneficio animal, decreto que abarca parámetros tal como: inspección, vigilancia y control de (carne, productos cárnicos y derivados); de igual forma el decreto menciona los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primara beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización importación o exportación</p>
Yaddy Emilce Cepeda Arciniegas.	Caracterización de los sistemas de producción avícola en el departamento de Nariño,	La investigación se llevó a cabo en el departamento de Nariño situado en el extremo sur occidental de Colombia, entre los 0° 21' y 2°

	<p>Colombia.</p> <p>MUNICIPIOS DE:</p> <p>Arboleda, Buesaco, Chachagüí, Contadero, El Tambo, Iles, Imués, Ipiales, Nariño, Pasto, Sandoná, San José de Albán, Ricaurte, Tangua, Tumaco y Yacuanquer.</p>	<p>40' de latitud norte y 76° 50' y 79° 2' de longitud occidental, con límites al norte con el departamento del Cauca, al este con el departamento del Putumayo, al sur con la república del Ecuador y al oeste con el océano Pacífico. Con el fin de caracterizar los sistemas de producción avícola se recopiló la información requerida por medio de la aplicación de encuestas a propietarios y/o administradores de 82 granjas de pollo de engorde, 4 de aves de postura y 4 de codornices. Ubicadas en 15 municipios, en los cuales se logró establecer que la mayoría de estos se encuentran en zonas climáticas templadas con una temperatura promedio entre 15 y 22°C rango que es considerado como adecuado para el desarrollo de la avicultura por encontrarse</p>
--	--	---

		<p>dentro de la zona de confort para estas especies. Se encontró que el 50% de las explotaciones dedicadas a la producción de pollo de engorde poseen una capacidad de alojamiento entre 1.100 y 9.999 aves y se clasifican como medianos productores, el 34.14% posee una capacidad de alojamiento entre 10.000 y 120.000 aves y se clasifican como grandes productores, mientras que el 15.86% manejan en su inventario entre 300 y 1.099 aves clasificándose como pequeños productores. Los planteles con mayor capacidad de alojamiento se ubican en los municipios de Arboleda, Tumaco y Chachagüí. En cuanto a las explotaciones dedicadas a la producción de huevos tanto de gallinas y</p>
--	--	--

		<p>codornices se encontró que se maneja un inventario entre 220 y 1.940. La asistencia técnica en los 3 tipos de explotaciones evaluadas es en su mayoría de tipo privado, servicios que son prestados generalmente por un médico veterinario. De otra parte, se encontró que las líneas de pollo de engorde de mayor utilización son la Ross y Coob y para aves de postura Isa Brown y Roos, cabe anotar que las líneas Isa Brown son utilizadas para la producción de huevo marrón comercial y la Roos para producción de huevo para incubación.</p> <p>Teniendo en cuenta los indicadores productivos se estableció que las explotaciones evaluadas manejan mortalidades promedio de 4.2%, 13% y 15%,</p>
--	--	--

		<p>para pollo de engorde, aves de postura y codornices respectivamente. La conversión alimenticia es del orden de 1.9 para pollo de engorde, 1.64 para ponedoras y 1.72 para codornices, así mismo el factor de eficiencia europeo en pollo de engorde es de 254. Los cambios bruscos de temperatura se constituyen en el problema sanitario de mayor relevancia, ya que son la principal causa de la incidencia de enfermedades respiratorias. De otra parte, se halló que la venta de pollo de engorde se realiza por lo general en canal, la venta de animales en pie se realiza en menor porcentaje.</p>
--	--	--

Datos obtenidos en la investigación

- MARCO CONCEPTUAL

- ✓ Competitividad

Competir: luchar, rivalizar, dos o más personas que aspiran a la misma cosa.

Según Millan, esta es una concepción humanística del desarrollo, en el cual se establece que el cometido de la competitividad debe estar enfocado en: mejoramiento del bienestar del hombre, el logro del desarrollo.

Según Porter la competitividad tiene significancia en la productividad.

✓ Ventaja competitiva

El conocimiento de las capacidades o puntos fuertes que pueden proporcionar a una empresa una ventaja sobre sus competidores constituye uno de los elementos centrales para la elaboración de las modernas estrategias de la empresa, la importancia de la ventaja competitiva procede que constituye el principal ingrediente para obtener un promedio superior a la media, de beneficios. Son las características diferenciadoras sobre la competencia las que reducen los costos de los productos a vender posicionando favorablemente a la empresa haciendo que obtenga margen o excedentes superiores.

“Capacidad de ofrecer a los clientes un producto o servicio que satisfaga sus necesidades, mejor que la competencia es como un círculo virtuoso que facilita a la empresa vender más y a más alto precio debido a la imagen de notoriedad adquirida”

Está asociada con el desarrollo del conocimiento - tecnología de información –innovación - capacidad de transformación.

- MARCO CONTEXTUAL

Algunas de las empresas más representativas de la ciudad de Pasto son:

✓ Pollo al Día S.A.S

Es una empresa del sur occidente colombiano (Nariño) dedicada a la producción y comercialización de carne de Pollo con más de 30 años de experiencia, convirtiéndose en una tradición en la familia nariñense que ha evolucionado a medida que el cliente ha cambiado. Cuyo

representante legal es MEJIA ROMO GUILLERMO HELI, su actividad básica es la cría de aves de corral.

Tabla 11
Empresas avícolas Pasto

Nombre Establecimiento	Propietario	Actividad económica
PLANTA PROCESADORA AVICOLA SANTA MARIA	GARZON DE BALLEN MARIA EUGENIA	SERVICIO DE LA MATANZA DE AVES DE CORRAL, GANADO PORCINO, CAPRINO
ALMACEN MAC POLLO N.2 PASTO	AVIDESA DE OCCIDENTE S A	CRIA ESPECIALIZADA DE AVES DE CORRAL
AVICOLA NARVAEZ	BANAVIDES DELGADO ROCIO DEL SOCORRO	COMERCIO AL POR MENOR DE CARNES (INCLUYE AVES DE CORRAL), PRODUCT
ALMACEN MAC POLLO NO 1 PASTO	AVIDESA DE OCCIDENTE S A	CRIA ESPECIALIZADA DE AVES DE CORRAL
ALMACEN MAC POLLO NO 3 PASTO	AVIDESA DE OCCIDENTE S A	CRIA ESPECIALIZADA DE AVES DE CORRAL

ALMACEN MAC POLLO NO 5 PASTO	AVIDESA DE OCCIDENTE S A	CRIA ESPECIALIZADA DE AVES DE CORRAL
DISTRIBUIDORA AVIDESA DE OCCIDENTE PASTO	AVIDESA DE OCCIDENTE S A	CRIA ESPECIALIZADA DE AVES DE CORRAL
POLLOS Y POLLAS EL RANCHO	GARCES ACOSTA JESUS ARTEMIO	CRÍA DE AVES DE CORRAL
AGROAVICOLA RECRIAR	CAMACHO ARIZA MAYA ALVENIS	COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS PECUARIAS Y DE ANIMALES
AVICOLA FRESCONAR POLLO FRESCO DE NARIÑO	SANCHEZ CABRERA JAVIER ALONSO	COMERCIO AL POR MENOR DE CARNES (INCLUYE AVES DE CORRAL), PRODUCT
POLLO FRESCO DE COLOMBIA LIMITADA POFRESCOL LTDA	POLLO FRESCO DE COLOMBIA LIMITADA POFRESCOL LTDA	CRIA ESPECIALIZADA DE AVES DE CORRAL
INCUAVINAR	INCUBADORA AVICOLA DE NARIÑO SAS	CRIA ESPECIALIZADA DE

		AVES DE CORRAL
PLANTA DE BENEFICIO DE AVES POLLOS AL DIA	POLLOS AL DIA S A S	CRÍA DE AVES DE CORRAL
AVICOLA EL CARMEN	GUERRERO GOMEZ GEIMAN ARTURO	COMERCIO AL POR MENOR DE VENTAS DE HUEVOS EN ESTABLECIMIENTOS ESP
AVICOLA EL DORADO	GUERRERO ROSERO STEPHANY GERALDINE	COMERCIO AL POR MENOR DE CARNES (INCLUYE AVES DE CORRAL), PRODUCT
AVICOLA CAICEDO	MORAN CHAMORRO DORIS AMANDA	COMERCIO AL POR MENOR DE CARNES (INCLUYE AVES DE CORRAL), PRODUCT
AVICOLA PASTO NUMERO 2	ENRIQUEZ ORDONEZ LUZ MARY	COMERCIO AL POR MENOR DE AVES EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
AVICOLA SEÑOR POLLO	RUANO PAZ WILSON ALBERTO	EXPENDIO DE BEBIDAS

		ALCOHOLICAS PARA EL CONSUMO DENTRO DEL ESTABL
SURTIPOLLITOS SAN JUAN	YAQUENO YAQUENO VILMA DEL CARMEN	CRÍA ESPECIALIZADA DE POLLITOS
GRANJA AVICOLA EL BOSQUE	AGUILAR PERDOMO CARLOS IGNACIO	CRÍA DE AVES DE CORRAL
AVICOLA CAICEDO SANTA MONICA	GOMEZ ENRIQUEZ JENNY MARICELA	COMERCIO AL POR MENOR DE CARNES (INCLUYE AVES DE CORRAL), PRODUCT
POLLO AL DIA SANTIAGO	POLLOS AL DIA S A S	CRÍA DE AVES DE CORRAL
POLLO AL DIA LA ESMERALDA	POLLOS AL DIA S A S	CRÍA DE AVES DE CORRAL
POLLO AL DIA VILLAFLOR	POLLOS AL DIA S A S	CRÍA DE AVES DE CORRAL
AVICOLA CATAMBUCO	ROSERO MENDOZA BETTY	COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS ARTÍCULOS DOMÉSTICOS EN

		ESTABLECIMTO
--	--	--------------

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: Cámara de comercio Pasto empresas avícolas Pasto)

MARCO JURIDICO

- Tratado del Libre Comercio

Uno de los aspectos más cruciales de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio, es el sector agropecuario. Esto por las consabidas desventajas que tiene este sector, frente a su similar de los Estados Unidos, en estudio del Internacional Food Policy Research Institute (IFPRI, 2004) se ha estimado que en el caso de Colombia su balanza comercial agropecuaria neta, esto es exportaciones menos importaciones, aumentaría si firma el TLC en US \$743 millones, de los cuales la mitad provendría de la liberalización total del agro en Estados Unidos y el Canadá.

Sin embargo, pensar en un TLC “libre” es apenas una buena guía del deber ser en materia de comercio. Por tanto, su funcionamiento en la práctica resulta en un ejercicio sin pausa de administración de mercados o, en otras palabras, de negociaciones.

En efecto, a pesar de que los aranceles de los países ricos han disminuido, las barreras no arancelarias se han incrementado, en tanto que se mantienen y aún crecen las subvenciones internas y los subsidios a las exportaciones. Entre los casos recientes el más célebre lo constituye la Ley Agrícola de Estados Unidos de 2002, que estableció subsidios de US \$180.000 millones entre 2003 y 2009, superiores en alto grado a los vigentes entre 1996y 2002.

El impacto del TLC en el sector agrícola colombiano no solo pasa por la ayuda del gobierno norteamericano a sus productores del sector primario, sino a las trabas administrativas para la exportación de nuestros productos. Entre estos obstáculos están las medidas y controles

fitosanitarios, que hacen que gran parte de la producción exportable agrícola de nuestro país no traspase las fronteras.

En este aspecto uno de los temas de mayor trascendencia es la denominada producción transgénica, dado el desarrollo que se tiene en los Estados Unidos sobre la manipulación genética de los productos agrícolas y sus altos niveles de productividad.

En el caso colombiano la producción del sector agrícola es del orden del 15% medida sobre el Producto Interno Bruto -PIB, mientras que en los Estados Unidos representa cerca del 4%. En cierta forma es un indicador de los niveles de productividad del sector en cada país.

Colombia vislumbra problemas en sectores como el algodón; el arroz; cereales; maíz, la fibra de algodón, la soya, la caña y la remolacha de azúcar, la leche fresca, la carne de pollo, la carne de cerdo y la carne de res entre otras, debido a los bajos niveles de productividad en estos sectores y las altas ayudas del gobierno de los cuales los Estados Unidos

En general los principales problemas del sector agropecuario colombiano son:

1. Los bajos niveles de productividad, como consecuencia de la baja aplicación en tecnología; tamaño de las unidades productivas no apropiado, predominio de los minifundios que no hacen viable la agricultura a gran escala.
2. La violencia, que, desde hace aproximadamente 50 años, se ha radicado en el campo, lo que ha generado más de 1.5 millones de desplazados.
3. Los altos niveles de pobreza, cerca del 84% de la población rural está por debajo de la línea de pobreza. Esto acompañado de los bajos niveles de escolaridad, en promedio de 4.5 años por habitante.
4. La concentración de la propiedad, se calcula que en Colombia menos de 5% de la población posee el 65% de la tierra disponible.

5. La endeble seguridad alimentaria del país, al carecer de suficiente producción para atender la demanda doméstica de alimentos.

6. La falta de infraestructura en materia de carreteras, ríos navegables, puertos y aeropuertos que se conviertan en los canales para el flujo de comercio que se avecina tanto de entrada como de salida.

Si bien es innegable la afectación del TLC a toda la agricultura colombiana, y así lo comprueban estudios del mismo gobierno, existen casos más severos en los cuales las negociaciones han consolidado ya posiciones demasiado desventajosas.

Si bien es innegable la afectación del TLC a toda la agricultura colombiana, y así lo comprueban estudios del mismo gobierno, existen casos más severos en los cuales las negociaciones han consolidado ya posiciones demasiado desventajosas.

Según, Suárez (2005): el Ministerio de Agricultura, la producción de trigo, cebada y avena está concentrada en los departamentos (regiones) de Boyacá, Nariño y Cundinamarca, este último principal departamento exportador agrícola colombiano (grafico 5). Allí un conglomerado humano de 25.000 familias, ubicadas en zonas secas, frías y elevadas, vive directamente de la producción de estos cereales y son el 100% de lo que de ellos todavía se produce en Colombia. Según el mismo Ministerio, en Boyacá el 72,53% está por debajo de la línea de pobreza y 4 de cada 10 personas es indigente, en Nariño la situación es más o menos igual. En la negociación del AFTA ya se acordó que el trigo, la cebada, la avena y todos sus subproductos industriales ingresarán a Colombia desde la iniciación del Tratado con arancel del 0%. Es evidente que dichas familias no tendrán cómo competir con productos que llegarán a precios por debajo del costo de producción.

Para Jorge Luis Moros, miembro de Fenavi, el tratado no tiene nada de bueno para la parte avícola.

"El riesgo para el sector avícola es muy alto, porque en el tratado quedó consignado el tema de los cuartos traseros (pierna-pernil), que para los estadounidenses es un desecho y su precio está por debajo del costo de producción", explica Moros Reyes, gerente de Avícola Los Cámbulos y Pollo Fiestas S.A.

"Iniciará con un contingente de 26 mil toneladas en el primer año, que se irá incrementando en un 4,5 por ciento cada año hasta que en el año 18 del Tratado este producto quede totalmente desgravado", dijo.

Para el empresario el problema radica en que en Colombia no se cultiva en las cantidades suficientes la materia prima para fabricar el alimento de los pollos como el maíz y la soya, y por eso para ellos es más barato producirlo y llegara a Colombia con un costo muy bajo.

Para Moros en cambio la producción de huevos no se va a ver afectada. "Solo va a venir huevo líquido que es para la industria panificadora", señaló.

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:

La investigación tendrá un enfoque empírico analítico, debido a que se elaboraran las estrategias, fundamentándose en la experiencia que ha tenido este sector en la ciudad de San Juan de Pasto.

Este modelo de investigación científica se basa en la lógica empírica y junto al método fenomenológico es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias descriptivas. Su aporte al proceso de investigación es el resultado fundamentalmente de la experiencia. Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección censo perceptual, a través de

procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio. Su utilidad destaca en la entrada de campos inexplorados o en aquellos en los que se destaca el estudio descriptivo.

TIPO DE INVESTIGACION.

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que en el proceso de investigación se pretende aclarar la actual situación del sector avícola en Nariño, problemas como el de la competitividad frente a el tratado de libre comercio con Estados Unidos, así como la actual situación de las personas directamente afectadas en el proceso de exportación de pollo a menor costo, proceso de transformación y distribución en el mercado local.

Además, será de tipo correlacional, ya que se medirá la relación existente entre las variables que inciden en las avícolas de San Juan de Pasto, tales como económicas, ambientales, sociales, culturales y legales.

METODO DE INVESTIGACION.

Las estrategias competitivas son fundamentales para el desarrollo y perduración de las avícolas es por esto que se pretende hacer una evaluación de cómo están las empresas, y así deducir unas posibles maniobras para que este sector este preparado en el momento en que el Tratado de Libre Comercio (TLC) impacte con todas sus fuerzas, es por esto que el método de investigación es analítico pues se hará una descomposición de sus partes y de esta manera se conocerán criterios que nos permitan formular estrategias; así como también la investigación que se está haciendo pretende partir de la particularidad de los pequeños y medianos avicultores los cuales no cuentan con una infraestructura competitiva, haciendo de este un proceso aun artesanal, para poder enfrentar el tratado de libre comercio, llevando a cabo de esta manera el método hipotético deductivo y analítico.

FUENTES DE INFORMACION

- Información primaria

Gerentes y operarios de las avícolas de San Juan de Pasto. Principalmente de las empresas: Avícola Ruano, Pollo al Día SAS y Pollos Caicedo.

Además, se obtendrá información de los clientes.

Para la recolección de datos se utilizarán las técnicas de encuesta, cuestionario, panel de expertos, observación directa e indirecta.

CAPITULO 3. RESULTADOS INVESTIGACIÓN III

En investigación III siguiendo la metodología del desarrollo del trabajo se trató de escoger una zona, en este caso se siguió trabajando en la zona sur, es decir una muestra representativa para conocer más afondo su situación, la investigación se denominó “DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LAS PEQUEÑAS PRODUCTORAS AVICOLAS

DE LA ZONA SUR DE NARIÑO FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC) CON ESTADOS UNIDOS”, es aquí donde se empezó a conocer a través de Fenavi una asociación llamada Avinguai (Asociación de avicultores del cañón del Guaitara), en este espacio antes de terminar se hacen ya los lasos para desarrollar el estudio de campo para la práctica investigativa.

En investigación III se continuó afianzando conocimientos y adelantado la metodología además la corrección y ajuste de los siguientes aspectos:

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION

- DEFINICIÓN DEL TITULO

Diseño de estrategias competitivas para las pequeñas productoras avícolas de la zona sur de Nariño frente al tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos en el año 2015

- DELIMITACIÓN ESPACIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrollará en la zona sur del departamento de Nariño teniendo en cuenta como objeto de estudio las pequeñas productoras avícolas.

PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

- FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias se deben implementar en las pequeñas productoras avícolas de la zona sur del departamento de Nariño para enfrentar el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos?

- SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuál es diagnóstico (externo – interno) de cada productora de la zona sur del departamento de Nariño?

- ✓ ¿Cuál son las características propias de las pequeñas productoras avícolas de la zona sur del departamento de Nariño, de acuerdo con las cinco fuerzas de Michael Porter?
- ✓ ¿Cuál es el perfil competitivo del sector avícola de Nariño – Colombia y del sector avícola de Estados Unidos?
- ✓ ¿Cuál es la matriz MEFÉ, MEFI Y DOFA de las pequeñas productoras de la zona sur del departamento de Nariño?
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias de competitividad que les permita a las pequeñas productoras de la zona sur del departamento de Nariño hacer frente al Tratado de Libre comercio (TLC) con Estados Unidos?
- ✓ ¿Cuál es la cadena de valor de las pequeñas productoras de la zona sur del departamento de Nariño?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

- **OBJETIVO GENERAL:** Diseño de estrategias competitivas para las pequeñas productoras avícolas de la zona sur del departamento de Nariño frente al tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos en el año 2015.
- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**
 - ✓ Analizar el entorno (externo e interno) de cada productora de la zona sur del departamento de Nariño.
 - ✓ Describir las características propias de las pequeñas productoras avícolas de la zona sur del departamento de Nariño, de acuerdo con las cinco fuerzas de Michael Porter.

- ✓ Conocer perfil competitivo del sector avícola de Nariño – Colombia y el sector avícola de Estados Unidos.
- ✓ Diseñar la matriz MEFE, MEFI Y DOFA de las pequeñas productoras de la zona sur del departamento de Nariño.
- ✓ Plantear estrategias de competitividad que les permita a las pequeñas productoras de la zona sur del departamento de Nariño hacer frente al Tratado de Libre comercio (TLC) con Estados Unidos.
- ✓ Diseñar la cadena de valor de las pequeñas productoras de la zona sur del departamento de Nariño.

MARCO DE REFERENCIA

- MARCO DE ANTECEDENTES

Tabla 12
Antecedentes regionales

ANTECEDENTES REGIONALES		
AUTOR	TITULO	RESUMEN
Johanna Marcela Melo Pantoja Andrea Tatiana Rodríguez Melo	Caracterización de los factores determinantes que afectan la competitividad del sector avícola en el departamento de Nariño año 2014. San Juan de Pasto	La investigación se desarrolló en el departamento de Nariño, en el año 2014, consta de 4 capítulos los cuales: Capítulo I, elaboración del diagnóstico de las principales características de los factores determinantes de la competitividad

	2015	<p>de los productores avícolas del departamento de Nariño.</p> <p>Capítulo II, se ocupa de describir las características de los factores determinantes que afectan la competitividad del sector avícola.</p> <p>Capítulo III, analiza la incidencia que tienen los sectores gubernamentales, económicos y sociales, en los avicultores del departamento de Nariño.</p> <p>Finalmente, en el capítulo IV, se reúnen los elementos de juicio que asistan como un plan de mejoramiento y posteriormente se elaboran conclusiones y/o alternativas para la complementación de la investigación.</p>
--	------	---

Datos obtenidos en la investigación

- MARCO TEORICO
 - ✓ Modelo competitivo de Porter

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas (estrategias que buscan el desarrollo general de una empresa), propuestas por el profesor e investigador Michael Porter.

Estas estrategias buscan especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa.

✓ Productos sustitutos

Las existencias de los productos sustitutos en el sector suponen un condicionante importante en la evolución del mismo limitando el desarrollo de la demanda y el precio su influencia dependerá de los siguientes elementos: disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro, rentabilidad y agresividad del productor sustituto.

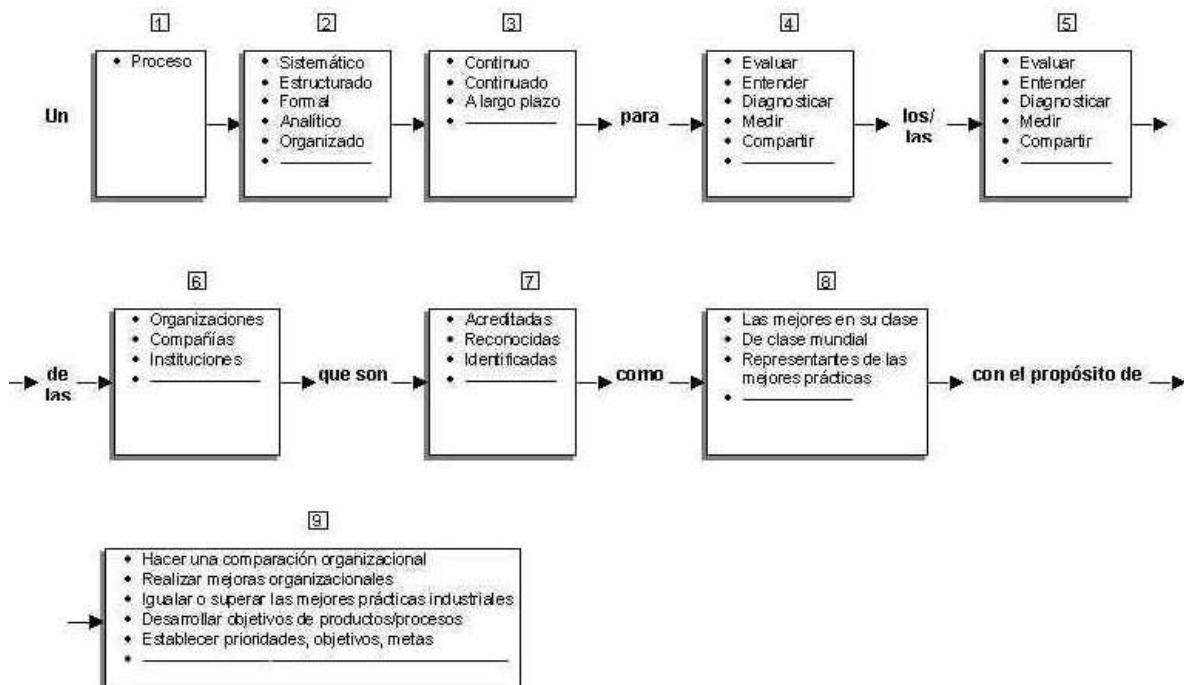
✓ Benchmarking

El benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o preferencia.

Es un método que involucra toda la organización en la investigación y búsqueda de las mejores prácticas existentes en su entorno competitivo; esta búsqueda implica un método para conocer la problemática a tratar, es decir el cómo se hace y el cuales son las causas que lo ocasionan para proceder a la solución.

El modelo de Spendolini (1994) considera que el benchmarking es “un proceso continuo y sistemático para evaluar los servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas para ejecutar las mejores prácticas encaminadas al mejoramiento organizacional” al desagregar este concepto punto por punto.

Ilustración 7
Menú del benchmarking



Datos obtenidos en la investigación

Betancourt en su libro: *Análisis Sectorial y Competitividad* afirma lo siguiente:

Paso 1: Proceso. El análisis por comparación (referencia) involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas u oportunidades; mide el desempeño (el propio y el de otros); lleva conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada; y estimula cambios y mejoras organizacionales.

Paso 2: Sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado. El análisis comparativo es un ejercicio estructurado de recopilación de información. Las ventajas de tener cierto nivel de formalidad y de estructura se evidencia cuando la organización extiende la participación del análisis comparativo a un amplio número de empleados y grupo de interés.

Paso 3: Continuo, continuado, a largo plazo. La organización que ha optado por proceso de análisis por comparación debe reconocer el comportamiento y su desempeño, no es algo estático pues cambia con el tiempo.

Paso 4: Evaluar, entender, diagnostica, medir, comparar. Es mediante el proceso de medición, evaluación, comparación etc., como se predice la información que le agrega valor a la calidad de la toma de decisiones y a los proyectos de mejoramiento.

Paso 5: Prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones. Funciona la idea de considerar prácticas comerciales o procesos que se enfocan en el cómo en lugar del que es más difícil transición para los miembros de una organización en el desarrollo de sus proyectos de mejoramiento organizacional.

Paso 6: Organizaciones, empresas e instituciones. Un estudio de referenciación se puede aplicar a cualquier organización empresa o institución que produzca resultados similares o que se dedique a prácticas comerciales similares. La ubicación o la propiedad no es un factor limitante para la mayoría del estudio de referenciación.

Paso 7: Acreditadas, reconocidas, identificadas. El proceso de análisis por comparación parte de la investigación inicial para descubrir aquellas empresas organizaciones que son conocidas excelentes en el área examinada, en sus prácticas comerciales o en sus procesos.

Paso 8: Las mejores organizaciones en su clase representantes de las mejores prácticas. Las organizaciones seleccionadas para el análisis comparativo deben ser las de mejor desempeño posible en lo que respecta a la materia que se va a someter al proceso de referenciarían.

Paso 9: hacer una comparación organización realizar mejorar organizacionales, tomar acciones correctivas o de mejoramiento una vez que se completa el análisis por comparación se realiza acciones de mejoramiento, que puede comprender diversas actividades, desde

recomendaciones hasta real ejecución de cambio basado en los hallazgos en el estudio. El resultado en este caso es una una orientación en realizar algo que mejore el desempeño y los procesos de organización. (p.163-168)

✓ Metodología para elaborar un estudio de benchmarking

A continuación, se presenta la metodología a seguir en el desarrollo de un estudio de benchmarking.

Organización del equipo que va a desarrollar el proceso.

Selección de las organizaciones a comparar. En esta parte se seleccionan tres o cuatro o más organizaciones en las cuales se hará la comparación, teniendo en cuenta su desempeño, prestigio, reconociendo como las mejores en su campo de actividades o sector.

Caracterización de las empresas u organizaciones comparables, una vez seleccionadas las empresas a comparar se investiga sus características, factores de éxito y se realiza una base de información sobre sus asuntos más relevantes y competitivos.

Identificación de los factores claves de éxito. La determinación de los factores claves (o críticos) de éxito F.C.E. es un método limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios aseguran resultados exitosos a la organización. Cuando los recursos de financiación de los programas de mejoramiento, planes de acción, proyectos, personal y tiempo son escasos hoy en día, es vital que la dirección de la organización se concentre en aquellas áreas, procesos y prácticas que son prioritaria y decisivas cuando se acomete el estudio de benchmarking.

Descripción de los factores claves de éxito. Una vez que el equipo del benchmarking ha identificado y seleccionados los factores claves de éxito de su organización precede a describirlos, justificando la importancia que tiene para el desempeño de la organización. Se recomienda seleccionar entre 8 y 12 factores claves de éxito

Elaboración de la matriz del perfil competitivo MPC. Una vez seleccionado y descrito cada uno de los factores claves de éxito se procede a realizar la matriz de perfil competitivo.

Radars de comparación. La grafica de radar conocida como diagrama de araña por la similitud a una telaraña es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas (gaps) que existentes estado actual y estado ideal de factor.

Análisis e interpretación de los resultados arrojados por la matriz del perfil competitivo y los radares.

✓ La matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio. La elaboración de una Matriz MEFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarcar un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero se debe anotar las oportunidades y después las amenazas. Siendo lo más específico posible.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia

al factor, donde: 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz MEFE.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización o sector está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa o sector están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

Tabla 13
Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Datos obtenidos en la investigación

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
OPORTUNIDAD 1	----	1,2,3,4	---
OPORTUNIDAD 2	-----	1,2,3,4	----
OPORTUNIDAD 3	----	1,2,3,4	----
OPORTUNIDAD 4	----	1,2,3,4	----
OPORTUNIDAD 4	-----	1,2,3,4	----
OPORTUNIDAD 5	----	1,2,3,4	----
AMENAZAS			----
AMENAZA 1	----	1,2,3,4	----
AMENAZA 2	----	1,2,3,4	----
AMENAZA 3	----	1,2,3,4	----
AMENAZA 4	----	1,2,3,4	----
AMENAZA 5	----	1,2,3,4	----
TOTAL	1		>A 2.5 < A 2.5

✓ La matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

También denominada Matriz MEFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz MEFI es similar a la matriz MEFE, se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria interna. Abarcar un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero se debe anotar las fortalezas y después las debilidades. Siendo lo más específico posible
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz MEFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación. El total ponderado de 2.80, que se muestra a continuación, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades. No debemos pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz MEFI, que asignarles los pesos y las calificaciones.

Tabla 14
Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
FORTALEZA 1	----	1,2,3,4	----
FORTALEZA 2	-----	1,2,3,4	----
FORTALEZA 3	----	1,2,3,4	----
FORTALEZA 4	---	1,2,3,4	----
FORTALEZA 5	----	1,2,3,4	----

FORTALEZA 6	----	1,2,3,4	----
FORTALEZA 7	----	1,2,3,4	----
FORTALEZA 8	----	1,2,3,4	----
FORTALEZA 9	----	1,2,3,4	----
FORTALEZA 10	----	1,2,3,4	----
DEBILIDADES			
DEBILIDAD 1	----	1,2,3,4	----
DEBILIDAD 2	-----	1,2,3,4	----
DEBILIDAD 3	----	1,2,3,4	----
DEBILIDAD 4	-----	1,2,3,4	----
DEBILIDAD 5	----	1,2,3,4	---
DEBILIDAD 6	----	1,2,3,4	----
DEBILIDAD 7	-----	1,2,3,4	---
DEBILIDAD 8	----	1,2,3,4	----
DEBILIDAD 9	----	1,2,3,4	----
DEBILIDAD 10	----	1,2,3,4	-----
TOTAL	1		< A 2.5 A 2.5

Datos obtenidos en la investigación

✓ Matriz DOFA

El método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. El análisis

DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover. Vale recordar que hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación del análisis DOFA, este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más. Es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto.

Pasos:

1. Realizar el diagnóstico de la empresa elegida.
2. Analizar los resultados generados del diagnóstico.
3. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
4. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
5. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
6. Hacer una lista de las oportunidades externas decisivas.
7. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias

FO resultantes en la casilla apropiada.

8. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO restantes.

9. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

10. Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Tabla 15
Matriz DOFA

DOFA	DEBILIDADES (D) LISTA DE DEBILIDADES	FORTALEZAS (F) LISTA DE FORTALEZAS
OPORTUNIDADES (O) LISTA DE OPORTUNIDADES	Estrategias (DO) Vencer debilidades aprovechando oportunidades	Estrategias (FO) Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades
AMENAZAS (O) LISTA DE AMENAZAS	Estrategias (DA) Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas	Estrategias (FA) Usar fortalezas para evitar amenazas.

Datos obtenidos en la investigación

- MARCO CONTEXTUAL

- ✓ Iles

De acuerdo a la alcaldía de Iles la Fecha de fundación fue el 01 de enero de 1711

Nombre del/los fundadores: Juan García Tulcanaza Ilisman.

Sus habitantes en la actualidad aproximadamente suman 8.000 y son en su gran mayoría de descendencia Indígena, Mestiza y de tradición agraria. Como otras tantas regiones de Colombia, enmarca una situación social y jurídica luego de haber pasado importantes épocas desde su fundación hasta nuestros días, producto de ello su religiosidad, su modo de producción minifundista entre otros.

En los años comprendidos entre 1.538 a 1.711, el Sur y el Centro de Nariño se encontraba dominado por la tribu Quillancinga quienes con sus primitivos sistemas de mando trataban de ocupar y someter a su voluntad estas privilegiadas comarcas, por cuya razón se le denominaba la “PROVIDENCIA DE QUILLACINGA”, de cuya tribu se desprendían tantas otras familias que con el correr de los tiempos procuraban independizarse en busca de lugares apropiados para vivir sin peligros y cultivar la tierra, dos prioridades de la época.

Desde la Real audiencia de Quito se autorizó una expedición a la “PROVIDENCIA DE QUILLACINGA”, (En la época Norte del Ecuador), para normalizar la anarquía reinante y conservar la paz entre las tribus y comunidades, por cuyo motivo estas trataron de establecerse en sitios desimantes unos de otros y formar jurisdicción territorial en el asentamiento de la supremacía autoridad e Quito, dependiente de la corona Real Española y de esta manera establecer en ellas sus dominios e imponer sus primitivas costumbres de Religión y de mando.

Iles Es una pequeña y próspera Ciudad enclavada sobre una cúspide de los Andes del Departamento de Nariño a una altura de 3.000 metros sobre el nivel del mar y tiene una temperatura promedio de 12°C. Por el Norte Limita con el Municipio de Imués. Por el Sur con los Municipios de Gualmatán, Contadero y Pupiales. Al Occidente limita con los Municipios de

Ospina y Sapuyes. Por el Oriente con el Municipio de Funes. Tiene una extensión total de 84 Km². El Municipio se localiza al sur - occidente del Departamento de Nariño a 65 Km. Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): La cabecera Municipal de Iles está sobre una altura de 2.985 m.s.n.m. Tiene una temperatura de 12° C. Tiene una distancia de la Ciudad de San Juan de Pasto, a 29 Km, de la Ciudad de Ipiales, a 867 Km, de la Ciudad de Cali y a 1.071 Km. de Bogotá.

El Relieve del Municipio de Iles presenta zonas montañosas y plantas características de macizo Colombiano y de la Altiplanicie de Túquerres e Ipiales, en el que se destacan rasgos topográficos como: El Cerro de Iscuazán, Loma Alta, Loma Redonda, El Mirador, El Común, El Páramo Paja Blanca, que está ubicado al Sur Occidente del Municipio de Iles donde nacen las pequeñas quebradas y riachuelos, originando la vida de una exuberante vegetación con diversidad de árboles nativos como musgos, helechos y frailejones propios de este clima, formando un ecosistema con una rica y exótica variedad de fauna silvestre como: armadillos, búhos, lechuzas, conejos de monte, todo este paisaje natural está desapareciendo lentamente debido al uso indiscriminado de sus recursos naturales a causa de la mano mal obrada del hombre, la tala de bosques hace que se vaya agotando la calidad y cantidad de recursos hídricos, la exhibición de la fauna silvestre y la destrucción de algunas especies forestales que son propias de este lugar y las mal utilizan en la cestería, carbón, leña y adornos navideños. El Páramo Paja Blanca está ubicado a 3000 Metros sobre el nivel del Mar, con una extensión de 680 Km. equivalente al 8.9% de la superficie total del Municipio. De igual manera sobresale el Cerro de Iscuazán ubicado a una altura de 3.000 mts. Sobre el nivel del mar, limita entre los Municipios de Iles y el Contadero con una vegetación muy abundante en helechos, chaquilulos, piñuelas, motilones, cerotes, mortiños, sancia, cujaca, colla, vicundo y variedad de animales, en este lugar

cabe resaltar que estén ubicadas cinco (5) antenas parabólicas de telecomunicaciones, lo cual ha indicado la deforestación y tala de bosques nativos.

Se detectó que, del total de la población en edad de trabajar, 3.250 personas se encuentran ocupadas en actividades de los diferentes sectores: primario, secundario y terciario, 3% en el sector secundario y 1.84% laboran en el sector terciario. Teniendo en cuenta la mano de obra ocupada en los diferentes sectores podemos concluir que la base económica del Municipio corresponde al sector agropecuario; en la década del 90 el 83% de habitantes se dedican a trabajos de agricultura y el 17% de habitantes son dedicados al trabajo de la ganadería. Factor que ha sufrido un cambio sustancial a partir del año 2.000 hasta la fecha, esta labor se ha invertido quedando un gran número de personas sin trabajo lo que ha incrementado los índices de pobreza y de miseria del Municipio. El Municipio de Iles como la mayoría de los Municipios del Departamento de Nariño basa su desarrollo económico en las actividades del sector primario; que comprende el sector agrícola y pecuario.

Para la década del 90 los cultivos de mayor importancia económica en el Municipio de Iles se encontraban entre los transitorios: los cultivos de papa, trigo, cebada arveja y frijol arbustivo, anuales el maíz. La agricultura de estos productos se hacía de forma tradicional y cubría un área de 43.963 hectáreas equivalentes al 52,34% del territorio municipal. Entre los años comprendidos en el periodo 2000 a 2004 la agricultura en el Municipio de Iles por diferentes factores se ha reducido sustancialmente por el cambio de cultura al pasar de la agricultura a la ganadería hecho que tiene gran influencia en el desempleo y una de las causas de miseria para la población más desprotegida. En el sector pecuario durante el periodo comprendido entre 1990 y el año 2000 se observaba la presencia de ganado de leche, porcinos, aves y cuyes. El área cubierta de pastos naturales que se destinaba para la ganadería extensiva ocupaba 1.351 hectáreas

equivalentes al 16,08% del territorio Municipal, en pastos mejorados como raigrás, brasilero y alfalfa se encontraban 533 hectáreas que correspondían al 6,34% del territorio municipal, terreno ocupado en la ganadería semi extensiva. El área total del subsector pecuario era de 1884 hectáreas equivalentes al 22.42% del territorio. Ileno es de anotar que a partir del año 2000 se observa un cambio importante y de gran trascendencia para el futuro al remplazar sus cultivos tradicionales por la ganadería por ser para el campesinado en su economía un renglón más rentable pero que ocupa mano de obra. En general las áreas rurales del municipio que están dedicadas a la producción agropecuaria son en alto grado homogéneas en relación con la capacidad productiva del suelo.

En el Municipio se cultiva: papa, trigo, maíz, cebada, arveja, frijol arbustivo, cebolla, ulluco, oca y frutales (cítricos). Por las condiciones de clima y suelo que presentan las microrregiones, se destacan en importancia económica los cultivos transitorios de: papa, trigo, arveja, frijol arbustivo y el maíz como cultivo anual. Las variedades de papa que más se cultivan son: roja, Huila, Morasurco, parda en sus variedades de pastusa, tuquerreña, sabanera y en mínima producción la criolla o como comúnmente se la llama la chaucha, las anteriores variedades son de ciclo vegetativo corto (5 meses).

✓ El contadero

Fecha de fundación: 01 de octubre de 1869

Nombre del/los fundadores (es): CARLOS GUERRERO CHAMORRO

Los primeros pobladores fueron los pastos quienes ocupaban el territorio comprendido entre San Gabriel (Ecuador), hasta la confluencia del río Bobo con el Guáitara, hasta su desembocadura con el río Patía, inclusive comprendía la zona de Yacuanquer y las goteras de Pasto. Estos aborígenes según JIJON Y CAMAÑAÑO en el siglo XVII, estaban divididos en los

Pastos propiamente dichos, Barbacoas o Coayqueres, Muellamueses y Colimas. En la Exprovincia de Obando se han encontrado tumbas en las que la cerámica es una revelación de sus creencias y costumbres; en las cerámicas los alfareros han dejado plasmada su historia a través de una escritura ideográfica representada en guerreros, sacerdotes y paisajes connotativos.

La organización de Los Pastos se basaba en cacicazgos entre los cuales se puede destacar Puerres, Pupiales, Túquerres, Cumbal, Mallama, Mallasquer, Cuaspud, se sabe que existía un pequeño asentamiento indígena, llamado Putisnan, que hoy se conoce como Aldea de María. Los indígenas se dedicaban principalmente a la agricultura y mediante el sistema de trueque lo cambiaban por oro y chaquiras, trabajaban el algodón y elaboraban mantas, conocían igualmente la alfarería, el telar y el grabado en piedra, eran supremamente respetuosos frente a la naturaleza y su cosmovisión era muy amplia.

De acuerdo con el estudio histórico realizado por Vicente María Figueroa y el libro “Mil lenguas para América”, a través de Miguel de Santiesteban se narra cómo llegaron al poblado indígena de Putisnan, pernotando allí, luego pasando por Funes y continuar hacia el norte. Existía igualmente un camino llamado Camino del Rey, el cual bajaba por la loma de Zuras pasando por la planada del Contadero, subiendo al Chorrillo hasta el cerro de Iscuazan, utilizado este por los Incas del Perú en sus viajes hacia el norte.

En 1711 a petición de los indios de Gualmatán con su representante Don Pedro Fernández de las Barcenas, pidió ante el comisario de Pasto representante ante el gobierno del Gran Cauca, “el señalamiento de vista de ojos de los límites correspondientes entre la petición con la condición de que se ponga al frente del cabildo de indígenas que habitaban la región y se les diera su parte proporcional”. Estando como testigos Don Alejandro de la Torre Cosío, Don Pedro de Santa María, Marcos de Ubidia y Don Pedro Fernández de las Barcenas. Esta ante la enfermedad de su

Merced memorializó y el fallo fue favorable, citando de nuevo a Don Juan García Tulcanaza, cacique principal del pueblo de Iles, providencia fechada a 2 diciembre de 1711.

El 20 de diciembre de 1711 se presentaron en los poblados de Iles, Gualmatán y Putisnán una comisión que la constituía, el juez comisionado y Don Juan García Tulcanaza. Hicieron el señalamiento según lo otorgado por el rey dejando alinderados terrenos con Iles, Gualmatán y Putis. Después de este señalamiento denominado De Cosio, el cabildo de indígenas de San Juan de Pasto remata estas tierras y tomando posesión Don Martín Rosero en el año de 1712, en julio de ese mismo año se otorgan mediante escritura de donación a los padres Jesuitas.

El padre Ignacio Ormeguá en nombre del padre Francisco Sierra, acepta la donación de las tierras, entrando en posesión de ellas, dos años más tarde en noviembre de 1714 ante el capitán Francisco de Argota, alcalde ordinario de Pasto, el reverendo padre rector Leonardo Dubbler, del colegio de los padres Jesuitas otorgó escrituras de venta a favor de Nicolás Chamorro y Juan de Morales por un valor de mil patacones.

En 1868 el presbítero Carlos Guerrero Chamorro consigue el permiso para fundar El Contadero, comprando a Doña Dominga viuda de Chamorro el lote de terreno necesario para fundar la población, el primero de octubre de 1869 se declara la fundación del Contadero y se inicia con la construcción de la iglesia durante tres años, ocho meses y 22 días. El sacristán de ese entonces era el señor José María Morillo.

El 14 de abril de 1871 El Contadero fue elevado a la categoría de distrito, mediante Ordenanza número cuatro del libro 107, del anuario estadístico de Popayán, perteneciendo a la Provincia de Obando. En este año la municipalidad de Obando erigió el distrito del Contadero, anexándole el de Iles, en 1874 la misma asamblea del antiguo Cauca, segregó Iles y suprimió el distrito de Gualmatán que lo unió al Contadero, posteriormente Gualmatán recobró la categoría

de distrito y al Contadero se le agregaron las secciones de San Juan, Yanalá y Chaguaipa. En 1911 la Asamblea de Nariño volvió a Ipiales estas secciones, agregando al distrito del Contadero La Aldea de María.

El nombre del Contadero se deriva posiblemente de la connotación realizada a un sitio donde se reunía el ganado de los Jesuitas para poderlo contar, otra versión manifiesta que existiendo una pascana en el denominado camino del rey los viajeros se detenían a descansar y comentaban las anécdotas de sus viajes. En su comienzo El Contadero poseía una capilla sencilla, con una torre pequeña para las campanas, portón en madera con arco y dos pilastras al lado y lado, su pequeña plazoleta con gradas de piedra, arriba encima de la puerta principal una ventana daba luz al interior del coro, frente a la casa cural existía un gran tronco de madera para amarrar los caballos que llegaban con sus cargas a pagar los diezmos y primicias de obligación por año a cada uno de los feligreses contadereños. Sus calles no eran empedradas, existía la plazoleta del parque, cuatro nogales adornaban la plazoleta en cada esquina, existía un apila de agua cerca de la puerta del perdón de la iglesia, de la cual se surtían de agua sus primeros habitantes.

La carretera de San Juan al Contadero se hizo con el apoyo del presbítero José Manuel Bravo y Don Leopoldo Mercado, propietario de la industria harinera en ese entonces, posteriormente se instalaron los servicios postales que comunicaban a Ipiales, Contadero, Gualmatán e Iles. Fue uno de los primeros municipios en tener luz eléctrica debido a que la industria harinera construyó una represa sobre el río Boquerón para generar energía eléctrica para los motores de la fábrica, la cual estaba exonerada de impuestos siempre y cuando se suministrara energía para el alumbrado del pueblo. Sobre el río Cutipáz, igualmente existían 5 molinos de piedra, de los cuales sólo existe uno en la vereda Yaez, utilizados en ese entonces para moler granos de cebada, maíz morocho y maíz capia. Poco a poco El contadero fue poblado, se manifiesta que las familias

llegadas luego de la fundación fueron los Polo, Davila, Herrera, Jacome, Guerrero, Chamorro, Figueroa, Vallejo y Bravo. Apellidos indígenas corresponden a Chalapud, Cuayal, Quendies, Tulcaná, Palma, Ilisman, Guasachir y Guapucal. Cada una de estas familias fue forjando el desarrollo del municipio y es así como actualmente se constituye en un municipio promisorio, con gente amistosa y culta y con un rico legado histórico testimonio del paso y colonización española.

En sus 42.3 Kilómetros cuadrados predomina el relieve quebrado, donde se mezclan, pequeñas mesetas, laderas y un paisaje incomparable que se rompe con abismos y montañas. Su extensión de 4.233 hectáreas; encierran pequeños minifundios, su cerro principal es el Iscuazan. Limita al Norte con Municipios de Iles y Sapuyes, al Sue con Municipios de Puerres e Ipiales, al Oriente con Municipios de Funes e Iles y al Occidente con: Municipio de Gualmatán. Tiene una extensión de: 42.3 Kilómetros cuadrados Km², con un área rural: 41.89 kilómetros Km² Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 2475 m.s.n.m., con una temperatura media: 12° C.

En el Municipio las principales actividades económicas son la agricultura y la ganadería. Los principales cultivos son papa, maíz, arveja y frijol, y algunos frutales como mora y tomate de árbol.

Según información del consolidado agropecuario del departamento, en el municipio se explotan 770 vacas de ordeño, las cuales producen 6.160 litros / día, de esta cantidad el 95% se comercializa a y a través de intermediarios y el 5% se destina al autoconsumo.

Para la explotación bovina, se dedican 2.820 has. en pastos, de las cuales 50 son para pasto de corte y 2.770 para pasto tradicional.

La explotación, porcícola, avícola y cuyícola se desarrolla a nivel doméstico, sin selección de razas ni técnicas de manejo y crianza.

Anteriormente en el municipio existieron varias fábricas que generaron empleo e impulsaron el comercio, entre ellas se destacan la de cigarros, industria harinera, de paños, de muebles en madera y de tapetes. Estas desaparecieron con la competencia de industrias nacionales y el auge de nuevos productos que desplazaron la producción local. La transformación de productos agropecuarios, particularmente los derivados de los lácteos, es una línea que no se ha explotado a nivel comercial, las familias producen en forma artesanal: queso, cuajada y kumis, únicamente para el autoconsumo.

De acuerdo a la información brindada en la Alcaldía de Gualmatán la actividad comercial se concentra en el casco urbano donde se ubican los negocios que ofrecen bienes y servicios a la población del sector urbano y rural, entre los negocios más significativos encontramos bancos, tiendas, fabricación alfombras artesanales, venta de verduras, salas de Internet y almacenes de variedades. Esta actividad no genera empleo adicional, ya que en su mayoría son atendidos directamente por sus propietarios y familiares, sin embargo, representan una alternativa de ingresos para algunas familias. La existencia de estos negocios no genera ingresos para el Municipio por concepto de industria y comercio.

MARCO JURIDICO

El sector avícola del país ha ganado participación dentro de la producción agropecuaria nacional y también en el consumo de carnes en los hogares colombianos. Gracias al incremento en la productividad con tecnologías modernas, han logrado reducir el período de levante de un pollo de 80 días a 40 días, es decir, a la mitad en 20 años. El incremento en la productividad del sector se ha transmitido al consumidor vía precio. Esta es la principal razón para que los

colombianos en la última década hayan cambiado el hábito de tener como principal alimento de proteína de carne a los bovinos y pasarse al pollo.

La apertura del mercado doméstico ha estimulado al sector avícola para competir con las importaciones de carne de pollo. La competencia vía precios ha ocasionado reducciones a favor del sector avícola, permitiendo que la carne de pollo sea más accesible incluso para los consumidores de bajos niveles de ingresos.

- Decretos

- ✓ Decreto 2278 de 1982

Este está vigente hasta 2016 Este decreta las disposiciones generales y definiciones en cuanto al sacrificio de animales para el consumo humano, procesamiento, transporte y comercialización de su carne. Los primeros 27 artículos tratan de los espacios de sacrificio de los animales para el consumo humano, también sobre las personas que van a inspeccionar nuestro lugar en este caso el matadero, de cómo está conformado y ver la calidad de operación de la carne que pueden ser bovino, porcino, ovinos, caprinos, aves, entre otros. Nos da una serie de definiciones para tener presente como manipular las carnes para el consumo, como es su procesamiento, refrigeración y saber cuáles son las partes consumibles para el ser humano. Da a conocer las zonas del matadero dependiendo su tipo de operación ya sea sucia, intermedia o limpia.

- ✓ Decreto 3075

Que aplica para unos puntos especialmente para la zona de desprese que esta especificada en el decreto 2278 de 1982

- ✓ Decreto 60 del 2002

Habla de sistema Haccp por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

El Sistema Haccp es utilizado y reconocido actualmente en el ámbito internacional para asegurar la inocuidad de los alimentos y que la Comisión Conjunta FAO/OMS del Codex Alimentarios, propuso a los países miembros la adopción del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico Haccp, como estrategia de aseguramiento de la inocuidad de alimentos y entregó en el anexo al CAC/RCO 11969, Rev.3 (1997) las directrices para su aplicación; Colombia, como país miembro de la Organización Mundial de Comercio OMC, debe cumplir con las medidas sanitarias que rigen esta organización, razón por la cual debe revisar y ajustar la legislación sanitaria de conformidad con la demanda del mercado internacional.

✓ Decreto 1500 de 2007

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

✓ Decreto 1362 del 2012

Por el cual se crea la Comisión Nacional Intersectorial para la Coordinación Y Orientación Superior del Beneficio De Animales Destinados Para el Consumo Humano.

- Resoluciones

✓ Resolución 402 2002

Por la cual se establecen los requisitos para la comercialización de las aves beneficiadas enteras, despresadas y/o deshuesadas que se sometan a la técnica de marinado.

✓ Resolución 2505 de 2004

Por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles.

✓ Resolución 4287 de 2007

Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las aves de corral destinadas para el consumo humano y las disposiciones para su beneficio, desprese, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

✓ Resolución 242 y 241

Estas salen del decreto 1500 de 2007: Requisitos sanitarios para el funcionamiento de las plantas de beneficio de aves de corral, desprese y almacenamiento, comercialización, expendio, transporte, importación o exportación de carne y productos cárnicos comestibles.

✓ Resolución 3753 de 2013

Por la cual se definen los lineamientos técnicos para la formulación de planes de acción de inspección, vigilancia y control de la carne y productos cárnicos comestibles a lo largo de la cadena y se dictan otras disposiciones. Deroga los artículos 133 de la Resolución 240 de 2013 y 58 de la Resolución 242 de 2013.

✓ Resolución 5209

Habla del etiquetado el cual debe ir en el empaque del pollo en bolsa, que cumple tanto para pollo marinado, adobado y derivados cárnicos de pollo.

- Leyes

- ✓ Ley 9 de 1979

Esta ley sigue vigente, trata sobre la gestión de residuos biosanitarios y acciones de control a las actividades de aprovechamiento. La Secretaría Distrital de Salud (SDS) es la autoridad sanitaria en el Distrito Capital y, en consecuencia, debe velar por el desarrollo de las actividades económicas, con asiento en su jurisdicción, ofrezcan el menor riesgo a la salud de sus habitantes.

- ✓ Ley 117 de 1994

Por la cual se crea la Cuota de Fomento Avícola y se dictan normas sobre su recaudo y administración"

- ✓ Ley 1120 de 2007

Establece las competencias, que desde el 2007 las plantas de beneficio pertenecen al Invima, antes eran de salud pública.

- ✓ Ley 1255 de 2008

“Por la cual se declara de interés social nacional y como prioridad sanitaria la creación de un programa que preserve el estado sanitario de país libre de influenza aviar, así como el control y erradicación de la enfermedad del newcastle en el territorio nacional y se dictan otras medidas encaminadas a fortalecer el desarrollo del sector avícola nacional”.

DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS

- HIPOTESIS DESCRIPTIVA

H (o): Las estrategias competitivas de las pequeñas productoras de la zona sur del departamento de Nariño son determinantes para enfrentar el TLC de Estados Unidos.

- HIPOTESIS NULA

H (n): Las estrategias competitivas de las pequeñas productoras de la zona sur del departamento de Nariño no son determinantes para enfrentar el TLC de Estados Unidos.

DISEÑO METODOLOGICO

- PARADIGMA DE LA INVESTIGACION

La presente investigación pretende dar a conocer estrategias competitivas que deberán aplicarse en las pequeñas productoras de la zona Sur del departamento de Nariño para así poder enfrentar de una manera adecuada el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, generando competitividad al sector.

Para esto se determinó que la investigación llevada a cabo es de paradigma cuantitativo ya que se apoya en técnicas estadísticas, sobre todo la encuesta y el análisis estadístico de datos secundarios, así como también entrevistas realizadas a empresas, clientes y encargados de la zona Sur del departamento de Nariño; lo importante es construir un conocimiento lo más objetivo posible, aclarando posibles distorsiones que se puedan generar.

- ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:

La investigación tendrá un enfoque empírico analítico, debido a que se elaboraran las estrategias, fundamentándose en la experiencia que ha tenido este sector en de la zona Sur del departamento de Nariño.

Este modelo de investigación científica se basa en la lógica empírica y junto al método fenomenológico es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias

descriptivas. Su aporte al proceso de investigación es el resultado fundamentalmente de la experiencia. Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección censo perceptual, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio. Su utilidad destaca en la entrada de campos inexplorados o en aquellos en los que se destaca el estudio descriptivo.

- TIPO DE INVESTIGACION.

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que en el proceso de investigación se pretende aclarar la actual situación del sector avícola en Nariño, problemas como el de la competitividad frente a el tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos, así como la actual situación de las personas directamente afectadas en el proceso de exportación de pollo a menor costo, proceso de transformación y distribución en el mercado local.

Además, será de tipo correlacional, ya que se medirá la relación existente entre las variables que inciden en las pequeñas productoras del municipio de la zona Sur del departamento de Nariño, tales como económicas, ambientales, sociales, culturales y legales.

- METODO DE INVESTIGACION.

Las estrategias competitivas son fundamentales para el desarrollo y perduración de las avícolas es por esto que se pretende hacer una evaluación de cómo están las empresas, y así deducir unas posibles maniobras para que este sector este preparado en el momento en que el Tratado de Libre Comercio (TLC) impacte con todas sus fuerzas, es por esto que el método de investigación es analítico pues se hará una descomposición de sus partes y de esta manera se conocerán criterios que nos permitan formular estrategias; así como también la investigación que se está haciendo pretende partir de la particularidad de los pequeños y medianos avicultores los

cuales no cuentan con una infraestructura competitiva, haciendo de este proceso aun artesanal uno más desarrollado, para poder enfrentar el tratado de libre comercio, llevando a cabo de esta manera el método hipotético deductivo y analítico.

FUENTES DE INFORMACION

- Información primaria:

Se tendrá en cuenta los representantes de las pequeñas productoras avícolas de la zona Sur del departamento de Nariño, Para la recolección de datos se utilizarán las técnicas de entrevista, panel de expertos, observación directa e indirecta.

- Información secundaria:

Se tendrá en cuenta libros, informes, documentación sobre el sector avícola de Nariño, además de las revistas brindadas por FENAVI como:

Edición 139: Competitividad en la reducción de costos

Edición 144: Competitividad, razón implícita del crecimiento del pollo.

Edición 145: La “locomotora” del sector agropecuario.

Edición 193: El TLC con Estados Unidos llego la hora de la verdad.

Edición 198: EE. UU. Sube, sube la temperatura.

Edición 209: ¿Cuál paro?

Edición 220: Los compromisos con el sector avícola.

Edición 222: Perspectivas políticas 2015.

Edición 223: 2014 Avicultura crecimiento 5.6%

Edición 224: Historia sin fin.

UNIVERSO Y MUESTRA POBLACIONAL

Conformado por:

- Primer Universo: Expertos – Fenavi
- Segundo Universo: pequeños productores avícolas ubicados en la zona Sur del departamento de Nariño.
 - ✓ Municipio de Pilcuan.
 - ✓ Municipio de Iles.
 - ✓ Municipio de San Juan (Contadero).

Para la recopilación de información se aplicará encuesta a 36 avícolas ubicados en esta zona (zona sur del departamento de Nariño) como también entrevistas a principales exponentes y expertos sobre el sector avícola.

Por ser pequeña la muestra se hace un censo tratando de abarcar todas las avícolas existentes en esta zona (zona sur del departamento de Nariño).

TRATAMIENTO DE LA INFORMACION RECOLECTADA

La investigación al ser cuantitativa será asistida por el software SPSS, además la información recolectada será presentada a través de narración por temas, gráficos, tablas y matrices; para mayor entendimiento del lector.

Tabla 16

Operacionalización de variables

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES DE ESTADO	CATEGORIAS	INDICADORES	ESCALAS DE MEDIDA	FUENTES DE INFORMACION	METODOS PARA RECOGER INFORMACION	SISTEMATIZACION
Conocer las características propias de cada productora del municipio de Iles.	Pequeñas productoras	DIAGNOSTICO EXTERNO Económico	PIB Política de consumo	¿Cuál ha sido el aporte del PIB en el sector avícola del departamento de Nariño? ¿Cuál es el	Fenavi Fenavi	Entrevista Análisis estadístico Entrevista Análisis estadístico	¿Cuál es el entorno de las pequeñas productoras del municipio de Iles?

			Competitividad	nivel de consumo de carne de pollo por el departamento de Nariño?	Productores	Entrevista Análisis estadístico	
			Inversión	¿Qué métodos están empleando los pequeños productores del departamento de Nariño para ser	Fenavi Productores	Observación	
					Fenavi Productores	Entrevista	

			Oferta de créditos por entidades bancarias	competitivos en el mercado? ¿Cuál ha sido la inversión para el desarrollo del sector avícola en el departamento de Nariño?	s Fenavi Productores Entidades bancarias	Entrevista Análisis estadístico	
		Tecnológico	Formación y capacitación técnica	¿Las entidades bancarias		Entrevista Observación	

			<p>Manejo de genética</p> <p>Manejo nutricional</p>	<p>están brindando facilidad de crédito a los pequeños productores en el departamento de Nariño para el desarrollo del sector?</p> <p>¿Cuál es el nivel</p>	<p>Fenavis Productores</p> <p>Productores Fenavis</p>	<p>Entrevista Observación</p> <p>Entrevista</p>	
--	--	--	---	---	---	---	--

			Procesos fitosanitarios	tecnológico que ofrece el departamento de Nariño para el desarrollo del sector?	Productores Fenavi	Observación	
		Demográfico	Temperatura	¿Cuál es el actual manejo de genética que brinda la región para estos pequeños	Productores Fenavi ICA INVIMA	Entrevista Análisis estadístico	
					Productores	Entrevista Observación	

			Consumo	productores avícolas?	s Fenavi	ón	
				¿Brinda la región capacitaciones nutricionales para el desarrollo del sector?	Productore s Fenavi	Entrevista Análisis estadístico	
		Político legal	Tratado de Libre Comercio				
			Infraestruct ura	¿Qué medidas de protección y prevención son exigidas	Productore s Fenavi	Entrevista Análisis documental	

			Apoyo del gobierno	en el departamento de Nariño para el desarrollo del sector?	Productores Fenavi	Entrevista Observación	
			Extensión de tierra usada para la actividad avícola	¿Cómo contribuye la temperatura de la región al proceso de crianza del pollo?	Productores Fenavi	Entrevista Entrevista	

		Socio cultural	<p>Obtención de materia prima para la actividad avícola por medio de importación</p> <p>Regulación sanitaria para la actividad avícola</p>	<p>¿Cuál es el nivel de consumo de carne de pollo en el departamento de Nariño?</p> <p>¿Ha afectado el tratado de libre comercio (TLC) al sector avícola del departamento</p>	<p>Productores</p> <p>Productores Fenavi</p> <p>Productores</p>	<p>Observación</p> <p>Entrevista</p>	
--	--	----------------	--	---	---	--------------------------------------	--

<p>Conocer las características propias de cada productora del municipio de Iles.</p>	<p>Pequeñas productoras</p>	<p>DIAGNOSTICO INTERNO</p> <p>Administración</p>	<p>Contrabando en producción, sacrificio y comercialización de pollo</p>	<p>de Nariño?</p> <p>¿Cuál es el nivel de infraestructura tiene la región para la actividad avícola?</p> <p>¿Ha recibido el sector avícola de esta región apoyo-subsidios por</p>	<p>s Fenavi</p> <p>Productores Fenavi</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista Análisis estadístico</p>	
--	-----------------------------	--	--	---	---	--	--

			Planeación	parte del gobierno?			
				¿Cuáles son las pautas territoriales para desarrollar esta actividad avícola en el departamento de Nariño?	Productores	Entrevista	
			Organización	¿Cuáles son los	Productores	Entrevista	

			Dirección	proveedores internacionales de materias primas para la región en el sector avícola?	Productores	Entrevista	
				¿ICA E INVIMA realizan visitas de control en la región de Nariño al	Productores	Entrevista	

			Control	sector avícola?			
			Estructura	¿Cuál es el nivel de influencia que ha recibido la región de Nariño por el contrabando en	Productore s		Entrevista
			Capacitació n – formación	producción, sacrificio y	Productore s		Entrevista

		Financiero – contable	Contabilida d	comercializaci ón de pollo? ¿Presentan las pequeñas productoras avícolas misión, visión, objetivos y valores corporativos, políticas, valores? ¿Se han visto	Productore s Productore s	Entrevista Entrevista Entrevista	
--	--	--------------------------	------------------	--	--	--	--

			Rentabilidad	convenientes realizar cambios en el manejo de la pequeña productora?	Productores	Entrevista	
			Manejo financiero de la granja	¿Cuál es el orden de las actividades en el proceso de crianza de los pollos?	Productores	Entrevista	
				¿En la actividad	Productores		

		Producción	Crecimiento financiero	productiva se lleva a cabo una adecuada asignación de tareas?		Entrevista	
			GRANJA DE LEVANTE: fase sanitaria	¿Las pequeñas productoras aplican liderazgo, motivación y comunicación que contribuyan al logro de sus	Productoras	Entrevista	
			ENGORDE: fases de alimentación		Productoras	Entrevista	

				<p>des en las pequeñas productoras avícolas de Nariño?</p> <p>¿Buscan aumentar sus conocimientos por medio de procesos de capacitación y formación?</p> <p>¿Se lleva a cabo una</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

				<p>contabilidad adecuada (ingresos – gasto – costos)?</p> <p>¿Qué herramientas (software- libros contables) utiliza para llevar a cabo una adecuada contabilidad?</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

				¿Qué nivel de rentabilidad le genera la actividad avícola?			
				¿Hace uso de financiamient os en entidades crediticias para el desarrollo de la actividad			

				<p>avícola?</p> <p>¿La granja ha incrementado el nivel de sus activos?</p> <p>¿Cuál es el manejo sanitario que llevan a cabo los pequeños productores avícolas de estos lugares?</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--

				<p>¿Cuáles son las fases de alimentación que llevan a cabo los pequeños productores avícolas de estos lugares?</p> <p>¿Cómo llevan a cabo el proceso de sacrificio los</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--

				pequeños productores avícolas de estos lugares?			
Describir las características propias de las pequeñas productoras avícolas de la zona sur del	INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	Número de competidores Crecimiento o sector	Cultura empresarial Perfil directivo Estabilidad Penetración en el mercado	¿Qué grado de disciplina y coordinación se maneja en el sector? ¿Cuál es el nivel de penetración	Fenavis Fenavis Productores	Entrevista Entrevista	¿Cuál son las características propias de las pequeñas productoras avícolas de la zona sur del departamento de Nariño, de acuerdo con las

departament o de Nariño, de acuerdo con las cinco fuerzas de Michael Porter		Capacidad de diferenciación del producto	Exportación es de productos avícolas. Índice del precio al consumidor (IPC) Servicio de venta Imagen del producto ante el mercado Capacidad	del sector en el mercado? ¿Cuál es el nivel de exportación y que productos avícolas se exportan? ¿Qué factores influyen en el precio al consumidor? ¿Qué herramientas	Fenavi Productores	Entrevista	cinco fuerzas de Michael Porter?
--	--	---	--	---	-----------------------	------------	-------------------------------------

		Barreras de salida.	de producción	se han implementado	Productores		
			Activos especializados	s para ser reconocidos por los compradores?			
		Costo de salida.			Productores		
			Contratos	¿Cuál es el nivel de			
			Confianza financiera	activos que se manejan en la empresa?			
			Baja productividad				

	<p>AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</p>	<p>Barreras de entrada - economías a escala</p> <p>Diferencia ción del producto.</p> <p>Acceso a</p>	<p>Costos fijos</p> <p>Comercialización</p> <p>Nuevos mercados</p> <p>Cientes</p> <p>Publicidad</p>	<p>¿Cómo son las relaciones interpersonales dentro de la empresa para el desarrollo de la actividad avícola?</p> <p>¿Cuál es el nivel de productividad cada mes?</p> <p>¿Qué herramientas se están</p>	<p>Productores</p> <p>Productores</p> <p>Productores</p>		
--	--	--	---	--	--	--	--

		canales de comercialización	Canales de distribución	empleando para aumentar el mercado?			
		Acceso a materias primas.	Contratos de suministro	¿Cuál es el nivel de lealtad por parte de sus clientes?	Productores		
		Acceso a tecnología de punta.	Disponibilidad de tecnología	¿Qué herramientas utiliza para distribuir el producto?	Productores		
	PODER DE NEGOCIACION						

	N CON PROVEEDOR ES	Protección gubernament al	Reglamenta ciones	¿Cómo es la negociación con los proveedores?	Productore s		
		Número de proveedores importantes.	Fragmentac ión de mercado	¿Cuál es el nivel de acercamiento a la tecnología para desarrollar la actividad avícola?	Productore s		
		Importanci	Clase de comprador		Productore s		

		a del sector para los proveedores. Costo del cambio de los productos de proveedor. Integración hacia adelante del proveedor.	Clase de producto Condiciones de abastecimiento Nivel de demanda	¿Cuál es el nivel de aceptación hacia las normas correspondientes para llevar a cabo la actividad avícola? ¿Quiénes son sus proveedores directos?	s Productores s Productores s		
	PODER DE						

	<p>NEGOCIACION DE LOS CLIENTES</p>	<p>Rentabilidad del proveedor.</p> <p>Número de compradores importantes.</p> <p>Rentabilidad del sector</p>	<p>Porcentaje de ventas</p> <p>Costos bajos</p> <p>Influencia de la materia</p>	<p>¿Varia constantemente de proveedores?</p> <p>¿Qué nivel de diferenciación del producto maneja?</p> <p>¿Cada cuánto es el suministro de la materia</p>	<p>Productores</p> <p>Productores</p> <p>Productores</p> <p>Productores</p>		
--	------------------------------------	---	---	--	---	--	--

	PRODUCTOS SUSTITUTOS	Disponibilidad de producto sustituto	prima Productos diferenciados Condiciones del sector	prima para el desarrollo de la actividad avícola? ¿Cuál es el nivel de oferta recibida para la obtención de materia prima? ¿Qué factores emplea para obtener la fidelidad del	Productores Productores Productores		
--	----------------------	--------------------------------------	--	---	---	--	--

		<p>Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto</p>	<p>Precio del producto</p> <p>Rendimiento del producto</p>	<p>cliente?</p> <p>¿Qué factores tiene en cuenta para el costo del pollo?</p> <p>¿Cuál es el costo de materia prima?</p> <p>¿Cuál es el nivel de calidad de la metería prima que compra</p>	<p>Productores</p>		
--	--	--	--	---	--------------------	--	--

				<p>para brinda un adecuado producto pollo?</p> <p>¿Cuál es el nivel de competencia que existe frente a sus productos?</p> <p>¿Cuáles son los productos sustitutos que</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

				<p>maneja el sector?</p> <p>¿Qué factores tiene en cuenta para el precio del producto?</p> <p>¿Cuál es el nivel de venta del producto?</p>			
<p>Conocer perfil competitivo del sector avícola de</p>	<p>Benchmarking del sector avícola</p>	<p>Benchmarking entre el sector avícola de Colombia y Estados</p>	<p>Precio competitivo</p> <p>Productos de calidad</p> <p>Desarrollo</p>		<p>Fenavi</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Revisión expertos</p>	<p>¿Cuál es el perfil competitivo del sector avícola de Nariño – Colombia y del</p>

<p>Nariño – Colombia y el sector avícola de Estados Unidos</p>		<p>Unidos Benchmarking entre el sector avícola de Nariño – Santander – Valle</p>	<p>e innovación Tecnología en procesos productivos Responsabilidad social empresarial Capacidad financiera Estrategias De Mercadeo Optimización de los costos Rentabilidad</p>				<p>sector avícola de Estados Unidos?</p>
--	--	---	---	--	--	--	--

			Productividad Participación en el mercado Asociatividad Posicionamiento de la marca Sanidad				
		Benchmarking entre las pequeñas					

		avícolas de la zona Sur del departamento de Nariño					
--	--	---	--	--	--	--	--

CAPITULO 4. RESULTADOS PRÁCTICA INVESTIGATIVA

La práctica Investigativa tuvo como nombre “NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS PRODUCTORAS AVÍCOLAS DE LA ZONA SUR DE NARIÑO “ASOCIADAS A AVINGUAI” FRENTE A AVÍCOLA RUANO, AVÍCOLA CAICEDO Y POLLO AL DÍA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO”, con este tema se dio un enfoque diferente al propuesto en el primer espacio de investigación, porque el Tratado de Libre Comercio - TLC no era un problema que les afecte, sus efectos no llegaban aun porque esta asociación la integran pequeños avicultores, pero a la competencia regional como son AVÍCOLA RUANO, AVICOLA CAICEDO Y POLLO AL DIA si los ha afectado el Tratado de Libre Comercio – TLC; la practica fue denominada así por ser de gran importancia para el crecimiento y desarrollo del sector en la zona sur de Nariño, en este caso se obtuvo como resultado que el sector avícola ha sido muy abandonado por el estado colombiano ya que no ha generado políticas de protección y apoyo al sector, la asociación Avinguai es un conglomerado de pequeños avicultores quienes aún hacen el proceso de crianza de pollo de manera muy artesanal, lamentablemente al no contar con el capital financiero suficiente es casi imposible para ellos poder llegar a ser más competitivos en la región, sumándose a esto la falta de conocimiento técnico y profesional que los pueda llevar a mejorar sus procesos tanto de crianza del pollo como el de sacrificio y más importante aún el de darle valor agregado al producto por medio de una buena logística de distribución acompañándolo con una buena presentación del producto.

Del análisis desarrollado se obtuvo que las pequeñas granjas avícolas asociadas a Avinguai, ubicadas en la zona sur se encuentran en un mercado altamente competitivo y que su principal debilidad está en el mercadeo, en este sector intervienen empresas con experiencia y capaces de

penetrar en el mercado interfiriendo el transcurso normal de las operaciones de estas. Es por esto por lo que se deben tomar medidas y estar preparados para afrontar posibles adversidades que se puedan presentar. Se sustentó la información recolectada en la universidad como también a la asociación en el municipio del Contadero.

4.1 Plan De Trabajo De La Práctica Investigativa

PLAN DE TRABAJO PRÁCTICA INVESTIGATIVA

SEMESTRE: VIII

NOMBRE DEL PROYECTO: REALIZACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN PARA DETERMINAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS PRODUCTORAS AVÍCOLAS DE LA ZONA SUR DE NARIÑO “ASOCIADAS A AVINGUAI” FRENTE A AVÍCOLA RUANO, AVÍCOLA CAICEDO Y POLLO AL DÍA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.

INTEGRANTES DEL GRUPO: JERALDINE MARGARITA CABRERA YACELGA

JOHN STEVEN FAJARDO BOLAÑOS

FRANCO JAVIER MORA ÁLVAREZ

DANIEL ALEJANDRO TREJO COLLAZOS

ORGANIZACIÓN: ASOCIACIÓN AVIGUAI

TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN POR LA UNIVERSIDAD: FABIO IBARRA
JARAMILLO

TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN POR LA ORGANIZACIÓN: JOSE RAFAEL YAMA

OBJETIVO GENERAL: Realizar una investigación para determinar el nivel de competitividad de las pequeñas productoras avícolas de la zona sur de Nariño “asociadas a Avinguai” frente a Avícola Ruano, Avícola Caicedo y Pollo al Día del departamento de Nariño.

COMPROMISOS DE LOS INVESTIGADORES

PRODUCTOS A ENTREGAR: una investigación para determinar el nivel de competitividad de las pequeñas productoras avícolas de la zona sur de Nariño “asociadas a Avinguai” frente a Avícola Ruano, Avícola Caicedo y Pollo al Día del departamento de Nariño.

El producto de esta investigación será socializado por parte de los estudiantes a la líder ejecutiva de FENAVI seccional Valle, Cauca y Nariño, a la asociación AVIGUAI, al docente encargado de la práctica y al coordinador de la práctica, en forma de un documento resumen, inferior a tres hojas tamaño carta, en letra Arial 12 espacio sencillo, a más tardar hasta el 17 de junio de 2016. Al docente encargado de la práctica se le entregara un ensayo científico. Así mismo, a la asociación se le entregará un plan de mercados.

CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN: Los estudiantes investigadores deben mantener la más estrecha y absoluta reserva sobre toda la información relativa a las empresas y / o procedimientos de los cuales tenga conocimiento en virtud de su trabajo de investigación.

Esto con el fin de evitar la divulgación de información confidencial relativa a las empresas donde se desarrolla el trabajo de campo, a los métodos de producción y a cualquier otra información que se pueda filtrar y ocasione perjuicios a la empresa.

COMPROMISOS DE LA ORGANIZACIÓN:

SUMINISTRO DE LA INFORMACIÓN.

Los estudiantes investigadores deben informar al encargado de la organización cualquier solicitud de información relacionada a la empresa y esta deberá brindar lo requerido y de carácter veraz y oportuna, sin embargo, hay que tener en cuenta que existe una normativa sobre la protección de datos personales, ley 1581 de 2012 y Decreto 1377 de 2013, que determina que hay información la cual no puede ser suministrada a ningún actor externo a una organización. La información que se puede compartir se remitirá en un periodo comprendido entre tres (3) a cinco (5) días hábiles.

Los estudiantes investigadores están obligados a usar los datos que tienen en su posesión sólo por razones estrechamente relacionadas con las funciones desempeñadas en la investigación.

CRONOGRAMA ACTIVIDADES

El presente plan de trabajo de firma en San Juan de Pasto a los veinte (20) días del mes de diciembre de dos mil quince (2015)

FIRMAS:

FABIO IBARRA TUTOR UNIVER.

JOSE RAFAEL – TUTOR ORGANIZACIÓN

JERALDINE CABRERA – ESTUDIANTE

STEVEN FAJARDO – ESTUDIANTE

FRANCO MORA – ESTUDIANTE

DANIEL TREJO – ESTUDIANTE

FIRMA: _____.

CARLOS ARTURO RAMIRES

COORDINADOR COMPONENTE INVESTIGATIVO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS

4.2 Estado Del Arte

4.2.1 Marco de antecedentes

Tabla 17

Antecedentes internacionales

AUTOR	TITULO	RESUMEN
Nelly Caiza Quito	“Diseño de un plan de marketing para el mejoramiento de la microempresa Jorge Andrés dedicada al comercio de pollos y gallinas procesados de campo en la ciudad de Quito” Quito 2009	<p>El presente proyecto tiene la finalidad de desarrollar un Plan de Marketing para el mejoramiento de la microempresa Jorge Andrés dedicado al comercio de pollos y gallinas en la ciudad de Quito.</p> <p>El Capítulo I consiste en la metodología que tendrá la tesis además de la formulación del problema que es el punto de partida del plan de marketing que se desarrollara más adelante.</p> <p>El Capítulo II trata sobre los antecedentes de la industria avícola su situación actual y las características principales, así como también del marco referencial que es de gran importancia ya que mucho de estos términos son desconocidos dentro de los diferentes campos que se trataran además donde se detalla el proceso de</p>

		<p>producción.</p> <p>El Capítulo III consiste en un análisis situacional donde se analiza el micro entorno de la empresa desde los proveedores, consumidor, competidores hasta finalizar con el macro entorno de la empresa constituido por el entorno demográfico, tecnológico, cultural político y legal.</p> <p>El Capítulo IV comprende el desarrollo y análisis de la investigación de mercados para conocer cuáles son los aspectos positivos y negativos que esta tiene, para lo cual se empleó la técnica de recopilación de datos por encuestas.</p> <p>Tesis de Grado Universidad Tecnológica Equinoccial</p> <p>El capítulo V considera el desarrollo de un plan de marketing, donde se plantea los objetivos que se espera alcanzar además de indicar las fortalezas y debilidades de la microempresa y el mix de marketing que se aplicara.</p>
Elena Beltrán Torres	Alta presión isostática: estudio	El objetivo general de la tesis doctoral es evaluar el color y la estabilidad lipídica de carne

	<p>del color y de la fracción lipídica de productos avícolas.</p> <p>Barcelona, España 2005</p>	<p>de pollo y yema de huevo tratadas por alta presión con el fin de garantizar su calidad sanitaria y su conservación en el tiempo. El trabajo se estructura en cuatro experimentos. Los tres primeros tratan sobre carne y el último sobre yema. Las variables estudiadas son: tratamientos de presión (300, 500 y 900 MPa), condiciones de vacío o de aire ambiente, tiempo de almacenamiento, acción mecánica intensa, pH, pro-oxidantes y antioxidantes. Las técnicas analíticas aplicadas son: test del TBA, micro extracción en fase sólida (SPME), cuantificación de hidroperóxidos, análisis de compuestos de oxidación mediante absorción ultravioleta, determinación del perfil de ácidos grasos y medida de las coordenadas de color.</p>
<p>Ricardo Alves da Fonseca</p>	<p>Mejora de la utilización de la harina de raíz de mandioca en dietas avícolas mediante la aplicación de</p>	<p>Los objetivos de este trabajo experimental han sido: 1) Determinar la respuesta fisiológica del tracto gastrointestinal de pollos broilers y gallos adultos alimentados con dietas con alto contenido de harina de raíz de mandioca (HRM), incorporada en dietas basadas en cebada; y 2)</p>

	enzimas. Zaragoza, España 1996	comprobar las respuestas productivas de los pollos de carne y gallinas ponedoras a estas mismas dietas. La suplementación de amilasa, complejo enzimático y Torula yeast también ha sido evaluada. Al mismo tiempo, se ha comparado la inclusión de HRM en dietas para ponedoras en sustitución de la cebada, dietas presentadas en harina o en granulado con incorporación o no del complejo enzimático. A altos niveles de inclusión, la HRM disminuyó el consumo de pienso y la ganancia de peso de los broilers. La suplementación del complejo enzimático mejoró el índice de transformación. La suplementación de la amilasa y el complejo enzimático incrementó el valor energético y la digestibilidad ideal del almidón en pollos broilers. Los índices de productividad de las ponedoras empeoraron con altos niveles de inclusión de HRM.
--	---	---

Datos obtenidos en la investigación

Tabla 18
Antecedentes nacionales

AUTOR	TITULO	RESUMEN
<p>Zully Yilen Ariza Barbosa, Ragde Joan Pérez Velasco</p>	<p>Pacto del Tratado de Libre Comercio (TLC) en el sector avícola del departamento de Santander. Bucaramanga 2013</p>	<p>En la economía mundial se están presentando fenómenos importantes que buscan la extensión de los mercados, llevando a que los gobiernos de los países realicen acuerdos con sus homólogos para no versen excluidos de la unión económica mundial; por esta razón, el gobierno colombiano está negociando Tratados de Libre Comercio con diferentes países, pero el más importante, por sus beneficios y por la capacidad de adquisición es el Tratado Libre Comercio con Estados Unidos. El sector avícola del departamento de Santander ha venido presentando un crecimiento notorio en los últimos años; por lo cual se mostró como un sector importante para el</p>

		<p>departamento y para la negociación, pero a su vez es un sector sensible por múltiples factores tanto internos como externos. Se realizó una investigación aplicada buscando las empresas más importantes del sector en el departamento de Santander y se llegó a un análisis estratégico para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que internamente y externamente afectan el crecimiento de cada empresa, y por ende el del sector avícola; se desarrollaron estrategias que ayudaran al sector a ser más competitivo frente a nuevos mercados o nuevos retos que llegasen con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.</p>
Jhon Camilo Abril Bohórquez, Javier	Plan de negocios para la reestructuración de	Este documento consiste en una propuesta de un Plan de negocios

<p>Orlando Morales Buitrago</p>	<p>avícola Carvajal. Bogotá D.C. 2009</p>	<p>para reestructurar la empresa Avícola Carvajal, con el fin de mejorar la competitividad de la empresa y pueda explotarse su infraestructura y su capital.</p> <p>Para lograr este objetivo se desea analizar todo el canal y corregir las deficiencias que se puedan encontrar. Es por ello por lo que mediante el desarrollo de esta tesis se plantearon los objetivos específicos y a partir de estos se definieron las tareas para alcanzarlos.</p>
<p>Zulma Guzmán Castro, Pedro Enrique Gil Peñaloza, Gabriel Marín Restrepo, Carlos Eduardo Payán Villamizar.</p>	<p>Estrategias de una empresa avícola colombiana frente al TLC con Estados Unidos. Bogotá D.C. 2009</p>	<p>Hace algunas décadas cuando comer pollo era algo ocasional y menú de celebraciones, se acuñó una frase popular que denotaba una situación rara y excepcional: “¿Quién pidió pollo?”. En aquel entonces, hubiera sido temerario pensar que la carne de pollo llegaría</p>

		<p>a ser la principal fuente proteínica de los colombianos y que la avicultura se convertiría en el principal generador de empleo rural en el país. Son muchas las opiniones y grande la controversia que ha suscitado el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos de América. Muchos dudan y otros vaticinan. El presente trabajo tiene como propósito constituirse en una carta de navegación para una industria en particular frente a la eventual firma del TLC: el sector avícola es vulnerable, pero a su vez las oportunidades saltan a la vista. Colombia tiene condiciones de geografía, clima y suelos para sustituir importaciones de las materias primas agrícolas requeridas por la industria cárnica.</p>
--	--	--

		Por otra parte, se requiere romper con el modelo de comercialización para crear barreras de entrada a nuevos entrantes.
--	--	---

Datos obtenidos en la investigación

Tabla 19
Antecedentes regionales

AUTOR	TITULO	RESUMEN
Cristhian Silvio España Botina.	Distribución, montaje de equipos y elaboración e implementación del plan de saneamiento en la nueva planta de la empresa avícola Caicedo, ubicada en la vereda el tambor, municipio de Tangua. Municipio de Tangua, Nariño 2007	En los últimos años la legislación vigente ha obligado a las industrias alimentarias, garantizar calidad y por ende inocuidad en los productos que estas ofrenden para el cumplimiento de lo anterior se ha puesto a disposición de esta, normas y decretos de obligatorio cumplimiento como el decreto 3075 de 1997(buenas prácticas de manufactura) , aplicado a todo tipo de industria de carácter alimentario, así mismo el decreto 1500 del 2007

		<p>aplicado para industrias dedicadas al beneficio animal, decreto que abarca parámetros tal como: inspección, vigilancia y control de (carne, productos cárnicos y derivados); de igual forma el decreto menciona los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización importación o exportación</p>
Yaddy Emilce Cepeda Arciniegas.	<p>Caracterización de los sistemas de producción avícola en el departamento de Nariño, Colombia.</p> <p>MUNICIPIOS DE:</p>	<p>La investigación se llevó a cabo en el departamento de Nariño situado en el extremo sur occidental de Colombia, entre los 0° 21' y 2° 40' de latitud norte y 76° 50' y 79° 2' de longitud occidental, con límites al norte con el departamento</p>

	<p>Arboleda, Buesaco, Chachagüí, Contadero, El Tambo, Iles, Imués, Ipiiales, Nariño, Pasto, Sandoná, San José de Albán, Ricaurte, Tangua, Tumaco y Yacuanquer.</p>	<p>del Cauca, al este con el departamento del Putumayo, al sur con la república del Ecuador y al oeste con el océano Pacífico. Con el fin de caracterizar los sistemas de producción avícola se recopiló la información requerida por medio de la aplicación de encuestas a propietarios y/o administradores de 82 granjas de pollo de engorde, 4 de aves de postura y 4 de codornices. Ubicadas en 15 municipios, en los cuales se logró establecer que la mayoría de estos se encuentran en zonas climáticas templadas con una temperatura promedio entre 15 y 22°C rango que es considerado como adecuado para el desarrollo de la avicultura por encontrarse dentro de la zona de confort para estas especies. Se encontró que el 50% de las</p>
--	--	--

		<p>explotaciones dedicadas a la producción de pollo de engorde poseen una capacidad de alojamiento entre 1.100 y 9.999 aves y se clasifican como medianos productores, el 34.14% posee una capacidad de alojamiento entre 10.000 y 120.000 aves y se clasifican como grandes productores, mientras que el 15.86% manejan en su inventario entre 300 y 1.099 aves clasificándose como pequeños productores. Los planteles con mayor capacidad de alojamiento se ubican en los municipios de Arboleda, Tumaco y Chachagüí.</p>
<p>Johanna Marcela Melo Pantoja Andrea Tatiana Rodríguez Melo</p>	<p>Caracterización de los factores determinantes que afectan la competitividad del sector</p>	<p>La investigación se desarrolló en el departamento de Nariño, en el año 2014, consta de 4 capítulos los cuales:</p>

	<p>avícola en el departamento de Nariño año 2014.</p> <p>San Juan de Pasto 2015</p>	<p>Capítulo I, elaboración del diagnóstico de las principales características de los factores determinantes de la competitividad de los productores avícolas del departamento de Nariño.</p> <p>Capítulo II, se ocupa de describir las características de los factores determinantes que afectan la competitividad del sector avícola.</p> <p>Capítulo III, analiza la incidencia que tienen los sectores gubernamentales, económicos y sociales, en los avicultores del departamento de Nariño.</p> <p>Finalmente, en el capítulo IV, se reúnen los elementos de juicio que asistan como un plan de mejoramiento y posteriormente se elaboran conclusiones y/o alternativas para la complementación de la</p>
--	---	--

		investigación.
--	--	----------------

Datos obtenidos en la investigación

4.3 Desarrollo Teórico

4.3.1 Marco teórico

Tabla 20

Definiciones de estrategia

Hofer y shendel (1978)	Características básicas del encaje que una organización logra con su entorno.
Ansoff (1979)	Las nuevas pautas y reglas de decisión, que guían el proceso de desarrollo de una organización
Von Newman y Mongersten (1994) “Teoría de los juegos “	Es un plan completo que especifica las elecciones que el jugador hará en cada situación posible “los competidores actuaran para minimizar sus máximos perjuicios”
Diccionario de la real academia española	Arte para dirigir un asunto. Estratégico: Dicho de una actitud de importancia clave para el desarrollo de algo.
Websters new world dictionary	La ciencia de plantear y dirigir operaciones militares en gran escala, concretamente para (distinguir la de la táctica) la de maniobrar con las tropas para situarlas en la posición más ventajosa antes del encuentro real con el enemigo.
María Moliner	Arte de dirigir las operaciones militares; particularmente coordinación general de las de una guerra.

	Arte de dirigir un asunto para lograr el objetivo deseado.
Chandler	<p>La definición de metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y asignación de recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.</p> <p>Una estrategia de éxito, como determinación a largo plazo de objetivos y metas, requiere una estructura que integre las capacidades funcionales de la empresa con las actividades funcionales del desarrollo de productos, su producción y marketing. Si la estrategia no es acompañada por cambios en la estructura, los resultados son ineficientes.</p>
Gluek	<p>Es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados</p>

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: BETANCOURT Benjamín, LIBRO: Análisis Sectorial y Competitividad. Pág. 187)

- Tipos de estrategia
 - ✓ De Liderazgo en Costos

Esta estrategia significa concentrarse en ser el que "Produce más Barato" (por escala, tecnología, etc.) lo cual lo puede reflejar en precios más baratos o en márgenes de ganancias superiores. Los productos no se diferencian de la competencia, pero son más baratos.

Porter plantea que la estrategia de liderazgo en costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre una marca y otra, o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos puede obtenerse a través de economías de escala, y de curvas de aprendizaje.

✓ Estrategia de Diferenciación

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.

Algunas formas de diferenciar son a través de:

- Diseño de producto.
- Apariencia exterior.
- Imagen de marca.
- Servicio de postventa.
- Avance tecnológico.
- Cadenas de distribuidores.

La diferenciación, impide a veces obtener una alta participación de mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una alta participación en el mercado.

La estrategia no es una acción como viajar a otros países, no es una aspiración como hacer felices a los demás. La estrategia es algo más, es ser único, cambiar el mundo que nos rodea para

aprovechar todo lo que se puede dar de uno mismo. Y si estos conceptos se aplican a una empresa, se trata de diferenciarse de la competencia ofreciendo un valor distinto al cliente para sacar mayor beneficio.

Consiste en crear un valor sobre el producto, dándole una identidad bien definida para que este sea percibido como único por el cliente. Esto puede hacerse sobre la calidad, servicio, diseño, etc.; puede tratarse de un producto (o servicio) más caro pero el cliente percibe que es diferente y por lo tanto está dispuesto a pagarlo.

✓ Estrategia de Enfoque

Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades de mercado para ofrecer productos o servicios especializados. Implica identificar un nicho de mercado que aún no ha sido explotado y de esa manera no enfrentarse directamente a todos los competidores.

Se concentra en las necesidades de 1 segmento de mercado, sin pretender dirigirse al mercado entero. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado. Esta estrategia, implica diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido

Esta estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas.

✓ Estrategia de Estabilidad

El objetivo de esta estrategia persigue esencialmente frenar el declive de las ventas y beneficios de la empresa y es válida cuando esta se encuentra en la fase de inestabilidad. Mediante esta estrategia se pretende estimular a la empresa para que se ubique en condiciones de reanudar el crecimiento.

- Restructuración de liderazgo y de la organización
 - Reducción y/o reasignación de activos
 - Reducción de costos
 - Reposicionamiento de la empresa
- ✓ Estrategia de Alianza

Verónica (2012) en su publicación sobre *Tipos de estrategias* afirma lo siguiente:

La estrategia de alianza es un acuerdo o pacto, alianza entre personas, países, gobiernos que se unen con un mismo fin, alianzas de intereses.

La alianza estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al dialogo y a la detección de objetivos en consenso pueden definir un plan de acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.

- ✓ Modelo competitivo de Porter

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas (estrategias que buscan el desarrollo general de una empresa).

Estas estrategias buscan especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa.

- ✓ Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Betancourt en su libro: *Análisis Sectorial y Competitividad* afirma lo siguiente:

Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales que se concentraran en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y la competencia.

Intensidad de la rivalidad:

La mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo, ya que una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios, los elementos que definen el grado de rivalidad son los siguientes: número de competidores, diversidad de competidores, crecimiento del sector, costo de almacenamiento, incrementos de capacidad, capacidad de diferenciación del producto, importancia de la empresa, rentabilidad del sector.

Barreras de salida:

Son aquellas que inducen a las empresas a mantenerse compitiendo en un sector en actividad en declive. Por tanto, cuanto más elevadas sean las barreras de salida, menos atractivo será el mismo. Los elementos son: especialización de los activos, costo de salida, interrelación estratégica, barreras emocionales, restricciones sociales y de gobierno.

Amenaza de los nuevos entrantes:

Barreras de entrada: son aquellas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial, esta tiene elementos como: economías de escala, diferenciación del producto, costo de cambio para el comprador, acceso a canales de distribución, necesidades de capital, accesos tecnologías de punta, acceso a materia prima, protección gubernamental.

Poder de negociación de proveedores:

Los proveedores de un sector compiten intentando elevar sus precios y reducir sus costos, aunque esto implique una disminución de calidad en sus productos o servicios, el poder de negociación con estos será más o menos elevado dependiendo de: número de proveedores importantes, importancia del sector para los proveedores, costo de cambio de los proveedores, posibilidad de integración hacia adelante del proveedor, rentabilidad del proveedor.

Poder de negociación de compradores:

Los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio. Su poder sobre el sector es mayor o menor con base a los siguientes elementos: número de compradores importantes, posibilidad de integración hacia atrás con el comprador, rentabilidad del comprador.

Productos sustitutos:

La existencia de los productos sustitutos en el sector supone un condicionante importante en la evolución del mismo limitando el desarrollo de la demanda y el precio su influencia dependerá de los siguientes elementos: disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro, rentabilidad y agresividad del productor sustituto. (p.137-151)

✓ Cadena de valor

La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, las cuales pueden agruparse en lo que se denomina “cadena de valor”, una empresa es rentable si el valor que genera supera el costo de producción.

Las ventajas competitivas en general deben ser producto de un mejor diseño y aplicación de recursos a las actividades específicas que caracterizan un negocio.

Las actividades de las que una empresa puede sacar ventaja y las más diversas fuentes de estas son aquellas en las que los competidores encuentran dificultades para copiar la fórmula del éxito, la creación de una compleja red de ventajas a todo lo largo del espectro de las actividades de la empresa, es la clave para mantenerse por delante. (p.161)

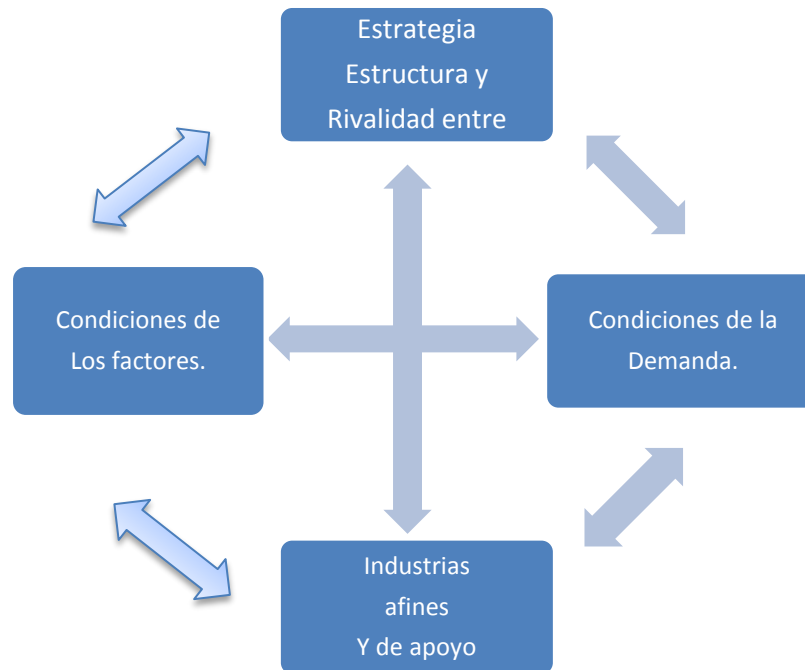
✓ El diamante de la competitividad de Michael Porter

El profesor Michael Porter sostiene que la ventaja competitiva de una nación se crea a través de la capacidad de sus industrias de innovar y mejorar. Este proceso de innovación y mejoramiento continuo facilita la formación de grupos estratégicos o “clusters”, los que conceptualmente se definen como una “concentración geográfica de empresas que tienen relaciones entre sí y al hacerlo, crean un proceso dinámico donde todas ellas pueden mejorar su desempeño, competitividad y sostenibilidad a largo plazo”. Dentro de los clusters a su vez interactúan cuatro amplias condiciones que individualmente y como sistema constituyen el entorno micro económico en el que se desenvuelven las empresas de una industria en particular.

Estas condiciones están relacionadas con las condiciones de los factores de producción, el grado de competencia y rivalidad de las empresas que participan en la industria, la exigencia y sofisticación de la demanda y la presencia de proveedores y de industrias relacionadas.

En conjunto, estas 4 fuerzas, determinan el diamante de la competitividad de Porter y reflejan la posición competitiva que tiene una industria en particular. A continuación, se define cada una de estas condiciones. (Daniels y Radebaugh, 2000).

Ilustración 8
Diamante de Porter



Datos obtenidos en la investigación

El diamante o rombo de Porter muestra la interacción de cuatro condiciones, las cuales generalmente deben ser favorables para que una industria de un país pueda obtener una ventaja competitiva global. Michael Porter, (1990).

Condiciones de los factores:

Esta condición se refiere a los insumos que tienen las empresas para utilizarlos dentro de sus procesos productivos. Dentro de estas se encuentran los factores básicos como clima, suelos y medio ambiente, y los factores creados como infraestructura física, científica y tecnológica. Otros factores especialmente importantes son el costo, calidad y productividad de la mano de obra, y el grado de acceso a recursos de capital. Una condición esencial para mejorar la

competitividad de cualquier industria es que la eficiencia y calidad de sus insumos de producción sea óptima.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:

Esta condición identifica si el contexto en el que se desenvuelven las empresas favorece la competencia abierta y promueve el mejoramiento continuo. Por regla general, un ambiente de apertura comercial sin proteccionismos, que propicie un alto grado de competencia y con pocas barreras de entrada al ingreso de nuevos participantes, favorece el incremento de la competitividad de una industria o sector.

Industrias relacionadas y de apoyo:

Esta condición se refiere a la presencia de proveedores locales y empresas que tengan actividades relacionadas que contribuyen a elevar la competitividad de la industria, mejorando varios aspectos conexos como logística, tiempo de entrega, facilidades y disponibilidad de almacenamiento, generación y transferencia tecnológica, capacitación y educación de la mano de obra y otros. En general, la competitividad de la industria será mayor cuando exista una amplia gama instituciones de apoyo y empresas relacionadas.

Condiciones de la demanda:

Esta condición se refiere al grado de exigencia y sofisticación que tiene la demanda local como un factor catalítico de la continua innovación y mejoramiento de las empresas. En términos generales se considera que mientras más exigentes y sofisticada sea la demanda local, mayor será la competitividad de la industria porque obliga a las empresas se vean en la necesidad de mejorar.

Tabla 21

Definiciones de estrategia competitiva

Diccionario de la real academia española	Arte de trazar para dirigir un asunto: dicho de un lugar, posición, actitud etc., de importancia clave para el desarrollo de algo (rigor estratégico, posición estratégica.)
Webster` New world dictionary	Estrategia: 1. la ciencia de plantear y dirigir operaciones militares en gran escala, concretamente (para distinguirla de la técnica) la de la maniobra con las tropas para situarlas en la posición más ventajosa del encuentro real con el enemigo. 2. Un plan de acción basado en lo anterior. (a) La habilidad para dirigir o planificar, especialmente usando estrategias (b) Una estratagema o medio astuto de conseguir un fin.
Von Newman Morgensten (1944) en "teoría de los juegos"	"La estrategia es un plan completo que significa las elecciones (para el jugador) hará en cada situación posible" "los competidores actuaran para minimizar sus máximos perjuicios".
Andrew (1979)	La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlo, planeando de tal manera que definen en que

	<p>negocio esta o va estar la compañía y la clase de compañía que es o va ser.</p>
Ansoff (1979)	<p>Nuevas pautas y reglas de decisión, que guían el proceso de desarrollo de una organización.</p>
Quinn (1980)	<p>Una estrategia es un modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y decisiones de acciones de una organización en un todo coherente.</p> <p>una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de manera singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación de los cambios del entorno y de las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes</p>
GLueck (1980)	<p>La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean realizados.</p>
Porter (1980)	<p>Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va competir.</p> <p>Estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el</p>

	<p>posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros</p>
kenichi Ohmae (1982)	<p>La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva. El único propósito de la planificación estratégica es la de permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible en sus competidores, la estrategia corporativa supone, así un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.</p> <p>"Desde luego es importante tomar en cuenta a la competencia, pero ella no debe la única consideración cuando se trata de establecer la estrategia. No puede ser la primera. primero es necesario presentar una mínima atención a las necesidades de los clientes"</p>

Datos obtenidos en la investigación

✓ Benchmarking

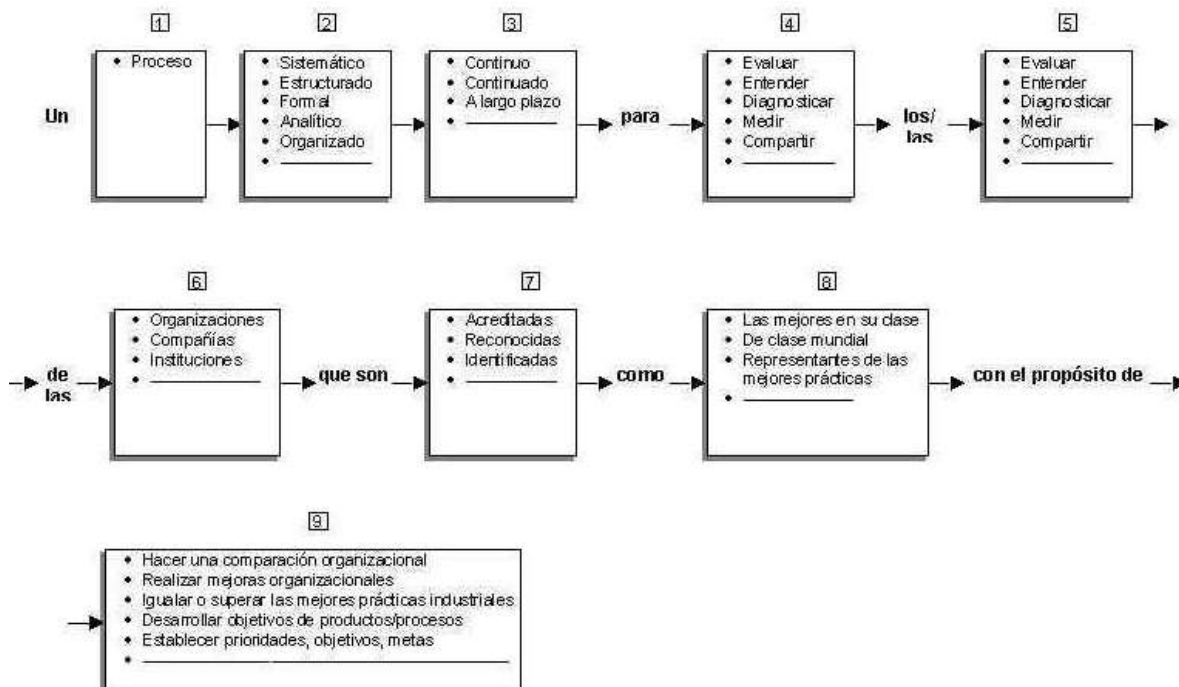
El benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar

otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o preferencia.

Es un método que involucra toda la organización en la investigación y búsqueda de las mejores prácticas existentes en su entorno competitivo; esta búsqueda implica un método para conocer la problemática a tratar, es decir el cómo se hace y el cuales son las causas que lo ocasionan para proceder a la solución.

El modelo de Spendolini (1994) considera que el benchmarking es “un proceso continuo y sistemático para evaluar los servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas para ejecutar las mejores prácticas encaminadas al mejoramiento organizacional” al desagregar este concepto punto por punto.

Ilustración 9
Menú del benchmarking



D

atos obtenidos en la investigación

Betancourt (2004) en su libro: *Análisis Sectorial y Competitividad* afirma lo siguiente:

Paso 1: Proceso. El análisis por comparación (referencia) involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas u oportunidades; mide el desempeño (el propio y el de otros); lleva conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada; y estimula cambios y mejoras organizacionales.

Paso 2: Sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado. El análisis comparativo es un ejercicio estructurado de recopilación de información. Las ventajas de tener cierto nivel de formalidad y de estructura se evidencia cuando la organización extiende la participación del análisis comparativo a un amplio número de empleados y grupo de interés.

Paso 3: Continuo, continuado, a largo plazo. La organización que ha optado por proceso de análisis por comparación debe reconocer el comportamiento y su desempeño, no es algo estático pues cambia con el tiempo.

Paso 4: Evaluar, entender, diagnóstica, medir, comparar. Es mediante el proceso de medición, evaluación, comparación etc., como se predice la información que le agrega valor a la calidad de la toma de decisiones y a los proyectos de mejoramiento.

Paso 5: Prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones. Funciona la idea de considerar prácticas comerciales o procesos que se enfocan en el cómo con el fin de obtener un mejoramiento organizacional.

Paso 6: Organizaciones, empresas e instituciones. Un estudio de referenciación se puede aplicar a cualquier organización empresa o institución que produzca resultados similares o que se dedique a prácticas comerciales similares. La ubicación o la propiedad no es un factor limitante para la mayoría del estudio de referenciación.

Paso 7: Acreditadas, reconocidas, identificadas. El proceso de análisis por comparación parte de la investigación inicial para descubrir aquellas empresas que son conocidas como excelentes en el área examinada, en sus prácticas comerciales o en sus procesos.

Paso 8: Las mejores organizaciones en su clase representantes de las mejores prácticas. Las organizaciones seleccionadas para el análisis comparativo deben ser las de mejor desempeño posible en lo que respecta a la materia que se va a someter al proceso de referenciarían.

Paso 9: Hacer una comparación organizacional, tomar acciones correctivas o de mejoramiento, una vez que se completa el análisis por comparación se realiza acciones de mejoramiento, que puede comprender diversas actividades, desde recomendaciones hasta la real ejecución de cambio basado en los hallazgos en el estudio. El resultado en este caso es una orientación en realizar algo que mejore el desempeño y los procesos de organización. (p.163-168)

✓ Metodología para elaborar un estudio de benchmarking

Betancourt (2004) en su libro: *Análisis Sectorial y Competitividad* afirma lo siguiente:

A continuación, se presenta la metodología a seguir en el desarrollo de un estudio de benchmarking.

Organización del equipo que va a desarrollar el proceso.

Selección de las organizaciones a comparar. En esta parte se seleccionan tres o cuatro o más organizaciones en las cuales se hará la comparación, teniendo en cuenta su desempeño, prestigio, reconociendo como las mejores en su campo de actividades o sector.

Caracterización de las empresas u organizaciones comparables, una vez seleccionadas las empresas a comparar se investiga sus características, factores de éxito y se realiza una base de información sobre sus asuntos más relevantes y competitivos.

Identificación de los factores claves de éxito. La determinación de los factores claves (o críticos) de éxito F.C.E. es un método limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios aseguran resultados exitosos a la organización.

Descripción de los factores claves de éxito. Una vez que el equipo del benchmarking ha identificado y seleccionados los factores claves de éxito de su organización precede a describirlos, justificando la importancia que tiene para el desempeño de la organización. Se recomienda seleccionar entre 8 y 12 factores claves de éxito

Elaboración de la matriz del perfil competitivo MPC. Una vez seleccionado y descrito cada uno de los factores claves de éxito se procede a realizar la matriz de perfil competitivo.

Radars de comparación. La grafica de radar conocida como diagrama de araña por la similitud a una telaraña es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas (gaps) que existentes estado actual y estado ideal de factor.

Análisis e interpretación de los resultados arrojados por la matriz del perfil competitivo y los radares. (p.171 – 175)

✓ Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio. La elaboración de una Matriz MEFE consta de cinco pasos:

Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarcar un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero se debe anotar las oportunidades y después las amenazas. Siendo lo más específico posible.

Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde: 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz MEFÉ.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización o sector está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa o sector están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles

efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

Tabla 22

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERAC IÓN	CALIFICACI ÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
OPORTUNIDAD 1	----	1,2,3,4	---
OPORTUNIDAD 2	-----	1,2,3,4	----
OPORTUNIDAD 3	----	1,2,3,4	----
OPORTUNIDAD 4	----	1,2,3,4	----
OPORTUNIDAD 4	-----	1,2,3,4	----
OPORTUNIDAD 5	----	1,2,3,4	----
AMENAZAS			----
AMENAZA 1	----	1,2,3,4	----
AMENAZA 2	----	1,2,3,4	----
AMENAZA 3	----	1,2,3,4	----
AMENAZA 4	----	1,2,3,4	----
AMENAZA 5	----	1,2,3,4	----
TOTAL	1		>A 2.5

			< A 2.5
--	--	--	---------

Datos obtenidos en la investigación

✓ Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

También denominada Matriz MEFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz MEFI es similar a la matriz MEFEE, se desarrolla siguiendo cinco pasos:

Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Abarcar un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero se debe anotar las fortalezas y después las debilidades. Siendo lo más específico posible

Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz MEFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación. El total ponderado de 2.80, que se muestra a continuación, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades. No debemos pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz MEFI, que asignarles los pesos y las calificaciones.

Tabla 23

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
FORTALEZA 1	----	1,2,3,4	-----
FORTALEZA 2	-----	1,2,3,4	----
FORTALEZA 3	----	1,2,3,4	----

FORTALEZA 4	---	1,2,3,4	----
FORTALEZA 5	----	1,2,3,4	----
FORTALEZA 6	----	1,2,3,4	----
FORTALEZA 7	----	1,2,3,4	----
FORTALEZA 8	----	1,2,3,4	----
FORTALEZA 9	----	1,2,3,4	----
FORTALEZA 10	----	1,2,3,4	----
DEBILIDADES			
DEBILIDAD 1	----	1,2,3,4	----
DEBILIDAD 2	-----	1,2,3,4	----
DEBILIDAD 3	----	1,2,3,4	----
DEBILIDAD 4	-----	1,2,3,4	----
DEBILIDAD 5	----	1,2,3,4	---
DEBILIDAD 6	----	1,2,3,4	----
DEBILIDAD 7	-----	1,2,3,4	---
DEBILIDAD 8	----	1,2,3,4	----
DEBILIDAD 9	----	1,2,3,4	----
DEBILIDAD 10	----	1,2,3,4	-----
TOTAL	1		< A 2.5 A 2.5

Datos obtenidos en la investigación

✓ Matriz DOFA

El método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover. Vale recordar que hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación del análisis DOFA, este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más. Es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto.

Pasos:

- Realizar el diagnóstico de la empresa elegida.
- Analizar los resultados generados del diagnóstico.
- Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
- Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- Hacer una lista de las oportunidades externas decisivas.

- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO restantes.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Tabla 24
Matriz DOFA

DOFA	DEBILIDADES (D) LISTA DE DEBILIDADES	FORTALEZAS (F) LISTA DE FORTALEZAS
OPORTUNIDADES (O) LISTA DE OPORTUNIDADES	Estrategias (DO) Vencer debilidades aprovechando oportunidades	Estrategias (FO) Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades
AMENAZAS (O) LISTA DE AMENAZAS	Estrategias (DA) Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas	Estrategias (FA) Usar fortalezas para evitar amenazas.

Datos obtenidos en la investigación

4.3.2 Marco conceptual

- Productividad

Se refiere a la producción, se obtiene la productividad del factor considerado, es el cociente de dividir una producción por uno de los factores de esa producción, se habla así de la productividad del capital de las inversiones de las materias primas según se relacione con la producción, el capital, las inversiones, la materia prima, etc.

- Competitividad

Betancourt (2004) en su libro: *Análisis Sectorial y Competitividad* afirma lo siguiente:

Competir: luchar, rivalizar, dos o más personas que aspiran a la misma cosa. Según Millan, esta es una concepción humanística del desarrollo, en el cual se establece que el cometido de la competitividad debe estar enfocado en: mejoramiento del bienestar del hombre, el logro del desarrollo. Según Porter la competitividad tiene significancia en la productividad. (p.72-74)

- Ventaja competitiva

El conocimiento de las capacidades o puntos fuertes que pueden proporcionar a una empresa una ventaja sobre sus competidores constituye uno de los elementos centrales para la elaboración de las modernas estrategias de la empresa, la importancia de la ventaja competitiva procede que constituye el principal ingrediente para obtener un promedio superior a la media, de beneficios. Son las características diferenciadoras sobre la competencia las que reducen los costos de los productos a vender posicionando favorablemente a la empresa haciendo que obtenga margen o excedentes superiores.

“Capacidad de ofrecer a los clientes un producto o servicio que satisfaga sus necesidades, mejor que la competencia es como un círculo virtuoso que facilita a la empresa vender más y a más alto precio debido a la imagen de notoriedad adquirida”

Está asociada con el desarrollo del conocimiento - tecnología de información –innovación - capacidad de transformación. (p.78-79)

- Cadena de valor

La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, las cuales pueden agruparse en lo que se denomina “cadena de valor” una empresa es rentable si el valor que genera supera el costo de producción.

Las ventajas competitivas en general deben ser producto de un mejor diseño y aplicación de recursos a las actividades específicas que caracterizan un negocio. Las actividades de las que una empresa puede sacar ventaja y las más diversas fuentes de estas son aquellas en las que los competidores encuentran dificultades para copiar la fórmula del éxito, la creación de una compleja red de ventajas a todo lo largo del espectro de las actividades de la empresa, es la clave para mantenerse por delante. (p.161)

- Cadena productiva

Según Pallares se define como un conjunto de empresas interrelacionadas comercialmente de manera directa o indirecta entre sí, y de estas con entidades de apoyo, que comprende desde las firmas productoras y procesadoras de las materias primas y los insumos, hasta aquellas que prestan el servicio de distribución y entrega a los clientes finales, y que en el conjunto del sistema de producción de sus bienes y servicios, genera procesos de racionalización de costos, agregación de valor que contribuyen a que sus productos finales sean apropiados a las

necesidades de los clientes y ajustados en sus precios a lo que el consumidor está dispuesto a pagar.

Instrumentos para mejorar una cadena productiva: programas de servicios y asesorías a pymes, programas de cooperación inter empresarial, bolsa de subcontratación, desarrollo de coinversión “franquicias”, creación de empresas piloto para adaptación y difusión tecnológica.

- Estrategia

Según los modelos estratégicos de David Fred la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones internacionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

- Avicultura

La avicultura trata del estudio zootécnico de la producción de aves de corral o domésticas, para obtener de ellas alimentos como huevo y carne para beneficio del hombre y bajo el uso de las técnicas más adecuadas, considerando todos los cuidados a los animales para que dentro de su zona de confort medioambiental puedan dar todo lo que genéticamente son capaces.

- Tratado de Libre Comercio (TLC)

Es un acuerdo mediante el cual dos o más países reglamentan de manera comprehensiva sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social.

Los tratados de libre comercio contienen normas y procedimientos tendientes a garantizar que los flujos de bienes, servicios e inversiones entre los países que suscriben dichos tratados se realicen sin restricciones injustificadas y en condiciones transparentes y predecibles.

Según las estrategias planteadas por el TLC en el sector avícola se logra un tratamiento especial para los cuartos traseros de pollo fresco y sazonado. Su desgravación se hará en 18 años para los cuartos de pollo fresco partir de un arancel de 164.4% y con 5 años de gracia y para los cuartos traseros sazonados a partir de un arancel de 70% (arancel equivalente al conciliado en la OMC que es el máximo que Colombia puede aplicar). Colombia ofreció un contingente de importación para cuartos traseros frescos o sazonados de hasta 26.000 toneladas con una tasa de crecimiento anual. La administración de esta cuota se hará mediante un sistema de subasta abierta que les permitirá a los productores colombianos participar en las rentas que genere el contingente sin arancel. Además de una desgravación de las materias primas para la avicultura que los beneficiara pues genera reducción automática en sus costos de producción dentro del programa “agro, ingreso seguro” se incluye apoyos para las acciones de sanidad en coordinación con el sector privado y un conpes sanitario que será convocado en el futuro.

4.4 Instrumentos de Recolección de Información

4.4.1 Fuentes de información

- Información primaria

Las fuentes de recolección de información primaria, entendidas como la información que se obtiene a partir de las figuras que hacen parte directa del trabajo de investigación son esenciales en el proceso para determinar los factores claves en el sector avícola, Para este caso se determinara como actores principales los avicultores nariñenses del departamento de Nariño asociados a Avinguai.

Para obtener información de estos avicultores sobre los procesos de trabajo que se desarrollan dentro de las empresas avícolas y sobre la eficiencia de los mismos, se aplicaran los siguientes medios que pretenden obtener un conocimiento general del sector y sus lineamientos.

Observación: se lleva a cabo el proceso de observación de las actividades y procesos que se desarrollan dentro de las empresas avícolas a fin de establecer dentro de las mismas las debilidades y fortalezas, así como también, que aspectos pueden ser causales de que ciertas fallas se estén ocasionando dentro de las actividades que se realizan y de esta manera convertirlas en oportunidades de mejora realizando visitas a las principales granjas como Avícola Ruano, Avícola Caicedo y Pollo al Día para tomar información relevante para la investigación.

Entrevistas: Con este método se pretende identificar a personas que tienen conocimiento del sector avícola como: FENAVI, representantes de Avícola Caicedo, Avícola Ruano Pollo al Día y de los socios asociados a Avinguai para determinar el estilo de liderazgo que aplican en sus empresas, lo anterior se hará a través de evaluar el proceso de planeación en las empresas, el proceso de organización, toma de decisiones y clima organizacional, con el fin de conocer directamente la situación actual de la competitividad del sector avícola en el departamento de Nariño.

- Información secundaria

Se tendrá en cuenta libros, informes, documentación sobre el sector avícola de Nariño, además de las revistas brindadas por FENAVI como:

Edición 139: Competitividad en la reducción de costos

Edición 144: Competitividad, razón implícita del crecimiento del pollo.

Edición 145: La “locomotora” del sector agropecuario.

Edición 193: El TLC con Estados Unidos llego la hora de la verdad.

Edición 209: ¿Cuál paro?

Edición 220: Los compromisos con el sector avícola.

Edición 222: Perspectivas políticas 2015.

Edición 223: 2014 Avicultura crecimiento 5.6%

Edición 224: Historia sin fin.

4.5 Informe Y Análisis De Resultados

DESCRIPCION DE CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LAS PEQUEÑAS PRODUCTORAS AVÍCOLAS DE LA ZONA SUR DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO, ASOCIADAS A AVINGGUAUI

La asociación Avingguai es un grupo de personas - 128 socios, de los cuales 33 son legalmente constituidos y de estos, 25 son productores; el objetivo de esta unión es la construcción de una planta de beneficio, que les permita procesar 3.000 pollos diarios con el fin de incrementar las ventas en la medida en que crezca el mercado. Las personas que tienen sus avícolas son en su mayoría habitantes del municipio Contadero, sus clientes son de Ipiales y sus proveedores son de Ipiales, Pasto y Cartago Valle.

El Contadero está ubicado en la zona sur de Nariño.

Límites del municipio:

- Norte: Municipios de Iles y Sapuyes
- Sur: Municipios de Puerres e Ipiales
- Oriente: Municipios de Funes e Iles
- Occidente: Municipio de Gualmatán

Extensión total: 42.3 Kilómetros cuadrados Km²

Extensión área urbana: 0.37 Kilómetros cuadrados Km²

Extensión área rural: 41.89 kilómetros Km²

Altitud de la cabecera municipal: 2475 m.s.n.m.

Temperatura media: 12°C

Distancia de referencia: 75 KM.

Esto nos permite decir que la zona es altamente aprovechable ya que cuenta con una temperatura adecuada para la crianza de pollos pues se exige un rango entre 12 y 24 grados centígrados para que el pollo pueda gozar de un buen ambiente en la crianza, esta zona sur cuenta con una producción estimada de 120.000 pollos anuales, pues la más reciente estadística de Fenavi dice que el sector ha crecido un 5% para este año.

Esto puede ser una oportunidad para los pequeños avicultores, y pensar en crecer e intensificar su mercado a nivel regional.

El municipio de El Contadero se comunica con Ipiales y Pasto por una vía, que, aunque no es 4G, cuenta con dos carriles con buena señalización y en un 100% pavimentada y con los Municipios de Gualmatán e Iles por una vía sin pavimentar.

Las veredas se comunican entre sí por medio de vías carreteables, como lo son la Aldea de María, Yáez, Ospina Pérez, La Chorrera Negra, etc. Existen todavía en la región caminos de herradura, que son frecuentados por sus habitantes para acortar distancias y transportar sus productos a caballo. Esto puede ser altamente aprovechable para los pequeños avicultores.

Después de las visitas que se han realizado a las diferentes avícolas asociadas a Avincguai se puede decir que los avicultores han ido creciendo casi aproximadamente el 8.84% en la producción de pollo, lo cual ha ocasionado que en la vereda las Delicias, la Josefina, entre otras

pertenecientes al municipio de el Contadero se conviertan en una importante actividad agropecuaria de dicha zona nariñense.

Lo que empezó como un medio de subsistencia hoy se ha posesionado en este lugar, aprovechando el clima óptimo para la avicultura, se convirtió en una costumbre que ha pasado de generación en generación sin dejar el legado de ofrecer al cliente un pollo fresco que de cierto modo todos los avicultores de la asociación tratan de cumplirlo.

Uno de los objetivos colectivos que se plantea en la asociación es el beneficio mutuo, por ello está en proceso la construcción de la planta de beneficio en la cual la mayoría tienen esperanza que se lleve a cabo, y al parecer va por buen camino gracias a la gestión de muchos integrantes de la misma ya que se presenciaron los avances que han tenido y que han sido satisfactorios pues se espera para el año siguiente se pueda contar ya con la planta de sacrificio.

Los productores de la asociación han hecho esfuerzos enormes para ser acreditadas como bioseguras, cumpliendo con las normas impuestas por el Ica, ya que hasta el 2015 todas estaban certificadas pero hoy en día están en proceso de acreditación debido a que se implementó nuevas normas con el fin de brindar un pollo con alta calidad, para ello los avicultores en su mayoría hacen uso de las entidades financieras como el Banco Agrario para acatar las normas exigidas y seguir creciendo en el sector avícola.

Además se puede decir que los avicultores están tratando de llevar una adecuada crianza del pollo, en el cuidado y protección que requiere este producto, en algunas ocasiones por falta de recursos y conocimientos han tenido que presenciar una alta tasa de mortalidad de pollos, la cual se ha dado por cambios de clima drásticos que se presentan, por algún virus o por falta de control en su producción, en la actualidad cabe recalcar que Fenavi ha ayudado por medio de capacitaciones y visitas para que los avicultores tengan conocimiento de las diferentes anomalías

que pueden presentar los pollos y la manera de enfrentarlas, ya sea por una mejor adecuación del galpón, por falta de vacunas, etc.

En aspectos externos como son la comercialización del producto se puede decir que en el momento los avicultores de la asociación no presentan una adecuada presentación del pollo, ya que muchos lo hacen simplemente en bolsatina sin tener una cadena de frío, algunos cuenta con su propio vehículo lo cual les ha permitido brindar el pollo a buena temperatura pero otros aun presentan este inconveniente en transportar adecuadamente su pollo volviéndose de esta manera dependientes de otros avicultores; es importante resaltar que llevar una adecuada comercialización del pollo hace que se cuente con estrategias competitivas con el fin de ser reconocidos por el mercado.

A pesar de que los avicultores de la asociación no llevan una contabilidad sistematizada, se puede observar que todos lo hacen de manera manual con el fin de saber cuánto invierten en la crianza de los pollos y tener conocimiento de sus ganancias para continuar con el proceso avícola.

El sector en general de esta zona ha sido descuidado por parte del estado ya que ninguno de los avicultores ha recibido apoyo por parte del gobierno, sin embargo, con su esfuerzo y dedicación han logrado subsistir y hoy ser un ejemplo de unión en busca de un fin en común.

Los avicultores de la asociación se caracterizan por hacer de la avicultura un trabajo de mucha entrega, independientemente del número de trabajadores en la avícola, lo cual les ha permitido tener una buena relación con sus colaboradores, con sus clientes y con sus proveedores.

ANÁLISIS DEL ENTORNO (EXTERNO E INTERNO) DE CADA PRODUCTORA DE LA ZONA SUR DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO, ASOCIADAS A AVINGUAI

ANÁLISIS EXTERNO

- Entorno económico
 - ✓ Crecimiento económico

Ávila (2016) en su publicación *Balance avícola 2015 y expectativas 2016*, afirma lo siguiente:

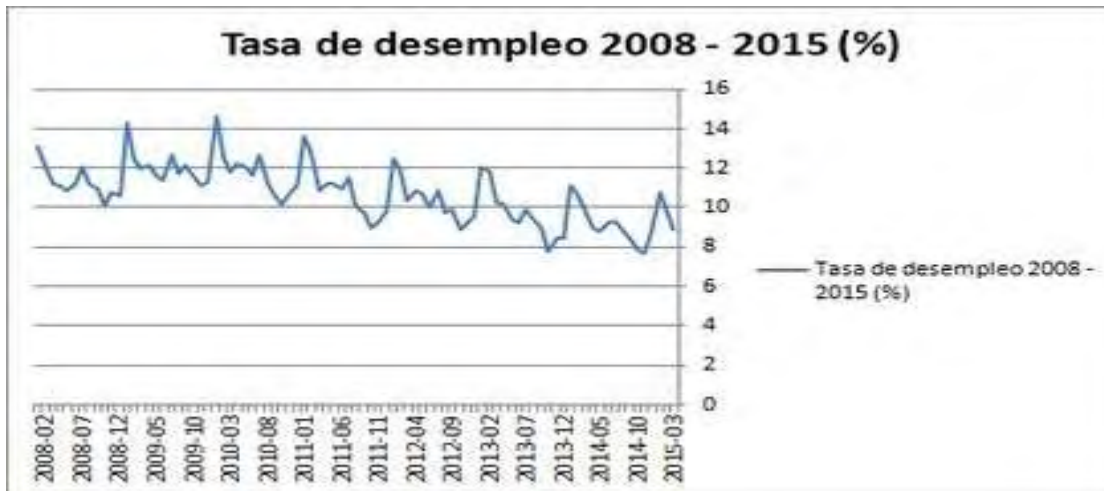
La Federación Nacional de Avicultores, Fenavi, reporta que la producción del sector avícola superó el millón y medio de toneladas, lo que significa un aumento de 77 mil toneladas en relación con las cifras reportadas durante enero y septiembre del 2014.

Esto significa, que, durante el lapso de nueve meses, los colombianos llevaron a su mesa más de un millón de toneladas de pollo. De esta manera el sector aumento en un 5% a pesar de la fuerte alza del dólar y la devaluación del peso, que han impactado la economía del país. Por su parte, el escenario de crecimiento avícola para el año 2015 proyectaba un crecimiento en la producción de 6.5%.

Otras macro cifras del sector dan cuenta de un crecimiento en el Índice de Precios al Consumidor de Pollo (IPP) de 8.32%, y de Huevo (IPC) de 2.81%. Para el caso de huevo se registraron elevados precios al cierre de 2014 y gracias a la devaluación volvieron a tener una tendencia alcista durante el segundo semestre de 2015. Indicadores que por lo demás nos demuestran una dinámica del mercado favorable a los productores del sector.

✓ Tasa de desempleo

Ilustración 10

Tasa de desempleo 2008 - 2015 (%)

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: Dane)

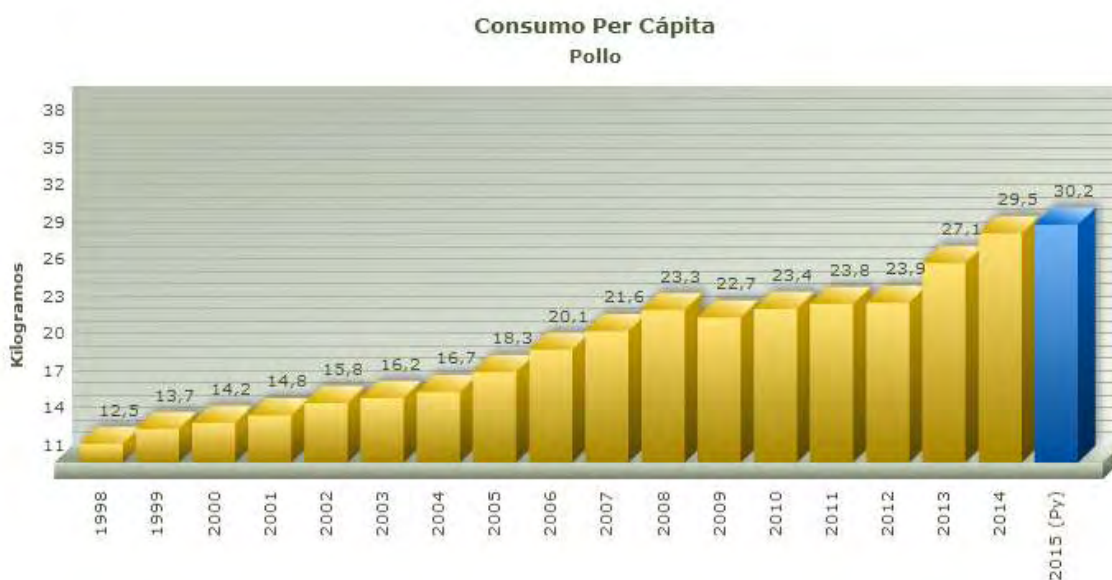
Esta ha sido la tasa de desempleo en el periodo 2008 – 2015. Podemos ver altibajos, pero en general una paulatina tendencia a decrecer.

El Dane informó que el 2015 la tasa de desempleo en el país se situó en 9,9 % en febrero, la más baja de los últimos 15 años para este mismo mes. Por su parte, la tasa de ocupación se ubicó en 57,4 %, la más alta en los últimos 15 años para febrero, durante la presentación de los resultados de los Indicadores de Mercado Laboral. Claramente vemos que cada vez encontramos personas con experiencia y están ocupadas. Diría que para mantener las tasas de desempleo bajo se debe reducir el costo del trabajo a través del desmonte de las cargas parafiscales y la fijación de un salario mínimo más bajo y tratar de reducir el subempleo que existe en Colombia como también mejorar la calificación de la mano de obra por medio de carreras técnicas cortas.

Además de si optamos por un alza del salario mínimo legal a pesar de muchas críticas que se ha

recibido en año 2016 de pasar \$ 644.350 a 689.454\$ con respecto al año anterior un 7%, optamos por una inflación siendo la variable que más le da importancia el gobierno porque muchos de bienes y servicio subirían haber más dinero circulando para la compra de estos.

Ilustración 11
Consumo Per Cápita



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: Fenavi)

De la anterior grafica claramente vemos que a principios de 2014 el consumo histórico por persona desde 1998 al 2014, tiene una excelente proyección para 2015 que en promedio se consume 30.2 kg de pollo por habitante. El consumo per cápita es un indicador estadístico que mide cuánto del valor total de una economía corresponde por habitante y que en este caso refleja que el crecimiento del país, bajo normas higiénicas implementadas por los diferentes organismos de control y por ende los resultados cada año estará dando buenos resultados. La producción anual de carne de pollo en el país llega a los 1,3 millones de toneladas, según cifras de Fenavi,

Según su comportamiento referente al consumo son muchas las características que favorecen el pollo frente al pollo importado se pretende hacerle un frente y muchas de las campañas hechas por Fenavi han tenido un efecto positivo cada día personas prefieren pollo por su fresca y ha formado parte de la comida diaria del colombiano El sector se ha visto favorecido por el incremento.

✓ Inflación

Ávila (2016) en su publicación *Balance avícola 2015 y expectativas 2016*, afirma lo siguiente:

El mercado mostró una dinámica de precios no observado en años anteriores. No obstante, si se evalúa el precio del pollo en pie en el mercado de Bogotá, por lo demás una referencia de lo que acontece en el mercado a nivel nacional, encontramos un incremento de precios de sólo el 0.5% entre los años 2014 y 2015. Explicado por una depresión de los precios en el primer semestre de 2015, donde se observó una caída (en año completo) de 16.3%, con precios que se situaron por debajo de la línea de los costos de producción.

Ilustración 12

IPC Pollo (enero 2013 - diciembre 2015)



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: cálculos estudios económicos Fenavi)

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró en septiembre en el 2015 una variación de 0,72 por ciento, mientras que la anual, que se ubicó en 5,35 por ciento, sobrepasó el rango meta impuesto por el Banco de la República, que es de entre 2 y 4%.

En lo corrido del año 2015 se registró una variación de 4,76 por ciento, tasa es superior en 1,68 puntos porcentuales a la registrada en el mismo periodo del año anterior (3,08 %). De lo anterior los principales determinantes del incremento de la inflación en 2015 están relacionados con la oferta. La depreciación del peso, que ha incrementado el precio de los productos importados, y el aumento en el precio de los alimentos como consecuencia de aspectos climáticos relacionados con el fenómeno de El Niño, son los dos factores que de algún modo ha genera aun alza de los precios y esto en el sector avícola se ha visto afectado sobre todo en la parte de sus insumos es decir concentrado, vacunas tecnología etc.,

✓ Balanza comercial

Ávila (2016) en su publicación *Balance avícola 2015 y expectativas 2016*, afirma lo siguiente:

La reducción progresiva de los precios en el mercado internacional de los granos conllevó a cerrar las posibilidades de importación de Mercosur, aun aplicando una preferencia marginal a los productos originarios de dicho bloque comercial, en especial por la aplicación del Sistema Andino de Franjas de Precios que arrojó aranceles superiores al 40%, tanto para el maíz amarillo como para el fríjol soya. Instrumento arancelario por lo demás contraproducente, dado que en la práctica no genera ningún efecto de protección y /o estabilización de precios respecto al mercado interno de granos, pero sí termina generando un impacto en la estructura de costos y competitividad del sector, y, desde luego, en el consumidor final de los productos avícolas (huevo y pollo).

La parte compleja del mercado de granos se generó por la TRM, en efecto, la tasa de devaluación progresiva en la que entró la economía colombiana terminó generando un escenario de costos crecientes.

En efecto, la tasa de devaluación promedio entre el 2014 y 2015 fue de 37.8%, anulando el resultado positivo de reducción en los precios internacionales de los granos.

En términos de importaciones, el acumulado al mes de noviembre de 2015 sumaba 4.1 millones de toneladas de maíz amarillo, de hecho, superando el volumen total importado en el 2014 (3.7 millones).

Lo anterior cambió la forma de operar el negocio de importación para el producto en cuestión, en particular, para acceder al contingente de maíz americano de 2.4 millones de toneladas con un arancel preferencial de 0%, situación que modificó las decisiones de importaciones entre el primer y segundo semestre del año. Tal y como se observa en el cuadro de importaciones mensuales de maíz, diciembre se convirtió en el mes de menor importación (o nacionalización), y enero el de mayor volumen.

Ilustración 13

Importaciones mensuales de maíz amarillo (ton)

Mes	2011	2012	2013	2014	2015
Ene	261.700	193.843	283.244	270.963	632.596
Feb	229.067	267.989	215.327	257.423	311.663
Mar	267.860	216.882	269.949	465.257	423.646
Abr	203.748	186.881	352.760	534.734	361.957
May	282.398	366.718	182.283	480.393	747.722
Jun	296.905	252.871	199.955	322.153	183.313
Jul	178.519	252.775	365.508	78.135	261.942
Ago	142.025	364.817	360.146	228.333	307.961
Sep	45.636	220.316	256.736	149.485	393.616
Oct	300.212	266.345	272.808	352.861	269.843
Nov	242.721	241.144	387.905	408.084	293.554
Dic	253.129	291.997	360.166	194.704	
Total	2.703.920	3.122.578	3.506.786	3.742.523	4.187.813

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: Legiscomex. Cálculos Fenavi)

Por tanto, ante la perspectiva de una mayor presión inflacionaria, en particular en los alimentos que tienen materias primas importadas como el huevo y el pollo, cobra aún más vigencia el desarrollo de una acción en donde, ni consumidores, ni productores internos de granos y, ni avicultores, asuman sobre costos por importaciones en productos en donde el país es claramente deficitario.

- Entorno financiero




Con la reanimación que ha tenido la inflación, el Banco de la República se ha visto, y se verá, en la necesidad de ayudar a poner más presión al freno de mano llamado tasa de interés, pese a que la inflación que se viene generando no es por sobre calentamiento en la demanda, simplemente se viene generado por un problema de oferta de alimentos atribuido al fenómeno

climático del Niño, y, por el efecto cambiario sobre los costos de producción que terminan impactando los precios.

Al final, la inflación subyacente no se contraerá, pero se logrará frenar el crecimiento, dado que el incremento de la tasa de interés interbancaria presionará las demás tasas de la economía, incrementando no sólo el costo de los créditos actuales, sino de los nuevos también.

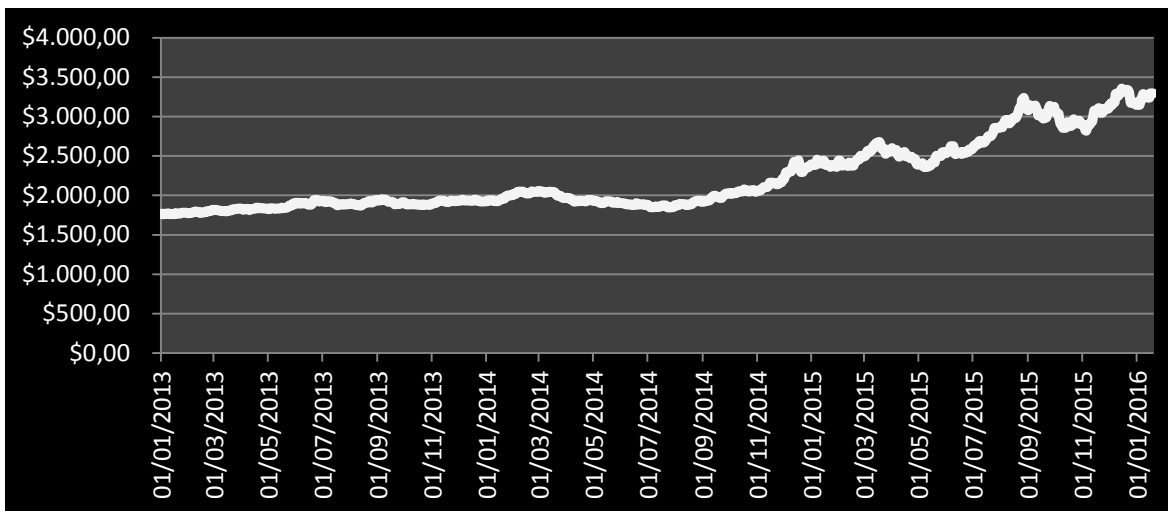
En el siguiente cuadro son las tasas que maneja el banco agrario con ayuda de Finagro, créditos en condiciones normales y para el sector avícola esta favorecida al recibir una tasa de 11.79% E.A eso quiere decir que se destinan recursos al mejoramiento, a la ampliación, a la tecnificación con préstamos que al pequeño avicultor puede acceder sin sufrir insolvencia técnica y poder acomodarse a la tasa ofrecida por el banco agrario sin rescatar que además ofrece programas al agro que la tasa es mucho más baja de la anterior mencionada.

Ilustración 14
Tasa de interés para créditos

 Banco Agrario de Colombia  MINAGRICULTURA  TODOS POR UN NUEVO PAÍS PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN 			
TASAS DE INTERES PARA CREDITOS CON REDESCUENTO DE FINAGRO DEL 18 AL 24 DE ENERO DE 2016			
CREDITOS EN CONDICIONES ORDINARIAS	PEQUEÑOS PRODUCTORES (1)		
	Operaciones individuales entre \$20 millones y hasta el tope autorizado para pequeños productores	(DTF + 5,50) E.A.	10,82% E.A.
	Restantes Operaciones	(DTF + 7,00) E.A.	12,32% E.A.
	MUJER RURAL DE BAJOS INGRESOS		
		(DTF + 5,00) E.A.	10,32% E.A.
	MEDIANOS Y MIPYMES ACTIVIDADES RURALES (1) (4)		
	Operaciones individuales entre \$20 millones y 200 millones	(DTF + 6,50) E.A.	11,82% E.A.
	Restantes Operaciones	(DTF + 8,00) E.A.	13,32% E.A.
	Para inversión en Sector Avícola	(DTF + 6,47) E.A.	11,79% E.A.
	GRAN PRODUCTOR		
	Para inversión en Sector Avícola	(DTF + 8,00) E.A.	13,32% E.A.
		(DTF + 7,52) E.A.	12,84% E.A.
	Creditos de inversión para medianos productores		
Operaciones individuales entre \$20 millones y 200 millones	(DTF + 6,50) E.A.	11,82% E.A.	
Restantes Operaciones	(DTF + 8,00) E.A.	13,32% E.A.	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: banco agrario de Colombia)

Ilustración 15
Tasa de cambio



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia)

Claramente en los últimos años el efecto del dólar se ha manifestado sobre todo en el alza del precio de los productos importados y es que el dólar ha sufrido un alza de caso el 86% desde inicios de 2013 hasta sol de hoy. En la medida en que el precio del dólar sube, los productos importados se hacen más costosos. Más aún que el sector avícola trabaja con insumos como vacunas, concentrado entre otras y esto se traduce en el aumento de la inflación y el bolsillo de los colombianos se reciente. Cabe decir que, Por el contrario, cuando el dólar cae demasiado se estimulan las importaciones y el contrabando de toda clase de productos. En esta parte el sector avícola no se ve favorecida este fenómeno afecta a las empresas nacionales que pierden mercado frente a sus competidoras internacionales y Al perder mercado los empresarios optan por reducir costos y, por lo general, eso desemboca en despido de empleados reducción de costos o reducir sus utilidades. Por estas razones no es sano que el precio del dólar se dispare o se descuelgue sin ningún tipo de control, pues la estabilidad de la economía estaría en riesgo.

- Entorno geográfico

De acuerdo a la alcaldía, El Contadero está ubicado en la zona sur de Nariño.

Límites del municipio:

Norte: Municipios de Iles y Sapuyes

Sur: Municipios de Puerres e Ipiales

Oriente: Municipios de Funes e Iles

Occidente: Municipio de Gualmatán

Extensión total: 42.3 Kilómetros cuadrados Km²

Extensión área urbana: 0.37 Kilómetros cuadrados Km²

Extensión área rural: 41.89 kilómetros Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 2475 m.s.n.m.

Temperatura media: 12°C

Distancia de referencia: 75 KM.

Esto nos permite decir que la zona es altamente aprovechable ya que cuenta con una temperatura adecuada para la crianza de pollos ya que se exige un mínimo de grados centígrados de 12 a 24 para que el pollo pueda gozar de un buen ambiente y comodidad en la crianza, esta zona sur cuenta con un número que sobrepasa las 25, con una producción estimada de 120000 pollos anuales, con el crecimiento que presenta la más reciente estadística de Fenavi el cual dice que el sector ha crecido un 5% para este año.

Esto puede ser una oportunidad para los pequeños avicultores, y pensar en crecer e intensificar su mercado nivel regional.

Vías de comunicación:

Terrestres: Infraestructura-vial

El municipio de El Contadero se comunica con Ipiales y Pasto por una, que, aunque no es 4G, cuenta con dos carriles con buena señalización y en un 100% pavimentada y con los Municipios de Gualmatán e Iles por una vía sin pavimentar.

Las veredas se comunican entre sí por medio de vías carreteables, como lo son la Aldea de María, Yáez, Ospina Pérez, La Chorrera Negra, etc. Existen todavía en la región caminos de herradura, que son frecuentados por sus habitantes para acortar distancias y transportar sus productos a caballo. Esto puede ser altamente aprovechable para los pequeños avicultores.

- Entorno legal

En cuanto al IVA, fueron aprobadas 3 tarifas: 0%, 5% y 16%. Los insumos de las cadenas productivas agropecuarias pasan del 16% al 5% para aliviar la carga de impuestos pagados que deban ser cobrados por la empresa y se le permite descontar su pago del impuesto de renta. Esto elimina la figura de devolución en efectivo y mejora el flujo de caja de las empresas, particularmente las pequeñas y medianas

El sector y en general el aparato productivo colombiano, vive en permanente incertidumbre por las frecuentes reformas tributarias, se necesitan reglas tributarias estables que le permitan a las empresas presupuestar el pago de impuestos a mediano y largo plazo, el agro posee una de las cargas tributarias más altas después de la minería, lo que entorpece su desarrollo competitivo, las consecuencias de esta inestabilidad son varias, quizá la principal es que las empresas pagan impuestos transitorios que luego se vuelven permanentes. Colombia es un país que hace reformas tributarias cada dos años. Esto se frenaría si además de evitar la evasión y que la reformas se mantengan en el tiempo, obteniendo con esto que la inversión nacional y extranjera crezca impulsando la competitividad del sector.

Una tasa de tributación como la de Colombia, muestra un modelo extractivo, que distintiva la inversión, destruye la riqueza y cuyos autores ignoraron el hecho de estar en una economía abierta compitiendo con países donde se pagan menos impuestos, Fenavi propone que para el sector agropecuario se necesita una tasa de impuesto de renta diferencial más baja que la del resto de los sectores y que simultáneamente se acompañe con incentivos para la inversión en activos productivos. De la misma manera, para no afectar al bolsillo de las clases menos favorecidas, las actuales extensiones de IVA a los productos de la canasta familiar no se deben tocar.

- Entorno tecnológico

Aguilera (2014) en su publicación sobre *Economía regional* afirma lo siguiente:

Entendiendo el cambio tecnológico como la mejora para combinar las materias primas, se puede decir que este es esencial para el crecimiento económico, en el sector avícola este cambio tecnológico se empezó a dar a mediados del siglo XX, después de la propagación de la epidemia de Newcastle. Este desarrollo comenzó con la construcción de galpones para tener animales con confort, alimentos especiales para las distintas etapas de crecimiento y producción, y la vacunación para prevenir las enfermedades. Posteriormente se conformaron algunas explotaciones industriales con más de cien mil aves en producción, similar a las de Estados Unidos, con galpones dotados de bebederos y comederos controlados, sistema eléctrico para la iluminación y aire acondicionado. Además de la producción de carne y huevo, se comenzó a aprovechar los subproductos como la gallinaza (un fertilizante de buena calidad) y las gallinas que ya no eran productivas se vendían como carne. Después se hicieron frecuentes las estrategias de integración con el fin de reducir costos.

Con alta tecnología en alimentos, razas, infraestructura y manejo, los avicultores pusieron a volar la producción colombiana de pollos y huevos. Este negocio pasó de ser una actividad eminentemente artesanal a una actividad con características industriales. Cabe destacar, que esta industria además de constituir una cadena con el sector agrícola tiene menos dificultad para su desarrollo, en lo referente al tiempo de engorde de los pollos, el cual con la implementación de tecnología ha disminuido de manera considerable. Sin embargo se puede decir que no todas las personas que trabajan en esta actividad presentan el mismo nivel tecnológico ya que no cuentan con el mismo tiempo de experiencia, de recursos económicos y de reinversión en el negocio, por ello se considera que el apoyo por parte de gremios como Fenavi debe ser constante con el fin de motivar e insistir en mejorar la estructura y el nivel tecnológico que cada avícola maneja para que el crecimiento del sector aumente y para tener una mejor calidad de vida al brindar un producto de calidad al consumidor, el cual se va a ver reflejado en los métodos utilizados en el proceso productivo.

- Entorno ambiental

Fairchild (2012) en su publicación *Control de factores ambientales en la crianza de pollitos*, afirma lo siguiente:

El objetivo principal en la crianza de pollitos es proveer un medio ambiente eficaz y económico, que sea cómodo y sano para que las aves se desarrollen. La temperatura, calidad del aire, humedad y luz son importantes. El no tener el ambiente adecuado durante el período de crianza reducirá la rentabilidad, se tendrán mayores índices de enfermedades y de mortalidad.

La actividad avícola puede tener impactos ambientales negativos. En el caso de las granjas, esta situación se daría por el uso ineficiente del agua en operaciones de lavado o por vertimiento

directo a las fuentes hídricas sin ningún tratamiento, así como por arrastre de la gallinaza y pollinaza, si éstas se encuentran almacenadas inadecuadamente.

También el aire se puede contaminar con la gallinaza y la pollinaza que inician su proceso de descomposición inmediatamente después de ser excretada por las aves produciendo distintos gases, algunos de los cuales afectan el entorno y la salud de los trabajadores, causan molestias a los vecinos e impactos en la atmósfera, principalmente cuando los galpones están mal diseñados (pobre ventilación), cuando no se respeta la densidad de aves recomendada por los expertos o cuando las operaciones de manejo no son las mejores. La guía ambiental para el subsector avícola (Minambiente, 2013), indica algunos ejemplos de medidas de prevención, mitigación y/o control como capacitación y entrenamiento en la aplicación de buenas prácticas avícolas orientadas al adecuado manejo de los residuos, de prácticas de bioseguridad en el manejo de medicamentos y de insumos para control sanitario, de saneamiento y estabilización de los residuos sólidos orgánicos, además se debe contar con un área mínima para el manejo de una mortalidad del 5% de la capacidad de encasetamiento, estabilización de gallinazas y pollinazas.

Los beneficios de la implementación de estas medidas de control son: aumento de la competitividad y productividad de la empresa, aumento de la eficiencia en el uso de materias primas e insumos, aumento de la calidad de los productos, reducción del consumo de insumos: agua, energía, gas, combustibles, reducción del impacto ambiental generado por los procesos, reducción de los riesgos en los trabajadores, la comunidad, los consumidores y posteriormente mejora de la imagen frente a la comunidad.

En la avicultura intensiva, la mortalidad se incrementa cuando la temperatura es mayor de 38°C. Nos han comentado que cuando la temperatura se mantiene en 39 o 40 °C esta ocasiona mortalidad hasta del 50% y la temperatura “mortal” en los gallineros, es decir, en la que

prácticamente mueren todas las aves, es aquella que alcanza los 47°C. Una temperatura entre 35 y 38°C se da postración en las aves, incrementa el consumo de agua y disminuye en un 25% el consumo de alimentos diario. Entre 32 y 35 °C se da un estrés medio y disminuye el consumo de alimento; entre 30 y 32°C el estrés es ligero y disminuye el consumo de alimento; entre 24 y 30°C se da una ligera ingesta de alimento y cuando la temperatura se acerca a 30°C se reduce el tamaño del huevo y la calidad de la cascara. La zona termo neutral o de confort se presenta en el rango de 12 y 24°C.

Hay que resaltar que el programa de gestión ambiental de Fenavi ha motivado a los avicultores a ser responsables con el medio ambiente y a aplicar prácticas de producción limpia optimizando los recursos naturales, esto con el fin de disminuir la mortalidad ya que muchos avicultores consideran que entre 4000 pollos la mortalidad está en un rango de 120 y 150 pollos lo cual es normal, sin embargo ellos piensan que con una adecuada temperatura, calidad de aire, humedad y luz esta cantidad podría reducir y por ende aumentar su rentabilidad, crecimiento y desarrollo del sector.

- Entorno político social

En general el crecimiento de la avicultura ha pasado por épocas de crisis y división en el gremio creadas por exceso de la oferta, restricciones a la exportación de insumos, principalmente con Venezuela y también por cuenta del contrabando. Esto origina una disminución de precios al por mayor, desestabilización de mercados regionales, aumento en el tiempo de retención del huevo en la granja, pérdida de calidad del mismo y al final se produce disminución de los márgenes de ganancia (si los hay), acortamiento de los ciclos de postura, venta de inventarios y variaciones en la programación de pedidos de aves para reemplazo. En medio de estas crisis, muchos avicultores, especialmente los pequeños que tienen mayores costos de producción

abandonan esta actividad. Es indudable que el alimento representa el mayor costo de producción en avicultura y en la perspectiva de cómo resolver el problema de las limitaciones de abastecimiento de materias primas y mejorar la competitividad. No obstante la industria avícola realiza esfuerzos por mejorar su situación, será posible alcanzar lo deseado en términos económicos y de consumo en medio de esta crisis, de nuevos impuestos, de acato a las “recomendaciones” de apoyar la globalización y de las dificultades para encontrar la manera de cómo resolver el problema de acceso a materias primas energéticas sustitutivas más económicas del notable deterioro de los ingresos / habitante, del incremento de la pobreza y por consiguiente de la insatisfacción de las necesidades mínimas de consumo nutricional de la mayoría de la población colombiana.

✓ Tratado de libre comercio (TLC)

La actividad avícola ha mostrado un continuo crecimiento en las dos últimas décadas y su producción está orientada principalmente al mercado interno. Los avicultores han invertido en tecnología y conocimiento para ser competitivos a nivel internacional, ante los tratados de libre comercio (TLC) que Colombia ha suscrito en los últimos años. Al ser un sector importador de materias primas, les da más estabilidad al acceder a insumos más baratos y obtener tecnología y genética con buenos precios. Los dos grandes retos para exportar son generalizar las certificaciones de granjas bioseguras para cumplir los requisitos fitosanitarios y acceder a nuevos mercados, y ofrecer un producto de alto valor agregado.

Colombia está inmersa en acuerdos comerciales con otros países, esa situación conlleva a que nuestro país no podría establecer un tributo a una empresa nacional que deteriore su capacidad competitiva. Si produce pollo, lo menos consecuente sería, que este productor por generar empleo y riqueza en el país, termine pagando un impuesto más alto de aquel que paga un

importador. Además, el efecto del TLC en cierta parte es negativo ya que tienen 18 años para que el pollo importado tenga cero aranceles y entre en cantidades enormes, esto deteriora la capacidad competitiva del país. El Gobierno establece una camisa de fuerza con los TLC que debe conllevar las estructuras impositivas para no deteriorar la capacidad de competencia de la industria nacional, si lo hace, pueden presentarse el traslado de las empresas a otros países debido a una estructura tributaria alta, prefiriendo exportar a Colombia, perdiéndose el empleo que generan.

✓ La Paz

La Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC en el año 2014 afirma lo siguiente:

Los objetivos de desarrollo económico y la generación de bienestar se encuentran estrechamente relacionados con la búsqueda de la solución del conflicto armado entre el estado y los grupos armados ilegales. Es bien sabido que varias generaciones de colombianos han tenido que vivir en medio del conflicto, que ha afectado tanto a áreas rurales como urbanas. Sólo si se logra el anhelado propósito de paz es posible impulsar las inversiones productivas, mejorar la cantidad y calidad de empleo, crear más oportunidades de negocios, atraer el capital y el conocimiento de otros países, reduciendo el desempleo (que ha sido señalado como tema económico prioritario) y, en fin, generar riqueza y bienestar para los habitantes del campo y, en general, para todos los colombianos.

Para el sector agropecuario colombiano es muy importante que el Gobierno Nacional haya planteado, al inicio de las negociaciones, que el modelo económico no es negociable. Los elementos esenciales del modelo vigente que debemos destacar son el respeto a la propiedad privada y la actividad productiva en el marco de la economía de mercado.

Bien lo ha afirmado el Señor presidente de la República: la propiedad privada no está en discusión. A estos elementos deben ir asociados el papel del Estado como proveedor de bienes públicos, destacando dentro de estos la justicia, la seguridad física y económica, así como la generación de un entorno propicio para el bienestar de la población en diferentes ámbitos: económico, ambiental, social, político y cultural, entre otros, base de un Estado Social de Derecho.

ANÁLISIS INTERNO

- Diagnostico interno

Al conocer las fortalezas, al saber qué es lo que mejor se hace, se puede diseñar objetivos y metas claras y precisas, que bien pueden estar encaminadas para mejorar las debilidades y/o para aprovechar las fortalezas. Cuando se tiene claro qué es lo que sabe hacer, cuando se sabe en qué área se desempeña mejor, se está en condiciones de ver con mayor facilidad las oportunidades, se puede mejorar con mayor facilidad las debilidades. Se supone que lo primero que una empresa o persona se debe preguntar, es cuáles son sus fortalezas, una vez identificadas, sólo resta explotarlas.

Si se conoce las debilidades, se sabe de qué es capaz y de qué no, esto permite ser objetivos lo cual evita asumir riesgos que luego no se puede cubrir. “Conocer nuestras debilidades nos evita meternos en camisa de 11 varas”. Además, si se conoce cuáles son los puntos débiles, se sabe qué es lo que se necesita mejorar. Las soluciones a los problemas sólo son posibles cuando se los identifica, y eso no los da la matriz DOFA.

Capacidades internas propias de la Asociación Avinguai

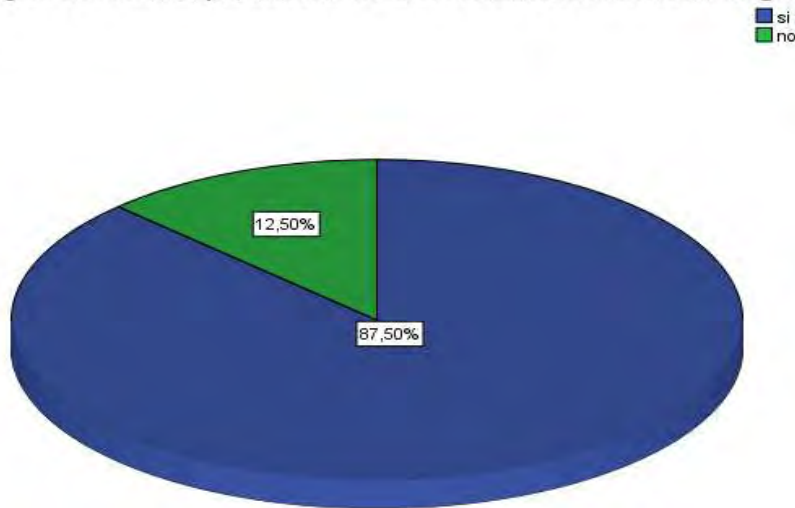
- ✓ Proceso administrativo

De la asociación Avingguai fue posible visitar 24 personas dedicadas a la producción de pollo, los cuales la mayoría no presentan misión, visión y objetivos que ayuden al direccionamiento estratégico, sin embargo, un 87.5% lleva a cabo una adecuada asignación de tareas por parte de los productores asociados lo cual genera un apropiado control de la producción de pollo esto les permite saber lo que gastan y el tiempo que llevara su cuidado y manejo de la crianza.

Ilustración 16

Proceso administrativo - asignación de tareas

¿En la actividad productiva se lleva a cabo una adecuada asignación de tareas?



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Tabla 25

Proceso administrativo

¿En su empresa se lleva liderazgo, motivación y comunicación que contribuyan al logro de sus objetivos?				
	Frecue	Porce	Porcentaj	Porcentaj

	ncia	ntaje	e válido	e acumulado
Si	2	8,3	8,3	8,3
No	22	91,7	91,7	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

✓ Proceso productivo

En la actualidad los avicultores de la asociación están produciendo alrededor de 129.300 pollos y tiene una mortalidad promedio de 5%, la mayoría de avicultores tiene una tasa baja de mortalidad del 4,6% que están entre 3 y 4 % por lo general, el tener una tasa alta se debe a que el pollito viene defectuoso desde su origen de incubación o en algunas ocasiones en factores externos como el clima.

Tabla 26

Proceso productivo – nivel de mortalidad

¿Cuál es el nivel de mortalidad?				
Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2%	3	12,5	12,5	12,5
3%	5	20,8	20,8	33,3

4%	5	20,8	20,8	54,2
5%	4	16,7	16,7	70,8
6%	3	12,5	12,5	83,3
8%	3	12,5	12,5	95,8
15%	1	4,2	4,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Las granjas por estar ubicadas en un lugar de clima cálido se han visto favorecidas para la actividad avícola, solamente un 8.3% ha sido afectado en la producción ya que algunos avicultores de Avincguai están en zonas frías como lo son Iles y alrededores lo cual han tenido que designar más en calefacción generando más gastos para el avicultor. La investigación arrojó que los avicultores están gastando 275 cilindros de 100 lb y 105 de 30 lb en todo el ciclo productivo.

Ilustración 17

Proceso Productivo - temperatura del municipio



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Algunos avicultores para mantener el mercado satisfecho han implementado el proceso de la crianza del pollo por edades, el 41.7% solo manejan una sola edad, por lo general solamente tienen un galpón, el resto de avicultores en promedio maneja 2 galpones, en total la asociación tiene 55 galpones en los cuales llevan el proceso de crianza de pollos.

Tabla 27

Proceso productivo - crianza de pollos

¿Cómo desarrolla el proceso de crianza de los pollos?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Edades	14	58,3	58,3	58,3
No maneja edades	10	41,7	41,7	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Respecto a las vacunas, los avicultores han optado por la aplicación en el ojo y en el agua y muy pocos en el pico. La investigación de las enfermedades requiere saber qué esperar, a qué edad y cómo detectar anomalías en el pollo.

Una sola vacunación no es capaz de proteger a los pollos contra desafíos demasiado fuertes, sobre todo si las prácticas de manejo son inadecuadas por tal motivo, algunos avicultores de la asociación han optado por tres vacunas, pero en promedio un 75% de los avicultores aplican 2 vacunas en el ciclo productivo.

Tabla 28

Proceso productivo - vacunas

¿Cuántas vacunas les aplica a los pollos?				
Numero de vacunas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e	válido	acumulado

2	18	75,0	75,0	75,0
3	6	25,0	25,0	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

La primera vacuna el 66.7% de avicultores la aplican a los 8 días de llegado el pollito bebe para la Bronquitis Infecciosa, y por general lo aplican en el ojo.

Tabla 29

Proceso productivo - edad para vacunas

¿En qué edad aplica las 1 vacunas?				
Días	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
5	5	20,8	20,8	20,8
6	1	4,2	4,2	25,0
8	16	66,7	66,7	91,7
10	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

En el caso de la aplicación de la segunda vacuna la mitad de los avicultores la aplica a los 15 días de llegado el pollito contra la Gumboro y Newcastle cepa B1 aplicándolo en el agua

Tabla 30

Proceso productivo - edad para vacunas

¿En qué edad aplica las 2 vacunas?				
DIAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
8	1	4,2	4,2	4,2
12	3	12,5	12,5	16,7
15	12	50,0	50,0	66,7
16	1	4,2	4,2	70,8
18	5	20,8	20,8	91,7
20	1	4,2	4,2	95,8
21	1	4,2	4,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Los avicultores asociados a Avinguai dedicados a la producción hacen desinfección de sus galpones, por lo general lo hacen en los 19 días de reposo con diferentes productos como fumigan, con esto ayuda a eliminar posibles plagas que se presenten en los galpones. Además, en la crianza del pollo están gastando 14.811 bultos de concentrado de los cuales 4882 bultos son en la etapa inicial y 9929 en la etapa de engorde.

En la parte de la infraestructura adecuada del galpón para la crianza de pollo en un 70.8% de los avicultores tienen una infraestructura preparada para la producción tanto en la adecuación como también en número de bebederos y comederos óptimo para abastecer los pollitos

Tabla 31

Proceso productivo - infraestructura de las avícolas

¿Cuál es el nivel de infraestructura tiene su empresa para la actividad avícola?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuada	17	70,8	70,8	70,8
Inadecuada	7	29,2	29,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

La mayoría de avicultores de la asociación hacen el sacrificio manual, emplean en promedio 7 personas.

Los avicultores llevan a cabo un procesos de sacrificio manual en un 58.3% debido a que no cuenta con una planta de beneficio, la mayoría tiene plazos en la que tienen que llevar el pollo a planta según reglamentos sanitarios el artículo 4 de la Ley 09 de 1979 “ Denominase matadero a todo establecimiento dotado con Instalaciones necesarias para el sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano, así como para tareas complementarias de elaboración o Industrialización cuando sea del caso, que de conformidad con el presente decreto haya obtenido Licencia Sanitaria de Funcionamiento para efectuar dichas actividades”

Tabla 32

Proceso de sacrificio

¿Cómo lleva a cabo el proceso de sacrificio?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Manual	14	58,3	58,3	58,3
Planta de beneficio	8	33,3	33,3	91,7
No lo sacrifican	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Para abastecer la producción los avicultores en su mayoría toman el agua del acueducto, son poco los que tienen agua propia en el caso de un desabastecimiento solamente un 29.2% tienen agua propia

Tabla 33

Proceso productivo - fuente de agua

¿Qué fuente de agua tiene?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Propia	7	29,2	29,2	29,2
Acueducto	16	66,7	66,7	95,8
Ambas	1	4,2	4,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Actualmente la mayoría de avicultores en un 75% le hacen tratamiento adecuado del agua para matar microorganismos que afecten a la producción

Ilustración 18

Proceso productivo - tratamiento de agua



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

La mayoría de avicultores tratan el agua con cloro en un 66,7% para tener un nivel de mortalidad baja y contrarrestar microorganismo que afecte a los pollitos

Tabla 34

Proceso productivo - tratamiento de agua

¿Con que trata el agua?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		a	e	válido	acumulado
Válidos	Límpido	2	8,3	11,1	11,1
	o				

	Cloro	16	66,7	88,9	100,0
	Total	18	75,0	100,0	
Perdidos	Sistemas	6	25,0		
Total		24	100,0		

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

El 87.5% de los avicultores le hace un adecuado proceso a la gallinaza con el fin de usarlo como abono para los diferentes cultivos que ellos tienen, pero la mayoría de avicultores lo venden como fertilizante

Tabla 35

Proceso productivo - proceso de gallinaza

¿Lleva un adecuado proceso de la gallinaza?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	21	87,5	87,5	87,5
No	3	12,5	12,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

✓ Proceso de mercadeo

Respecto al mercadeo los productores no han hecho ningún esfuerzo para ser competitivos en el mercado, la mayoría no le ha prestado atención en factores cruciales que les ayudan a la

competitividad, de la investigación se arrojó que solo el 25% aplica servicio al cliente o ajusta precios como método para ser competitivo en el mercado, los demás no aplican ningún método lo cual es una las debilidades que tienen los avicultores.

Tabla 36

Proceso de mercadeo – competitividad en el mercado

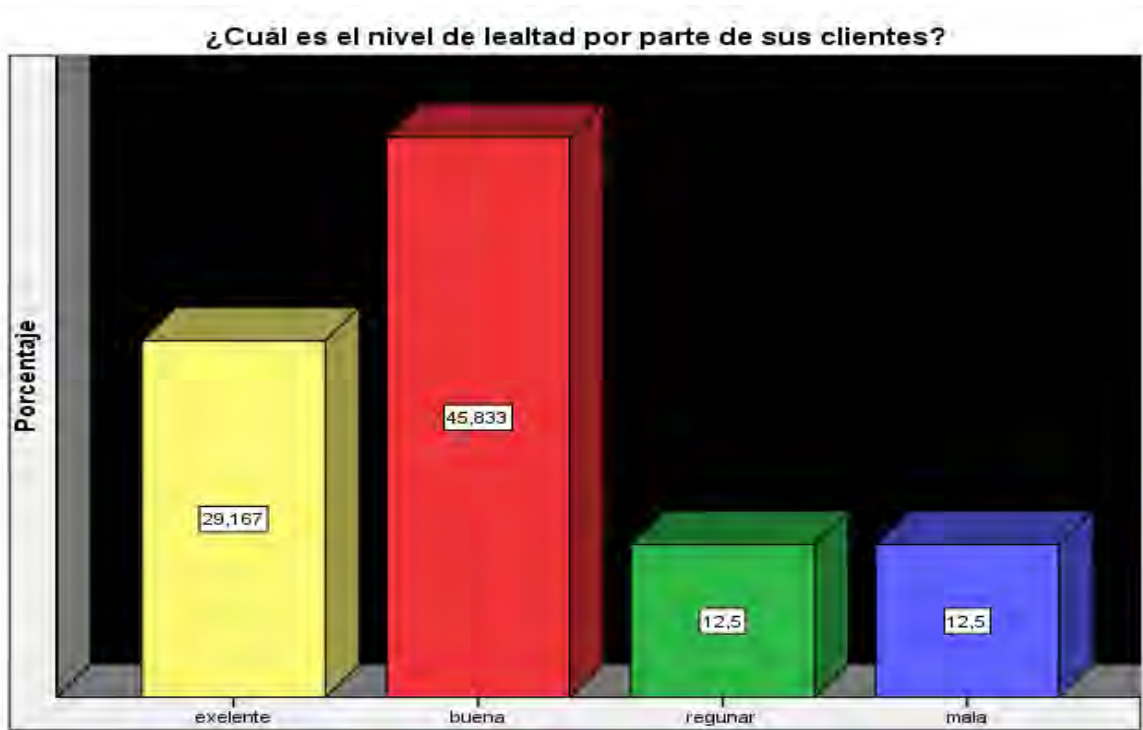
¿Qué métodos están empleando para ser competitivos en el mercado?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ajustar precios	3	12,5	12,5	12,5
Mejorar sistema de producción	1	4,2	4,2	16,7
Alianzas estratégicas	1	4,2	4,2	20,8
Servicio al cliente	3	12,5	12,5	33,3
Ninguna	16	66,7	66,7	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

El reconocimiento por parte del cliente es importante por lo tanto la aplicabilidad de las diferentes herramientas de información ayudan a promover los productos que se ofrecen, lastimosamente es una debilidad de los avicultores porque no aplican ninguna publicidad, promociones y tampoco aprovechan tecnologías de la información. La investigación dio a conocer que solo el 4.2% aplica promociones, aun así, la lealtad por parte de sus clientes es buena por brindar un pollo fresco.

Ilustración 19

Proceso de mercadeo - lealtad de los clientes



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Los productos sustitutos que enfrenta la asociación son las diferentes carnes que hay en el mercado (res, cerdo), a pesar de que hay un 79.2% de productos que pueden remplazarlo hay una participación más activa al consumo de pollo siendo preferencial por los consumidores y eso se debe a los cambios alimenticios que se ha tenido con el tiempo

Tabla 37

Proceso de mercadeo - productos sustitutos

¿Cuáles son los productos sustitutos que maneja el sector?				
Tipos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Carne de res	4	16,7	16,7	16,7
Carne de cerdo	1	4,2	4,2	20,8
Ambas	19	79,2	79,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

En la investigación se pudo observar que solo el 16.7% le dan al cliente un buen servicio y un 8.3% un valor agregado, la mayoría de avicultores en un 62.5% no emplea factores para fidelizar al cliente, lo cual es una debilidad para los avicultores.

Tabla 38

Proceso de mercadeo - fidelidad del cliente

¿Qué factores emplea para obtener la fidelidad del cliente?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La comunicación	1	4,2	4,2	4,2
Un valor agregado	2	8,3	8,3	12,5
Precio estable	2	8,3	8,3	20,8
Buen servicio	4	16,7	16,7	37,5

Ninguna	15	62,5	62,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

La mayoría de avicultores por ser pequeños han tenido grandes problemas con la competencia se dice que son afectados en un 67.7% debido a los bajos precios que la competencia brinda.

Son muchos los factores negativos que tiene los avicultores, entre ellos está que muy pocos son los que maneja cadena de frio ya sea en la comercialización de pollo o en tener vehículo con termo.

El 33.3% se dedican a ofrecer productos terminados al cliente final a través de puntos de venta, para algunos avicultores que tienen clientes finales no han optado por ofrecerle al cliente formas de pago, solamente el 16.7% lo hace.

✓ Proceso contable

La parte contable es una debilidad que mucho avicultor de la asociación tiene, el registro de ingresos y egreso se lleva de una forma empírica solamente el 8.3% lleva el registro, bien sea alguna persona capacitada en la actividad (contador público) o un software especializado.

El nivel de los activos ha venido progresando de forma creciente debido a que ha sido necesarios la construcción de nuevos galpones para abarcar mayor concentración de pollos y la adecuación a las nuevas normas planteadas por el Ica tanto en el saneamiento como control de plagas y procesos aledaños a la producción es decir la construcción de cercas vivas, baños, bodegas para esto los avicultores se han financiado gracias al apoyo que les da el Banco Agrario debido a los diferentes programas que le ofrece al sector agropecuario y es que en un 41.7% de los avicultores trabajan con Banco Agrario, la mayoría de ellos en un 58.3% acceden a créditos para llevar a cabo lo anteriormente dicho

Ilustración 20

Proceso contable - entidad financiera

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

✓ Proceso político – social – legal

Los avicultores de la asociación están legalmente registrados pero la mayoría falla en el registro que lo catalogan como bioseguras solamente de la asociación el 4.2% de las granjas son bioseguras aun así la mayoría aproximadamente un 87.5% está en el proceso de certificarse al cumplir con las normas de exigidas por Ica.

El gremio como lo es Fenavi ha sido una entidad que ha aportado al mejoramiento de los avicultores, a un 91.7% le ha ofrecido capacitación que ha sido bien recibida porque les ha ayudado a enfrentar los diferentes problemas que han tenido como el mejoramiento en la producción, saneamiento, el cuidado del pollo en sus vacunas etc.

Otra entidad encargada del control es Invima e Ica que hacen visitas frecuentemente a los avicultores para regularlas. Pero no son visitadas en su totalidad, hay un 12.5% de avicultores que no han sido visitados, por lo que desconocen algunas normas implantadas por el Ica

Una debilidad que ha tenido los productores es el manejo adecuado de impuesto sobre las ventas (IVA) porque solamente al 20.8% de los avicultores le devuelven y es que la mayoría lo desconoce.

Referente al contrabando los avicultores han tenido una baja afectación debido a que el habitante ecuatoriano ha optado por comprar en territorio colombiano como consecuencia del alza del dólar

Tabla 39

Proceso contable - afectación del contrabando

¿Cuál es el nivel de afectación que ha recibido por el contrabando en producción, sacrificio y comercialización de pollo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		a	e		
	Alta	4	16,7	16,7	16,7
	Baja	18	75,0	75,0	91,7
	muy baja	2	8,3	8,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Para la producción de pollo los insumos para la crianza son cruciales ya sea concentrado, pollito bebe o vacunas, algunos de estos productos son importados y debido a que el dólar ha subido considerablemente se ha visto reflejado en el concentrado.

Tabla 40

Proceso contable - influencia del dólar

¿En qué productos ha visto influencia por la variación del dólar?				
	Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Concentrado	6	25,0	25,0	25,0
Concentrado y pollo	12	50,0	50,0	75,0
Todos	6	25,0	25,0	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Se pudo ver que los avicultores no llevan a cabo una motivación ni mucho menos un liderazgo que ayude al logro de sus objetivos solamente un 8.3% de los productores realizan una motivación a sus colaboradores, a pesar de que tienen una buena relación con ellos no usa herramientas para obtener información de los trabajadores sobre su satisfacción con las condiciones de empleo.

DISEÑO DE LA MATRIZ MEFE, MEFI Y DOFA DE LAS PEQUEÑAS PRODUCTORAS DE LA ZONA SUR DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO, ASOCIADAS A AVINGUAI.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS MEFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) permitirá resumir y evaluar toda la información externa. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la organización. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.

2. Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.

3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una amenaza importante (1)

Una amenaza menor (2)

Una oportunidad menor (3)

Una oportunidad importante (4)

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0

indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

Tabla 41

Matriz de factores externos MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERACION
Crecimiento económico	0,08	4	0,32
Consumo per cápita	0,07	3	0,21
Inflación	0,05	2	0,10
Tasa de cambio	0,04	3	0,12
Balanza comercial	0,06	3	0,18
Tasa de desempleo	0,05	2	0,10
Vías de		4	0,32

comunicación	0,08		
Devoluciones del IVA	0,04	3	0,12
Tratado de libre comercio	0,07	1	0,07
Acuerdo de paz	0,05	3	0,15
Tecnología para la crianza de pollos	0,07	3	0,21
Residuos	0,06	2	0,12
Clima	0,08	3	0,24
Créditos (entidades financieras)	0,05	3	0,15
Número de competidores	0,05	2	0,10
Tasa de cambio	0,05	1	0,05

Regulación sanitaria (Ica)	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		2,66

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

En la matriz se puede observar que el resultado ponderado es 2,66 el cual nos da entender que al ser mayor de 2,5 hay mayor tendencia a la oportunidad.

El total ponderado de 2.66 indica que la avicultura está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS MEFI

La matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFI son:

1. Hacer una lista de fortalezas y debilidades claves en la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0

3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una debilidad importante (1)

Una debilidad menor (2)

Una fortaleza menor (3)

Una fortaleza importante (4)

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Tabla 42

Matriz de factores internos MEFI

FACTORES INTERNOS CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERACION
Estructura organizativa	0,04	1	0,04
Asignación de tareas	0,03	3	0,09

Relaciones interpersonales	0,03	4	0,12
Proceso administrativo	0,04	1	0,04
Control de la producción	0,02	3	0,06
Adecuación galpón	0,03	3	0,09
Infraestructura	0,04	3	0,12
Crianza	0,04	3	0,12
Sacrificio	0,04	4	0,16
Fuente agua	0,03	2	0,06
Residuos	0,03	3	0,09
Plan de vacunación	0,04	3	0,12
Reconocimiento	0,04	1	0,04

Lealtad clientes	0,04	4	0,16
Distribución	0,05	1	0,05
Diferenciación	0,05	1	0,05
Producto	0,05	2	0,1
Cadena de frio	0,04	1	0,04
Calidad	0,05	4	0,2
Fidelidad	0,05	1	0,05
Participación	0,04	2	0,08
Contabilidad	0,05	1	0,05
Nivel de activos	0,03	3	0,09
Bioseguridad	0,05	1	0,05

Normalización	0,05	2	0,1
TOTAL	1,00		2,17

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

En la matriz podemos observar que el resultado ponderado es 2,17 el cual nos da entender que al ser menor de 2,5 hay mayor tendencia a la debilidad.

MATRIZ DOFA

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.

Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

La matriz DOFA muestra con claridad cuáles son las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas que presenta una empresa, elementos que, al tenerlos claros, dan una visión global e integral de la verdadera situación en que se encuentra la empresa.

Si se conoce las debilidades, se sabe de que es capaz y de qué no. Permite ser objetivos lo que evita asumir riesgos que luego no se puede cubrir. Sí se conoce cuáles son los puntos débiles, se

sabrán qué es lo que se necesita mejorar. Las soluciones a los problemas sólo son posibles cuando se identifican los problemas, y eso da la matriz DOFA.

Cuando se conocen las oportunidades, se tiene claro hacia donde encaminar los recursos y esfuerzos, de tal manera que se pueda aprovechar esas oportunidades antes de que desaparezcan o antes de que alguien más las aproveche.

Al conocer las fortalezas, al saber qué es lo que mejor se hace, se puede diseñar objetivos y metas claras y precisas, que bien pueden estar encaminadas para mejorar las debilidades y/o para aprovechar las oportunidades. Cuando se tiene claro qué es lo que se sabe hacer, cuando se sabe en qué se desempeña mejor, se está en condiciones de ver con mayor facilidad las oportunidades, o se puede sortear con mayor facilidad las debilidades. Se supone que lo primero que una empresa o persona se debe preguntar, es cuáles son sus fortalezas, una vez identificadas, sólo resta explotarlas.

Por último, están las amenazas. Si se quiere sobrevivir, hay que ser capaz de identificar, de anticipar las amenazas, lo que permite definir las medidas para enfrentarlas, o para minimizar sus efectos. Si no se conoce una amenaza, mucho menos se sabe cómo reaccionar frente a ella, de allí la importancia de conocer el medio, el camino a que se tiene que enfrentar.

El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada uno de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa.

Las estrategias FO son aquellas que ayudan a aprovechar correctamente las fortalezas y oportunidades.

Las estrategias DO permiten utilizar la oportunidad para disminuir el efecto de la debilidad.

Las estrategias FA permiten que la fortaleza disminuya el impacto de las amenazas.

Las estrategias DA permiten disminuir el impacto de la debilidad y de la amenaza.

Ilustración 21
Matriz DOFA

				INTERNO			
				FORTALEZAS		DEBILIDADES	
				F1	RELACIONES INTERPERSONALES	D1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
				F2	CALIDAD	D2	DIFERENCIACIÓN
				F3	LEALTAD DE CLIENTES	D3	DISTRIBUCION
F4	CONTROL DE PRODUCCIÓN	D4	BIOSEGURIDAD				
E X T E R N O	O P O R T U N I D A D E S	O1	CRECIMIENTO ECONOMICO	F101	Utilizar las buenas relaciones personales para unir fuerzas entre las avícolas y así aprovechar el crecimiento económico haciendo crecer la asociación	O2F3	Distribuir el producto utilizando vías de comunicación
		O2	VÍAS DE COMUNICACIÓN	F302	Aprovechar la lealtad de los clientes y mejorar el servicio de comercialización, distribuyendo el producto en los principales municipios de la zona sur del departamento de Nariño, esto debido a que estos municipios tienen vías de comunicación adecuadas		
		O3	CREDITOS CON ENTIDADES FINANCIERAS	F403	Utilizar el control adecuado en la producción, para determinar si es o no factible el uso de créditos con entidades financieras	O3D4	Por medio de obtención de créditos con entidades financieras cumplir las regulaciones del ICA para hacer las granjas bioseguras
		O4	CONSUMO PERCAPITA	F204	Utilizar la calidad del producto para satisfacer el consumo percapita de carne de pollo así se asegura que el comprador se convierta en cliente	O4D2	Aprovechar el alto consumo de pollo para enfrentar la baja diferenciación del pollo esto con el fin de que no se afecten las ventas
	A M E N A Z A S	A1	TASA DE CAMBIO	F4A1	Por medio del control en la producción establecer las tendencias de la tasa de cambio con el fin de evitar problemas que esta puede presentar en variación de precios de los insumos.	A3D4	Hacer las granjas bioseguras permitiendo que sigan funcionando con normalidad con eso se evitara que la tasa de desempleo se incremente
		A2	TRATADO DE LIBRE COMERCIO	F3A2	Por medio de la lealtad de los clientes evitar que el TLC afecte a la asociación.		
		A3	TASA DE DESEMPLEO	F2A2	Por medio de la calidad basada en frescura del pollo, evitar que el TLC afecte a la asociación		
		A4	NUMERO DE COMPETIDORES	F2A4	Por medio de la fidelidad del cliente y calidad del producto se evitara que el cliente compre a la competencia.		

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD RELACIONADAS CON LA COMERCIALIZACIÓN QUE LES PERMITA A LAS PEQUEÑAS PRODUCTORAS DE LA ZONA SUR DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO ASOCIADAS A AVINGUAI HACER FRENTE A AVÍCOLA RUANO, AVÍCOLA CAICEDO Y POLLO AL DÍA.

ESTRATEGIAS DE ESTABILIDAD

Adecuar granjas avícolas de acuerdo con las normas presentadas por ICA, con el fin producir bajo el nombre de granja certificada como biosegura con lo cual brindara confianza al cliente. Mediante la recolección de información se demuestra que existe una cantidad importante de granjas que no cumplen los requisitos presentados por el ICA en resoluciones 3651 y 3652. Lo que representa una debilidad de gran importancia frente a los productores de Avícola Caicedo, Pollo al día y Avícola Ruano.

Aprovechar calidad del pollo para promocionar el producto e incrementar ventas. Mediante recolección de información se demuestra que el consumidor de carne de pollo de la zona sur del departamento, prefieren los productos de las granjas avícolas cercanas, aludiendo a la frescura de estos.

Realizar un plan de marketing. Debido a que las productoras no cuentan con un plan de marketing se recomienda hacer uno basado en las cuatro p, logrando con esto posicionamiento y crecimiento dentro del mercado.

Realizar plataforma estratégica de las avícolas.

ESTRATEGIAS DE ENFOQUE

Aprovechar las adecuadas vías de comunicación para distribuir el producto en los municipios de la zona sur del departamento. En su gran mayoría los productores utilizan intermediarios para

hacer llegar la carne de pollo al consumidor final, lo que se podría evitar e incrementar ganancias.

Aprovechar el alza en el consumo de pollo para promocionar el producto para incrementar ventas. En los últimos años el consumo per cápita de pollo se ha incrementado, razón por la cual los productores deben aprovechar esta variable para incrementar sus ventas y crecer.

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Crear una marca. Es necesario que el consumidor conozca el producto y sepa diferenciarlo de la demás razón por la cual se hace indispensable la creación de una marca.

ESTRATEGIA DE ALIANZA

Aprovechar las buenas relaciones entre productores para hacer alianzas estrategias con el fin de brindar satisfacción al cliente.

DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR DE LAS PEQUEÑAS PRODUCTORAS DE LA ZONA SUR DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO, ASOCIADAS A AVINCGUAI.

DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AVÍCOLA PARA EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

- Categorías genéricas de los factores

Recursos humanos: Este recurso ha permitido en gran parte a que el sector se mantenga ya que en su totalidad estos pequeños avicultores cuentan con una mano de obra barata la cual no exige muchas garantías a la hora de prestar el servicio, además porque es muy poca su capacitación técnica para llevar estos procesos, esa capacitación y/o aprendizaje se lleva a cabo por los dueños de las granjas y la misma experiencia en el tiempo de trabajo, esta mano de obra no especializada puede llevar varias funciones al tiempo que cuidan de la crianza del pollo,

funciones como: construcción de galpones, carga de materia prima, cuidado de la fuente de agua, entre otras.

En el sector educativo para el año 2011 la subregión de Obando presenta una cobertura neta en el nivel preescolar de 58%, primaria 91%, en secundaria 70% y en media 43%. El porcentaje de analfabetismo es de 8.97%.

Recursos físicos: El promedio anual de temperatura es de 11.5 grados centígrados, registrándose las temperaturas más bajas en los meses de julio y agosto, siendo la temperatura más baja 9.7 grados centígrados en el mes de julio, y las más altas en los meses de enero, marzo y abril, presentándose la mayor temperatura de 11.5 grados centígrados en el mes de enero

Este municipio se ve favorecido en el aspecto de temperatura ya que se requiere un promedio de 18 grados a 24 para que un pollo encuentre un confort, este municipio que cuenta con un promedio de 15 grados centígrados es adecuado para la crianza de los pollitos y esto se ve reflejado en los gastos inferiores a lo que los avicultores incurren en cuanto a criadoras a gas, ya que es menor la utilización de estas en el municipio comparado con sus cercanos.

Ilustración 22

Municipio de El Contadero

Microcuenca	Area Total Hectáreas	%
1- UMH BOYACA	206.0	4.87
2- UMH CUTIPAS	1,383.0	32.7
3- UMH LA HUMEADORA	362.1	8.57
4- M.Q SAN ANTONIO	263.8	6.24
5- M.Q HONDA	221.1	5.23
6- M.Q DOS QUEBRADAS	202.4	4.79
7- M.Q LA CUEVA	173.1	4.10
8- M.Q EL MANZANO	113.6	2.69
9- M.Q BRIGADA	158.7	3.75
10- M.Q GUARANGO	86.8	2.05
SUBTOTAL	3,170.6	75.0
ESCURRIMIENTO 1	94.9	2.25
ESCURRIMIENTO 2	95.6	2.26
ESCURRIMIENTO 3	323.4	7.65
ESCURRIMIENTO 4	25.6	0.61
ESCURRIMIENTO 5	69.9	1.65
ESCURRIMIENTO 6	20.0	0.47
ESCURRIMIENTO 7	274.7	6.50
ESCURRIMIENTO 8	152.3	3.60
SUBTOTAL ESCURRIMIENTOS	1,056.4	25.0
TOTAL RED DE DRENAJE	4,227	100

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: Microcuencas, 2000 UMH Unidad de Maneja Hídrico)

Recursos hídricos: En cuanto a yacimientos naturales podemos encontrar que los avicultores en su mayoría tienen acceso de agua por medio de estos, lo cual implica grandes extensiones de manguera que sean capaces de traer el agua hasta los tanques de almacenamiento de las granjas.

Ilustración 23

Climas, altitudes y temperatura

CLIMA	ALTITUDES	TEMPERATURA MEDIA ANUAL
CALIDO	0 a 1.000	24°
TEMPLADO	1.000 a 2.000	17° a 24°C
FRIO	2.000 a 3.000	12° a 18°C
PARAMO	3.000 a 4.000	6° a 12°C
GLACIAL	mas de 4.000	0° a 6°C

Datos obtenidos de a investigación (Fuente: Esquema de ordenamiento territorial del municipio de El Contadero

– Nariño)

Ilustración 24
Temperatura ambiente

Edad (días)	Temperatura (°C)	Humedad relativa
0	32-33	30-50%
7	29-30	40-60%
14	27-28	50-60%
21	24-26	50-60%
28	21-23	50-65%
35	19-21	50-70%
42	18	50-70%
49	17	50-70%
56	16	50-70%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: Esquema de ordenamiento territorial del municipio de El Contadero

– Nariño)

De acuerdo al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y a la Gobernación de Nariño:

Recursos de conocimiento: La educación es un cimiento elemental de las políticas de innovación tecnológica, posibilitando la formación de ventajas comparativas fuertes en sectores que requiere de capital humano, teniendo demandas altas, como es el sector de las (TICS) es necesario delinear políticas acordes a la realidad del departamento que inciten a la inversión, en la mejora de las habilidades del capital humano y a largo plazo la estipulación de sistemas educativos formales, formación profesional y capacitación de alta calidad; en este sentido lograr

mejores utilidades de estándares de productividad en el sector por cuanto un capital humano calificado aprovechara de mejor manera la tecnología existente en los ítems productivos de este sector.

Por otra parte, el departamento de Nariño, el recurso conocimiento es insuficiente, la investigación genética no existe y las empresas que brinden este servicio son nulas, la investigación científica para el desarrollo de nueva genética y vacunas es tarea de los demás departamentos del País lo que representa un problema porque no se conocen las condiciones reales de los insumos, lo que en ocasiones ha generado dificultades de salud en las aves importadas.

Recursos de Capital: Lamentablemente para esto pequeños avicultores tomar un crédito por parte de entidades bancaras como el banco agrario a veces se vuelve complicado ya que estos exigen unas tasas de interés que en la actualidad se encuentra en 1.3% para las 40 líneas entre ellas la de la avicultura, además de esto estos avicultores comentan no recibir subsidios par parte del estado para su actividad productiva.

Infraestructura: Transporte carretero El modo de transporte de mayor importancia es el carretero, se puede observar que este sistema ha sido afectado por el mal estado de las vías nacionales, departamentales y municipales donde su regular y mal estado dificultan el dinamismo que se debe brindar para el desarrollo socioeconómico. Por otro lado, los costos del transporte dificultan la generación de actividades competitivas. El departamento de Nariño cuenta con una red de carreteras de aproximadamente 6.530 kilómetros, con una amplia cobertura en la zona Andina, para la intercomunicación de sus principales centros urbanos con la región Central del departamento y el resto del país. Sin embargo, dicha comunicación es insuficiente y es necesario adelantar las obras necesarias para articular al departamento con la

dinámica nacional. Entre los principales proyectos estratégicos están la construcción de la vía Pasto - Mocoa como parte del corredor Intermodal Belén De Para (Brasil), Intervención de la vía Tumaco – Espriella – Río Mataje (frontera con Ecuador), la terminación de las obras de la Concesión Rumichaca - Pasto - Aeropuerto Antonio Nariño - Cano, buscando la inclusión de la construcción de la doble calzada Pasto – Pedregal y tercer carril Pedregal - Ipiales, así como la ampliación del puente internacional de Rumichaca. En el transporte carretero, Nariño tiene ventaja comparativa frente al resto del país por tener jurisdicción con el puerto de Tumaco, convirtiéndose además en un punto de intercomunicación terrestre entre la Amazonía Colombiana con la zona Pacífica y la intercomunicación de Colombia con Sur América.

Tabla 43

Clasificación de los factores para el sector avícola nariñense

BASICOS:
Contaminación de las vertientes hídricas
Posición estratégica por estar ubicada en zona de frontera, y además de esto por tener un puerto fluvial cerca de su capital pasto.
Recursos hídricos importantes, con una importante biodiversidad de flora y fauna.
Deforestación en crecimiento, por la marcada producción agrícola, ganadera y también en parte por el cultivo de plantas ilícitas.
Mano de obra semiespecializada relativamente barata.

Avanzados:

Infraestructura vial inadecuada.
Ausencia de concepto de planificación en las avícolas
Baja capacidad técnica
Poca relación entre universidad empresa generando con esto poca investigación en procesos de producción.
Poco acceso a tecnología importada de punta.
Escases de recursos financieros e intermediación financiera para créditos.
Inseguridad en carretera y zonas rurales.

Datos obtenidos en la investigación

SECTORES CONEXOS DE APOYO

Un sector conexo al sector avícola es el productor de equipo y maquinaria avícola. De acuerdo con lo manifestado los pequeños avicultores del sector, la mayor parte es de origen extranjero o nacional, es decir, el desarrollo de esta industria a nivel regional no existe.

Los sectores de apoyo son aquellos que proveen, al sector en cuestión, de insumos siendo el más importante para la actividad avícola y de balanceados. La elaboración de alimentos balanceados requiere de un conocimiento específico que permite reunir una serie de factores como calidad, aceptabilidad para el organismo animal, digestibilidad, calidad para mezclarse, ausencia microbiológica y de toxinas entre otras; aplicándose fórmulas alimenticias para cada tipo de ave y se acuerdo a su edad, así como también una atención cuidadosa de todas las actividades para su elaboración.

Los mayores productores de balanceado son las empresas que tienen integración vertical que incluyen la producción de balanceado siendo su participación dentro de la producción total de este producto aproximadamente el 71.14%. Tanto de empresas con integración vertical como de aquellas que no la tienen, satisface completamente los requerimientos del sector avícola en cuanto a provisión.

La provisión de alimento balanceado, por parte de los sectores conexos y de apoyo, satisface completamente los requerimientos del sector; sin embargo, es la estacionalidad de la producción de su principal insumo, el maíz duro o amarillo, lo que encarece los costos del balanceado y, consecuentemente, del producto de carne de pollo, obstaculizando así la expansión del sector hacia los mercados internacionales; Realizar importaciones encarece el precio de la carne de pollo.

CONDICIONES DE LA DEMANDA

Según Porter, la demanda tiene tres atributos genéricos que contribuyen a la generación de ventaja competitiva para esta investigación se tomaran solo dos atributos para tener un mejor análisis del sector:

Composición de la demanda o naturaleza de las necesidades del comprador,

Magnitud y pautas de crecimiento de la demanda.

Aspectos que se han destacado en su trayectoria como investigador siendo Porter un autor de alta calidad donde él manifiesta que:

“La calidad de la demanda interior, es más importante que la cantidad de demanda interna a la hora de determinar la ventaja competitiva.”

Estos efectos son plenamente comprensibles ya que la calidad de la demanda interna, que consiste en que los consumidores son más exigentes en cuanto a los atributos del producto e

inclusive, en el servicio que se le dé al cliente antes, durante y después de la venta del producto, lo que conlleva a que se estimule a las empresas a ofrecer cada vez un producto y/o servicio más eficiente, tratando de estar siempre “un paso adelante” de la competencia dentro y fuera del mercado interno.

Es decir, para analizar y sintetizar en qué medida se ha estimulado la demanda interna al desarrollo de una ventaja competitiva como comparativa del sector avícola Nariñense, se debe tener en cuenta primordialmente su volumen en producción y pautas de crecimiento (de la demanda) con la calidad de la demanda interna.

Volumen y pautas de crecimiento: Con el fin de determinar de una manera lo más exacta posible la relación existente entre la demanda per cápita de carne de pollo, y el PIB per cápita, el precio de la carne de pollo y el precio de la carne de res se ha llevado a cabo la siguiente estimación considerando la información estadística a partir del año 2000 hasta 2013: La variable precio de la carne de res no es determinante en cuanto a la demanda de carne de pollo. Sin embargo, esto puede corresponder a que el precio de la carne de pollo, se establece considerando el precio de la carne de res, situación que fue evidenciada por alguna de las personas entrevistadas del gremio avicultor sin embargo, no constituye un factor determinante ni de la demanda, ni del precio de la carne de pollo y en los últimos años por el crecimiento del consumo de la carne de pollo, el precio ha estado siempre por debajo de la carne de res, siendo esta una gran limitante para que el precio de pollo, no sea constante y pierda potencialidad en el mercado.

Calidad de la Demanda: Los empresarios entrevistados tanto del gremio avicultor, coincidieron en afirmar que el consumidor nariñense con el paso del tiempo prefiere productos de marca. Existen lugares principalmente en los municipios donde siguen prefiriendo aquellos productos que son por pequeños vendedores quienes no tienen en cuenta este tipo de conceptos.

Si bien es cierto que la demanda per cápita de carne de pollo en el departamento de Nariño ha ido en aumento, y este incremento en la demanda per cápita de carne de pollo ha impulsado el incremento de la producción del sector avícola, el costo de las carnes de res no ha tenido una incidencia directa en relación al aumento de la demanda, pero si los nuevos criterios de nutrición apuntan a que el consumo de carnes blancas es más saludables que el de carnes rojas siendo una gran oportunidad de aprovecharse del mercado.

Tanto el PIB per cápita, es decir el poder adquisitivo de los clientes, como el precio de la carne de pollo, son los elementos que determinan la demanda per cápita de carne de pollo. Existen ciertos meses en el año que hay sobre oferta del producto, motivo determinante para que el precio de la carne de pollo disminuya. Por otro lado, se comprueba que el aumento de la demanda de carne de pollo ha ido acompañado de un aumento de la oferta del mismo producto. A un mayor ingreso, el consumo aumenta y a un mayor precio, el consumo disminuye.

Por otro lado, se comprueba que el aumento de la demanda de carne de pollo ha ido acompañado de un aumento de la oferta del mismo producto. Según los propios empresarios, el crecimiento de la demanda ha incentivado el surgimiento de nuevas empresas durante los últimos años. No obstante, algunas de las granjas avícolas han tenido que salir del negocio debido al manejo inadecuado tanto en los galpones en infraestructura, normas de bioseguridad y como en las aves, provocando contagios masivos de enfermedades provenientes de otros departamentos, evidenciando grandes pérdidas económicas y desestabilización de hogares. La creciente demanda nacional de la carne de pollo ha hecho que la producción sea destinada básicamente a satisfacer las necesidades del mercado local, esta situación se comprueba, aunque a pesar de que la producción ha aumentado, las exportaciones no han tenido igual comportamiento, consecuentemente.

Factores que se deben tener en cuenta:

Presencia de grupos armados que generan violencia, inseguridad, desconfianza para la inversión y desplazamiento de población hacia la ciudad.

La rivalidad y competitividad entre las grandes empresas en los procesos licitatorios, así como los competidores de otras regiones del país, hace que la entidad contratante posea más criterios de calificación y selección entre los proponentes.

El poder adquisitivo de los nariñenses es demasiado bajo, por lo que se les dificulta el acceso a créditos para libre inversión. Adicionalmente,

El gobierno como principal contratante para las empresas avícolas, es exigente en los plazos, precios y características técnicas de infraestructura.

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR

“La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. En cualquier sector, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas: 1) la amenaza de nuevas incorporaciones, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutos, 3) el poder de la negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores, y 5) la rivalidad entre los competidores existentes”.

Antes de presentar las estrategias competitivas seguidas por los productores del sector, es necesario definir la estructura del sector con relación a dos aspectos básicos: la producción y el comercio exterior. Estos dos conceptos permitirán adquirir una idea acerca del tamaño y las pautas de crecimiento del sector y de su grado de apertura y penetración a otros mercados. Posteriormente, con base en el conocimiento de estos aspectos, se analizarán las cinco fuerzas competitivas en donde se incluye el rol y la presencia de los competidores del sector (rivalidad).

Evidentemente, las empresas que cubren el mayor fragmento del mercado nacional y que podría decirse son exitosas, son todas aquellas que cuentan con procesos innovadores, sofisticados y mano de obra altamente calificada donde han concebido a la actividad como un sector productivo

Como se señala, en el sector avícola nariñense, existen dos tipos de empresas:

A. Empresas con integración vertical: Conformado por planta incubadora de pollitos y planta de sacrificio, este tipo de granjas realizan todas o casi todas las fases del sector productivo: reproducción, engorde, saneamiento, procesamiento, distribución.

B. Empresas sin integración vertical: Efectivamente, la mayoría de las granjas en el departamento de Nariño son granjas que desarrollan su proceso bajo este sistema. A esta categoría pertenecen todas aquellas empresas pequeñas y medianas que no han tenido la oportunidad ni el capital suficiente para incorporarse de lleno en su proceso productivo para que todas las fases necesarias puedan abastecer la producción regional.

Dentro de esta categoría se encuentran la mayoría de empresas pequeñas de tipo familiar que operan en el departamento de Nariño. Su volumen de producción total es inferior al de las empresas con integración vertical por tanto se observa desigualdad cuando se trata de hacer comparaciones entre regiones ya que en el departamento de Nariño no existe exportaciones siendo una desventaja que desmotiva al gremio avicultor.

EL PAPEL DE GOBIERNO: Es innegable que en el Departamento existe una ineficiente gestión política del Gobierno, que se encarga básicamente de solucionar los desequilibrios presentes en la economía Colombiana, la desigualdad social y los altos niveles de desempleo y la inseguridad, han repercutido negativamente en el poder adquisitivo del consumidor colombiano, igualmente no ha existido por parte del gobierno un control del crecimiento del sector, por lo que

existen variaciones de precios que han estado supeditadas a la oferta y demanda. La reducción del poder adquisitivo ha provocado que a pesar de que la demanda ha sido creciente, este sigue siendo inferior a la de otros departamentos como Santander y Valle.

Por tanto, se puede deducir que:

El gobierno ejerce gran influencia en las condiciones negativas que presentan la mayoría de los factores básicos primordialmente, de la misma manera, no ha establecido planeación que permita desarrollar la región y fortalecer el sector avícola

Cuando existe limitaciones del orden municipal, departamental o nacional, en ocasiones la escogencia del contratista sea para cualquier sector, no se fundamenta en criterios mínimos de selección, sino en favoritismo político o manejos fraudulentos.

EL PAPEL DE LA CASUALIDAD, EL AZAR: Es importante señalar lo que Porter afirma, las empresas más exitosas provienen de las bases nacionales que en sí mismas son fuertes y competitivas por tanto deduce que el diamante de competitividad no es estático, sino que cambia conforme pasa el tiempo, de acuerdo con las influencias que ejercen entre sí, tanto los determinantes como los dos factores influyentes:

- Gobierno
- Casualidad

La acción del fenómeno de El Niño evidentemente afecta al desarrollo avícola, a los sectores conexos y de apoyo a través de la destrucción de las zonas maiceras. Al constituir el maíz el principal insumo de la actividad avícola, cualquier variación en su volumen de producción, y consecuentemente en su nivel de precios, afecta directamente al sector avícola por lo que este constituye el principal rubro dentro de la estructura de costos.

La dolarización que afecta principalmente al departamento de Nariño.

Otro factor importante son los conflictos sociales que se han desarrollado en el País como los paros agrarios que se presentan constantemente por la inconformidad y alza de gasolina para los transportadores una limitante más para que el sector avícola atrase sus producciones y se vea afectado de manera directa.

El conflicto armado en Nariño ha ocasionado un atraso en la expansión del mercado puesto que existe un miedo de los avicultores cuando se trata de incursionar en otras plazas.

Importantes discontinuidades tecnológicas por ejemplo en el caso de la genética de aves que utilizando las herramientas biológicas necesarias se podrían crear diferentes razas que garanticen un mejor producto para el consumidor a través de la disminución de costos que se incurren en el levante de aves, con ello consiguiendo avances tecnológicos para el consumidor.

CINCO FUERZAS DE PORTER

Rivalidad entre competidores existentes:

En la zona sur del departamento de Nariño encontramos empresas familiares dedicadas a la producción de pollos de engorde las cuales actualmente son un número significativo con tendencias a aumentar en los próximos años debido a la escases de empleo y de formas de conseguir un sustento diario, actualmente estas pequeñas productoras avícolas las cuales tienen una producción que oscila entre 1.000 y 40.000 pollos de engorde son muy rudimentarias y empíricas y dependen en gran medida de los insumos básicos como el concentrado que se trae de otras regiones del país ya que estas no están integradas verticalmente, esto hace que estas pequeñas granjas no puedan progresar paulatinamente para llegar a ser competitivas en el corto y mediano plazo.

Es importante tener en cuenta antes de iniciar con el desarrollo de los elementos dentro de la rivalidad de competidores factores que describen este proceso:

La rivalidad entre los avicultores a nivel regional es alta, sin embargo, en ocasiones se crean alianzas estratégicas para llevar a cabo proyectos, que puedan beneficiar a un grupo limitado de productores.

A continuación, se plantean los elementos que definen el grado de rivalidad:

Número de competidores: la asociación Avinguai cuenta con 25 granjas de engorde, las cuales se dedican a producción y comercialización de carne de pollo, en el caso de la producción de pollo de engorde en el cual se encuentra una gran cantidad de empresas dedicadas a esta labor con la creación de galpones y las 9 plantas de beneficio legalmente constituidas, la competencia es grande debido a la gran oferta que existe en el mercado, no solo local si no de los productos que llegan del valle como Nápoles, Santa Anita, Santa Rita, Bucanero, Mac pollo.

Diversidad de los competidores: El departamento de Nariño se caracteriza por ser un departamento rezagado empresarialmente por circunstancias aferradas a su historia, el sector avícola no es la excepción, ha logrado mantenerse por años pero sigue siendo un sector que se mantiene de forma artesanal y la mentalidad de los avicultores no es diversa, la opinión de los empresarios avicultores manifiesta que la cultura empresarial ha logrado devastar al sector avícola Nariñense y que otros departamentos han aprovechado estas desventajas asociándose y convirtiéndose en empresas fuertes que logran incursionar en el mercado y ser líderes en la región.

Crecimiento del sector: El sector ha logrado crecer empíricamente y se ha consolidado como una actividad que aporta al PIB Nariñense, pero esto no significa que el sector tenga una buena estructura orgánica que le garantice mantenerse en el tiempo, al contrario si el sector no implementa con urgencia las estrategias necesarias esta actividad desaparecerá o será manejada por pocas empresas en la región lo que ocasionaría una crisis económica en el departamento,

actualmente el sector ha decrecido y es por eso que han logrado incursionar otros departamentos fuertes en la producción avícola, el atraso tecnológico y las vías de comunicación con el País han sido una de las principales deficiencias que tiene el sector para crecer, además de estas, el sector no tiene una preocupación real por avances tecnológicos e investigación de procesos lo que impide un crecimiento gradual, al igual que una mentalidad conservadora que obstaculiza el incremento de innovación del sector.

Capacidad de diferenciación de producto: Una gran falencia de los pequeños avicultores de esta región es que no implementan planes de mejoramiento a largo plazo, la implementación de un producto diferenciado que para ellos radica en tener un producto que sea fresco basta y sobra actualmente, pero hay que tener en cuenta que las exigencias del consumidor aumentan a medida que llega productos de otras regiones con valor agregado, el rechazo al cambio es algo inherente en nuestra región y lamentablemente se cree que con esta casi nula diferenciación se tendrá satisfecho al consumidor en el largo plazo, afirmación que me atrevo a decir es nula ya que si bien la frescura para el consumidor importa también lo es el precio, presentación, y otros valores agregados que aún no son tenidos en cuenta por estos avicultores.

Importancia para la empresa: El sector avícola se encuentra en un periodo de supervivencia y los avicultores manifiestan sus preocupaciones por la fuerte participación en el mercado de los productos provenientes del valle de Cauca, para los productores del departamento es difícil competir con este departamento por los diferentes avances tecnológicos con los que cuentan las grandes empresas, tratan de sobrevivir a los diferentes ataques ya sea por azar como los paros agrarios, contrabando o a la guerra de precios constante que presenta el sector avícola en el departamento.

Barreras de salida: Es importante resaltar la inversión que se realiza en galpones que cumplen las normas exigidas por entes gubernamentales para la cría y levante de aves el cual es un factor que impide que los avicultores abandonen su producción fácilmente, además debemos tener en cuenta que estos emprendimientos en su mayoría familiares nacen por la carencia de otras fuentes de ingresos para estos.

Amenaza de nuevos competidores:

a) Del establecimiento de nuevas empresas productoras del sector.

Pese a que no existen estadísticas acerca de la cantidad de empresas que han entrado y salido del mercado durante los años de análisis, por lo dicho por los avicultores de la asociación se incrementa la entrada de competencia influenciadas en gran parte por la escasez de oportunidades, lamentablemente las barreras de entrada a la actividad son muy importantes para tener en cuenta, ya que la inversión para cumplir con estas es importante y hace que estos avicultores terminen desanimándose a hacer o completar este tipo de inversión.

Por otra parte, se tiene en cuenta la trayectoria, ya que quien entre en este campo deberá conseguir sus proveedores de insumos como el concentrado, vacunas y los mismos pollitos que no pueden ser comprados al azar arriesgándose a obtener pérdidas.

b) De las exportaciones hacia Nariño (importaciones)

Referente al TLC firmado con Estados Unidos, avicultores afirman “que este no fue un problema para el departamento ya que el consumidor no estaba acostumbrado a estos productos y siguieron prefirieron el pollo FRESCO que se produce” el problema radica en los competidores que llegan desde el norte del País los cuales cuentan con integración vertical, hacen que sus costos sean más bajos que en el Departamento de Nariño por lo que son ellos los que manejan el precio del sector.

Barreras de entrada: Estas son aquellas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial.

En el sector avícola se identifican las siguientes:

Economías de escala: La producción del sector avícola debe ser alta para poder contrarrestar los costos en los que se incurre durante el proceso, además la inversión inicial para los galpones, y tecnología son valores realmente altos, estos deberán ser analizados por los nuevos participantes con detenida atención para poder tomar una decisión adecuada.

Necesidades de capital: es una barrera discutible no solo para el sector avícola si no en todos los sectores productivos del departamento ya que atraviesa una dificultad financiera generada por causas inherentes a la producción pero que la afectan directamente, el sector avícola necesita de grandes inyecciones de capital debido a las enfermedades y riesgos de salubridad que pueden presentar las aves en el proceso de producción.

Acceso a tecnología de punta: la tecnología existente en el sector avícola no es tecnificada en comparación a otros departamentos, pero cabe resaltar que existe un nivel medio de tecnología instalada en cuanto a plantas de beneficio que necesitan el conocimiento previo para manejarse bajo estas condiciones, es por esto por lo que es una barrera importante.

Acceso a materia primas: los avicultores están ligados a conseguir intermediarios para la obtención de insumos ya que les es muy difícil conseguirlo por cuenta propia por lo que deben aceptar los precios y condiciones de los intermediarios que en muchas ocasiones son productores de la misma asociación pero que tienen un poder adquisitivo mayor.

Efecto de la curva de experiencia: al ser una actividad en su mayoría empírica los avicultores a pesar de no contar con estudios académicos determinantes para el conocimiento tienen una

experiencia en el manejo de las aves para los diferentes procedimientos que implica una venta frente a los nuevos competidores.

Poder de negociación de los proveedores:

Como se había mencionado antes los pequeños avicultores dependen en gran medida de intermediarios para la obtención de sus materias primas, en especial el concentrado que es traído del interior del país, aspectos como : precio, calidad son muy relativos ya que no tienen una segunda opción de compra, un acercamiento entre estos proveedores para que se logre de manera conjunta una alternativa que le permita tener a disposición esta materia prima a los pequeños avicultores así como facilidades de pago, ya que en su mayoría mencionan que la forma de esta es de contado dificultando en muchas ocasiones la producción.

Poder de negociación de compradores:

Según el concepto de los pequeños avicultores, sus consumidores aun no exigen algo aparte de la frescura del pollo, aun no se tiene en cuenta marca o tipo de empaque, formas de distribución y menos aún método de sacrificio, lo cual es una gran ventaja para estos, aunque hay que tener en cuenta que la oferta de pollo en la región es grande si se cuenta con la entrada de pollo del interior del país por lo que el poder de negociación de los compradores puede ser importante por los elementos nombrados.

Además de esto se tiene en cuenta que los grandes supermercados de la región requieren de pollo del interior del país, teniendo en cuenta en gran parte el precio más bajo de estos. Ya que no se tiene la debida preocupación por apoyar productos regionales, en su mayoría estos compradores prefieren proveedores externos al sector, lo que ha generado que algunos empresarios avícolas realicen una integración hacia adelante colocando puntos de venta y asaderos.

Amenaza de productos sustitutos:

De acuerdo a Fenavi (Federación nacional de avicultores) el consumo per cápita de pollo crece año tras año, y esto se puede evidencia también en las entrevistas hechas a empresarios del sector quienes con su experiencia logran determinar que los productos sustitutos de la carne blanca no presentan una gran amenaza por el momento y esto debido a la gran acogida que hay por parte del consumidor a este tipo de carne que tiene una gran variedad de beneficios en su consumo, además de esto hay que tener en cuenta que producir un kilo de carne blanca es mucho más económico y el tiempo que se invierte es menor que el de producir un kilo de carene roja , lo que contribuye a que el precio sea mucho más accesible para el consumidor quien también tomara la decisión de comer carne de pollo por su precio.

Existe la amenaza a futuro de un cambio de preferencias por parte del consumidor por lo cual se debe estar alerta.

CADENA DE VALOR

En la cadena de valor, Porter distingue entre actividades primarias (logística interna o recepción de materiales, operaciones o producción, logística externa o almacenamiento, y comercialización y servicio postventa, encargadas de la creación física del producto y su venta) y actividades de apoyo que proporcionan los recursos y la infraestructura (Compras, Recursos humanos, gestión de la tecnología, Finanzas y Administración –planificación).

Ilustración 25
Cadena de valor



Datos obtenidos en la investigación

Tabla 44
Características de las actividades primarias

Logística interna	Actividades como manejo de materiales, almacenamiento y control de inventarios, que se utilizan para recibir, almacenar y distribuir los insumos para un producto.
Operaciones	Actividades necesarias para convertir en productos finales los insumos que proporciona la logística interna. La maquinaria, el empaque, el ensamble y el mantenimiento de equipos son ejemplos de actividades de operaciones.
Logística	Actividades relacionadas con recopilación, almacenamiento y distribución física del producto final a los clientes. Algunos ejemplos de

externa	estas actividades incluyen almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales y procesamiento de pedidos.
Marketing y ventas	Actividades que se realizan para proporcionar medios a través de los cuales los clientes pueden comprar los productos e inducirlos a que lo hagan. Para comercializar y vender eficientemente sus productos, las empresas desarrollan campañas publicitarias y promocionales, seleccionan los canales de distribución apropiados y eligen, desarrollan y apoyan a su fuerza de ventas.
Servicio	Actividades diseñadas para aumentar o conservar el valor de los productos. Las empresas participan en diversas actividades relacionadas con el servicio, que incluyen instalación, reparación, capacitación y ajuste.

Datos obtenidos en la investigación

Tabla 45

Características de las actividades de apoyo y auxiliares

Adquisiciones	Actividades que se realizan para comprar los insumos necesarios para la fabricación de los productos de una empresa. Los insumos que se compran incluyen artículos que se consumen pro completo durante el proceso de manufactura (por ejemplo, materias primas y partes, así como activos fijos: maquinaria, equipo de laboratorio equipo de oficina y edificio).
	Actividades que se llevan a cabo para mejorar el producto de una

Desarrollo de tecnologías	empresa y los procesos que se emplean para fabricarlo. El desarrollo de la tecnología adopta varias formas, como equipo de procesos, diseño, investigación básica y diseño de productos, así como procedimientos de servicio.
Manejo de Recursos Humanos	Actividades que incluyen reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones a todo el personal.
Infraestructura de la firma	La infraestructura de la empresa incluye actividades como administración general, planeación, finanzas, contabilidad, apoyo legal y relaciones gubernamentales que se requieren para respaldar el trabajo de toda la cadena de valor. Por medio de esta infraestructura, la compañía busca identificar de manera efectiva y coherente las oportunidades y amenazas externas, así como los recursos y capacidades y apoyar las aptitudes centrales.

Datos obtenidos en la investigación

Tabla 46
Características de las actividades estratégicas

Gestión de la tecnología	Se refiere a la administración integral de cada uno de los aspectos tecnológicos que inciden en los atributos competitivos y en la productividad de la empresa.
Gestión de la organización y	Actividades encaminadas a alcanzar un ambiente laboral positivo, así como los mecanismos propios de una estructura organizacional

Gerencia General	más eficiente y más flexible.
------------------	-------------------------------

Datos obtenidos en la investigación

Actividades primarias

Logística interna: Los pequeños avicultores de la zona sur del departamento de Nariño han presentado una serie de dificultades en cuanto a la logística interna de sus granjas, al ser estas pequeñas y medianas no tienen una estructura definida para el control en cada uno de los eslabones de la cadena productiva de la actividad, por lo que se puede mostrar en el desarrollo de la investigación es que tienen un conocimiento básico del manejo de inventarios, que debe implementarse adecuadamente para poder llevar un registro cuantificable de la producción

El almacenaje de materia prima se hace en bodegas las cuales en ocasiones no cuentan con la ventilación e higiene adecuada, algunas granjas aún tienen fallas en la recepción de los pollitos de un día lo que ocasiona problemas en el crecimiento de las mismas y enfermedades que se desarrollan, por la falta de vacunación en o descuido de recibimiento.

Cabe además señalar que el cuidado que se tiene con el producto terminado que llega al consumidor final es escaso en el caso de carne de pollo

No se tienen en cuenta varios puntos de tratamiento en el sacrificio que en ocasiones se hace artesanalmente y en la adecuada cadena de frío que el producto debe tener.

Operaciones: Los pequeños avicultores de esta zona en cuestión de maquinaria tienen una debilidad que ha ocasionado decrecimiento para el sector, temas de infraestructura como el de galpones que aún se realizan artesanalmente, no existe el debido control de temperatura, y en su totalidad los bebederos y comederos no son tecnificados, generando costos de combustibles o energía para la temperatura y mano de obra ocupada en el cuidado de la alimentación de las aves.

Plantas de beneficio: aunque estos avicultores no cuentan con una planta propia para el sacrificio de sus aves, en el departamento existen plantas tecnificadas que prestan su servicio para este fin, estas plantas cuentan con una estructura tecnificada y aunque aún falta mucho para alcanzar estándares de calidad superiores estas están siendo bien aprovechadas por el sector para con esto sacar al mercado un producto de mejor calidad.

Empaque del producto: Lamentablemente muchos de los avicultores de esta asociación no cuentan con un cliente final sino con un intermediario quien es el que hace el contacto con el consumidor final, esto ha provocado que los avicultores de esta zona en su gran mayoría no se preocupen por una `presentación diferenciada de su producto y menos por una marca que haga que su producto tenga un valor agregado.

Logística externa: Lamentablemente como se había mencionado anteriormente estos pequeños avicultores no se preocupan por la distribución del producto terminado y si lo hacen este se limita a la cadena de frio sin ningún valor agregado de presentación para que llegue al consumidor final.

Marketing y Ventas: Posibilita diferenciar los productos y posicionarlos en el mercado.

Implica elementos como:

La presentación del producto, información al consumidor, aspecto adecuado a la calidad del producto.

Acompañamiento publicitario que familiarice al cliente con la marca.

Lamentablemente los pequeños avicultores no tienen el capital ni la formación académica para poder preocuparse por temas de publicidad y reconocimiento de la marca.

La gran debilidad en este ítem es el hecho de la falta de investigación actualizada del mercado existente y las exigencias de consumo presentes en el departamento, lo que dificulta en gran

medida estar acorde con los hábitos del consumidor actual, además que no realizan la segmentación de mercados, lo que ha originado que el sector presente épocas de sobreoferta e incluso escases de los productos.

Es un ítem que debe mejorar y que tienen falencias en cuanto a la importancia de desarrollar estrategias de mercadeo puesto que la cultura del empresario avícola no tiene en claro la importancia de estas estrategias por lo que consideran un gasto innecesario la implementación de las mismas.

Servicio: Mirando a estos pequeños avicultores podemos darnos cuenta de que, si hay una cultura interna del servicio post venta, claro está quienes pueden llegar al consumidor final, ellos entienden que para tener una compra regular o repetitiva deben atraer al cliente por medio de la constancia en sus productos, calidad y precio.

Características de las actividades de apoyo y auxiliares

Adquisiciones: uno de los grandes problemas que encontramos en los productores de la región es la adquisición de materia prima e insumos para la producción de pollos de engorde, podemos ver que la materia prima como el concentrado o vacunas se traen de otras regiones principalmente del valle en cuanto a concentrado, lo que implica para los avicultores incertidumbre en este aspecto ya que si bien sus proveedores son constantes los avicultores siempre deben adecuarse a los precios que ellos impongan, además de incurrir en los costos de transporte de esta materia prima.

Desarrollo de Tecnológico: Este ítem es tal vez uno de los más rezagados en nuestra región, ya que si bien se ha avanzado y en la actualidad contamos con pocas plantas de sacrificio estas aún son poco tecnificadas y estandarizadas, miramos que en gran parte el proceso de sacrificio es artesanal y el procedo de producción aún se hace empíricamente sin ningún tipo de soporte

técnico ni profesional para con esto no solo producir un bien sino también agregar investigación a este para poderlo hacer más competitivo.

Manejo de Recursos Humanos:

Este ítem tal vez sea aún polémico porque si bien estos pequeños avicultores tienen muchos años de experiencia, sus granjas fueron creadas empíricamente, y más aún sus colaboradores quienes son escogidos sin tener en cuenta un proceso adecuado de la selección, promoción y colocación del personal que impide contar con un personal capacitado técnicamente, y con capacidades adecuadas para el cargo, las capacitaciones son realizadas por las instituciones gubernamentales o por FENVI, no existe la preocupación por la capacitación del personal y aun se considera una pérdida de tiempo

Infraestructura de la Firma: Aun es muy rezagado este ítem para los pequeños avicultores de la zona sur pertenecientes a esta asociación ya que NO cuentan con conocimientos de administración general, planeación, finanzas, contabilidad, apoyo legal y relaciones gubernamentales que se requieren para respaldar el trabajo de toda la cadena de valor. la contabilidad que se lleva a cabo es muy rudimentaria y en la cual se llevan ingresos, gastos y utilidad, no se tienen en cuenta factores de finanzas como el del ahorro ya que ellos cuentan con un capital limitado que los lleva a invertirlo esperando recuperarlo en el tiempo. En asuntos gubernamentales y dirección de calidad el conocimiento es basto y se basan muchas veces en lo que gremios que fortalecen el sector como es el caso de FENAVI les capaciten.

4.5.1 Presentación de las empresas

PERFIL COMPETITIVO DE LA AVÍCOLA RUANO, AVÍCOLA CAICEDO Y POLLO AL DÍA.

Para el desarrollo de este objetivo se hará una pequeña introducción de cada empresa y posteriormente se desarrollará la matriz de perfil competitivo MPC con su respectivo análisis.

ASOCIACION DE AVICULTORES INDIGENAS DEL CAÑON DEL GUAITARA
AVINCGUAI

La asociación inicio hace 5 años pero lleva 2 años legalmente constituida, con el pasar del tiempo y a medida que se hacían las reuniones el número de personas disminuía, al principio es decir hace 5 años eran 60 avicultores iniciaba con personas que estaban ubicadas en el Pedregal, pero se fueron retirando porque no asistían a reuniones además creían que eso de asociarse era perder el tiempo y así los fundadores llegaron a ser 33, los cuales están registrados en cama de comercio, actualmente inicia desde Pilcuan con el señor Omar Mora.

El proyecto empezó en el tiempo en que se hizo el acuerdo con los indígenas y los campesinos por causa de un paro, el acuerdo consistía en que el gobierno iba a dar una ayuda por compes agropecuario, entonces decidieron hacer la asociación indígena, lo cual les ha brindado más beneficios además que tuvieron en cuenta que la mayoría de personas que hacen parte del municipio del Contadero son de cabildo.

Pero cuando se llevó a revisión por parte de la gobernación se presentaron inconvenientes porque el proyecto es de 1845 millones y solo son 33 socios, eso llevo a que les devolvieran el proyecto porque el gobierno decía que la ayuda máxima era 10 millones por familia es decir 333 millones y el proyecto es 1845 millones. Entonces para que lo aprueben tenían que ser más de 100 personas por ello lo inscribieron con 128, pero solo los 33 son los socios fundadores y los 95

socios se unieron con el tiempo los cuales no tienen pollo, pero pretenden algún día tenerlo o beneficiarse de la asociación.

La causa del proyecto es porque hace unos años han visitado a los avicultores y les han exigido por sanidad, por salud y por bienestar de los que consumen pollo que el producto sea procesado en una planta tecnificada es decir en una planta de proceso que cumpla con todos los requisitos que establece las normas de sanidad, para que el producto sea inocuo y no sea procesado artesanalmente, entonces el fin del proyecto es conseguir los recursos para construir la planta de sacrificio. El proyecto está para procesar 2.000 pollos diarios, pero se visiona que en un futuro se pueda procesar 3.000 pollos diarios ya que esta sería la capacidad máxima de la planta. El proyecto tiene estudio de sostenibilidad, suelos, planos, construcción, manejo del proceso, mercadeo, además si se lleva a cabo la construcción la asociación va a aportar el lote, la fuente de agua y la mano de obra,

Ahora bien, de los 33 socios hay personas que no tienen pollo, pero han aportado y es parte de la asociación; los que tienen pollo son aproximadamente 25 personas, los 8 restantes no tienen pollo, pero dicen que cuando estas plantas van a construir galpones para empezar con la crianza de pollos.

Se ha tenido en cuenta que dentro de la planta se requiere 15 personas (vigilante, contador, vendedores, administrador (quien reciba, entregue y lleve todo el proceso), etc.), las cuales deben de empezar a trabajar para que se beneficien los que no tienen pollo. Se ha organizado que los que tienen pollo van a pagar un monto, por ejemplo, de 500 pesos por pollo para que la planta se sostenga (pagar servicios – tratamiento de aguas - nómina – mantenimientos cada 3 – 6 meses).

Para el sostenimiento de la asociación los que tienen pollo actualmente están pagando 20 pesos por pollo (de acuerdo con la cantidad con la cual se inscribió), por 4 encasetadas al año y

el que no tiene pollo paga 5000 pesos cada dos meses, porque se necesita salir a Pasto, hacer papeles, viáticos, etc. Esto se empezó hacer hace 2 años desde que está legalmente constituida.

Además, por ser proyecto indígena los están apoyando 8 gobernaciones (Funes – Iles – Aldea de María – Puerres – San Juan – Ipiales – Potosí – Llarama), los cuales hicieron el aporte para la construcción de la planta.

La planta no es con fin de enriquecer a los avicultores, es para crecer como avicultores y tener su propia planta para seguir trabajando en el sector avícola. Así como también son un ejemplo de asociación para el departamento de Nariño ya que no se han presentado antes proyectos como estos.

EMPRESA POLLO AL DIA

Es una empresa del suroccidente colombiano dedicada a la producción y comercialización de carne de pollo. A través de calidad, sabor y frescura genera bienestar en los hogares donde se consume sus productos, se considera el pretexto perfecto para unir y compartir en familia. Esta empresa busca ser la empresa líder en la región, consolidarse a través de la honestidad, seriedad, y compromiso. Además de ser los pioneros en la complementación de sistemas que garanticen la inocuidad de sus productos y la organización de la comercialización de carne de pollo, buscan un reconocimiento de marca a nivel nacional e internacional.

Algunas características de Pollo al Dia son:

Brinda una carne de pollo, con materia prima de excelente calidad y alto contenido proteínico.

Lleva a cabo control de calidad, seguimiento e inspección en todos los procesos (Granjas, Planta de Beneficio, Puntos de Venta, Postventa) garantizando un producto de excelente calidad.

Tiene BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) identificación y control de puntos críticos en los procesos, para garantizar un producto limpio e inocuo.

La empresa es competitiva en precios y servicio, cuenta con todo el ciclo productivo lo cual los 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.

La empresa Pollo al Día cuenta con granjas especializadas para la cría levante y engorde de pollo, basados en la cultura de protección del medio ambiente y bioseguridad. Cuenta con personal especializado e idóneo para el manejo y desarrollo de la producción avícola es por eso por lo que este año las granjas avícolas obtuvieron la certificación sanitaria ante el Instituto Colombiano Agropecuario ICA. Dicha certificación está regida por el ICA, según resolución 3283 de 2008, con el fin de prevenir la introducción y propagación de enfermedades que puedan afectar el sector agropecuario nacional

Pollo al Día tiene la mejor planta de beneficio del departamento de Nariño, todas las áreas tienen seguimiento y control permanente, garantizan la inocuidad y limpieza de los productos. Además, cumple con los estándares exigidos y asesoría e inspección permanente de Invima, Instituto Departamental de Salud, Salud Pública Municipal, Fenavi.

La empresa cuenta con un canal mayorista es decir con vendedores externos que realizan el proceso de venta de los productos en los diferentes municipios del departamento de Nariño, Cauca y Putumayo garantizando a los clientes un producto fresco y un precio competitivo. Y un canal minorista es decir con puntos de venta especializados ubicados estratégicamente en la ciudad de San Juan de Pasto, teniendo como mercado objetivo el segmento del consumo familiar.

PRESENTA LOS SIGUIENTES PUNTOS DE VENTA:

DOMICILIOS GRATIS

- Zona norte
- Zona centro norte
- Zona centro sur

PAD (ASADEROS)

- Pollo Al Dia S.A.S Principal
- San Andrés
- Asadero La 17
- San Vicente
- Morasurco
- C.C Unico Plaza De Comidas

POLLO CRUDO

- Pollo Al Dia S.A.S Principal
- San Andrés
- Amorel (Avenida)
- San Juan De Dios
- Santa Mónica
- San Vicente
- Tamasagra
- La Carolina
- Parque Bolívar
- Nueva Aranda
- Macroeconómico
- Alkosto Bolívar
- Alkosto Centro
- Morasurco
- macro Lorenzo
- Máximo Estudiantes
- Villa Flor
- Akt Ipiales
- La colina
- Tigre Champagnat
- Tigre Santiago
- Aquine
- Corazón de Jesús

LAS MARCAS QUE PRESENTA POLLO AL DIA SON:

- Pollo al Día distribución
- PAD asaderos

- Huevos al Día

Ilustración 26
Marcas Pollo al Día



Datos obtenidos en la investigación

AVICOLA CAICEDO

Es una empresa nariñense especializada en el beneficio de aves, cuenta con un equipo humano integral y avanzada tecnología, que les permite cumplir con todos los requisitos de salubridad, inocuidad y calidad, en todos los procesos, garantizando así la satisfacción de los clientes. Para el año 2020 pretende ser la empresa líder del sector Avícola Nariñense, a través del desarrollo y fortalecimiento de programas y actividades que enfoquen la bioseguridad, salubridad, inocuidad y calidad garantizando con ello la satisfacción de los clientes.

Los dueños de las avícolas son Vicente Caicedo y Omar Caicedo, el nombre de la empresa es Avícola Caicedo, llevan aproximadamente 25 años en el sector avícola iniciando su comercialización con 1.000 pollos y actualmente con 200.000 pollos, manejando entre 10 y 11 edades, tienen una tasa de mortalidad del 7% - 10%, cuentan con granjas ubicadas en la vereda el Juncal (municipio El Contadero), vereda Capulí (municipio de Iles) y en la vereda Garces y Matitui (municipio de La Florida), además cuenta con una plante de sacrificio ubicada en El

Cebadal, la cual lleva 4 años. Tiene aproximadamente 90 personas trabajando, 10 en la parte administrativa, 40 en la planta de sacrificio y 40 en las granjas; cuenta con 22 puntos de venta y ofrece su producto a La Merced y a los municipios de Ipiales, Buesaco, Túquerres y Tumaco, para ello cuenta con 3 furgones para transportar el pollo procesado y 2 caminos que trasladan el pollo de la granja a la planta. Sus proveedores son: de pollitos Agro avícola San Marino, de concentrado Soya SA y de vacunas Jairo Romanso.

Se caracteriza por tener un pollo fresco, grande y por brindar un buen servicio, además de brindar el producto a un precio accesible lo cual ha ocasionado que la lealtad por los clientes sea alta.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La Matriz De Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Los factores claves de éxito son variables comparativas que están en las empresas relacionadas, estas variables se las toma de la matriz MEFÉ y MEFI. La ponderación es darle un peso de importancia en términos cuantitativos a cada variable, donde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia), cuya sumatoria debe ser igual a 1 o su equivalente a 100%. La calificación se la da de acuerdo con:

- Una debilidad importante (1)
- Una debilidad menor (2)
- Una fortaleza menor (3)
- Una fortaleza importante (4)

La calificación ponderada es la multiplicación de la ponderación por la calificación de cada variable. Posteriormente se realiza el análisis de acuerdo con los resultados que se obtienen de la sumatoria en la calificación ponderada de cada empresa.

Tabla 47

Matriz de perfil competitivo MPC

FACTOR ES CLAVES DE ÉXITO	PONDERAC ION	ASOCIACI ON AVINGUAI		AVICOLA CAICEDO		AVICOLA RUANO		POLLO AL DIA	
		C AL IF	CAL IF. POND	C AL IF	CAL IF. POND	C AL IF	CA LIF. POND	C AL IF	CAL IF. POND
Asignació n de tareas	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	4	0,16
Control de producción	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Adecuació n galpón	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Crianza	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Proceso de sacrificio	0,07	1	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28

Manejo de residuos	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Fuente de agua	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Plan de vacunación	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Bioseguridad	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Infraestructura	0,07	2	0,14	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Lealtad de los clientes	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	4	0,20
Crecimiento económico	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Tecnología para la crianza de pollo	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Devoluciones de IVA	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Clima	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24

Créditos (entidades financieras)	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	4	0,20
TOTAL	1,00		2,34		3,26		3,3 3		3,88

Datos obtenidos en la investigación

En la matriz podemos observar que la ASOCIACION AVINGGUAÍ tiene una calificación ponderada de 2,34, la AVICOLA CAICEDO tiene una calificación ponderada de 3,26, la AVICOLA RUANO tiene una calificación ponderada de 3,33 y POLLO AL DIA tiene una calificación de 3,88, con estos resultados se puede decir que Avingguai presenta debilidad en el proceso de sacrificio ya que las avícolas asociadas lo hacen de manera manual lo cual hace que el nivel de inocuidad no sea el adecuado, en comparación con las otras 3 empresas las cuales tienen su planta de sacrificio y presentan normas sanitarias que hacen que el pollo tenga mayor higiene, además se puede ver que las avícolas pertenecientes a Avingguai no son biosegura porque aún están trabajando en los requerimientos que exige ICA a diferencia de Avícola Caicedo, Avícola Ruano y Pollo al Día las cuales son bioseguras al cumplir con las normas solicitadas, esto lleva a ver que las avícolas de la asociación no llevan la mejor tecnología para la crianza de pollos así como también la infraestructura de las avícolas es inferior en comparación a Pollo al Día la cual se caracteriza por ir adquiriendo tecnología y por adecuar los galpones para brindar una buena crianza a los pollos. Sin embargo es importante resaltar que las avícolas asociadas a Avingguai cuentan con su propia fuente de agua, además donde están ubicadas cuentan con un clima propicio el cual se puede adecuar para el crecimiento del pollo, llevan a su

alcance un control de su producción, además están llevando un plan de vacunación para que la tasa de mortalidad disminuya (este en un 5%), cuidan a sus clientes brindando un pollo fresco, usan los residuos para su propio beneficio es decir lo usan después de un tratamiento para sus propios cultivos y con el fin de crecer están haciendo usos de créditos en entidades financieras como el Banco Agrario para tener una mejor infraestructura y una mejor adecuación de los galpones, así como también les ha permitido aumentar su producción ya que algunos iniciaron con 1000 pollos y actualmente están con 2200 pollos aumentando 1200 pollos en aproximadamente 4 años, por último se puede decir que en las visitas que se realizaron se pudo observar que están esforzándose para que se cumpla el objetivo de la asociación.

Con respecto a Avícola Caicedo , Avícola Ruano y Pollo al Día se puede ver que continuamente están trabajando por tener galpones adecuados, sin embargo en Pollo al Día se miró un mayor uso de tecnología para la crianza del pollo por ejemplos manejan un sobre techo con el fin de que si el clima es elevado este les permita tener el galpón fresco, además cuentan con un levante de cortinas manual parecido a un molino lo cual les ahorra tiempo, así como también llevan a cabo una alta comercialización ya que unas de las cosas más importantes para ellos es la marca, consideran que no es un pollo cualquiera sino uno que proviene de Pollo al Día, así como también presentan un valor agregado al brindar pollo campesino el cual es muy atractivo por los clientes, además manejan unos precios adecuados sin importar el lugar donde deban desplazarse para entregar el pollo ya que la empresa tiene la logística adecuada para que la distancia no altere el costo del producto; en la planta se pudo observar que están invirtiendo en ella para aumentar su capacidad ya que están con 12.000 pollos diarios y quieren crecer más, así como también presentan un buen control de su producción y de las vacunas lo cual hace que la tasa de mortalidad sea mínima aproximadamente de 1.5%; ahora bien es importante recalcar la

empresa Avícola Caicedo que a pesar de tener mucho menos de lo que produce Pollo al Día ya que esta produce 20.000 pollos a la semana y Pollo al Día 70.000 pollos a la semana se puede decir que lleva un adecuado proceso de sacrificio, que hace un buen manejo de los residuos ya que le hace el debido tratamiento para no impactar demasiado el medio ambiente, así como también lleva un plan de vacunación para que el pollo crezca bien, y se caracteriza por tener una alta lealtad por parte de sus clientes ya que brinda un pollo fresco, a buen tamaño y económico es decir de buena calidad lo cual hace que tenga una buena aceptación por las personas.

Finalmente podemos decir que estas tres empresas son un ejemplo para la asociación Avinguai tanto en trabajo como en disciplina, en esfuerzo, en control y en interés por crecer en el sector avícola y por brindar un pollo fresco y saludable al departamento de Nariño, sin embargo, la Asociación Avinguai es un ejemplo para todo el departamento por unir ideas, esfuerzos y dedicación por cumplir unos objetivos y de esta manera formar una asociación.

4.5.2 Metodología

DISEÑO METODOLOGICO

PARADIGMA DELA INVESTIGACION

La presente investigación pretende dar a conocer el diagnostico interno de las pequeñas productoras avícolas de la zona sur del departamento de Nariño asociadas a Avinguai, con el fin de evaluar las capacidades para enfrentar a empresas como Avícola Ruano, Avícola Caicedo y Pollo al Dia.

Para esto se determinó que la investigación llevada a cabo es de paradigma cualitativo ya que se hará uso de entrevistas, las cuales serán realizadas a los dueños y/o encargados de las

pequeñas productoras avícolas de la zona Sur del departamento de Nariño asociadas a Avinguai; con el fin de construir un conocimiento lo más objetivo posible, aclarando posibles distorsiones que se puedan generar.

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tendrá un enfoque empírico analítico, debido a que se elaborara un diagnóstico, fundamentándose en la experiencia que ha tenido este sector en de la zona Sur del departamento de Nariño.

Este modelo de investigación científica se basa en la lógica empírica y junto al método fenomenológico es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias descriptivas. Su aporte al proceso de investigación es el resultado fundamentalmente de la experiencia. Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección censo perceptual, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio. Su utilidad se destaca en la entrada de campos inexplorados o en aquellos en los que se destaca el estudio descriptivo.

TIPO DE INVESTIGACION

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que en el proceso de investigación se pretende aclarar la actual situación de las pequeñas productoras avícolas de la zona sur de departamento de Nariño, problemas como el de la competitividad frente a empresas que comercialicen en Pasto, así como la actual situación de las personas directamente afectadas en el proceso de exportación de pollo a menor costo, proceso de transformación y distribución en el mercado local.

Además, será de tipo correlacional, ya que se medirá la relación existente entre las variables que inciden en las pequeñas productoras avícolas de la zona Sur del departamento de Nariño, tales como económicas, ambientales, sociales, culturales y legales.

METODO DE INVESTIGACION

El diagnóstico es fundamental para el desarrollo y perduración de las avícolas es por esto que se pretende hacer una evaluación de cómo están las productoras avícolas, y así deducir unas posibles maniobras para que estas pequeñas productoras de Nariño enfrenten a empresas que comercialicen en este departamento, es por esto que el método de investigación es analítico pues se hará una descomposición de sus partes y de esta manera se conocerán criterios que nos permitan formular estrategias; así como también la investigación que se está haciendo pretende partir de la particularidad de los pequeños y medianos avicultores los cuales no cuentan con una infraestructura competitiva, haciendo de este proceso aun artesanal uno más desarrollado, para poder enfrentar a empresa como Avícola Ruano, Avícola Caicedo y Pollo al Día, llevando a cabo de esta manera el método hipotético deductivo y analítico.

4.5.3 Resultados

- Diagnostico interno

Al conocer las fortalezas, al saber qué es lo que mejor se hace, se puede diseñar objetivos y metas claras y precisas, que bien pueden estar encaminadas para mejorar las debilidades y/o para aprovechar las fortalezas. Cuando se tiene claro qué es lo que sabe hacer, cuando se sabe en qué área se desempeña mejor, se está en condiciones de ver con mayor facilidad las oportunidades, se puede mejorar con mayor facilidad las debilidades. Se supone que lo primero que una empresa o

persona se debe preguntar, es cuáles son sus fortalezas, una vez identificadas, sólo resta explotarlas.

Si se conoce las debilidades, se sabe de qué es capaz y de qué no, esto permite ser objetivos lo cual evita asumir riesgos que luego no se puede cubrir. “Conocer nuestras debilidades nos evita meternos en camisa de 11 varas”. Además, si se conoce cuáles son los puntos débiles, se sabe qué es lo que se necesita mejorar. Las soluciones a los problemas sólo son posibles cuando se los identifica, y eso no los da la matriz DOFA.

Capacidades internas propias de la Asociación Avinguai

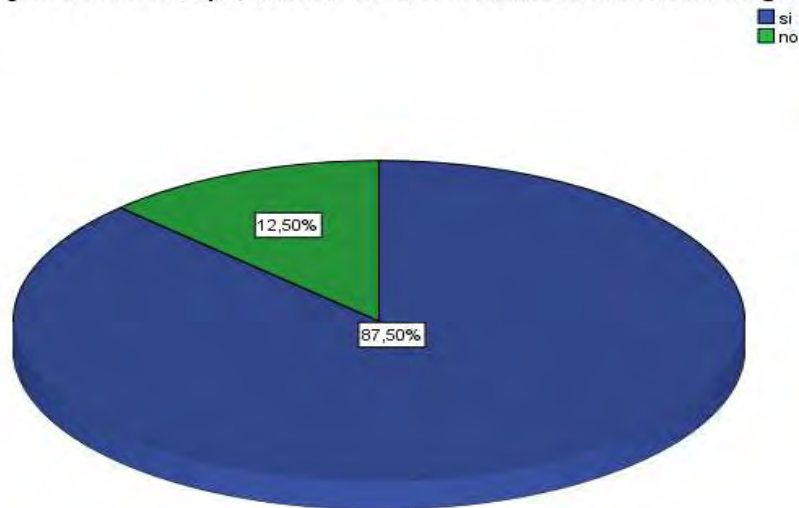
✓ Proceso administrativo

De la asociación Avinguai fue posible visitar 24 personas dedicadas a la producción de pollo, los cuales la mayoría no presentan misión, visión y objetivos que ayuden al direccionamiento estratégico, sin embargo, un 87.5% lleva a cabo una adecuada asignación de tareas por parte de los productores asociados lo cual genera un apropiado control de la producción de pollo esto les permite saber lo que gastan y el tiempo que llevara su cuidado y manejo de la crianza.

Ilustración 27

Proceso administrativo - asignación de tareas

¿En la actividad productiva se lleva a cabo una adecuada asignación de tareas?



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Tabla 48

Proceso administrativo

¿En su empresa se lleva liderazgo, motivación y comunicación que contribuyan al logro de sus objetivos?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	2	8,3	8,3	8,3
No	22	91,7	91,7	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

✓ Proceso productivo

En la actualidad los avicultores de la asociación están produciendo alrededor de 129.300 pollos y tiene una mortalidad promedio de 5%, la mayoría de avicultores tiene una tasa baja de mortalidad del 4,6% que están entre 3 y 4 % por lo general, el tener una tasa alta se debe a que el pollito viene defectuoso desde su origen de incubación o en algunas ocasiones en factores externos como el clima.

Tabla 49

Proceso productivo - mortalidad

¿Cuál es el nivel de mortalidad?				
Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
2%	3	12,5	12,5	12,5
3%	5	20,8	20,8	33,3
4%	5	20,8	20,8	54,2
5%	4	16,7	16,7	70,8
6%	3	12,5	12,5	83,3
8%	3	12,5	12,5	95,8
15%	1	4,2	4,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Las granjas por estar ubicadas en un lugar de clima cálido se han visto favorecidas para la actividad avícola, solamente un 8.3% ha sido afectado en la producción ya que algunos avicultores de Avinguai están en zonas frías como lo son Iles y alrededores lo cual han tenido que designar más en calefacción generando más gastos para el avicultor. La investigación arrojó que los avicultores están gastando 275 cilindros de 100 lb y 105 de 30 lb en todo el ciclo productivo.

Ilustración 28
Proceso productivo



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Algunos avicultores para mantener el mercado satisfecho han implementado el proceso de la crianza del pollo por edades, el 41.7% solo manejan una sola edad, por lo general solamente

tienen un galpón, el resto de avicultores en promedio maneja 2 galpones, en total la asociación tiene 55 galpones en los cuales llevan el proceso de crianza de pollos.

Tabla 50

Proceso productivo - proceso de crianza

¿Cómo desarrolla el proceso de crianza de los pollos?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Edades	14	58,3	58,3	58,3
No maneja edades	10	41,7	41,7	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Respecto a las vacunas, los avicultores han optado por la aplicación en el ojo y en el agua y muy pocos en el pico. La investigación de las enfermedades requiere saber qué esperar, a qué edad y cómo detectar anomalías en el pollo.

Una sola vacunación no es capaz de proteger a los pollos contra desafíos demasiado fuertes, sobre todo si las prácticas de manejo son inadecuadas por tal motivo, algunos avicultores de la asociación han optado por tres vacunas, pero en promedio un 75% de los avicultores aplican 2 vacunas en el ciclo productivo.

Tabla 51

Proceso productivo - aplicación de vacunas

¿Cuántas vacunas les aplica a los pollos?				
Numero de vacunas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	18	75,0	75,0	75,0
3	6	25,0	25,0	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

La primera vacuna el 66.7% de avicultores la aplican a los 8 días de llegado el pollito bebe para la Bronquitis Infecciosa, y por general lo aplican en el ojo.

Tabla 52

Proceso productivo - aplicación de vacunas

¿En qué edad aplica las 1 vacunas?				
Días	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
5	5	20,8	20,8	20,8
6	1	4,2	4,2	25,0
8	16	66,7	66,7	91,7
10	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

En el caso de la aplicación de la segunda vacuna la mitad de los avicultores la aplica a los 15 días de llegado el pollito contra la Gumboro y Newcastle cepa B1 aplicándolo en el agua

Tabla 53

Proceso productivo - aplicación de vacunas

¿En qué edad aplica las 2 vacunas?				
DIAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
8	1	4,2	4,2	4,2
12	3	12,5	12,5	16,7
15	12	50,0	50,0	66,7
16	1	4,2	4,2	70,8
18	5	20,8	20,8	91,7
20	1	4,2	4,2	95,8
21	1	4,2	4,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Los avicultores asociados a Avinguai dedicados a la producción hacen desinfección de sus galpones, por lo general lo hacen en los 19 días de reposo con diferentes productos como fumigan, con esto ayuda a eliminar posibles plagas que se presenten en los galpones. Además, en la crianza del pollo están gastando 14.811 bultos de concentrado de los cuales 4882 bultos son en la etapa inicial y 9929 en la etapa de engorde.

En la parte de la infraestructura adecuada del galpón para la crianza de pollo en un 70.8% de los avicultores tienen una infraestructura preparada para la producción tanto en la adecuación como también en número de bebederos y comederos óptimo para abastecer los pollitos

Tabla 54

Proceso productivo - infraestructura

¿Cuál es el nivel de infraestructura tiene su empresa para la actividad avícola?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuada	17	70,8	70,8	70,8
Inadecuada	7	29,2	29,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

La mayoría de avicultores de la asociación hacen el sacrificio manual, emplean en promedio 7 personas.

Los avicultores llevan a cabo un procesos de sacrificio manual en un 58.3% debido a que no cuenta con una planta de beneficio, la mayoría tiene plazos en la que tienen que llevar el pollo a planta según reglamentos sanitarios el artículo 4 de la Ley 09 de 1979 ” Denominase MATADERO todo establecimiento dotado con Instalaciones necesarias para el sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano, así como para tareas complementarias de elaboración o Industrialización cuando sea del caso, que de conformidad con el presente decreto haya obtenido Licencia Sanitaria de Funcionamiento para efectuar dichas actividades”

Tabla 55

Proceso productivo – proceso de sacrificio

¿Cómo lleva a cabo el proceso de sacrificio?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Manual	14	58,3	58,3	58,3
Planta de beneficio	8	33,3	33,3	91,7
No lo sacrifican	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Para abastecer la producción los avicultores en su mayoría toman el agua del acueducto, son poco los que tienen agua propia en el caso de un desabastecimiento solamente un 29.2% tienen agua propia

Tabla 56

Proceso productivo

¿Qué fuente de agua tiene?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Propia	7	29,2	29,2	29,2
Acueducto	16	66,7	66,7	95,8
Ambas	1	4,2	4,2	100,0

Total	24	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Actualmente la mayoría de avicultores en un 75% le hacen tratamiento adecuado del agua para matar microorganismos que afecten a la producción

Ilustración 29

Proceso productivo – tratamiento de agua



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

La mayoría de avicultores tratan el agua con cloro en un 66,7% para tener un nivel de mortalidad baja y contrarrestar microorganismo que afecte a los pollitos

Tabla 57
Proceso productivo

¿Con que trata el agua?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Límpido	2	8,3	11,1	11,1
	Cloro	16	66,7	88,9	100,0
	Total	18	75,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	25,0		
Total		24	100,0		

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

El 87.5% de los avicultores le hace un adecuado proceso a la gallinaza con el fin de usarlo como abono para los diferentes cultivos que ellos tienen, pero la mayoría de avicultores lo venden como fertilizante

Tabla 58
Proceso productivo - proceso gallinaza

¿Lleva un adecuado proceso de la gallinaza?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Si	21	87,5	87,5	87,5

No	3	12,5	12,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

✓ Proceso de mercadeo

Respecto al mercadeo los productores no han hecho ningún esfuerzo para ser competitivos en el mercado, la mayoría no le ha prestado atención en factores cruciales que les ayudan a la competitividad, de la investigación se arrojó que solo el 25% aplica servicio al cliente o ajusta precios como método para ser competitivo en el mercado, los demás no aplican ningún método lo cual es una las debilidades que tienen los avicultores.

Tabla 59

Proceso de mercadeo

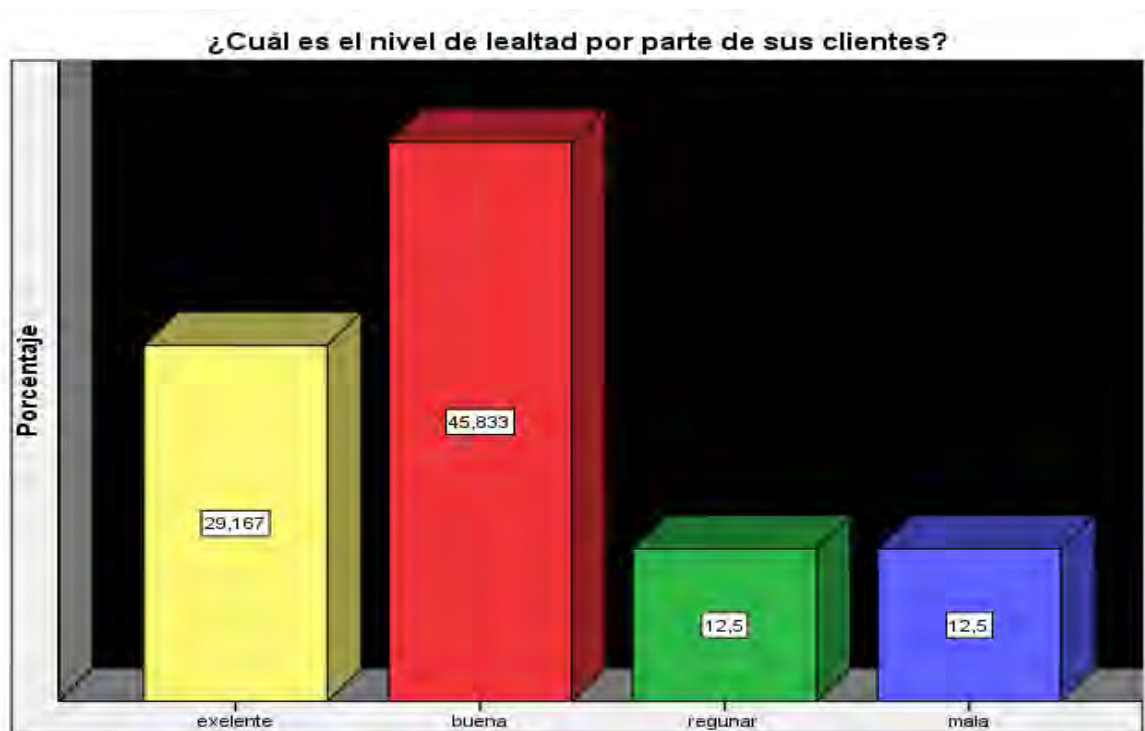
¿Qué métodos están empleando para ser competitivos en el mercado?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ajustar precios	3	12,5	12,5	12,5
Mejorar sistema de producción	1	4,2	4,2	16,7
Alianzas estratégicas	1	4,2	4,2	20,8
Servicio al cliente	3	12,5	12,5	33,3
Ninguna	16	66,7	66,7	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

El reconocimiento por parte del cliente es importante por lo tanto la aplicabilidad de las diferentes herramientas de información ayudan a promover los productos que se ofrecen, lastimosamente es una debilidad de los avicultores porque no aplican ninguna publicidad, promociones y tampoco aprovechan tecnologías de la información. La investigación dio a conocer que solo el 4.2% aplica promociones, aun así, la lealtad por parte de sus clientes es buena por brindar un pollo fresco.

Ilustración 30

Proceso de mercadeo - lealtad de los clientes



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Los productos sustitutos que enfrenta la asociación son las diferentes carnes que hay en el mercado (res, cerdo), a pesar de que hay un 79.2% de productos que pueden remplazarlo hay una

participación más activa al consumo de pollo siendo preferencial por los consumidores y eso se debe a los cambios alimenticios que se ha tenido con el tiempo

Tabla 60

Proceso de mercadeo - productos sustitutos

¿Cuáles son los productos sustitutos que maneja el sector?				
Tipos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Carne de res	4	16,7	16,7	16,7
Carne de cerdo	1	4,2	4,2	20,8
Ambas	19	79,2	79,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

En la investigación se pudo observar que solo el 16.7% le dan al cliente un buen servicio y un 8.3% un valor agregado, la mayoría de avicultores en un 62.5% no emplea factores para fidelizar al cliente, lo cual es una debilidad para los avicultores.

Tabla 61

Proceso de mercadeo - fidelidad de los clientes

¿Qué factores emplea para obtener la fidelidad del cliente?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La comunicación	1	4,2	4,2	4,2
Un valor agregado	2	8,3	8,3	12,5

Precio estable	2	8,3	8,3	20,8
Buen servicio	4	16,7	16,7	37,5
Ninguna	15	62,5	62,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

La mayoría de avicultores por ser pequeños han tenido grandes problemas con la competencia se dice que son afectados en un 67.7% debido a los bajos precios que la competencia brinda.

Son muchos los factores negativos que tiene los avicultores, entre ellos está que muy pocos son los que maneja cadena de frio ya sea en la comercialización de pollo o en tener vehículo con termo.

El 33.3% se dedican a ofrecer productos terminados al cliente final a través de puntos de venta, para algunos avicultores que tienen clientes finales no han optado por ofrecerle al cliente formas de pago, solamente el 16.7% lo hace.

✓ Proceso contable

La parte contable es una debilidad que muchos avicultores de la asociación tienen, el registro de ingresos y egreso se lleva de una forma empírica solamente el 8.3% lleva el registro, bien sea alguna persona capacitada en la actividad (contador público) o un software especializado.

El nivel de los activos ha venido progresando de forma creciente debido a que ha sido necesarios la construcción de nuevos galpones para abarcar mayor concentración de pollos y la adecuación a las nuevas normas planteadas por el Ica tanto en el saneamiento como control de plagas y procesos aledaños a la producción es decir la construcción de cercas vivas, baños, bodegas para esto los avicultores se han financiado gracias al apoyo que les da el Banco Agrario

debido a los diferentes programas que le ofrece al sector agropecuario y es que en un 41.7% de los avicultores trabajan con Banco Agrario, la mayoría de ellos en un 58.3% acceden a créditos para llevar a cabo lo anteriormente dicho

Ilustración 31
Proceso contable



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

✓ Proceso político – social – legal

Los avicultores de la asociación están legalmente registrados pero la mayoría falla en el registro que lo catalogan como bioseguras solamente de la asociación el 4.2% de las granjas son bioseguras aun así la mayoría aproximadamente un 87.5% está en el proceso de certificarse al cumplir con las normas de exigidas por Ica.

El gremio como lo es Fenavi ha sido una entidad que ha aportado al mejoramiento de los avicultores, a un 91.7% le ha ofrecido capacitación que ha sido bien recibida porque les ha

ayudado a enfrentar los diferentes problemas que han tenido como el mejoramiento en la producción, saneamiento, el cuidado del pollo en sus vacunas etc.

Otra entidad encargada del control es Invima e Ica que hacen visitas frecuentemente a los avicultores para regularlas. Pero no son visitadas en su totalidad, hay un 12.5% de avicultores que no han sido visitados, por lo que desconocen algunas normas implantadas por el Ica

Una debilidad que ha tenido los productores es el manejo adecuado de impuesto sobre las ventas (IVA) porque solamente al 20.8% de los avicultores le devuelven y es que la mayoría lo desconoce.

Referente al contrabando los avicultores han tenido una baja afectación debido a que el habitante ecuatoriano ha optado por comprar en territorio colombiano como consecuencia del alza del dólar

Tabla 62
Proceso contable

¿Cuál es el nivel de afectación que ha recibido por el contrabando en producción, sacrificio y comercialización de pollo?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
Alta	4	16,7	16,7	16,7
Baja	18	75,0	75,0	91,7
muy baja	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Para la producción de pollo los insumos para la crianza son cruciales ya sea concentrado, pollito bebe o vacunas, algunos de estos productos son importados y debido a que el dólar ha subido considerablemente se ha visto reflejado en el concentrado.

Tabla 63
Proceso contable

¿En qué productos ha visto influencia por la variación del dólar?				
	Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Concentrado	6	25,0	25,0	25,0
Concentrado y pollo	12	50,0	50,0	75,0
Todos	6	25,0	25,0	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Se pudo ver que los avicultores no llevan a cabo una motivación ni mucho menos un liderazgo que ayude al logro de sus objetivos solamente un 8.3% de los productores realizan una motivación a sus colaboradores, a pesar de que tienen una buena relación con ellos no usa herramientas para obtener información de los trabajadores sobre su satisfacción con las condiciones de empleo.

4.5.4 Conclusiones y recomendaciones de los casos de estudio según el plan de trabajo

CONCLUSIONES

El sector avícola ha sido muy abandonado por el estado colombiano ya que no ha generado políticas de protección y apoyo al sector, la asociación Avinguai es un conglomerado de pequeños avicultores quienes aún hacen el proceso de crianza de pollo de manera muy artesanal, lamentablemente al no contar con el capital financiero suficiente es casi imposible para ellos poder llegar a ser más competitivos en la región, sumándose a esto la falta de conocimiento técnico y profesional que los pueda llevar a mejorar sus procesos tanto de crianza del pollo como el de sacrificio y más importante aún el de darle valor agregado al producto por medio de una buena logística de distribución acompañándolo con una buena presentación del producto.

Para la producción de pollo los insumos para la crianza son cruciales ya sea concentrado, pollito bebe o vacunas, algunos de estos productos son importados y debido al dólar la adquisición de ellos ha subido considerablemente sobre todo el concentrado, afectando la rentabilidad de los avicultores, en la investigación la mitad de los avicultores se ven afectados por el dólar en el concentrado y pollo bebe aunque el pollo bebe no es un aumento considerable, el concentrado subió un 3% afectado el bolsillo de los avicultores más aun para el pequeño avicultor.

Las pequeñas granjas avícolas asociadas a Avinguai, ubicadas en la zona sur se encuentran en un mercado altamente competitivo, en el cual intervienen empresas con experiencia y capaces de penetrar en el mercado interfiriendo el transcurso normal de las operaciones de estas. Es por esto por lo que se deben tomar medidas y estar preparados para afrontar posibles adversidades que se puedan presentar.

Avícola Caicedo, Avícola Ruano y Pollo al Día son un ejemplo para la asociación Avingguai tanto en trabajo como en disciplina, en esfuerzo, en control y en interés por crecer en el sector avícola y por brindar un pollo fresco y saludable al departamento de Nariño, sin embargo, la Asociación Avingguai es un ejemplo para todo el departamento por unir ideas, esfuerzos y dedicación por cumplir unos objetivos y de esta manera formar una asociación.

RECOMENDACIONES

A pesar de que la asociación tenga muchas fallas internas se puede aprovechar los diferentes componentes externos que en la actualidad favorecen al sector, como el aumento del consumo de pollo, así como también tener en cuenta detalles que deben cumplirse en cada etapa del proceso de ventas y atención al cliente para posiblemente mejorar las condiciones de comercialización, es prácticamente darle al cliente lo que espera del producto y superar sus expectativas.

La asociación debería implementar un plan estratégico para proveer una planificación detallada de todas las etapas necesarias al alcance de los objetivos, un plan genera y mantiene el estado motivacional de una asociación. Cuando todos tienen claro con qué visión se trabaja, las razones por las cuales se hacen las cosas, cómo se hacen, y se muestran los logros, la motivación va a estar en un nivel adecuado y se obtendrá, más fácilmente, lo que se busca, es decir, las metas u objetivos.

Capacitarse en programas de contabilidad general y así poder construir los estados financieros que revelan hasta qué punto una avícola gana por año en ventas. Las ventas pueden fluctuar, pero los planificadores financieros deben ser capaces de identificar un patrón a lo largo de años, de cifras, de ventas.

La asociación Avingguai debe buscar crecer en el mercado aplicando diferentes estrategias debido a que grandes empresas pueden intervenir haciendo que sus ventas disminuyan e incluso llegar a desaparecer.

La asociación Avingguai tiene que mejorar aspectos de comercialización, la aplicación de mercadeo es una impotencia que se posee, el consumidor en la actualidad es más exigente debido a que con los mercados globalizados la competencia es más ardua, no es el simple hecho de entregar un producto, es entregar calidad en toda la etapa productiva y agregar valor hasta el cliente final.

La asociación Avingguai debe seguir creyendo en la asociatividad ya que se ha demostrado que por medio de esta se puede llegar a ser más competitivo, esto se ha evidenciado aún más en el proyecto por la construcción de la planta de sacrificio, la cual beneficiara a los asociados y hará que este valor agregado que le introducen a su producto los haga más competitivos en el mercado nariñense con el objetivo de ganar participación de mercado, pero con un producto diferenciado que pueda competir en precio y calidad, no solo con las empresas regionales sino también nacionales, generando con esto también mejor calidad de vida tanto a sus socios como a la mano de obra que se verá beneficiada.

4.5.5 Anexos practica investigativa

Anexo A Formalidad De La Entrevista

San Juan de Pasto 19 de Mayo de 2016

Señores

Pollo al Día – Avícola Caicedo – Avícola Ruano

Ciudad

Cordial saludo

Por medio de la presente, me dirijo a usted para solicitar una cita en la fecha y hora que a usted más convenga con el fin de que los siguientes estudiantes: Jeraldine Margarita Cabrera Yacelga, John Steven Fajardo Bolaños, Franco Javier Mora Alvarez y Daniel Alejandro Trejo Collazos quienes están en noveno semestre de Administración de empresas en la Universidad de Nariño y que además están realizando una investigación acerca del nivel de competitividad del sector avícola en el sur del departamento de Nariño, puedan hacerle unas preguntas y si es posible visitar la avícola, lo cual es necesario para llevar a cabo su estudio, de antemano le agradezco por su atención y colaboración.

Atentamente

Carlos Arturo Ramírez

Coordinador Componente Investigativo

Programa de Administración de Empresas y Finanzas

Universidad de Nariño

Anexo B Entrevista Expertos



ENTREVISTA EXPERTOS

Universidad de **Nariño**

Entrevista realizada a expertos del sector avícola del departamento de Nariño.

Objetivo: Obtener información con respecto a factores relevantes de la producción de pollos en el departamento de Nariño.

¿Cuáles son las diferencias socioculturales de la región que permiten o no que el sector avícola obtenga una mayor competitividad?

¿Qué importancia tiene la asociatividad para mejorar la integración de las empresas y la competitividad del sector avícola?

¿Hasta qué punto la innovación ha aportado al sector avícola para que sea competitivo?

¿Considera que la infraestructura vial es un factor que afecta la competitividad del sector avícola en el departamento?

¿Con respecto a las fuentes de financiamiento cuales son los principales factores que impiden el acceso a los créditos o al capital de fomento tanto particular como institucional. ¿Hay una adecuada complementación del sector público y del sector privado?

¿Hasta qué punto la expansión de mercado ha logrado que las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño sean más competitivas?

¿La capacidad instalada de las empresas del sector avícola está acorde con respecto a la demanda y oferta regional?

¿Cómo se manifiestan los problemas en el sector avícola con respecto a los proveedores?

¿Considera usted que la productividad en sus diferentes componentes como la producción obtenida y los recursos utilizados logra el crecimiento y desarrollo empresarial del sector avícola en el departamento?

Anexo C Entrevista Asociación Avinguai

ENTREVISTA ASOCIACION
AVINGUAIUniversidad de **Nariño**

Entrevista para pequeños productores avícolas del departamento de Nariño.

Objetivo: Obtener información con respecto a factores relevantes de la producción de pollos en el departamento de Nariño.

¿Qué significa Avinguai?

¿En qué año empezó la asociación?

¿Cuánto tiempo lleva la asociación?

¿Porque decidieron asociarse?

¿Cuál es el fin de la asociación?

¿Cuántos hacen parte de la asociación?

¿Cuál es la misión y visión de la asociación?

¿Están cumpliendo con la misión y visión de la asociación?

¿Con que frecuencia y donde hacen reunión?

¿Para hacer parte de Avinguai, cuales los requisitos que deben tener?

¿Todos los miembros de la asociación son avicultores?

¿La formación de la asociación les ha dejado beneficios? ¿cuáles?

¿Se han presentado inconvenientes en cuanto a la toma de decisiones entre los miembros de la asociación?

¿Con el tiempo el número de miembros de la asociación ha aumentado o disminuido?

¿Están todos los miembros inscritos ante la cámara de comercio?

¿Con cuanto aportan los miembros de la asociación para que este alcance sus objetivos?

¿La asociación presenta competencia?

¿Los asociados llevan a cabo un manejo adecuado del impuesto sobre las ventas (IVA)?

¿La asociación se ha visto influenciada por la variación del dólar?

Anexo D Entrevista Productores De Avinguai

ENTREVISTA PRODUCTORES DE
AVINGUAIUniversidad de **Nariño**

Entrevista para pequeños productores avícolas del departamento de Nariño.

Objetivo: Obtener información con respecto a factores relevantes de la producción de pollos en el departamento de Nariño.

DATOS GENERALES

¿Quién es el dueño?

¿Nombre de la avícola?

¿Dónde está ubicada?

¿Cuánto tiempo tiene la avícola?

¿Cuál fue la cantidad de pollos al iniciar la avícola?

¿Cuánto produce actualmente?

¿Cuál es el nivel de mortalidad?

¿Quiénes son sus clientes?

Forma de pago de los clientes: intermediario o cliente final

PROCESO ADMINISTRATIVO

¿Su productora avícola presenta misión, visión, objetivos y valores corporativos, políticas?

¿Cuántas personas laboran en su empresa (incluyendo dueño)?

¿Cuántas personas laboran en la etapa de sacrificio?

¿En la actividad productiva se lleva a cabo una adecuada asignación de tareas?

¿Cómo son las relaciones interpersonales dentro de la empresa para el desarrollo de la actividad avícola?

¿En su empresa se lleva liderazgo, motivación y comunicación que contribuyan al logro de sus objetivos?

¿Se lleva a cabo un adecuado control de producción para verificar lo esperado con lo ejecutado?

¿Quiénes son sus proveedores? De pollitos –concentrado – vacunas

Forma de pago a los proveedores: de contado o a crédito de los pollitos – concentrado - vacunas

PRODUCCION

¿Número de galpones?

¿Desinfecta el galpón cuando se ha terminado la actividad avícola?

¿Con que productos desinfecta el galpón?

¿Cuánto tiempo deja reposar el galpón para colocar nuevos pollitos?

¿Cuál es la cantidad de concentrado en bultos?

¿Cómo contribuye la temperatura del municipio al proceso de crianza del pollo?

¿Cuál es el nivel de infraestructura que tiene su empresa para la actividad avícola?

¿Cómo desarrolla el proceso de crianza de los pollos?

¿Cuántas edades de pollo maneja?

¿Cuantos comederos tiene en cada galpón?

¿Cuantos bebederos tiene en cada galpón?

¿Cómo lleva a cabo el proceso de sacrificio?

¿Cuántos cilindros de gas consume?

¿Cuántas vacunas les aplica a los pollos?

¿Dónde aplica las vacunas?

¿Tienen fuente de agua propia?

¿Le hace tratamiento al agua?

¿Con que trata el agua?

¿Lleva un adecuado proceso de la gallinaza?

¿Qué hace con los residuos?

MERCADEO

¿Qué métodos están empleando para ser competitivos en el mercado?

¿ICA E INVIMA realizan visitas de control a su avícola?

¿Qué herramientas se han implementados para ser reconocidos por los compradores?

¿Cuál es el nivel de lealtad por parte de sus clientes?

¿Qué herramientas utiliza para distribuir el producto?

¿Qué nivel de diferenciación del producto maneja?

¿Cuál es el nivel de competencia que existe frente a sus productos?

¿Se ha visto afectado por la competencia?

¿Cuáles son los productos sustitutos que maneja el sector?

¿Tienen vehículo con cadena de frío?

¿Qué empaque utiliza para comercializar el producto?

¿En que se basa la calidad de su producto?

¿En que se basa su precio?

¿Qué herramientas se están empleando para aumentar el mercado?

¿Qué factores emplea para obtener la fidelidad del cliente?

CONTABLE

¿Se lleva a cabo una contabilidad adecuada (ingresos – gasto – costos)?

¿Hace uso de software contable?

¿La avícola ha incrementado el nivel de sus activos?

¿Las entidades bancarias brindan facilidad de crédito para el desarrollo de la avícola?

¿Hace uso de los beneficios de las entidades bancarias?

¿Con que entidad financiera tiene crédito?

POLITICO – SOCIAL – LEGAL

¿La avícola está constituida legalmente?

¿La avícola es biosegura?

¿Ha recibido el sector avícola de esta región apoyo- subsidios por parte del gobierno?

¿Ha recibido capacitaciones por parte de gremios?

¿Cuál es el nivel de influencia que ha recibido por el contrabando en producción, sacrificio y comercialización de pollo?

¿Llevan a cabo un manejo adecuado del impuesto sobre las ventas (IVA)?

¿Se ha visto influenciada por la variación del dólar?

¿En qué producto ha visto influencia por la variación del dólar?

¿Está cumpliendo con las normas ICA?

¿Ha afectado el tratado de libre comercio (TLC) a la avícola?

Anexo E Fotografías

Productores de la Asociación Avinguai
Lugar: Municipio Contadero – Municipio Iles
Fecha: junio de 2015 – abril de 2016











Pollos Caicedo
Empresario: Vicente Caicedo
Lugar: Vereda Garcés – Municipio Florida

Fecha: 29 de mayo 2016- Hora: 11:00 AM



Pollos Caicedo

Lugar: Planta de Beneficio - Cebadal

Fecha: 28 de mayo 2016 - Hora: 8:00 AM



Pollo

al Día

Empresario: Guillermo Mejía
Lugar: San Andresito - Pasto
Fecha: 25 de mayo 2016 - Hora: 4:00 PM



Pollo al Día

M.V. Gustavo López
Lugar: Planta de Beneficio – Vereda Chavez – Vía al Sur
Fecha: 30 de mayo 2016 - Hora: 3:00 PM



Pollo al Día

Veterinario: Fabián
Lugar: Pasisuy
Fecha: 5 de junio de 2016 - Hora: 10:00 AM



CAPITULO 5. CONCLUSIONES GENERALES

Por motivo de cambio de profesores en cada una de las asignaturas de Investigación (I, II, III) no se dio continuidad a los objetivos iniciales ya que estos eran modificados constantemente, por lo tanto, en este momento no podemos responder a los objetivos iniciales, únicamente respondemos a los objetivos planteados en la última etapa (Practica Investigativa).

En el año 2011 el sector avícola de Nariño empezó a ser influenciado por el TLC. La investigación realizada durante los anteriores semestres dio a conocer la situación que enfrentan las pequeñas productoras avícolas de la zona Sur de Nariño, siendo este tema de gran importancia para el crecimiento y desarrollo de estos lugares, ya que informo acerca de las causas y consecuencias del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Estados Unidos y Colombia, sin embargo después de realizar entrevistas a expertos y visitando a los diferentes avicultores del Sur de Nariño, fue posible percibir que en ese momento el tratado de libre comercio no estaba afectando en gran manera al sector avícola de estos lugares, lo cual motivo a estudiar las capacidades internas de los avicultores para enfrentar la competencia.

Existen diversos estudios que se han realizado con el fin de identificar factores que pueden incidir en la competitividad empresarial. Uno de los factores importantes de la investigación es la importancia que tiene la forma de crianza y de sacrificio de los pollos en el departamento de Nariño, y es que las diversas empresas dedicadas al sector avícola en el departamento lo hacen con diferente nivel de tecnología para brindar un pollo de calidad.

La investigación trato de hacer un diagnóstico de las avícolas asociadas a Avinguai de la zona sur de Nariño para indagar qué tan competitivas son frente a empresas regionales como Avícola Ruano, Avícola Caicedo y Pollo al Día.

Siendo este tema de gran importancia para el crecimiento y desarrollo del sector, se informara acerca del nivel de capacidad que tiene cada avícola para responder a esta amenaza, llevándose a cabo los objetivos planteados; siendo algo muy importante la generación de propuestas estratégicas que le permita a este sector enfrentar posibles amenazas que se presenten, así las pequeñas productoras avícolas de la zona Sur de Nariño puedan afrontar la competencia tanto interna como externa, sin olvidar que el avance en innovación y otros factores de competitividad son un ingrediente indispensable.

Las posibles estrategias se elaboraron teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que posee las avícolas asociadas a Avinguai de la zona Sur de Nariño, siendo punto de partida para que este se desarrolle y se presente competitivo.

CAPITULO 6. ENSAYO SOBRE LA PRÁCTICA INVESTIGATIVA

RESUMEN

La asociación Avingguai es un grupo de personas - 128 socios, de los cuales 33 son legalmente constituidos y de estos, 25 son productores; el objetivo de esta unión es la construcción de una planta de beneficio, que les permita procesar 3.000 pollos diarios con el fin de incrementar las ventas en la medida en que crezca el mercado. Las personas que tienen sus avícolas son en su mayoría habitantes del municipio Contadero, sus clientes son de Ipiales y sus proveedores son de Ipiales, Pasto y Cartago Valle.

Esto permite decir que la zona es altamente aprovechable ya que cuenta con una temperatura adecuada para la crianza de pollos pues se exige un rango entre 12 y 24 grados centígrados para que el pollo pueda gozar de un buen ambiente en la crianza, esta zona sur cuenta con una producción estimada de 120.000 pollos anuales, pues la más reciente estadística de Fenavi dice que el sector ha crecido un 5% para este año. Esto puede ser una oportunidad para los pequeños avicultores, y pensar en crecer e intensificar su mercado a nivel regional.

Después de las visitas que se realizaron a las diferentes avícolas asociadas a Avingguai se puede decir que los avicultores han ido creciendo casi aproximadamente el 8.84% en la producción de pollo, lo cual ha ocasionado que en la vereda las Delicias, la Josefina, entre otras pertenecientes al municipio de el Contadero se conviertan en una importante actividad agropecuaria de dicha zona nariñense.

Lo que empezó como un medio de subsistencia hoy se ha posesionado en este lugar, aprovechando el clima óptimo para la avicultura, se convirtió en una costumbre que ha pasado de

generación en generación sin dejar el legado de ofrecer al cliente un pollo fresco que de cierto modo todos los avicultores de la asociación tratan de cumplirlo.

Uno de los objetivos colectivos que se plantea en la asociación es el beneficio mutuo, por ello está en proceso la construcción de la planta de beneficio en la cual la mayoría tienen esperanza que se lleve a cabo, y al parecer va por buen camino gracias a la gestión de muchos integrantes de la misma ya que se presenciaron los avances que han tenido y que han sido satisfactorios pues se espera para el año siguiente se pueda contar ya con la planta de sacrificio.

Los productores de la asociación han hecho esfuerzos enormes para ser acreditadas como bioseguras, cumpliendo con las normas impuestas por el Ica, ya que hasta el 2015 todas estaban certificadas pero hoy en día están en proceso de acreditación debido a que se implementó nuevas normas con el fin de brindar un pollo con alta calidad, para ello los avicultores en su mayoría hacen uso de las entidades financieras como el Banco Agrario para acatar las normas exigidas y seguir creciendo en el sector avícola.

Además se puede decir que los avicultores están tratando de llevar una adecuada crianza del pollo, en el cuidado y protección que requiere este producto, en algunas ocasiones por falta de recursos y conocimientos han tenido que presenciar una alta tasa de mortalidad de pollos, la cual se ha dado por cambios de clima drásticos que se presentan, por algún virus o por falta de control en su producción, en la actualidad cabe recalcar que Fenavi ha ayudado por medio de capacitaciones y visitas para que los avicultores tengan conocimiento de las diferentes anomalías que pueden presentar los pollos y la manera de enfrentarlas, ya sea por una mejor adecuación del galpón, por falta de vacunas, etc.

En aspectos externos como son la comercialización del producto se puede decir que en el momento los avicultores de la asociación no presentan una adecuada presentación del pollo, ya

que muchos lo hacen simplemente en bolsatina sin tener una cadena de frío, algunos cuenta con su propio vehículo lo cual les ha permitido brindar el pollo a buena temperatura pero otros aun presentan este inconveniente en transportar adecuadamente su pollo volviéndose de esta manera dependientes de otros avicultores; es importante resaltar que llevar una adecuada comercialización del pollo hace que se cuente con estrategias competitivas con el fin de ser reconocidos por el mercado.

A pesar de que los avicultores de la asociación no llevan una contabilidad sistematizada, se puedo observar que todos lo hacen de manera manual con el fin de saber cuánto invierten en la crianza de los pollos y tener conocimiento de sus ganancias para continuar con el proceso avícola.

El sector en general de esta zona ha sido descuidado por parte del estado ya que ninguno de los avicultores ha recibido apoyo por parte del gobierno, sin embargo, con su esfuerzo y dedicación han logrado subsistir y hoy ser un ejemplo de unión en busca de un fin en común.

Los avicultores de la asociación se caracterizan por hacer de la avicultura un trabajo de mucha entrega, independientemente del número de trabajadores en la avícola, lo cual les ha permitido tener una buena relación con sus colaboradores, con sus clientes y con sus proveedores.

INTRODUCCION

Existen diversos estudios que se han realizado con el fin de identificar factores que pueden incidir en la competitividad empresarial. Uno de los factores importantes de esta investigación es la importancia que tiene la forma de crianza y de sacrificio de los pollos en el departamento de Nariño, y es que las diversas empresas dedicadas al sector avícola en el departamento lo hacen con diferente nivel de tecnología para brindar un pollo de calidad.

La investigación hizo un diagnóstico de las avícolas asociadas a Avingguai de la zona sur de Nariño para indagar qué tan competitivas son frente a empresas regionales como Avícola Ruano, Avícola Caicedo y Pollo al Día.

Siendo este tema de gran importancia para el crecimiento y desarrollo del sector, se informa acerca del nivel de capacidad que tiene cada avícola para responder a esta amenaza, llevándose a cabo los objetivos planteados; siendo algo muy importante la generación de propuestas estratégicas que le permita a este sector enfrentar posibles amenazas que se presenten, así las pequeñas productoras avícolas de la zona Sur de Nariño puedan afrontar la competencia tanto interna como externa, sin olvidar que el avance en innovación y otros factores de competitividad son un ingrediente indispensable.

Además de las limitaciones que se pueden presentar a lo largo de esta investigación, se llevó a cabo visitas a diferentes productoras de la zona Sur de Nariño que trabajen en este sector, entrevistas con los representantes de estas mismas, así como también se tuvo en cuenta investigaciones similares para desarrollar un buen estudio.

Las posibles estrategias se elaboraron teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que posee las avícolas asociadas a Avingguai de la zona Sur de Nariño, siendo punto de partida para que estas se desarrollen y se presenten competitivas.

NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS PRODUCTORAS AVÍCOLAS DE LA ZONA SUR DE NARIÑO “ASOCIADAS A AVINGGUAÍ” FRENTE A AVÍCOLA RUANO, AVÍCOLA CAICEDO Y POLLO AL DÍA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

Avingguai presenta debilidad en el proceso de sacrificio ya que las avícolas asociadas lo hacen de manera manual lo cual hace que el nivel de inocuidad no sea el adecuado, en

comparación con las otras 3 empresas las cuales tienen su planta de sacrificio y presentan normas sanitarias que hacen que el pollo tenga mayor higiene, además se puede ver que las avícolas pertenecientes a Avinguai no son biosegura porque aún están trabajando en los requerimientos que exige ICA a diferencia de Avícola Caicedo, Avícola Ruano y Pollo al Día las cuales son bioseguras al cumplir con las normas solicitadas, esto lleva a ver que las avícolas de la asociación no llevan la mejor tecnología para la crianza de pollos así como también la infraestructura de las avícolas es inferior en comparación a Pollo al Día la cual se caracteriza por ir adquiriendo tecnología y por adecuar los galpones para brindar una buena crianza a los pollos. Sin embargo es importante resaltar que las avícolas asociadas a Avinguai cuentan con su propia fuente de agua, además donde están ubicadas cuentan con un clima propicio el cual se puede adecuar para el crecimiento del pollo, llevan a su alcance un control de su producción, además están llevando un plan de vacunación para que la tasa de mortalidad disminuya (este en un 5%), cuidan a sus clientes brindando un pollo fresco, usan los residuos para su propio beneficio es decir lo usan después de un tratamiento para sus propios cultivos y con el fin de crecer están haciendo usos de créditos en entidades financieras como el Banco Agrario para tener una mejor infraestructura y una mejor adecuación de los galpones, así como también les ha permitido aumentar su producción ya que algunos iniciaron con 1000 pollos y actualmente están con 2200 pollos aumentando 1200 pollos en aproximadamente 4 años, por último se puede decir que en las visitas que se realizaron se pudo observar que están esforzándose para que se cumpla el objetivo de la asociación.

Con respecto a Avícola Caicedo , Avícola Ruano y Pollo al Día se puede ver que continuamente están trabajando por tener galpones adecuados, sin embargo en Pollo al Día se miró un mayor uso de tecnología para la crianza del pollo por ejemplos manejan un sobre techo

con el fin de que si el clima es elevado este les permita tener el galpón fresco, además cuentan con un levante de cortinas manual parecido a un molino lo cual les ahorra tiempo, así como también llevan a cabo una alta comercialización ya que unas de las cosas más importantes para ellos es la marca, consideran que no es un pollo cualquiera sino uno que proviene de Pollo al Día, así como también presentan un valor agregado al brindar pollo campesino el cual es muy atractivo por los clientes, además manejan unos precios adecuados sin importar el lugar donde deban desplazarse para entregar el pollo ya que la empresa tiene la logística adecuada para que la distancia no altere el costo del producto; en la planta se pudo observar que están invirtiendo en ella para aumentar su capacidad ya que están con 12.000 pollos diarios y quieren crecer más, así como también presentan un buen control de su producción y de las vacunas lo cual hace que la tasa de mortalidad sea mínima aproximadamente de 1.5%; ahora bien es importante recalcar la empresa Avícola Caicedo que a pesar de tener mucho menos de lo que produce Pollo al Día ya que esta produce 20.000 pollos a la semana y Pollo al Día 70.000 pollos a la semana se puede decir que lleva un adecuado proceso de sacrificio, que hace un buen manejo de los residuos ya que le hace el debido tratamiento para no impactar demasiado el medio ambiente, así como también lleva un plan de vacunación para que el pollo crezca bien, y se caracteriza por tener una alta lealtad por parte de sus clientes ya que brinda un pollo fresco, a buen tamaño y económico es decir de buena calidad lo cual hace que tenga una buena aceptación por las personas.

METODOLOGIA

El diagnóstico es fundamental para el desarrollo y perduración de las avícolas es por esto que se realizó una evaluación para saber cómo están las productoras avícolas, y así deducir unas posibles maniobras para que estas pequeñas productoras de Nariño enfrenten a empresas que comercialicen en este departamento, es por esto que tomando como base el método de

investigación el cual es analítico se hizo una descomposición de sus partes y de esta manera se conocieron criterios que permitieron formular estrategias; así como también la investigación partió de la particularidad de los pequeños y medianos avicultores los cuales no cuentan con una infraestructura competitiva, haciendo de este proceso aun artesanal uno más desarrollado, para poder enfrentar a empresa como Avícola Ruano, Avícola Caicedo y Pollo al Día, llevando a cabo de esta manera el método hipotético deductivo y analítico. Además, al ser una investigación cuantitativa se recolecto información para obtener datos concretos y reales, mediante los cuales se llevó a cabo el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos.

DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS

La asociación Avincguai es un grupo de personas - 128 socios, de los cuales 33 son legalmente constituidos y de estos, 25 son productores; el objetivo de esta unión es la construcción de una planta de beneficio, que les permita procesar 3.000 pollos diarios con el fin de incrementar las ventas en la medida en que crezca el mercado. Las personas que tienen sus avícolas son en su mayoría habitantes del municipio Contadero, sus clientes son de Ipiales y sus proveedores son de Ipiales, Pasto y Cartago Valle. La zona es altamente aprovechable ya que cuenta con una temperatura adecuada para la crianza de pollos. Los avicultores de la asociación se caracterizan por hacer de la avicultura un trabajo de mucha entrega, independientemente del número de trabajadores en la avícola, lo cual les ha permitido tener una buena relación con sus colaboradores, con sus clientes y con sus proveedores.

Lo que empezó como un medio de subsistencia, aprovechando el clima óptimo para la avicultura, se convirtió en una costumbre que ha pasado de generación en generación sin dejar el legado de ofrecer al cliente un pollo fresco que de cierto modo todos los avicultores de la asociación aplica sin excepción se dice que solamente un 8.3% ha sido afectado en la

producción y es que algunos avicultores, están en zonas frías como lo son Iles y alrededores, lo cual han tenido que designar más en calefacción generando más gastos para el avicultor.

Desde que llega el pollito bebe incluso antes de su crianza los avicultores llevan una adecuada crianza del pollo, en el cuidado y protección, en algunas ocasiones por falta de recursos han tenido que ver morir a sus pollos ya sea por cambios de clima drásticos que se presenta, como también el desconocimiento ya sea de alguna enfermedad o virus que se esté presentando en la región, se tiene una mortalidad promedio de 5%, la mayoría de avicultores tiene una tasa baja de mortalidad debido al buen clima que por lo general se tiene. En la actualidad cabe recalcar que Fenavi ha ayudado por medio de capacitaciones, a dar conocer las diferentes enfermedades o virus y hacerles un ente a estos problemas que usualmente se evidencia en los galpones. En algunas ocasiones se presenta una tasa de mortalidad alta y el problema es que el pollito viene desde las incubadoras con defectos, pero esto suele suceder en raras ocasiones.

En aspectos como son la comercialización del producto seria falsedad decir que llevan una adecuada comercialización del pollo o que se está llevando estrategias competitivas o comparativas que lleven al reconocimiento, pero la verdad es que padecen debilidades en mercadeo y al parecer no le dan la debida importancia que se debería darle, de la investigación se obtuvo que solo el 25% aplica bien sea servicio al cliente y/o ajusta precios como método para ser competitivo en el mercado el resto no aplica ningún método lo cual es una las debilidades que tiene el sector, además se suma la falta de direccionamiento estratégico la investigación mostro que solo el 33.3% emplea estrategias pero en si casi nadie le aporta al valor agregado, cosa que la competencia como Pollo al Día y Avícola Caicedo lo han hecho, porque la investigación no solo se enfocó a la asociación Avinguai también se logró visitar y conocer granjas de estas empresas, para comparar y así implementar y aportar a la asociación.

El sector avícola de esta zona ha sido descuidado en su totalidad por parte del estado, a pesar de que la mayoría se dedique a esta actividad y sean pequeños avicultores han logrado permanecer. Los avicultores de la asociación consideran que la avicultura es un trabajo de mucha dedicación y empeño ya sea que trabaje el mismo avicultor o tenga galponeros trabajando para ellos, casi siempre se tiene una buena relación con clientes como con proveedores e incluso con sus trabajadores, más aun en las granjas avícolas que llevan un sacrificio manual porque se contratan en ese momento más personas, hay que tener en cuenta que a pesar que exista una buena relación con sus colaboradores, no se lleva a cabo una motivación ni mucho menos un liderazgo que ayude al logro de sus objetivos, solamente un 8.3% de los productores realizan una motivación a sus colaboradores, el resto no usa herramientas para obtener información de los colaboradores sobre su satisfacción, las condiciones de empleo, las oportunidades y el liderazgo.

En cuestiones de fidelidad y diferenciación solo el 16.7% le dan al cliente un buen servicio y un 8.3% en valor agregado, la mayoría de avicultores en un 62.5% no emplea factores para fidelizarlo, es una debilidad que ha generado dificultades para la asociación más aun para el avicultor inscrito.

La mayoría de avicultores por ser pequeños han tenido grandes problemas con la competencia se dice que son afectados en un 67.7% debidos a los bajos precios que tienen, afectando directamente su rentabilidad y en algunas ocasiones trabajando solo para contrarrestar los diferentes costos que se tienen.

En la actualidad los avicultores que tienen clientes finales ya sea que tengan asadero o local de venta de pollo, es una actividad que pocos avicultores desarrollan, solamente el 33.3 % se dedican a ofrecer productos terminados a través de locales de venta, aun así, algunos avicultores

que tienen clientes finales no han optado por ofrecerle al cliente formas de pago solamente el 16.7% lo hace.

El sector financiero sobre todas las entidades que trabajan con el sector agropecuario han tratado de generar progreso por medio de microcréditos accesibles, muchos de los avicultores de la asociación lo han obtenido bien sea para la construcción de galpones o para aumentar la producción, es una característica que la mayoría ha optado, sobre todo con el Banco Agrario, entidad que está apoyando el sector, el 41.7% tiene crédito con esta entidad financiera debido a que tiene tasas flexibles que se acomodan a la necesidad de cada avicultor. A pesar de que los avicultores no tengan conocimiento de una contabilidad especializada se tiene contabilidad muy básica de egresos e ingresos, esta forma a llevado a que los avicultores en su gran mayoría lleven registro de lo que vende y gaste de forma empírica solamente el 8.3% cuenta con un software contable o incurren a un contador público.

El sector agropecuario con el alza del dólar se ha visto afectado en gran manera. Para la producción de pollo, los insumos para la crianza son cruciales ya sea concentrado, pollito bebé o vacunas, algunos de estos productos son importados y debido al dólar se ha visto afectado considerablemente, sobre todo el concentrado a afectando la rentabilidad de los avicultores, la investigación mostro que la mitad de los avicultores se ven afectados por el dólar en el concentrado y pollo bebé, en el caso del concentrado este subió un 3% en su precio.

Ahora bien la asociación inicio hace 5 años pero lleva 2 años legalmente constituida, con el pasar del tiempo y a medida que se hacían las reuniones el número de personas disminuía, al principio es decir hace 5 años eran 60 avicultores iniciaba con personas que estaban ubicadas en el Pedregal, pero se fueron retirando porque no asistían a reuniones además creían que eso de

asociarse era perder el tiempo y así los fundadores llegaron a ser 33, los cuales están registrados en cama de comercio, actualmente inicia desde Pilcuan con el señor Omar Mora.

El proyecto empezó en el tiempo en que se hizo el acuerdo con los indígenas y los campesinos por causa de un paro. La causa del proyecto es porque hace unos años han visitado a los avicultores y les han exigido por sanidad, por salud y por bienestar de los que consumen pollo que el producto sea procesado en una planta tecnificada es decir en una planta de proceso que cumpla con todos los requisitos que establece las normas de sanidad, para que el producto sea inocuo y no sea procesado artesanalmente, entonces el fin del proyecto es conseguir los recursos para construir la planta de sacrificio.

Pollo al Día es una empresa del suroccidente colombiano dedicada a la producción y comercialización de carne de pollo. A través de calidad, sabor y frescura genera bienestar en los hogares donde se consume sus productos, se considera el pretexto perfecto para unir y compartir en familia. Esta empresa busca ser la empresa líder en la región, consolidarse a través de la honestidad, seriedad, y compromiso. Además de ser los pioneros en la implementación de sistemas que garanticen la inocuidad de sus productos y la organización de la comercialización de carne de pollo, buscan un reconocimiento de marca a nivel nacional e internacional.

La Avícola Caicedo es una empresa nariñense especializada en el beneficio de aves, cuenta con un equipo humano integral y avanzada tecnología, que les permite cumplir con todos los requisitos de salubridad, inocuidad y calidad, en todos los procesos, garantizando así la satisfacción de los clientes. Para el año 2020 pretende ser la empresa líder del sector Avícola Nariñense, a través del desarrollo y fortalecimiento de programas y actividades que enfoquen la bioseguridad, salubridad, inocuidad y calidad garantizando con ello la satisfacción de los clientes.

Teniendo en cuenta la matriz de perfil competitivo se pudo observar que la ASOCIACION AVINGGUAÍ tiene una calificación ponderada de 2,34, la AVICOLA CAICEDO tiene una calificación ponderada de 3,26, la AVICOLA RUANO tiene una calificación ponderada de 3,33 y POLLO AL DIA tiene una calificación de 3,88, con estos resultados se puede decir que Avingguai presenta debilidad en el proceso de sacrificio ya que las avícolas asociadas lo hacen de manera manual lo cual hace que el nivel de inocuidad no sea el adecuado, en comparación con las otras 3 empresas las cuales tienen su planta de sacrificio y presentan normas sanitarias que hacen que el pollo tenga mayor higiene, además se puede ver que las avícolas pertenecientes a Avingguai no son biosegura porque aún están trabajando en los requerimientos que exige ICA a diferencia de Avícola Caicedo, Avícola Ruano y Pollo al Día las cuales son bioseguras al cumplir con las normas solicitadas, esto lleva a ver que las avícolas de la asociación no llevan la mejor tecnología para la crianza de pollos así como también la infraestructura de las avícolas es inferior en comparación a Pollo al Día la cual se caracteriza por ir adquiriendo tecnología y por adecuar los galpones para brindar una buena crianza a los pollos. Sin embargo es importante resaltar que las avícolas asociadas a Avingguai cuentan con su propia fuente de agua, además donde están ubicadas cuentan con un clima propicio el cual se puede adecuar para el crecimiento del pollo, llevan a su alcance un control de su producción, además están llevando un plan de vacunación para que la tasa de mortalidad disminuya (este en un 5%), cuidan a sus clientes brindando un pollo fresco, usan los residuos para su propio beneficio es decir lo usan después de un tratamiento para sus propios cultivos y con el fin de crecer están haciendo usos de créditos en entidades financieras como el Banco Agrario para tener una mejor infraestructura y una mejor adecuación de los galpones, así como también les ha permitido aumentar su producción ya que algunos iniciaron con 1000 pollos y actualmente están con 2200 pollos aumentando 1200 pollos

en aproximadamente 4 años, por último se puede decir que en las visitas que se realizaron se pudo observar que están esforzándose para que se cumpla el objetivo de la asociación.

Con respecto a Avícola Caicedo , Avícola Ruano y Pollo al Día se puede ver que continuamente están trabajando por tener galpones adecuados, sin embargo en Pollo al Día se miró un mayor uso de tecnología para la crianza del pollo por ejemplos manejan un sobre techo con el fin de que si el clima es elevado este les permita tener el galpón fresco, además cuentan con un levante de cortinas manual parecido a un molino lo cual les ahorra tiempo, así como también llevan a cabo una alta comercialización ya que unas de las cosas más importantes para ellos es la marca, consideran que no es un pollo cualquiera sino uno que proviene de Pollo al Día, así como también presentan un valor agregado al brindar pollo campesino el cual es muy atractivo por los clientes, además manejan unos precios adecuados sin importar el lugar donde deban desplazarse para entregar el pollo ya que la empresa tiene la logística adecuada para que la distancia no altere el costo del producto; en la planta se pudo observar que están invirtiendo en ella para aumentar su capacidad ya que están con 12.000 pollos diarios y quieren crecer más, así como también presentan un buen control de su producción y de las vacunas lo cual hace que la tasa de mortalidad sea mínima aproximadamente de 1.5%; ahora bien es importante recalcar la empresa Avícola Caicedo que a pesar de tener mucho menos de lo que produce Pollo al Día ya que esta produce 20.000 pollos a la semana y Pollo al Día 70.000 pollos a la semana se puede decir que lleva un adecuado proceso de sacrificio, que hace un buen manejo de los residuos ya que le hace el debido tratamiento para no impactar demasiado el medio ambiente, así como también lleva un plan de vacunación para que el pollo crezca bien, y se caracteriza por tener una alta lealtad por parte de sus clientes ya que brinda un pollo fresco, a buen tamaño y económico es decir de buena calidad lo cual hace que tenga una buena aceptación por las personas.

Finalmente podemos decir que estas tres empresas son un ejemplo para la asociación Avingguai tanto en trabajo como en disciplina, en esfuerzo, en control y en interés por crecer en el sector avícola y por brindar un pollo fresco y saludable al departamento de Nariño, sin embargo, la Asociación Avingguai es un ejemplo para todo el departamento por unir ideas, esfuerzos y dedicación por cumplir unos objetivos y de esta manera formar una asociación.

Algunas estrategias que se plantearon fueron las siguientes:

ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS DE ESTABILIDAD

Adecuar granjas avícolas de acuerdo con las normas presentadas por ICA, con el fin producir bajo el nombre de granja certificada como biosegura con lo cual brindara confianza al cliente. Mediante la recolección de información se demuestra que existe una cantidad importante de granjas que no cumplen los requisitos presentados por el ICA en resoluciones 3651 y 3652. Lo que representa una debilidad de gran importancia frente a los productores de Avícola Caicedo, Pollo al día y Avícola Ruano.

Aprovechar calidad del pollo para promocionar el producto e incrementar ventas.

Mediante recolección de información se demuestra que el consumidor de carne de pollo de la zona sur del departamento, prefieren los productos de las granjas avícolas cercanas, aludiendo a la frescura de estos.

Realizar un plan de marketing. Debido a que las productoras no cuentan con un plan de marketing se recomienda hacer uno basado en las cuatro p, logrando con esto posicionamiento y crecimiento dentro del mercado.

Realizar plataforma estratégica de las avícolas.

ESRATEGIAS DE ENFOQUE

Aprovechar las adecuadas vías de comunicación para distribuir el producto en los municipios de la zona sur del departamento. En su gran mayoría los productores utilizan intermediarios para hacer llegar la carne de pollo al consumidor final, lo que se podría evitar e incrementar ganancias.

Aprovechar el alza en el consumo de pollo para promocionar el producto para incrementar ventas. En los últimos años el consumo per cápita de pollo se ha incrementado, razón por la cual los productores deben aprovechar esta variable para incrementar sus ventas y crecer.

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Crear una marca. Es necesario que el consumidor conozca el producto y sepa diferenciarlo de la demás razón por la cual se hace indispensable la creación de una marca.

ESTRATEGIA DE ALIANZA

Aprovechar las buenas relaciones entre productores para hacer alianzas estrategias con el fin de brindar satisfacción al cliente.

CONCLUSIONES

El sector avícola ha sido muy abandonado por el estado colombiano ya que no ha generado políticas de protección y apoyo al sector, la asociación Avinguai es un conglomerado de pequeños avicultores quienes aún hacen el proceso de crianza de pollo de manera muy artesanal, lamentablemente al no contar con el capital financiero suficiente es casi imposible para ellos poder llegar a ser más competitivos en la región, sumándose a esto la falta de conocimiento técnico y profesional que los pueda llevar a mejorar sus procesos tanto de crianza del pollo como

el de sacrificio y más importante aún el de darle valor agregado al producto por medio de una buena logística de distribución acompañándolo con una buena presentación del producto.

Para la producción de pollo los insumos para la crianza son cruciales ya sea concentrado, pollito bebe o vacunas, algunos de estos productos son importados y debido al dólar la adquisición de ellos ha subido considerablemente sobre todo el concentrado, afectando la rentabilidad de los avicultores, en la investigación la mitad de los avicultores se ven afectados por el dólar en el concentrado y pollo bebe aunque el pollo bebe no es un aumento considerable, el concentrado subió un 3% afectado el bolsillo de los avicultores más aun para el pequeño avicultor.

Las pequeñas granjas avícolas asociadas a Avincguai, ubicadas en la zona sur se encuentran en un mercado altamente competitivo, en el cual intervienen empresas con experiencia y capaces de penetrar en el mercado interfiriendo el transcurso normal de las operaciones de estas. Es por esto por lo que se deben tomar medidas y estar preparados para afrontar posibles adversidades que se puedan presentar.

Avícola Caicedo, Avícola Ruano y Pollo al Día son un ejemplo para la asociación Avincguai tanto en trabajo como en disciplina, en esfuerzo, en control y en interés por crecer en el sector avícola y por brindar un pollo fresco y saludable al departamento de Nariño, sin embargo, la Asociación Avincguai es un ejemplo para todo el departamento por unir ideas, esfuerzos y dedicación por cumplir unos objetivos y de esta manera formar una asociación.

RECOMENDACIONES

A pesar de que la asociación tenga muchas fallas internas se puede aprovechar los diferentes componentes externos que en la actualidad favorecen al sector, como el aumento del consumo de pollo, así como también tener en cuenta detalles que deben cumplirse en cada etapa del proceso de ventas y atención al cliente para posiblemente mejorar las condiciones de comercialización, es prácticamente darle al cliente lo que espera del producto y superar sus expectativas.

La asociación debería implementar un plan estratégico para proveer una planificación detallada de todas las etapas necesarias al alcance de los objetivos, un plan genera y mantiene el estado motivacional de una asociación. Cuando todos tienen claro con qué visión se trabaja, las razones por las cuales se hacen las cosas, cómo se hacen, y se muestran los logros, la motivación va a estar en un nivel adecuado y se obtendrá, más fácilmente, lo que se busca, es decir, las metas y objetivos.

Capacitarse en programas de contabilidad general y así poder construir los estados financieros que revelan hasta qué punto una avícola gana por año en ventas. Las ventas pueden fluctuar, pero los planificadores financieros deben ser capaces de identificar un patrón a lo largo de años, de cifras, de ventas.

La asociación Avincguai debe buscar crecer en el mercado aplicando diferentes estrategias debido a que grandes empresas pueden intervenir haciendo que sus ventas disminuyan e incluso llegar a desaparecer.

La asociación Avingguai tiene que mejorar aspectos de comercialización, la aplicación de mercadeo es una impotencia que se posee, el consumidor en la actualidad es más exigente debido a que con los mercados globalizados la competencia es más ardua, no es el simple hecho de entregar un producto, es entregar calidad en todas las etapas productivas y agregar valor hasta el cliente final.

La asociación Avingguai debe seguir creyendo en la asociatividad ya que se ha demostrado que por medio de esta se puede llegar a ser más competitivo, esto se ha evidenciado aún más en el proyecto por la construcción de la planta de sacrificio, la cual beneficiara a los asociados y hará que este valor agregado que le introducen a su producto los haga más competitivos en el mercado nariñense con el objetivo de ganar participación de mercado, pero con un producto diferenciado que pueda competir en precio y calidad, no solo con las empresas regionales sino también nacionales, generando con esto también mejor calidad de vida tanto a sus socios como a la mano de obra que se verá beneficiada.

CAPÍTULO 7: PROPUESTA APROBADA PARA TRABAJO DE GRADO

San Juan de Pasto 30 de Enero de 2017

Señores

Comité Curricular

Ciudad

Cordial saludo

Respetuosamente nos dirigimos a ustedes, somos estudiantes del programa de Administración de Empresas e informamos que venimos trabajando el proyecto denominado “NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS PRODUCTORAS AVÍCOLAS DE LA ZONA SUR DE NARIÑO “ASOCIADAS A AVINCGUAI” FRENTE A AVÍCOLA RUANO, AVÍCOLA CAICEDO Y POLLO AL DÍA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO”, desde el semestre 5 (periodo A de 2014).

En investigación I el tema a trabajar fue “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS AVÍCOLAS DEL MUNICIPIO DE PASTO PARA ENFRENTAR EL TLC CON ESTADOS UNIDOS EN LOS AÑOS 2014 – 2015”, siendo este tema de gran importancia para el crecimiento y desarrollo de nuestra región ya que informa acerca de las causas y consecuencias del Tratado de Libre Comercio - TLC en Colombia así como también en nuestro departamento especialmente su influencia en el sector avícola, teniendo en cuenta el interés que se tiene por alcanzar los objetivos planteados se generó propuestas estratégicas que le permita a este sector enfrentar de una manera apropiada los efectos del Tratado de Libre Comercio - TLC.

En el segundo espacio es decir en investigación II aún se continuaba abarcando más información para completar el contenido con el tema del Tratado de Libre Comercio - TLC, ya que en el año 2011 el sector avícola de San Juan de Pasto empezó a ser influenciado por este tratado. La investigación II denominada “DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS AVÍCOLAS DE PASTO FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC) CON ESTADOS UNIDOS EN EL AÑO 2015” dio a conocer la situación que enfrentan las avícolas de la ciudad, además se generó propuestas estratégicas que le permita a este sector enfrentar posibles amenazas que se presenten, de tal manera que las empresas avícolas de esta ciudad puedan afrontar la competencia tanto interna como externa, sin olvidar que el avance en innovación y otros factores de competitividad son un ingrediente indispensable. Además de las limitaciones que se presentaron a lo largo de esta investigación, se llevó a cabo visitas a diferentes empresas que trabajan en este sector, entrevistas con gerentes de estas mismas, así como también se tuvo en cuenta investigaciones similares a estas para desarrollar un buen estudio. Las posibles estrategias se elaboraron teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que posee el sector en la ciudad, siendo punto de partida para que este se desarrolle.

A través de recolección de información secundaria se logró conocer las fortalezas y debilidades por lo que estaban pasando en la actualidad los avicultores ya que Fenavi nos aclaraba que lo que traería el Tratado de Libre Comercio - TLC no era una problemática potencial en el momento, pero sus efectos eran latentes con el tiempo y que era necesario investigar el sector ya que es bastante descuidado y no le han dado la suficiente importancia de acuerdo con su crecimiento en los últimos años.

En investigación III siguiendo la metodología del desarrollo del trabajo se trató de escoger una zona, en este caso se siguió trabajando en la zona sur, es decir una muestra representativa para conocer más afondo su situación, la investigación se denominó “DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LAS PEQUEÑAS PRODUCTORAS AVICOLAS DE LA ZONA SUR DE NARIÑO FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC) CON ESTADOS UNIDOS”, es aquí donde se empezó a conocer a través de Fenavi una asociación llamada Avingguai (Asociación de avicultores del cañón del Guaitara), en este espacio antes de terminar se hacen ya los lasos para desarrollar el estudio de campo para la práctica investigativa.

La práctica Investigativa tuvo como nombre “NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS PRODUCTORAS AVÍCOLAS DE LA ZONA SUR DE NARIÑO “ASOCIADAS A AVINGGUAÍ” FRENTE A AVÍCOLA RUANO, AVÍCOLA CAICEDO Y POLLO AL DÍA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO”, con este tema se dio un enfoque diferente al propuesto en el primer espacio de investigación, porque el Tratado de Libre Comercio - TLC no era un problema que les afecte, sus efectos no llegaban aun porque esta asociación la integran pequeños avicultores, pero a la competencia regional como son AVÍCOLA RUANO, AVICOLA CAICEDO Y POLLO AL DIA si los ha afectado el Tratado de Libre Comercio – TLC; la practica fue denominada así por ser de gran importancia para el crecimiento y desarrollo del sector en la zona sur de Nariño, en este caso se obtuvo como resultado que el sector avícola ha sido muy abandonado por el estado colombiano ya que no ha generado políticas de protección y apoyo al sector, la asociación Avingguai es un conglomerado de pequeños avicultores quienes aún hacen el proceso de crianza de pollo de manera muy artesanal, lamentablemente al no contar

con el capital financiero suficiente es casi imposible para ellos poder llegar a ser más competitivos en la región, sumándose a esto la falta de conocimiento técnico y profesional que los pueda llevar a mejorar sus procesos tanto de crianza del pollo como el de sacrificio y más importante aún el de darle valor agregado al producto por medio de una buena logística de distribución acompañándolo con una buena presentación del producto.

Del análisis desarrollado se obtuvo que las pequeñas granjas avícolas asociadas a Avincguai, ubicadas en la zona sur se encuentran en un mercado altamente competitivo y que su principal debilidad está en el mercadeo, en este sector intervienen empresas con experiencia y capaces de penetrar en el mercado interfiriendo el transcurso normal de las operaciones de estas. Es por esto por lo que se deben tomar medidas y estar preparados para afrontar posibles adversidades que se puedan presentar. Se sustentó la información recolectada en la universidad como también a la asociación en el municipio del Contadero.

Tomando como punto de partida los análisis arrojados en los espacios académicos se quiere seguir con la investigación, y para graduarnos proponemos “UN PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA ASOCIACION AVINCGUAI”, esta vez ya enfocándonos en el problema más evidente de la asociación que es el mercadeo.

El cronograma y las actividades por desarrollar son las siguientes.

ETAPAS	FECHA
ETAPA 1: Estudio de mercado (definir el mercado objetivo), análisis de la competencia y análisis de la compañía (Asociación Avincguai).	Del 6 de febrero de 2017 al 5 de marzo de 2017

ETAPA 2: Diagnostico interno y externo en función del mercadeo.	Del 6 de marzo de 2017 al 19 de marzo de 2017.
ETAPA 3: Proponer estrategia corporativa y descripción del producto de la asociación Avincguai	Del 20 de marzo de 2017 al 1 de abril de 2017
ETAPA 4: Proponer objetivos de mercadeo y estrategias de negocio.	Del 2 de abril de 2017 al 15 de abril de 2017.
ETAPA 5: Definir las ventajas competitivas a través de la estrategia de negocio seleccionada (calcular el mercado potencial)	Del 16 de abril de 2017 al 25 de abril de 2017.
ETAPA 6: Análisis comercial y estrategias de marketing.	Del 26 de abril de 2017 al 7 de mayo de 2017
ETAPA 7: Mix de marketing (producto – precio- plaza – promoción)	Del 8 de mayo de 2017 al 17 de mayo de 2017
ETAPA 8: Plan de Acción	Del 18 de mayo de 2017 al 27 de mayo de 2017
ETAPA 9: Retroalimentación - presentación final	Del 28 de mayo de 2017 al 2 de junio de 2017.

Gracias por su atención y colaboración.

FIRMAS:

JERALDINE CABRERA – ESTUDIANTE

STEVEN FAJARDO – ESTUDIANTE

CAPÍTULO 8: INFORME FINAL DE RESULTADOS DEL TRABAJO DE GRADO SEGÚN LA PROPUESTA APROBADA

8.1 Generalidades De La Investigación

8.1.1 Definición del título

Plan estratégico de mercadeo para la asociación Avinguai

8.1.2 Definición del tema

Competitividad Organizacional.

8.1.3 Línea y sublínea de investigación

Teniendo en cuenta la línea de investigación del programa de administración de empresas de la universidad de Nariño, se encontró que la investigación tiene relación con la dinámica empresarial.

Tabla 64
Línea y sublínea de investigación

LINEA	OBJETIVOS	SUBLINEA
-------	-----------	----------

Dinámica empresarial	Estudiar el sector productivo e institucional, regional, nacional e internacional, en el contexto de la globalización, para su comprensión y para contribuir a su transformación.	<ul style="list-style-type: none"> • Problemática de la MIPYME.
----------------------	---	--

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: Universidad de Nariño, Programa Administración de empresas)

8.1.4 Delimitación espacial de la investigación

La presente investigación se desarrolló en la zona sur del departamento de Nariño teniendo en cuenta como objeto de estudio las pequeñas productoras avícolas de la zona sur de Nariño “asociadas a Avinguai”.

8.1.5 Delimitación temporal de la investigación

El desarrollo del estudio tuvo una duración de tres años 2015 - 2017.

8.2 Problema De La Investigación

8.2.1 Descripción del problema

En base a la investigación realizada “Nivel de competitividad de las pequeñas productoras avícolas de la zona sur de Nariño “asociadas a Avinguai” frente a Avícola Ruano, Avícola

Caicedo y Pollo al Día del departamento de Nariño” se miró que la asociación es un ejemplo para todo el departamento al unir ideas, esfuerzos y dedicación por cumplir unos objetivos y de esta manera formar una asociación, sin embargo se notó que el sector avícola ha sido muy abandonado por el estado colombiano ya que no ha generado políticas de protección y apoyo al sector, la asociación Avinguai es un conjunto de pequeños avicultores quienes aún hacen el proceso de crianza de pollo de manera muy artesanal, lamentablemente al no contar con el capital financiero suficiente es casi imposible para ellos poder llegar a ser más competitivos en la región, sumándose a esto la falta de conocimiento técnico y profesional que los pueda llevar a mejorar sus procesos tanto de crianza del pollo como el de sacrificio y más importante aún el de darle valor agregado al producto por medio de una buena logística de distribución acompañándolo con una buena presentación del producto.

Ahora bien, para la producción de pollo los insumos para la crianza son cruciales ya sea concentrado, pollito bebe o vacunas, algunos de estos productos son importados y debido al dólar la adquisición de ellos ha subido considerablemente sobre todo el concentrado, afectando la rentabilidad de los avicultores. Estas pequeñas avícolas ubicadas en la zona sur se encuentran en un mercado altamente competitivo, en el cual intervienen empresas con experiencia y capaces de penetrar en el mercado interfiriendo el transcurso normal de las operaciones de estas. Es por esto por lo que se deben tomar medidas y estar preparados para afrontar posibles adversidades que se puedan presentar.

Sin embargo, a pesar de que la asociación tenga muchas fallas internas se puede aprovechar los diferentes componentes externos que en la actualidad favorecen al sector, como el aumento del consumo de pollo, así como también tener en cuenta detalles que deben cumplirse en cada etapa del proceso de ventas y atención al cliente para posiblemente mejorar las condiciones de

comercialización, es prácticamente darle al cliente lo que espera del producto y superar sus expectativas. Además, se mira necesario que la asociación implemente un plan estratégico para proveer una planificación detallada de todas las etapas necesarias al alcance de los objetivos, un plan genera y mantiene el estado motivacional de una asociación. Cuando todos tienen claro con qué visión se trabaja, las razones por las cuales se hacen las cosas, cómo se hacen, y se muestran los logros, la motivación va a estar en un nivel adecuado y se obtendrá, más fácilmente, lo que se busca, es decir, las metas u objetivos. Así como también el capacitarse en programas de contabilidad general y así poder construir los estados financieros que revelan hasta qué punto una avícola gana por año en ventas. Las ventas pueden fluctuar, pero los planificadores financieros deben ser capaces de identificar un patrón a lo largo de años, de cifras, de ventas.

Así como es necesario un plan estratégico se considera que este sea de mercadeo ya que la asociación Avincguai debe buscar crecer en el mercado aplicando diferentes estrategias debido a que grandes empresas pueden intervenir haciendo que sus ventas disminuyan e incluso llegar a desaparecer. La asociación tiene que mejorar aspectos de comercialización, la aplicación de mercadeo es una impotencia que se posee, el consumidor en la actualidad es más exigente debido a que con los mercados globalizados la competencia es más ardua, no es el simple hecho de entregar un producto, es entregar calidad en todas las etapas productivas y agregar valor hasta el cliente final.

Por último la asociación Avincguai debe seguir creyendo en la asociatividad ya que se ha demostrado que por medio de esta se puede llegar a ser más competitivo, esto se ha evidenciado aún más en el proyecto por la construcción de la planta de sacrificio, la cual beneficiara a los asociados y hará que este valor agregado que le introducen a su producto los haga más competitivos en el mercado nariñense, con el objetivo de ganar participación de mercado, pero

con un producto diferenciado que pueda competir en precio y calidad, no solo con las empresas regionales sino también nacionales, generando con esto también mejor calidad de vida tanto a sus socios como a la mano de obra que se verá beneficiada.

8.2.2 Formulación del problema

¿Cuál es el plan estratégico de mercadeo para la asociación Avingguai?

8.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es el análisis de la 3 c's (contexto – mercado, competencia, compañía) en función del mercadeo?
- ¿Cuál es el análisis (externo – interno) de la asociación Avingguai en función del mercadeo y cuál es la descripción del producto de la asociación Avingguai?
- ¿Cuál es la estrategia corporativa?
- ¿Cuáles son los objetivos de mercadeo y la estrategia de negocio para la asociación Avingguai?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la asociación Avingguai?
- ¿Cuál es el análisis comercial y las estrategias de marketing de la asociación Avingguai?
- ¿Cuál es el análisis de marketing mix (producto – precio - plaza – promoción)?
- ¿Cuál es plan de acción de mercadeo para la asociación Avingguai?

8.3 Objetivos De La Investigación

8.3.1 Objetivo general

Realizar un plan estratégico de mercadeo para la asociación Avinguai.

8.3.2 Objetivos específicos

- Analizar las 3 c's (contexto – mercado, competencia, compañía) en función del mercadeo.
- Analizar el entorno (externo e interno) en función al mercadeo y la descripción del producto de la asociación Avinguai.
- Realizar la estrategia corporativa
- Definir los objetivos de mercadeo y la estrategia de negocio para la asociación Avinguai.
- Conocer las ventajas competitivas de la asociación Avinguai.
- Hacer el análisis comercial y las estrategias de marketing de la asociación Avinguai.
- Analizar el marketing mix (producto – precio - plaza – promoción) de la asociación Avinguai.
- Diseñar un Plan de Acción de Mercadeo para la asociación Avinguai

8.4 Justificación

8.4.1 Justificación teórica

Es importante saber y entender bien el estado actual de las pequeñas productoras avícolas de la zona sur de Nariño, haciendo un estudio de mercadeo para saber cómo se está llevando a cabo la comercialización del producto.

8.4.2 Justificación metodológica

Es fundamental saber y comprender cuales son los factores o procesos de comercialización más indicados para enfrentar empresas como Avícola Ruano, Avícola Caicedo, Pollo al Día, Pollo Bucanero y Mac Pollo por lo tanto, esta investigación estudiará en forma detallada diversos aspectos de las pequeñas productoras avícolas de la zona sur del departamento de Nariño asociadas a Avinguai, para obtener información concreta que llevara a generar unas estrategias que se espera sean acogidas por la asociación.

Teniendo en cuenta que la producción de Avícola Ruano, Avícola Caicedo, Pollo al Día, Pollo Bucanero y Mac Pollo es superior al de las pequeñas productoras avícolas asociadas a Avinguai, se pretende ayudar a estas pequeñas productoras en su desarrollo y crecimiento para enfrentar Avícola Ruano, Avícola Caicedo, Pollo al Día, Pollo Bucanero y Mac Pollo.

8.4.3 Justificación práctica

Para realizar esta investigación se pretende analizar la competencia, el mercado y la asociación Avinguai, analizar el entorno (externo e interno) de la asociación, realizar la estrategia corporativa y la descripción del producto de la asociación, definir los objetivos de mercadeo y la estrategia de negocio para la asociación, conocer las ventajas competitivas de la asociación, hacer el análisis comercial y las estrategias de marketing de la asociación, analizar el marketing mix (producto – precio - plaza – promoción) de la asociación, y así diseñar el Plan de Acción que les permita a las pequeñas productoras avícolas asociadas a Avinguai hacer frente a empresa como Avícola Ruano, Avícola Caicedo, Pollo al Día, Pollo Bucanero y Mac Pollo.

8.5 Marco De Referencia

8.5.1 Marco de antecedentes

Tabla 65
Antecedentes internacionales

AUTOR	TITULO	RESUMEN	APORTE A LA INVESTIGACION
Nelly Caiza Quito	“Diseño de un plan de marketing para el mejoramiento de	El presente proyecto tiene la finalidad de desarrollar un Plan de Marketing para el mejoramiento de la	En el Capítulo IV y V se adquirió conocimientos acerca de la técnica de

	<p>la microempresa Jorge Andrés dedicada al comercio de pollos y gallinas procesados de campo en la ciudad de Quito”</p> <p>Quito</p> <p>2009</p>	<p>microempresa Jorge Andrés dedicado al comercio de pollos y gallinas en la ciudad de Quito.</p> <p>El Capítulo I consiste en la metodología que tendrá la tesis además de la formulación del problema que es el punto de partida del plan de marketing que se desarrollara más adelante.</p> <p>El Capítulo II trata sobre los antecedentes de la industria avícola su situación actual y las características principales, así como también del marco referencial que es de gran importancia ya que mucho de estos términos son desconocidos dentro de los diferentes campos que se trataran además donde se detalla el proceso de</p>	<p>recopilación de datos por encuestas, del desarrollo de un plan de marketing y del mix de marketing.</p>
--	---	--	--

		<p>producción.</p> <p>El Capítulo III consiste en un análisis situacional donde se analiza el micro entorno de la empresa desde los proveedores, consumidor, competidores hasta finalizar con el macro entorno de la empresa constituido por el entorno demográfico, tecnológico, cultural político y legal.</p> <p>El Capítulo IV comprende el desarrollo y análisis de la investigación de mercados para conocer cuáles son los aspectos positivos y negativos que esta tiene, para lo cual se empleó la técnica de recopilación de datos por encuestas.</p> <p>El capítulo V considera el desarrollo de un plan de marketing, donde se plantea los</p>	
--	--	---	--

		objetivos que se espera alcanzar además de indicar las fortalezas y debilidades de la microempresa y el mix de marketing que se aplicara.	
Adriana del Cisne Uchuari Paccha	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA EMPRESA AVÍCOLA “POLLOS WIN” DE LA CIUDAD DE LOJA, 2012.	El plan estratégico es un proceso gerencial que permite desarrollar y mantener la dirección estratégica de la empresa, considerando las oportunidades cambiantes del mercado, ello se ve reflejado en la dificultad de determinar estrategias para sus productos o servicios, así como precios, plaza y efectivas acciones de comunicación, tomando en cuenta los gustos y preferencias de los consumidores, precios promociones de la competencia. En la ciudad de Loja la gestión empresarial debe estar	Teniendo en cuenta que calidad abarca muchos aspectos las empresas deben hacer énfasis en la atención de calidad con un talento humano capaz de cubrir las necesidades de los clientes, una estructura administrativa, organizativa y funcional que les permita guiarse y alcanzar sus metas propuestas.

		<p>direccionada hacia la satisfacción total de las familias, para ello las empresas deben hacer énfasis en la atención de calidad con un talento humano capaz de cubrir las necesidades de los clientes, una estructura administrativa, organizativa y funcional que les permita guiarse y alcanzar sus metas propuestas.</p> <p>El siguiente trabajo investigativo, tuvo el propósito realizar el Plan Estratégico de Marketing para la empresa Avícola “Pollos Win”, misma que les permitirá en el largo plazo, lograr un mejor desarrollo y desempeño de sus actividades, en la perspectiva de obtener mejores resultados en sus labores diarias y lograr un</p>	
--	--	---	--

		mayor posicionamiento en el mercado local.	
--	--	---	--

Datos obtenidos en la investigación

Tabla 66
Antecedentes nacionales

AUTOR	TITULO	RESUMEN	APORTE A LA INVESTIGACION
JUAN CAMILO OSPINA GONZALES	DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA PLANTA DE SACRIFICO DE AVES DE INDAPER 2016	Este proyecto de grado fue enfocado en la creación de un Plan de Marketing para la planta de sacrificio de INDAPER ubicada en el corregimiento de Morelia, la cual busca el aumento de servicios de aves sacrificadas, pues es una empresa con muy poco tiempo de funcionamiento. El estudio de campo se aplicó en el área metropolitana de Pereira y se utiliza como	Se tuvo en cuenta la elaboración de la Matriz DOFA y por consiguiente la fijación de Estrategias de Marketing.

		<p>herramienta metodológica</p> <p>la Investigación</p> <p>Descriptiva Transversal,</p> <p>que permite hacer un</p> <p>análisis a un corte</p> <p>determinado de tiempo,</p> <p>además por recomendación</p> <p>y eficacia, se aplicaron</p> <p>algunas etapas del libro</p> <p>Plan de Marketing, de los</p> <p>autores Fabio Villegas</p> <p>Orrego y Alfredo Beltrán</p> <p>Amador el cual tiene como</p> <p>estructura global realizar la</p> <p>Auditoria Externa y</p> <p>Auditoria Interna que dan</p> <p>como resultado la Matriz</p> <p>DOFA y por consiguiente</p> <p>la fijación de Estrategias</p> <p>de Marketing.</p>	
--	--	---	--

Datos obtenidos en la investigación

Tabla 67
Antecedentes regionales

AUTOR	TITULO	RESUMEN	APORTE A LA INVESTIGACION
<p>MARIO FERNANDO ENRIQUEZ ERASO</p>	<p>ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO QUE REFUERCE EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN Y EXPANSIÓN DE LA EMPRESA POLLO SORPRESA</p>	<p>Pollo Sorpresa es una empresa familiar que nació el 12 de julio de 1994 en la ciudad de Pasto, mediante la iniciativa, dirección y administración del señor Aníbal Enríquez su propietario. Es él, quien apoyado en su familia da inicio al funcionamiento del asadero.</p> <p>Las ventas de la empresa desde su fundación hasta el año 2008 fueron muy importantes, resultados que permitieron someter a Pollo Sorpresa a una</p>	<p>Se tiene en cuenta el plan de fidelización de clientes como una solución innovadora a la problemática que enfrenta la empresa, cuando la competencia ofrece el producto a un precio más económico.</p>

		<p>reestructuración y expansión desde el año 2004, sin embargo, los dos periodos (2009 – 2010) han sufrido una reducción en los ingresos generados por las ventas, razón por la cual se analiza este fenómeno repentino y se aborda desde el área de mercadeo con el fin de plantear soluciones efectivas.</p> <p>Para esto se desarrolla un análisis minucioso de la empresa y sus principales productos, evolución de la industria desde las últimas décadas, características del mercado, cultura de</p>	
--	--	---	--

		<p>consumo propia de la región, mercado objetivo, competidores y nuevas tendencias. De igual manera se lleva a cabo un estudio de Marca que permite conocer el posicionamiento de Pollo Sorpresa en la mente de los consumidores.</p> <p>Ante los resultados obtenidos del estudio nombrado anteriormente, se decide crear y desarrollar un plan de fidelización de clientes como una solución innovadora a la problemática que enfrenta la empresa, estructurando un</p>	
--	--	---	--

		<p>programa atractivo para los clientes. Se analiza el proyecto Plaza 39, el cual se constituirá como el cuarto punto de venta de la empresa, pero con una innovación en su oferta de platos, ampliando así su cobertura geográfica y diversificando sus productos para brindar más alternativas en el sector de comidas rápidas de la ciudad de Pasto.</p>	
<p>JOHANNA MARCELA MELO PANTOJA ANDREA TATIANA RODRIGUEZ MELO</p>	<p>CARACTERIZACIÓN DE LOS FACTORES DETERMINANTES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE</p>	<p>La investigación se desarrolló en el departamento de Nariño, en el año 2014, consta de 4 capítulos los cuales: Capítulo I, elaboración del diagnóstico de las principales características</p>	<p>Se adquirió conocimiento acerca de la elaboración de un plan de mejoramiento, en este caso para la problemática de</p>

	<p>NARIÑO AÑO 2014. San Juan de Pasto 2015</p>	<p>de los factores determinantes de la competitividad de los productores avícolas del departamento de Nariño.</p> <p>Capítulo II, se ocupa de describir las características de los factores determinantes que afectan la competitividad del sector avícola.</p> <p>Capítulo III, analiza la incidencia que tienen los sectores gubernamentales, económicos y sociales, en los avicultores del departamento de Nariño.</p> <p>Finalmente, en el capítulo IV, se reúnen los elementos de juicio que</p>	<p>mercadeo que presenta la Asociación.</p>
--	--	---	---

		<p>asistan como un plan de mejoramiento y posteriormente se elaboran conclusiones y/o alternativas para la complementación de la investigación.</p>	
--	--	---	--

Datos obtenidos en la investigación

8.5.2 Marco teórico

Para el desarrollo del trabajo se tuvo en cuenta el modelo de las 4 P (producto, promoción, plaza y precio).

Para realizar las matrices MEFI – MEFE – MPC – DOFA – IE – MPD– GRAN ESTRATEGIA – MPEC se tuvo en cuenta el libro “Conceptos de Administración Estratégica” de Fred R. David.

Para definir las estrategias funcionales, corporativas, de negocio, de marketing y programas de marketing (marketing mix) se tuvo en cuenta el libro “Gerencia de marketing – Estrategias y programas” de Joseph P. Gultinan, Gordon W. Paul y Thomas J. Madden.

Tabla 68

Definiciones de estrategia

Hofer y shendel (1978)	Características básicas del encaje que una organización logra con su entorno.
Ansof (1979)	Las nuevas pautas y reglas de decisión, que guían el proceso de desarrollo de una organización
Diccionario de la real academia española	Arte para dirigir un asunto. Estratégico: Dicho de una actitud de importancia clave para el desarrollo de algo.
María Moliner	Arte de dirigir las operaciones militares; particularmente coordinación general de las de una guerra. Arte de dirigir un asunto para lograr el objetivo deseado.
Chandler	La definición de metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y asignación de recursos necesarios para la consecución de estos objetivos. Una estrategia de éxito, como determinación a largo plazo de objetivos y metas, requiere una estructura que integre las capacidades funcionales de la empresa con las actividades funcionales del desarrollo de productos, su producción y

	marketing. Si la estrategia no es acompañada por cambios en la estructura, los resultados son ineficientes.
Gluek	Es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados

Datos obtenidos en la investigación

- Tipos de estrategia
 - ✓ De Liderazgo en Costos

Esta estrategia significa concentrarse en ser el "Produce más Barato" (por escala, tecnología, etc.) lo cual lo puede reflejar en precios más baratos o en márgenes de ganancias superiores. Los productos no se diferencian de la competencia, pero son más baratos.

Porter plantea que la estrategia de liderazgo en costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre una marca y otra, o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos puede obtenerse a través de economías de escala, y de curvas de aprendizaje.

- Tener acceso favorable a las materias primas.
- Diseño de producto
- Amplia línea de productos relacionados

- Fuerte capital inicial
- Precios agresivos y pérdidas iniciales buscando buenas cuotas de mercado.
- Estrategia de Diferenciación

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único.

Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.

Algunas formas de diferenciar son a través de:

- Diseño de producto.
- Apariencia exterior.
- Imagen de marca.
- Servicio de postventa.
- Avance tecnológico.
- Cadenas de distribuidores.

La diferenciación, impide a veces obtener una alta participación de mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una alta participación en el mercado.

Consiste en crear un valor sobre el producto, dándole una identidad bien definida para que este sea percibido como único por el cliente. Esto puede hacerse sobre la calidad, servicio, diseño, etc.; puede tratarse de un producto (o servicio) más caro pero el cliente percibe que es diferente y por lo tanto está dispuesto a pagarlo.

- Estrategia de Enfoque

Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades de mercado para ofrecer productos o servicios especializados. Implica identificar un nicho de mercado que aún no ha sido explotado y de esa manera no enfrentarse directamente a todos los competidores.

Se concentra en las necesidades de un segmento de mercado, sin pretender dirigirse al mercado entero. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado. Esta estrategia, implica diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido

Esta estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas.

- Estrategia de Estabilidad

El objetivo de esta estrategia persigue esencialmente frenar el declive de las ventas y beneficios de la empresa y es válida cuando esta se encuentra en la fase de inestabilidad. Mediante esta estrategia se pretende estimular a la empresa para que se ubique en condiciones de reanudar el crecimiento.

- Estrategia de Alianza

Verónica (2012) en su publicación *Tipos de estrategias*, afirma lo siguiente:

La estrategia de alianza es un acuerdo o pacto, alianza entre personas, países, gobiernos que se unen con un mismo fin, alianzas de intereses.

La alianza estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al dialogo y a la detección de objetivos en consenso pueden definir un plan de acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.

Tabla 69

Definiciones de estrategia competitiva

Diccionario de la real academia española	Arte de trazar para dirigir un asunto: dicho de un lugar, posición, actitud etc., de importancia clave para el desarrollo de algo (rigor estratégico, posición estratégica.)
Andrew (1979)	La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlo, planeando de tal manera que definen en que negocio esta o va estar la compañía y la clase de compañía que es o va ser.
Ansoff (1979)	Nuevas pautas y reglas de decisión, que guían el proceso de desarrollo de una organización.
Quinn (1980)	Una estrategia es un modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y decisiones de acciones de una organización en un todo coherente. una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de manera singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación de los cambios del entorno y de las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes

GLueck (1980)	La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean realizados.
Porter (1980)	<p>Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va competir.</p> <p>Estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros</p>
kenichi Ohmae (1982)	La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva. El único propósito de la planificación estratégica es la de permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible en sus competidores, la estrategia corporativa supone, así un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.

	<p>"Desde luego es importante tomar en cuenta a la competencia, pero ella no debe ser la única consideración cuando se trata de establecer la estrategia. No puede ser la primera, ya que es necesario presentar una mínima atención a las necesidades de los clientes"</p>

Datos obtenidos en la investigación

- Estrategia Corporativa

Santana (2014) en su publicación *Los 8 elementos básicos para diseñar una estrategia corporativa exitosa* afirma lo siguiente:

La estrategia corporativa es el plan que debe diseñar la dirección de la organización al comienzo de cada nuevo proyecto para conducir a la plantilla, ejecutar las tareas, cumplir los compromisos y alcanzar los objetivos establecidos. En pocas palabras, la estrategia corporativa marca la pauta y define el futuro de cualquier organización. De su diseño, ejecución y evaluación depende el éxito de las compañías.

El diseño de una estrategia corporativa supone un desafío complejo y una enorme responsabilidad que exige el mayor compromiso por parte de los encargados de la planificación estratégica. Un plan estratégico suele ser pensado como una herramienta que va a guiar el trabajo y desarrollo de la organización durante los siguientes 2 a 5 años.

El objetivo fundamental es que todos los integrantes de la organización estén informados, sintonizados y preparados para asumir el reto de los proyectos de su compañía y para que entiendan lo que se espera de ellos. Por esta razón, existen unos elementos esenciales que deben tenerse en cuenta a la hora de iniciar el proceso de planificación y selección de la estrategia. A continuación, vamos a revisar cada uno de esos elementos:

1. Misión:

Es la declaración del propósito y la razón de ser de la organización. Debe ser claro, conciso y quedarse en la memoria de toda la plantilla de colaboradores.

2. Visión:

Es la explicación de hacia dónde se dirige la organización y qué es exactamente lo que aspira a lograr y en lo que quiere convertirse.

3. Valores:

Son los principios indiscutibles que rigen la organización. Los valores responden a las creencias de la compañía, a la ética profesional y a lo que los colaboradores se han comprometido al ingresar a la compañía.

4. Objetivos:

Exponen las metas de la organización. Para la compañía en general suelen abarcar un plan de largo plazo, entre 3 y 5 años, para los departamentos un periodo a mediano plazo, entre 12 a 18 meses, y para los miembros del equipo a corto plazo, entre 6 y 12 meses. Los objetivos proporcionan la visión integral de lo que quiere lograr la organización.

5. Proceso de implementación:

Es el proceso posterior a la definición de metas y la planificación de la estrategia. Abarca las asignaciones puntuales para la ejecución del trabajo, el diseño de un calendario para poner plazo

a cada tarea, y la identificación de quienes, dónde y cuándo se encargan de ejecutar las funciones y proyectos de la compañía.

6. Mecanismos de comunicación:

La comunicación interna es la herramienta estratégica para transmitir correctamente a todos los colaboradores, sin importar su nivel estratégico, los objetivos, valores y estrategia de ejecución que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano, que se siente motivado y valorado al tener claros los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

7. Dirección estratégica:

A la dirección de la organización no sólo le corresponde diseñar la estrategia para alcanzar los objetivos, también debe encargarse de asignar a los directores de los departamentos la supervisión de las tareas puntuales del equipo de colaboradores que tiene a su cargo. Esto con el fin de realizar un minucioso seguimiento al cumplimiento de las funciones que debe desempeñar cada departamento para alcanzar los objetivos globales de la compañía.

8. Seguimiento y evaluación de resultados:

Los objetivos que se plantee la compañía deben tener una fecha límite para alcanzarlos, la compañía debe asignar un tiempo adecuado para ejecutar las tareas y completar los proyectos, al tiempo que debe hacer un seguimiento, por medio de los KPIs y el Balanced Scorecard, por ejemplo. Apenas se cumplan esos plazos, se debe proceder a realizar una minuciosa evaluación de los resultados obtenidos y tomar las decisiones necesarias para afianzar los éxitos y corregir los errores.

Como podemos ver, son varios los elementos necesarios para construir una estrategia corporativa sólida que se convierta en la piedra angular para la ejecución de las tareas y el cumplimiento de los objetivos que persigue la organización.

La misión, la visión, los valores, los objetivos, la implementación del plan, los mecanismos de comunicación, la dirección estratégica y la evaluación de resultados son todos igual de importantes y en conjunto constituyen la hoja de ruta de una organización que quiera evitar los errores, optimizar su productividad, su competitividad y aumentar su cuota en el mercado año tras año.

- Matriz de factores externos MEFÉ

La matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) permitirá resumir y evaluar toda la información externa. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFÉ son:

Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la organización. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFÉ, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.

Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.

Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

- Una amenaza importante (1)
- Una amenaza menor (2)
- Una oportunidad menor (3)
- Una oportunidad importante (4)

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

- Matriz de factores internos MEFI

La matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFI son:

Hacer una lista de fortalezas y debilidades claves en la organización.

Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0

Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

- Una debilidad importante (1)
- Una debilidad menor (2)
- Una fortaleza menor (3)
- Una fortaleza importante (4)

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

- Matriz de perfil competitivo (MPC)

La Matriz De Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Los factores claves de éxito son atributos de la empresa o marca que determinan la compra del consumidor La ponderación es darle un peso de importancia en términos cuantitativos a cada

variable, donde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia), cuya sumatoria debe ser igual a 1 o su equivalente a 100%. La clasificación se la da de acuerdo con:

- Una debilidad importante (1)
- Una debilidad menor (2)
- Una fortaleza menor (3)
- Una fortaleza importante (4)

La clasificación ponderada es la multiplicación de la ponderación por la clasificación de cada variable. Posteriormente se realiza el análisis de acuerdo con los resultados que se obtienen de la sumatoria en la clasificación ponderada de cada empresa.

- Matriz Debilidad – Oportunidades – Fortalezas - Amenazas (DOFA)

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia.

Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor.

Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

La matriz DOFA muestra con claridad cuáles son las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas que presenta una empresa, elementos que, al tenerlos claros, dan una visión global e integral de la verdadera situación en que se encuentra la empresa.

Si se conoce las debilidades, se sabe de que es capaz y de qué no. Permite ser objetivos lo que evita asumir riesgos que luego no se puede cubrir. Sí se conoce cuáles son los puntos débiles, se

sabrán qué es lo que se necesita mejorar. Las soluciones a los problemas sólo son posibles cuando se identifican los problemas, y eso da la matriz DOFA.

Cuando se conocen las oportunidades, se tiene claro hacia dónde encaminar los recursos y esfuerzos, de tal manera que se pueda aprovechar esas oportunidades antes de que desaparezcan o antes de que alguien más las aproveche.

Al conocer las fortalezas, al saber qué es lo que mejor se hace, se puede diseñar objetivos y metas claras y precisas, que bien pueden estar encaminadas para mejorar las debilidades y/o para aprovechar las oportunidades. Cuando se tiene claro qué es lo que se sabe hacer, cuando se sabe en qué se desempeña mejor, se está en condiciones de ver con mayor facilidad las oportunidades, o se puede sortear con mayor facilidad las debilidades. Se supone que lo primero que una empresa o persona se debe preguntar, es cuáles son sus fortalezas, una vez identificadas, sólo resta explotarlas.

Por último, están las amenazas. Si se quiere sobrevivir, hay que ser capaz de identificar, de anticipar las amenazas, lo que permite definir las medidas para enfrentarlas, o para minimizar sus efectos. Si no se conoce una amenaza, mucho menos se sabe cómo reaccionar frente a ella, de allí la importancia de conocer el medio, el camino a que se tiene que enfrentar.

El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada uno de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa.

- Las estrategias FO son aquellas que ayudan a aprovechar correctamente las fortalezas y oportunidades.
- Las estrategias DO permiten utilizar la oportunidad para disminuir el efecto de la debilidad.

- Las estrategias FA permiten que la fortaleza disminuya el impacto de las amenazas.
- Las estrategias DA permiten disminuir el impacto de la debilidad y de la amenaza.

- Matriz interna externa (IE)

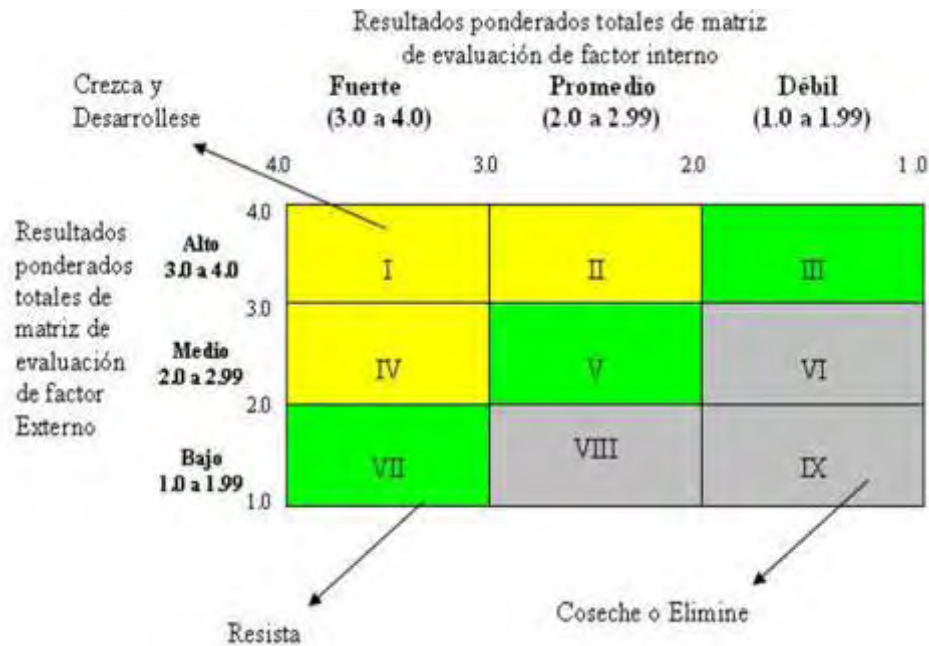
La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje x y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje y. Recuerde que cada división de una organización debe construir una matriz EFI y una matriz EFE para su segmento de la organización. Las puntuaciones ponderadas totales derivadas de las divisiones permiten la construcción de la matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE, una puntuación ponderada total EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; una puntuación de 2.0 a 2.99 se considera promedio y una puntuación de 3.0 a 4.0 es fuerte. De la misma manera, en el eje y, una puntuación ponderada total EFE de 1.0 a 1.99 se considera baja; una puntuación de 2.0 a 2.99 es media y una puntuación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia. Primero, la prescripción para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV es la de crecer y edificar. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) resultan las más apropiadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII pueden administrarse mejor con las estrategias de mantener y conservar; la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones. Tercero, una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas

VI, VIII o IX es cosechar o desechar. Las organizaciones exitosas son capaces de lograr una cartera de negocios si se colocan en la celda I de la matriz IE o alrededor de ella.

Ilustración 32

Matriz Interna - Externa



Datos obtenidos en la investigación

- Matriz de política direccional (MPD)

La Matriz de Política Direccional es un intento de ampliar las dimensiones de la matriz BCG, de manera que la tasa de crecimiento del mercado se convierte en un elemento más de las perspectivas empresariales o atractivo del mercado, y la cuota de mercado se transforma en un componente significativo de la posición competitiva de la empresa. Es una matriz de dos

dimensiones. En el eje de abscisas se representan las perspectivas empresariales del sector y en el eje de ordenadas la posición competitiva de la empresa.

Ilustración 33

Direcciones estratégicas en la MPD

DIRECCIONES ESTRATEGICAS EN LA M.P.D.

PERSPECTIVAS DEL SECTOR

		Inactivo	Promedio	Atractivo
CAPACIDAD COMPETITIVA	Débil	<ul style="list-style-type: none"> • Desinversión • Liquidación inmediata 	<ul style="list-style-type: none"> • Retirada progresiva • Imitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir o abandonar
	Promedio	<ul style="list-style-type: none"> • Retirada progresiva • Fusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de la posición • Penetración en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión • Diferenciación de productos
	Fuerte	<ul style="list-style-type: none"> • Maximización de la rentabilidad a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación del mercado • Innovación de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del mercado • Expansión • Innovación

Datos obtenidos en la investigación

Ilustración 34

Posiciones de la matriz MPD

POSICIONES DE LA MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL

PERSPECTIVAS DEL SECTOR

		Inatractivo	Promedio	Atractivo
CAPACIDAD COMPETITIVA	Débil	Desinversión	Retirada	Doble o Renuncia
	Promedio	Retirada	Cuidado	Intento Difícil
	Fuerte	Generación de Caja	Crecimiento	Lider

Datos obtenidos en la investigación

- Matriz de la estrategia principal

De acuerdo a David Fred la matriz de la estrategia principal se ha convertido en una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de la gran estrategia, pero de la misma manera se podrían colocar las divisiones de una empresa.

La matriz se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

Ilustración 35

Matriz de la gran estrategia



Fuente: Adaptado de un artículo de Roland Christensen, Norman Berg y Malcolm Salter, *Policy Formulation and Administration*, Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1976, pp. 16-18.

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: Adaptado de un artículo de Roland Christensen)

Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una posición estratégica excelente. Para estas empresas, la concentración continua en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y productos actuales (desarrollo de productos) es una estrategia adecuada. No es recomendable que una empresa situada en el cuadrante I se aleje mucho de sus ventajas competitivas establecidas.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar seriamente su actual

enfoque en el mercado. Aunque su industria esté en crecimiento, no pueden competir con eficacia y necesitan determinar por qué el enfoque actual de la empresa es ineficaz y cuál es la mejor manera posible de que la compañía cambie para mejorar su competitividad.

Puesto que las empresas del cuadrante II están en una industria de rápido crecimiento de mercado, una estrategia intensiva (en oposición a una integradora o de diversificación) es generalmente la primera opción que debe considerarse. Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, entonces la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable. Se debe considerar la desinversión o la liquidación como último recurso. La desinversión puede suministrar los fondos necesarios para adquirir otros negocios o para recuperar acciones.

Las empresas del cuadrante III compiten en industrias de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben efectuar algunos cambios drásticos con rapidez para evitar una mayor declinación y una posible liquidación. Una alternativa de estrategia es desviar los recursos de la empresa actual hacia áreas diferentes (diversificar). Si todo lo anterior falla, las opciones finales de las empresas ubicadas en el cuadrante III son la enajenación o la liquidación.

Las empresas del cuadrante IV cuentan con una posición competitiva sólida, pero se encuentran en una industria de crecimiento lento. Estas empresas tienen la posibilidad de iniciar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras. Las empresas del cuadrante IV poseen de manera característica niveles altos de flujo de capital y necesidades limitadas de crecimiento interno, por lo que podrían seguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados y además las alianzas estratégicas.

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

- Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad.

Las alternativas de estrategias derivadas de la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal integran la línea superior de una MPEC. Estas herramientas de ajuste generan comúnmente alternativas posibles similares.

Desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno. Es posible incluir cualquier número de series de alternativas de estrategias en la MPEC y cualquier número de estrategias puede integrar una serie determinada, pero sólo las estrategias de una serie determinada se evalúan relacionando unas con otras.

Determinar los puntajes del grado de atracción (PA) definidos como valores numéricos que indiquen el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas. Los puntajes del grado de atracción se establecen por medio del examen de cada factor externo e interno clave, uno a la vez, y planteando la pregunta: “¿Afecta este factor la selección de las estrategias?” Si la respuesta a esta pregunta es positiva, entonces las estrategias deben

compararse en relación con ese factor clave. De manera específica, se deben asignar puntajes del grado de atracción a cada estrategia para indicar el grado relativo de atracción de una estrategia sobre las demás, considerando el factor en particular. El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, hasta 4 = muy atractivo. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, indicando que el factor clave respectivo no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza, entonces no se deben asignar puntajes del grado de atracción a las estrategias de esa serie.

- Plan operativo e indicadores

- ✓ Plan operativo

Pérez (2013) en su publicación *Definición de Plan Operativo*, afirma lo siguiente:

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los

empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc.) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

Así mismo deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía, es decir todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la compañía y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias (en caso de no ser atendidos) para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo.

Normalmente, suelen detallarse la forma en la que la compañía prestará su servicio, características del local donde se encuentra la sede de la misma, los requerimientos de instalación y manutención de maquinarias, equipamiento y suministros necesarios para la actividad, las estrategias de compra-venta y almacenaje de los productos o servicio ofrecido, la cantidad y calidad de los proveedores con los que se contará para poner en marcha la empresa, entre muchos otros aspectos relativos a la actividad.

Es decir que un plan operativo es un documento donde se pone por escrito cuáles serán los pasos para realizar por la compañía y las acciones que deberán desempeñar quienes participan en la actividad de producción y venta de servicios, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa. El mismo se compone de varios pasos, los cuales se conocen como:

Planificación: conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar un plan de acción;

Programación de las diversas actividades: consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso tenga noción de cuáles son sus responsabilidades;

Seguimiento y evaluación: analizar el desempeño de las diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar, en caso de que fuera necesario.

Por último, cabe mencionar que para que un plan operativo sea eficiente, todas las partes deben cumplir con cinco normas: ser efectivos (hacer exactamente lo que se espera de ellos), ser eficientes (realizar correctamente su labor), ser responsables (realizar la labor con plena consciencia), ser oportunos (hacer su trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido) y ser rentables (aprovechando al máximo los recursos que se les han dado, es decir con una rentabilidad óptima).

✓ Indicadores

Los indicadores de gestión son una herramienta clave que se desarrollan para la verificación del cumplimiento de las metas expresadas o contenidas en el plan de acción, estos pueden ser cuantitativos (de gestión) o cualitativos (de logro).

Tabla 70
Indicadores de gestión

OBJE	FRECUENCIA	NOMBRE	FORM	UNIDAD	GLOSA
------	------------	--------	------	--------	-------

TIVO	TIEMPO		ULA		RIO
1	mes	Aceptación de los clientes	(quienes aceptan el producto/total de personas encuestadas) *100	%	Mide porcentualmente la cantidad de personas del total encuestadas que compraran el producto
2	mes	Atención al cliente	(Reclamados atendidos /reclamos realizados) *100	%	Mide porcentualmente el número de reclamos que se hacen en cuanto a la atención al cliente y el número de

					reclamos atendidos
	mes	Eficiencia en el trabajo	(trabajadores eficientes/ total de empleados) *100	%	Mide porcentualm ente los trabajadores eficientes de todos los empleados que están dentro de la empresa
3	Anual	Nivel de capacitación	(Número de empleados capacitados / Total de empleados) * 100	%	Mide porcentualm ente el número de empleados capacitados en ventas.
	Anual	Nivel de interés del cliente	(Clientes	%	Mide porcentualm

			interesados / Total de clientes de encuestados) * 100		ente el número de clientes interesados por los productos ofrecidos por la empresa.
	Diario	Efectividad.	(Utilización de internet / Capacidad total de internet) * 100	%	Mide porcentualmente la efectividad por parte del personal para hacer uso de internet y dar a conocer los productos.

4	Diario	Nivel de puntualidad	(Tiempo de entrega con lo cumplido / Tiempo de cumplimiento programado) * 100	%	Mide porcentualmente el cumplimiento de lo ofrecido por el cliente tanto en entrega rápida como en los descuentos.
	Diario	Atención al cliente.	(Sugerencias atendidas / Sugerencias realizadas) * 100	%	Mide porcentualmente las sugerencias, reclamos, problemas atendidos.
1	mensual	devoluciones por concepto de calidad	devoluciones en venta	%	mide porcentualmente las

			x100 tot de ventas mensuales		devolucion s de productos debido a la calidad a las que la empresa incurre mensualme nte
	cada dos meses	Falla de la maquinaria en uso en el mes.	fallas mensuales x100 productos transforma dos	%	mide porcentualm ente las fallas producidas mensualme nte por la empresa y la cantidad de productos transformad

					os
3	Mensual	Crecimiento en ventas	$\frac{\text{Ventas del año corriente}}{\text{Ventas del año anterior}} \times 100$	%	Mide el porcentaje del crecimiento de ventas
		Participación en el mercado	$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del sector}} \times 100$	%	Mide el porcentaje de participación en el mercado
		Visitas en el sitio web	$\frac{\text{Compras por internet}}{\text{número de visitantes}} \times 100$	%	Mide el porcentaje de personas que compran

			100		por sitio web
		Atracción de clientes	Cientes nuevos/clientes totalesx100	%	Mide en porcentaje la de nuevos clientes en la empresa
	diaria	Productos en mal estado	Unidades dañadas/totales al unidades transportadas x 100	%	Mide en porcentaje de los productos en mal estado
4	mensual	Cientes satisfechos	Cientes totales/clientes satisfechos x 100	%	Mide la satisfacción del cliente en porcentaje
		errores o fallas en el producto	Σ (Errores 1,2, 3...n) /total de los	%	Porcentaje de errores de los productos

			errores x 100		en la producción
	diaria	Eficiencia en la atención al cliente	# de llamadas totales/ 8 horas de jornada laboral	Llamadas /minuto	Mide la eficiencia al atender al cliente en minutos

Datos obtenidos en la investigación

Tabla 71
Indicadores de logro

OBJETIVO	FRECUENCIA DE TIEMPO	NOMBRE	GLOSARIO
1	Años	Adquisición de software y maquinaria	Comprar maquina tajadora y software contable
	3 años	Lograr certificación ISO 9001	La certificación Iso 9001 Se centra en todos los elementos de

			administración de calidad con los que una empresa debe contar para mejorar sus productos y o sus servicios
	Mes	Procesos financieros adecuados	Realizar los procesos financieros de una manera adecuada para tomar decisiones adecuadas basándose en estos
	una vez	Establecer la plataforma estratégica	Realizar la plataforma estratégica de la empresa para lograr

			direccionamiento
3	Mensual	Crecimiento en ventas.	Tener un volumen de ventas adecuado que permita hacer los descuentos.
	Cada 2 años	Satisfacción del cliente	Tener un volumen de ventas adecuado que permita brindar obsequios y dar precios preferenciales a los clientes que han mostrado su fidelidad.
	Una vez	Adquisición de la cuenta.	Adquirir una cuenta para brindarles a los clientes otro

			medio de pago.
	Una vez	Adquisición del datafono.	Adquirir un datafono para brindarles a los clientes la opción de pagar por medio de tarjetas débito y/o crédito.
	Mensual	Nivel de participación en los medios de comunicación	Atención de la sociedad en los medios de comunicación como radio AM - FM acerca de los productos que ofrece la empresa
4	Cada 3 años	Certificación de calidad	Cumplimiento de lo solicitado por las normas ISO 9001 que

			garanticen tener los productos con materia prima calificada, que tengan un buen empaque y, sobre todo, que satisfaga las necesidades, gustos y preferencias de los clientes.
1	cada 5 años	adquisición de maquinaria	Compra de maquinaria: empacadora al vacío, tajadora industrial.
	2 años	vida útil de los productos	Agregarle valor agregado de resistencia al producto.
	3 años	distribución adecuada	tener una

		de maquinaria	buena distribución de la maquinaria
4	anual	Satisfacción social	Por medio del estudio del mercado midamos el bienestar al conjunto de factores que una persona necesita para gozar de buena calidad de vida. Estos factores llevan al sujeto a gozar de una existencia tranquila y en un estado de satisfacción.

Datos obtenidos en la investigación

8.5.3 Marco conceptual

- Productividad

Se refiere a la producción, se obtiene la productividad del factor considerado, es el cociente de dividir una producción por uno de los factores de esa producción, se habla así de la productividad del capital de las inversiones de las materias primas según se relacione con la producción, el capital, las inversiones, la materia prima, etc.

- Competitividad

Betancourt en su libro: *Análisis Sectorial y Competitividad* afirma lo siguiente:

Competir: luchar, rivalizar, dos o más personas que aspiran a la misma cosa. Según Millan, esta es una concepción humanística del desarrollo, en el cual se establece que el cometido de la competitividad debe estar enfocado en: mejoramiento del bienestar del hombre, el logro del desarrollo. Según Porter la competitividad tiene significancia en la productividad. (p.72-74)

- Ventaja competitiva

Betancourt en su libro: *Análisis Sectorial y Competitividad* afirma lo siguiente:

El conocimiento de las capacidades o puntos fuertes que pueden proporcionar a una empresa una ventaja sobre sus competidores constituye uno de los elementos centrales para la elaboración de las modernas estrategias de la empresa, la importancia de la ventaja competitiva procede que constituye el principal ingrediente para obtener un promedio superior a la media, de beneficios. Son las características diferenciadoras sobre la competencia las que reducen los costos de los productos a vender posicionando favorablemente a la empresa haciendo que obtenga margen o excedentes superiores.

“Capacidad de ofrecer a los clientes un producto o servicio que satisfaga sus necesidades, mejor que la competencia es como un círculo virtuoso que facilita a la empresa vender más y a más alto precio debido a la imagen de notoriedad adquirida”

Está asociada con el desarrollo del conocimiento - tecnología de información –innovación - capacidad de transformación. (p. 78-79)

- Cadena de valor

Betancourt en su libro: *Análisis Sectorial y Competitividad* afirma lo siguiente:

La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, las cuales pueden agruparse en lo que se denomina “cadena de valor” una empresa es rentable si el valor que genera supera el costo de producción.

Las ventajas competitivas en general deben ser producto de un mejor diseño y aplicación de recursos a las actividades específicas que caracterizan un negocio. Las actividades de las que una empresa puede sacar ventaja y las más diversas fuentes de estas son aquellas en las que los competidores encuentran dificultades para copiar la fórmula del éxito, la creación de una compleja red de ventajas a todo lo largo del espectro de las actividades de la empresa, es la clave para mantenerse por delante. (p.161)

- Cadena productiva

Según Pallares se define como un conjunto de empresas interrelacionadas comercialmente de manera directa o indirecta entre sí, y de estas con entidades de apoyo, que comprende desde las firmas productoras y procesadoras de las materias primas y los insumos, hasta aquellas que

prestan el servicio de distribución y entrega a los clientes finales, y que en el conjunto del sistema de producción de sus bienes y servicios, genera procesos de racionalización de costos, agregación de valor que contribuyen a que sus productos finales sean apropiados a las necesidades de los clientes y ajustados en sus precios a lo que el consumidor está dispuesto a pagar.

Instrumentos para mejorar una cadena productiva: programas de servicios y asesorías a pymes, programas de cooperación inter empresarial, bolsa de subcontratación, desarrollo de coinversión “franquicias”, creación de empresas piloto para adaptación y difusión tecnológica.

- Estrategia

Según los modelos estratégicos de David Fred la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones internacionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

- Avicultura

La avicultura trata del estudio zootécnico de la producción de aves de corral o domésticas, para obtener de ellas alimentos como huevo y carne para beneficio del hombre y bajo el uso de las técnicas más adecuadas, considerando todos los cuidados a los animales para que dentro de su zona de confort medioambiental puedan dar todo lo que genéticamente son capaces.

8.5.4 Marco contextual

- Municipio de Iles

De acuerdo con la alcaldía de Iles, la fecha de fundación fue el 01 de enero de 1711

Nombre del fundador: Juan García Tulcanaza Ilisman.

Sus habitantes en la actualidad aproximadamente suman 8.000 y son en su gran mayoría de descendencia Indígena, Mestiza y de tradición agraria.

Es una pequeña y próspera Ciudad enclavada sobre una cúspide de los Andes del Departamento de Nariño a una altura de 3.000 metros sobre el nivel del mar y tiene una temperatura promedio de 12°C.

Limita por el Norte con el Municipio de Imues por el Sur con los Municipios de Gualmatán, Contadero y Pupiales, al Occidente limita con los Municipios de Ospina y Sapuyes, por el Oriente con el Municipio de Funes. Tiene una extensión 84 Km. El Municipio se localiza al sur occidente del Departamento de Nariño a 65 Km². La cabecera Municipal de Iles está sobre una altura de 2.985 m.s.n.m. Tiene una distancia de la Ciudad de San Juan de Pasto de 29 Km, de la Ciudad de Ipiales de 867 Km.

El relieve del Municipio de Iles presenta zonas montañosas y plantas características de macizo Colombiano y de la Altiplanicie de Túquerres e Ipiales, en el que se destacan rasgos topográficos como: El Cerro de Iscuazán, Loma Alta, Loma Redonda, El Mirador, El Común, El Páramo Paja Blanca, que está ubicado al Sur Occidente del Municipio de Iles donde nacen las pequeñas quebradas y riachuelos, originando la vida de una exuberante vegetación con diversidad de árboles nativos como musgos, helechos y frailejones propios de este clima, formando un ecosistema con una rica y exótica variedad de fauna silvestre.

Se detectó que, del total de la población en edad de trabajar, 3.250 personas se encuentran ocupadas en actividades de los diferentes sectores: primario, secundario y terciario, 3% en el sector secundario y 1.84% laboran en el sector terciario. Teniendo en cuenta la mano de obra ocupada en los diferentes sectores se puede concluir que la base económica del Municipio corresponde al sector agropecuario.

El Municipio de Iles como la mayoría de los Municipios del Departamento de Nariño basa su desarrollo económico en las actividades del sector primario; que comprende el sector agrícola y pecuario.

- Municipio de Contadero

Fecha de fundación: 01 de octubre de 1869

Nombre del fundador: Carlos Guerrero Chamorro

En sus 42.3 Kilómetros cuadrados predomina el relieve quebrado, donde se mezclan, pequeñas mesetas, laderas y un paisaje incomparable que se rompe con abismos y montañas. Su extensión de 4.233 hectáreas; encierran pequeños minifundios, su cerro principal es el Iscuazan.

Límites del municipio: Norte: Municipios de Iles y Sapuyes Sur: Municipios de Puerres e Ipiales Oriente: Municipios de funes e Iles Occidente

- Municipio de Gualmatán

De acuerdo a la alcaldía de Gualmatan:

Extensión total: 42.3 Kilómetros cuadrados Km²

Extensión área urbana: 0.37 Kilómetros cuadrados Km²

Extensión área rural: 41.89 kilómetros Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 2475 m.s.n.m.

Temperatura media: 12° C

Distancia de referencia: 75 KM

En el Municipio las principales actividades económicas son la agricultura y la ganadería. Los principales cultivos son papa, maíz, arveja y frijol, y algunos frutales como mora y tomate de árbol.

Anteriormente en el municipio existieron varias fábricas que generaron empleo e impulsaron el comercio, entre ellas se destacan la de cigarros, industria harinera, de paños, de muebles en madera y de tapetes. Estas desaparecieron con la competencia de industrias nacionales y el auge de nuevos productos que desplazaron la producción local. La transformación de productos agropecuarios, particularmente los derivados de los lácteos, es una línea que no se ha explotado a nivel comercial, las familias producen en forma artesanal: queso, cuajada y kumis, únicamente para el autoconsumo.

La actividad comercial se concentra en el casco urbano donde se ubican los negocios que ofrecen bienes y servicios a la población del sector urbano y rural, entre los negocios más significativos encontramos bancos, tiendas, fabricación artesanal, venta de verduras, salas de Internet y almacenes de variedades. Esta actividad no genera empleo adicional, ya que en su mayoría son atendidos directamente por sus propietarios y familiares, sin embargo, representan una alternativa de ingresos para algunas familias.

La existencia de estos negocios no genera ingresos para el Municipio por concepto de industria y comercio.

- Municipio La Florida

Fecha de fundación: 11 de noviembre de 1820

Nombre del fundador: Juan Meneses.

Tiene una población de 25.529 habitantes.

El Municipio de la Florida se ubica en la parte noroccidental del Departamento de Nariño y su espacio territorial esta localizado geográficamente a 1° 18” de latitud Norte y 17° 24” de longitud oeste. Su cabecera se encuentra a una altitud de 2.077 (m.s.n.m).

Tiene una temperatura media de 17 C° y una precipitación anual de 2.500 mm, posee tres pisos térmicos: Clima frío con un área total de 78 km², Clima medio con un área de 52 Km² y páramo con 9 Km².

Este municipio hace parte de la cuenca del río Guáitara.

La población se ha situado en territorios antes ocupados por poblaciones indígenas, que han dejado huellas, especialmente en asentamientos de origen Quillasinga, como en Matituy y Tunja, y asentamientos humanos que hoy son ocupados por antiguos colonos de los cuales descende la población, con alto grado de mestizaje. La mayor parte de la población desarrolla sus actividades alrededor de la agricultura, la ganadería y la artesanía.

- Municipio de Ipiales

De acuerdo al Banco de la Republica Ipiales se encuentra al sur del departamento de Nariño, en la zona andina del Nudo de Huaca o de los Pastos. Por el norte: con Pupiales, Gualmatán, Contadero y Potosí; por el sur: con la república del Ecuador; por el oriente: con Potosí, Córdoba, Puerres, y el departamento del Putumayo; por el occidente: con Aldana, Cuaspud (Carlosama) y la república del Ecuador.

Es de 1.646 km² y se encuentra a 2.897 metros sobre el nivel del mar y a 83 km de la ciudad de Pasto; es una ciudad fronteriza con el Ecuador, Tulcán, la primera ciudad ecuatoriana, se encuentra a sólo 5 km.

Teniendo en cuenta las características de localización y geomorfología, el municipio de Ipiates presenta un clima tropical de alta montaña, el cual posee una temperatura que fluctúa muy poco, porque existe una alta humedad relativa y precipitación que constituyen un aporte a la vegetación y a los suelos de la zona. Tiene un clima frío, con una temperatura promedio de 12° C.

En este contexto el proceso de poblamiento del municipio de Ipiates tiene su origen en el asentamiento precolombino de los Pastos, quienes según los historiadores, se ubicaron en la parte nor-occidental de Ipiates, hoy Puenes. En el análisis del proceso de ocupación del territorio de Ipiates, se tiene en cuenta la parte nor-occidental por ser ésta el foco inicial de colonización y posterior distribución espacial. Cuenta con una población aproximada de 150.000 habitantes, incluida la población flotante.

Los habitantes del municipio de Ipiates tienen como actividades económicas de importancia: el comercio, la microempresa, el turismo; y en la zona rural: la agricultura, la ganadería, las especies menores.

- Municipio de Guaitarilla

Fecha de fundación: 01 de enero de 1892

Nombre del/los fundadores (es): Sebastián de Belalcázar, el capitán Francisco Hernández Girón, siendo el principal poblador de este territorio don Alonso de Cepeda y Ahumada, primo de Santa Teresa de Jesús.

Extensión total: 121 km²

Extensión área urbana:

Extensión área rural:

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 2635

Temperatura media: 16 - 18 °C

- Municipio de Tuquerres

Fecha de Municipios fundación: 01 de enero de 1537

Nombre del/los fundador (es): Miguel Muñoz

El municipio de Túquerres se encuentra ubicado en la parte Sur occidental del departamento de Nariño, limita :

NORTE: Municipio de Providencia

SUR: de Sapuyes y Ospina

ORIENTE: Municipios de Guaitarilla, Imués y Providencia

OCCIDENTE: Municipio de Santacruz

Extensión total: 221.4 Km²

Extensión área urbana: 4.6 Km²

Extensión área rural: 216.8 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 3104

Temperatura media: 11° C

Turísticamente el municipio de Túquerres posee un gran potencial, especialmente en lo que respecta al eco turismo gracias a la inmensa riqueza en fauna, flora y paisaje con las que cuenta a lo largo y ancho de sus 220 Km².

Es por otra parte el paso obligado en el trayecto de la vía que conduce desde el centro del país hacia las playas de Tumaco y el occidente del departamento, razón que le deriva un alto flujo humano durante casi todo el año.

8.5.5 Marco jurídico

El sector avícola del país ha ganado participación dentro de la producción agropecuaria nacional y también en el consumo de carnes en los hogares colombianos. Gracias al incremento en la productividad con tecnologías modernas, han logrado reducir el período de levante de un pollo de 80 días a 40 días, es decir, a la mitad en 20 años. El incremento en la productividad del sector, se ha transmitido al consumidor vía precio. Esta es la principal razón para que los colombianos en la última década hayan cambiado el hábito de tener como principal alimento de proteína de carne a los bovinos y pasarse al pollo.

La apertura del mercado doméstico ha estimulado al sector avícola para competir con las importaciones de carne de pollo. La competencia vía precios ha ocasionado reducciones a favor del sector avícola, permitiendo que la carne de pollo sea más accesible incluso para los consumidores de bajos niveles de ingresos.

- Decretos
 - ✓ Decreto 3075

Que aplica para unos puntos especialmente para la zona de desprese que esta especificada en el decreto 2278 de 1982

- ✓ Decreto 1500 de 2007

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

✓ Decreto 1362 del 2012

Por el cual se crea la Comisión Nacional Intersectorial para la Coordinación Y Orientación Superior del Beneficio De Animales Destinados Para el Consumo Humano.

- Resoluciones

✓ Resolución 402 2002

Por la cual se establecen los requisitos para la comercialización de las aves beneficiadas enteras, despresadas y/o deshuesadas que se sometan a la técnica de marinado.

✓ Resolución 2505 de 2004

Por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles.

✓ Resolución 4287 de 2007

Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las aves de corral destinadas para el consumo humano y las disposiciones para su beneficio, desprese, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

✓ Resolución 242 y 241

Estas salen del decreto 1500 de 2007: Requisitos sanitarios para el funcionamiento de las plantas de beneficio de aves de corral, desprese y almacenamiento, comercialización, expendio, transporte, importación o exportación de carne y productos cárnicos comestibles.

✓ Resolución 3753 de 2013

Por la cual se definen los lineamientos técnicos para la formulación de planes de acción de inspección, vigilancia y control de la carne y productos cárnicos comestibles a lo largo de la cadena y se dictan otras disposiciones. Deroga los artículos 133 de la Resolución 240 de 2013 y 58 de la Resolución 242 de 2013.

✓ Resolución 5209

Habla del etiquetado el cual debe ir en el empaque del pollo en bolsa, que cumple tanto para pollo marinado, adobado y derivados cárnicos de pollo.

✓ Resolución 242 DE 2013 ICA

La resolución tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos sanitarios que deben cumplir las plantas de beneficio de aves de corral y los establecimientos dedicados al beneficio, desprese, almacenamiento, comercialización, expendio, importación o exportación y el transporte de la carne y productos cárnicos comestibles provenientes de aves de corral, que hayan sido destinados para el consumo humano, con el fin de proteger la vida, la salud y prevenir las prácticas que puedan inducir a error a los consumidores.

✓ Resolución 2013005726 DE 2013 INVIMA

La resolución, tiene por objeto establecer los requisitos para la elaboración, ajuste, presentación y seguimiento a la implementación del Plan Gradual de Cumplimiento y los requisitos para Autorización Sanitaria y Registro de establecimientos dedicados al beneficio bovinos, bufalinos, porcinos, aves de corral y plantas de beneficio especiales de aves de corral y de las plantas de desposte y desprese no anexas a plantas de beneficio.

- Leyes

- ✓ Ley 9 de 1979

Esta ley sigue vigente, trata sobre la gestión de residuos biosanitarios y acciones de control a las actividades de aprovechamiento. La Secretaría Distrital de Salud (SDS) es la autoridad sanitaria en el Distrito Capital y, en consecuencia, debe velar por el desarrollo de las actividades económicas, con asiento en su jurisdicción, ofrezcan el menor riesgo a la salud de sus habitantes

- ✓ Ley 117 de 1994

Por la cual se crea la Cuota de Fomento Avícola y se dictan normas sobre su recaudo y administración"

- ✓ Ley 1253 de 2008

“Por el cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones.
Artículo 1°. Importancia de la Productividad y Competitividad. El desarrollo científico y tecnológico de un país permiten una mayor capacidad competitiva lo que a su vez facilita la incorporación de Colombia en la economía global y el mejor desempeño exportador, lo que es un requisito esencial para el desarrollo económico del país y de sus regiones y facilita el mejoramiento del nivel de vida de la población. El Estado otorgará especial atención al

desarrollo de una estrategia de largo plazo en este campo, y las diferentes ramas del poder público tendrán presente el impacto de sus decisiones en el fortalecimiento de dicha estrategia”.

✓ Ley 1255 de 2008

“Por la cual se declara de interés social nacional y como prioridad sanitaria la creación de un programa que preserve el estado sanitario de país libre de influenza aviar, así como el control y erradicación de la enfermedad del Newcastle en el territorio nacional y se dictan otras medidas encaminadas a fortalecer el desarrollo del sector avícola nacional”.

- Acuerdos

- ✓ Tratado de Libre Comercio

La entrada en vigor del TLC, si bien merece la mayor atención con el fin de minimizar su impacto negativo, debemos verla más como una oportunidad que nos conducirá de manera inequívoca a dar el necesario paso hacia la internacionalización de nuestro sector.

Algunos procesos, por lógicos que parezcan, no se implementan sino hasta que las circunstancias nos obligan a hacerlo. La internacionalización del sector avícola en nuestro país no es la excepción, pues solo frente a la entrada inminente de productos aviares provenientes de otras latitudes, el sector se está viendo avocado a pensar en el proceso real de ir a otros mercados. Y es que el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, cuya implementación y entrada en vigencia es hoy una realidad que antes veíamos como una lejana amenaza, es apenas

el comienzo. Nuestro país ha firmado acuerdos con otros importantes productores que mandan en el mercado mundial e impactan de manera drástica la oferta y por consiguiente los precios mundiales.

Las empresas avícolas colombianas ya han demostrado un buen desempeño en procesos de internacionalización, pues de manera exitosa han logrado hacerlo con su cadena de abastecimiento. Llegó la hora de hacerlo en la parte comercial, lo cual se debe abordar de dos maneras: desarrollando una estrategia para jugar como locales en un mercado abierto, de manera que podamos potenciar las ventajas que se derivan de conocer el mercado, sus canales y el consumidor colombiano mejor que nadie, y lógicamente abriendo nuevos mercados de exportación. Para lograr lo segundo, debemos empezar por determinar cuáles son los países que tienen mejor atractivo y dónde tenemos más ventajas competitivas. En esos destinos es obligatorio desarrollar toda una agenda de admisibilidad que nos permita cumplir con los requisitos sanitarios que nos exijan las autoridades sanitarias competentes en cada caso.

Para que esta gestión sea exitosa, es necesario contar con el apoyo irrestricto del Gobierno Nacional en el fortalecimiento de las entidades sanitarias, con el acompañamiento que a todo nivel se requiere para entrar a un mercado y con el compromiso decidido de la industria avícola para afrontar los retos y compromisos que conlleva la exportación.

Es un hecho: a la vuelta de un año o menos, los colombianos podremos estar viendo en la sección de carnes de nuestros supermercados, pollo estadounidense, en virtud del Tratado de Libre Comercio que suscribimos con la economía más grande del mundo. Y más grande del

mundo quiere decir también, en este caso, número uno en producción de pollo: 20 millones de toneladas anuales, diecinueve veces más de lo que produce Colombia.

Entre lo que se necesita del gobierno y del Estado para que la avicultura pueda sortear en mejores condiciones la competencia extranjera, figuran: mejoramiento de la infraestructura vial y portuaria; apoyo crediticio para estimular el ajuste competitivo de las compañías; adecuación de la Aduana Nacional a la nueva dinámica de los flujos comerciales, para evitar el ingreso ilegal de pollo, y actualización de la institucionalidad (Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, e Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima) y la normativa a las nuevas exigencias del intercambio, con el fin de que dichos organismos puedan cumplir a cabalidad con sus funciones de vigilancia y control en cuanto hace a la protección de nuestro estatus sanitario y la inocuidad del pollo. En materia sanitaria, vale la pena hacer un paréntesis para destacar la preocupación que le asiste al ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Juan Camilo Restrepo Salazar, por la existencia en algunos puntos de la geografía estadounidense de influenza aviar de baja patogenicidad, lo que en principio constituye una amenaza para Colombia, que es libre de dicha enfermedad. (FENAVI, 2013)

Para proteger el mercado avícola nacional, se logró un tratamiento especial para los cuartos traseros de pollo crudo y sazonados. Su desgravación se hará en 18 años para los cuartos de pollo fresco, a partir de un arancel de 164,4% y con 5 años de gracia, para los cuartos de pollo sazonados con un arancel del 70% (arancel equivalente al consolidado en la OMC – Organización Mundial del Comercio que es el máximo que Colombia puede aplicar), 18 años de plazo y 10 años de gracia.

- Organización no gubernamental – ONG

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) una Organización No Gubernamental es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”.

Dentro de estas organizaciones privadas y sin ánimo de lucro, las formas legales más extendidas son:

- ✓ Las asociaciones, en las que un grupo de personas, los socios, pone en común su esfuerzo, conocimiento o dinero para obtener un fin.
- ✓ Las fundaciones, en las que una masa dineraria (la dotación fundacional) es empleada para obtener un fin fijado previamente por aquel que aportó dicho capital.
- ✓ Las cooperativas, uniones de personas, los cooperativistas, para realizar actividades empresariales y satisfacer así sus propias necesidades.
- ✓ Las mutualidades de previsión social, entidades aseguradoras complementarias a la Seguridad Social, formada por las aportaciones de los miembros o mutualistas.

- Legislación para la población indígena

Las disposiciones contenidas en el OIT 169 se vieron reflejadas en la Constitución de 199 que se relacionan de alguna manera con los derechos de las minorías étnicas, pero los que trata específicamente de éstas son: artículo 1, 2, 7, 8, 10, 13, 18, 63, 68, 70, 72, 85, 96, 171, 246, 330, 329, 357.

Entre las leyes más importantes formales y materiales que hacen parte y que consagran mandatos expresos sobre la protección de las comunidades indígenas, se destacan la ley 89 de 1890, la ley 21 de 1991, la ley 2 de 1959, la ley 99 de 1993 y la ley 691 de 2001.

8.6 Definición De Hipótesis

8.6.1 Hipótesis descriptiva

H (o): La investigación para las pequeñas avícolas de la zona sur de Nariño “asociadas a Avingguai” permite deducir que estas tienen alto nivel de comercialización frente a Avícola Ruano, Avícola Caicedo, Pollo al Día, Pollo Bucanero y Mac Pollo del departamento de Nariño.

8.6.2 Hipótesis nula

H (n): La investigación para las pequeñas avícolas de la zona sur de Nariño “asociadas a Avingguai” permite deducir que estas tienen bajo nivel de comercialización frente a Avícola Ruano, Avícola Caicedo, Pollo al Día, Pollo Bucanero y Mac Pollo del departamento de Nariño.

8.7 Diseño Metodológico

8.7.1 Paradigma dela investigación

El presente trabajo de grado pretende realizar un plan estratégico de mercadeo para la asociación Avingguai. Para esto se determinó que la investigación llevada a cabo es de

paradigma cualitativo ya que se hará uso de entrevistas, las cuales serán realizadas a los dueños y/o encargados de las pequeñas productoras avícolas de la zona Sur del departamento de Nariño asociadas a Avinguai especialmente quienes distribuyen el pollo y su cliente final; con el fin de construir un conocimiento lo más objetivo posible, aclarando posibles distorsiones que se puedan generar.

8.7.2 Enfoque de la investigación

La investigación tendrá un enfoque empírico analítico, debido a que se elaborara un plan estratégico de mercadeo, fundamentándose en la experiencia que ha tenido este sector en de la zona Sur del departamento de Nariño. Este modelo de investigación científica, se basa en la lógica empírica y junto al método fenomenológico es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias descriptivas. Su aporte al proceso de investigación es el resultado fundamentalmente de la experiencia. Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección sensoperceptual, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio. Su utilidad se destaca en la entrada de campos inexplorados o en aquellos en los que se destaca el estudio descriptivo.

8.7.3 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que en el proceso de investigación se pretende aclarar la actual situación de las pequeñas productoras avícolas de la zona sur de

departamento de Nariño asociadas a Avingguai, problemas como el de mercadeo, proceso de transformación y distribución en el mercado local.

Además, será de tipo correlacional, ya que se medirá la relación existente entre las variables que inciden en las pequeñas productoras avícolas de la zona Sur del departamento de Nariño, tales como comerciales, económicas, ambientales, sociales, culturales y legales.

8.7.4 Método de investigación

El diagnóstico es fundamental para el desarrollo y perduración de las avícolas es por esto que se pretende hacer una evaluación de cómo están las productoras avícolas, es por esto que el método de investigación es analítico pues se hará una descomposición de sus partes y de esta manera se conocerán criterios que nos permitan formular estrategias; así como también la investigación que se está haciendo pretende partir de la particularidad de los pequeños y medianos avicultores los cuales no cuentan con una infraestructura competitiva ni con un avance en mercadeo, haciendo de estos procesos aun artesanales unos más desarrollados, llevando acabo de esta manera el método hipotético deductivo y analítico.

8.7.5 Fuentes de información

- Información primaria

Entendiendo que las fuentes de recolección de información primaria son figuras que hacen parte directa del trabajo de investigación, se consideró como actores principales los avicultores nariñenses del departamento de Nariño asociados a Avingguai, ya que son los productores y

distribuidores del producto, así como también los futuros clientes de la ciudad de Pasto y los representantes de las diferentes empresas que hacen parte de la competencia como Pollo al Día, Avícola Ruana y Pollos Caicedo .

Para obtener información de estos avicultores sobre los procesos de trabajo que se desarrollan dentro de las empresas avícolas y sobre la eficiencia de los mismos, así como también para conocer el cliente y la competencia se aplicaran los siguientes medios que pretenden obtener un conocimiento general del sector y sus lineamientos.

Observación: se lleva a cabo el proceso de observación de las actividades y procesos que se desarrollan dentro de las empresas avícolas a fin de establecer dentro de las mismas las debilidades y fortalezas, así como también, que aspectos pueden ser causales de que ciertas fallas se estén ocasionando dentro de las actividades que se realizan y de esta manera convertirlas en oportunidades de mejora.

Entrevistas: Con este método se pretende identificar a personas que tienen conocimiento del sector avícola como: FENAVI, personas asociadas a Avinguai para determinar el estilo de liderazgo que aplican en sus avícolas y los representantes de la competencia, lo anterior se hará a través de evaluar el proceso de planeación en las empresas, el proceso de organización, toma de decisiones, clima organizacional y mercadeo, con el fin de conocer directamente la situación actual de planteamiento de estrategias y de mercadeo del sector avícola en el departamento de Nariño.

Encuestas: a través de este medio se pretende conocer un agente muy importante en este estudio el cual es el cliente, tanto los intermediarios (puntos de venta o asaderos) y el cliente final.

- Información secundaria

Se tendrá en cuenta libros, informes, documentación sobre el sector avícola de Nariño, además de las revistas brindadas por FENAVI.

8.7.6 Universo y muestra poblacional

Conformado por:

Primer Universo: Posibles clientes de la Asociación Avingguai en la ciudad de San Juan de Pasto.

Segundo Universo: Expertos – Fenavi, así como también pequeños productores avícolas ubicados en la zona Sur del departamento de Nariño asociados a Avingguai, distribuidores y consumidores de pollo de la asociación Avingguai.

- Municipio de Iles.
- Municipio de San Juan (Contadero).
- Municipio de Ipiales
- Municipio de Guaitarilla

Para la recopilación de información se aplicara entrevista a algunos de los productores de las 33 avícolas ubicadas en la zona sur del departamento de Nariño asociadas a Avingguai, encuestas a distribuidores, consumidores actuales y futuros clientes del pollo de la asociación Avingguai en la ciudad de Pasto, como también a principales exponentes y expertos sobre el sector avícola; teniendo en cuenta que se hará uso del método no probabilístico: *muestreo por conveniencia* el cual consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, las avícolas empleadas en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles y no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Se hace uso

de este muestreo por conveniencia ya que es simple, es económico y es rápido. Así como también la caracterización del mercado objetivo se identificó en la encuesta que se realizó a 165 hogares distribuidos en los diferentes barrios de la ciudad de Pasto.

8.7.7 Tratamiento de la información recolectada

La investigación al ser cuantitativa será asistida por el software SPSS, además la información recolectada será presentada a través de narración por temas, gráficos, tablas y matrices; para mayor entendimiento del lector.

8.8 Descripción De La Asociación De Avicultores Indígenas Del Cañón Del Guaitara Avincguai

La Asociación AVINCGUAI (avicultores indígenas del cañón del Guaitara) es una Organización No Gubernamental, sin ánimo de lucro, apolítica, sin distinción de razas, religión o condición social, conservando lo étnico y cultural y respetando los derechos y costumbres de todos los asociados, que busca organizar a los miembros de la comunidad indígena y a personas no indígenas, comprometidas con el trabajo comunitario y el desarrollo Económico, Social y Cultural, se regirá por el derecho privado, la Constitución Política Nacional, Decretos 1529 de 1990, Decreto 2150 de 1995, Decreto 0427 de 1996 y demás Normas legales vigentes, de

utilidad común, vigilada con lo dispuesto en la Normas de Ley vigentes. Inicio hace 6 años pero lleva 3 años legalmente constituida, en un comienzo eran 60 avicultores los cuales estaban ubicados en los diferentes municipios del sur de Nariño iniciando desde el Pedregal, pero con el tiempo se fueron retirando porque no asistían a reuniones además creían que eso de asociarse era perder el tiempo y así los fundadores llegaron a ser 33, los cuales están registrados en cama de comercio, actualmente inicia desde Pilcuan con el señor Omar Mora pero su domicilio principal es el Municipio de el Contadero Departamento de Nariño; la asociación tendrá un término de duración de Veinte (20) años, pero podrá disolverse cuando los asociados así lo decidan por unanimidad, el objeto principal de la sociedad es la AVICULTURA, en todas aquellas actividades de la producción y procesamiento de aves, con las acciones propias y complementarias de una empresa avícola, para el bienestar y progreso de sus asociados y el desarrollo regional.

La causa del proyecto es porque hace unos años han visitado a los avicultores y les han exigido por sanidad, por salud y por bienestar de los que consumen pollo que el producto sea procesado en una planta tecnificada es decir en una planta de proceso que cumpla con todos los requisitos que establece las normas de sanidad, para que el producto sea inocuo y no sea procesado artesanalmente.

Los asociados serán clasificados de la siguiente manera: Asociados Fundadores, Asociados Afiliados y Asociados Donantes.

El patrimonio de la asociación está constituido por los aportes que realicen sus asociados, dependiendo de la cantidad de aves que manejen, su valor se acuerda en veinte pesos (\$20) por pollo encasetado. Para los asociados quienes por razones justificadas no se dediquen a la producción de aves, o que temporalmente suspenda la producción, el aporte a la asociación será de cinco mil pesos mensuales (\$5.000), se entiende este aporte como cuota de sostenimiento. Además, el patrimonio estará constituido por todos los aportes extraordinarios que los asociados voluntariamente acuerden hacer.

El proyecto está para procesar 2.000 pollos diarios, pero se visiona que en un futuro se pueda procesar 3.000 pollos diarios ya que esta sería la capacidad máxima de la planta. El proyecto tiene estudio de sostenibilidad, suelos, planos, construcción, manejo del proceso, mercadeo, además si se lleva a cabo la construcción la asociación va aportar el lote, la fuente de agua y la mano de obra.

Además, por ser proyecto indígena los están apoyando 8 gobernaciones (Funes – Iles – Aldea de María – Puerres – San Juan – Ipiales – Potosí – Llarama), los cuales hicieron el aporte para la construcción de la planta.

En función al mercadeo se puede decir que la planta de beneficio aún no está funcionando debido a falta de respuestas por parte de la gobernación de Bogotá, sin embargo, al saber que dentro de los 128 socios actuales únicamente 26 personas tienen pollo, se visitó a cada uno de ellos y se pudo concluir que 4 de ellos trabajan de manera independiente y los 22 restantes trabajan en grupos, cada uno de ellos se respetan sus clientes los cuales son puntos de venta y

asaderos, estos están ubicados en Ipiales, Pupiales, Contadero, San Juan, Guaitarilla, Carlosama, Potosí, Iles, Imues, Puerres y Tuquerres, manejan los precios de manera independiente, aproximadamente el precio por kilo de carne de pollo esta en \$4.000 y \$4.500 y por lo general un pollo pesa ente 2 kilos y 2.5 kilos, además ellos son de apoyo en el sentido de prestarse una cierta cantidad de pollo cuando los pedidos aumentan, ellos actualmente no manejan una marca simplemente presentan su producto el cual se caracteriza por ser fresco motivo por el que ha sido acogido por el mercado, algunos lo distribuyen en termoquin y lo entregan en canastillas y por el momento no manejan publicidad, lo cual es una desventaja frente a su competencia como lo es Mac Pollo, Pollo Bucanero, Pollo Ruano, Pollo Caicedo y Pollo al Día.

Tabla 72

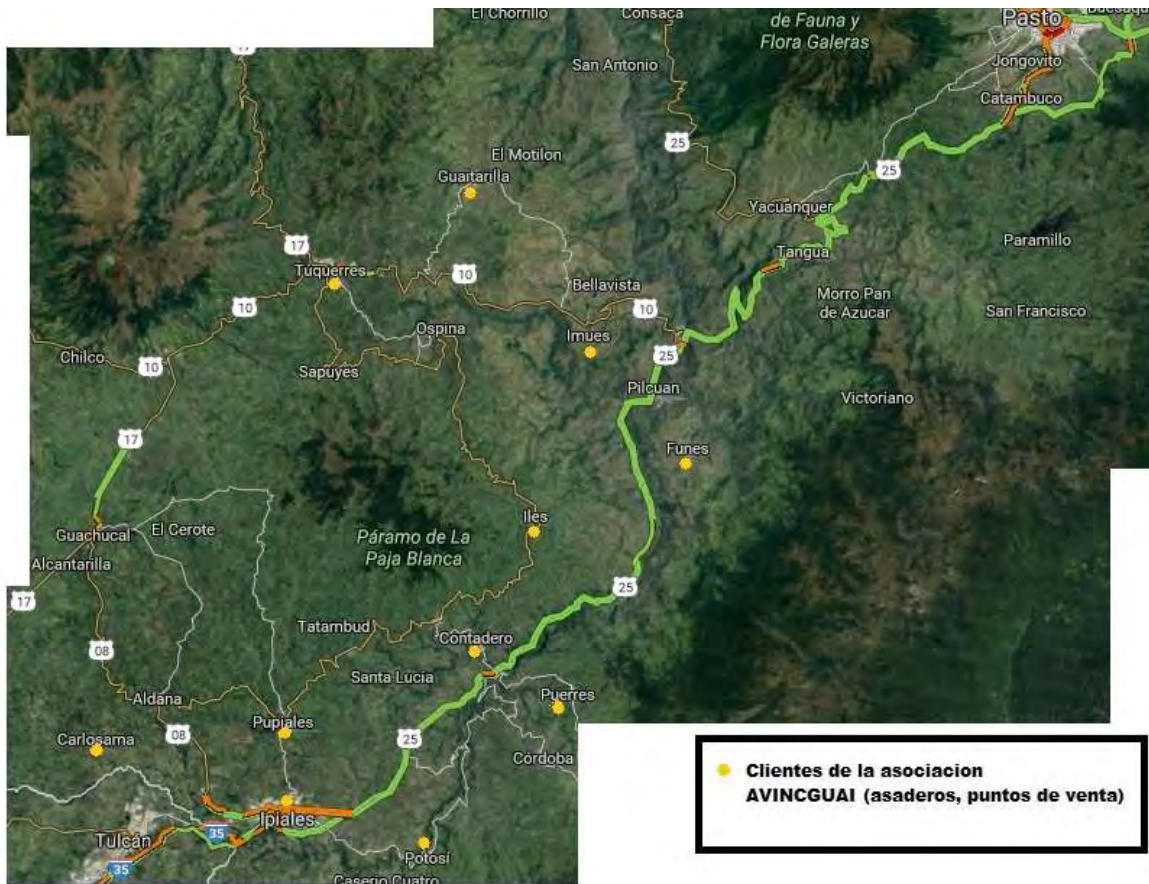
Asociación Avincguai

AVINCGUAI: 128 socios - 33 fundadores - 26 avicultores								
No se sabe actualmente con quien trabajan	Sus clientes son puntos de venta y asaderos, los cuales están ubicados en Ipiales, Pupiales, Contadero, San Juan, Guaitarilla, Carlosama, Potosí, Iles, Imues, Puerres y Tuquerres, manejan el precio de manera independiente,							
Carlos Ibarra Chamorro	Judith Arteaga	Marcos Figueroa	Hernando Figueroa	Fabian Erazo	Ferny Zambran	Omar Mor	Luis Murill	Janeth Omair

					o	a	o	a
								Mejia
Merced	Trabajan con:				Trabajan solos			
es moran	Boliva r Yama	Israel Coral	Diom edes Pastas	Herna ndo Huertas				
Segund o Jose Kendy	Robert o Calpa	Jose Lisardo Suarez	Lisard o Suarez	Maria Heugeni a Molina				
Manuel Antonio Erazo	Libia Hernande z	Franci sco Javier Erazo		Juan Rosales				
Bayard o Ibarra	Leoda n Yama	Richa rd Revelo		Rober to Calpa				
Campo Cardenas		Diom edes Leonel Pastas		Kathe rine				

Datos obtenidos en la investigación

Ilustración 36
Asociación Avingguai



Datos obtenidos en la investigación

8.9 Análisis De La Competencia, Del Mercado Y De La Compañía En Función Del Mercadeo

8.9.1 Análisis de la competencia

- Empresa Pollo Al Día

Es una empresa del suroccidente colombiano dedicada a la producción y comercialización de carne de pollo.

La empresa es competitiva en precios y servicio, cuenta con todo el ciclo productivo lo cual los hace fuertes en el sistema de costos.

La empresa cuenta con un canal mayorista es decir con vendedores externos que realizan el proceso de venta de los productos en los diferentes municipios del departamento de Nariño, Cauca y Putumayo garantizando a los clientes un producto fresco y un precio competitivo. Y un canal minorista es decir con puntos de venta especializados ubicados estratégicamente en la ciudad de San Juan de Pasto, teniendo como mercado objetivo el segmento del consumo familiar.

Presenta los siguientes puntos de venta:

En el departamento de Nariño tiene puntos de venta en: Pasto, La Unión, Tumaco, Remolino, Policarpa, Ipiales, Tuquerres, Samaniego, Cumbal, Guachucal y en Sotomayor La Llanada; en el departamento de Cauca tiene puntos de venta en Popayán, Balboa, Bordo, Rosas y en el Tambo;

y en el departamento de Putumayo tiene puntos de venta en La hormiga, La Dorada, Orito, Mocoa y en Puerto Asís.

Las marcas que presenta Pollo al Día son: Pollo al Día distribución de pollo entero crudo y presas, PAD asaderos y Huevos al Día

En Pasto tiene PAD (Asaderos) ubicados en:

- PAD Sur – salida al sur
- PAD C.C Unico Plaza De Comidas
- PAD Principal centro,
- PAD la 17
- PAD San Andrés

Los puntos de venta de pollo crudo en la ciudad de Pasto están ubicados en: Pollo Al Día S.A.S Principal, San Andrés, Amorel, San Juan, Santa Mónica, San Vicente, Tamasagra, La Carolina, Parque Bolívar, Nueva Aranda, Macro Económico, Alkosto Bolívar, Alkosto Centro, Morasurco, Macroeconómico Lorenzo, Alkosto Ipiales, La colina, Tigre Champagnat, Tigre Santiago, Aquine, Corazón de Jesús.

En Pasto, Huevos al Día se encuentra ubicado en el barrio Chapal salida al Sur.

A demás la empresa brinda domicilios gratis en la zona norte, zona centro norte y zona centro sur

La empresa Pollo al Día cuenta con granjas especializadas para la cría levante y engorde de pollo, basados en la cultura de protección del medio ambiente y bioseguridad. Actualmente cuenta con una producción de 400.000 pollos en cada parvada de aproximadamente un mes y

medio en diferentes zonas de Nariño también cuenta con personal especializado e idóneo para el manejo y desarrollo de la producción avícola es por eso que las granjas avícolas obtuvieron la certificación sanitaria ante el Instituto Colombiano Agropecuario ICA. Pollo al Día tiene la mejor planta de beneficio del departamento de Nariño, todas las áreas tienen seguimiento y control permanente, garantizan la inocuidad y limpieza de los productos. Además, cumple con los estándares exigidos y asesoría e inspección permanente de Invima, Instituto Departamental de Salud, Salud Publica Municipal, Fenavi.

Pollo al Día brinda una carne de pollo, con materia prima de excelente calidad y alto contenido proteínico, lleva a cabo control de calidad, seguimiento e inspección en todos los procesos (Planta de Incubación, Granjas, Planta de Beneficio, Puntos de Venta, Postventa) garantizando un producto de excelente calidad, tiene BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) identificación y control de puntos críticos en los procesos, para garantizar un producto limpio e inocuo.

En las encuestas realizadas y teniendo en cuenta que 65 personas es decir el 39% de los encuestados seleccionaron la marca Pollo al Día, se pudo ver que ellos adquirirían información por lo general a través de la radio, de volantes y voz a voz, medios por los cuales se enteraban de descuentos, promociones, ofertas, etc., logrando la empresa de esta manera conservar y aumentar su mercado.

✓ Avícola Caicedo

Es una empresa nariñense especializada en el beneficio de aves, cuenta con un equipo humano integral y avanzada tecnología, que les permite cumplir con todos los requisitos de salubridad, inocuidad y calidad, en todos los procesos, garantizando así la satisfacción de los clientes.

Cuenta con 22 puntos de venta y ofrece su producto al restaurante La Merced y a los municipios de Ipiales, Buesaco, Tuquerres y Tumaco, para ello cuenta con 3 furgones para transportar el pollo procesado y 2 caminos que trasladan el pollo de la granja a la planta. Sus proveedores son: de pollitos Agro avícola San Marino, de concentrado Soya SA y de vacunas Jairo Romanso.

Se caracteriza por tener un pollo fresco, de gran tamaño, se dice que el 80% de su producción está destinado a los asaderos y el resto como pollo crudo en sus puntos de venta, los cuales están distribuidos en los diferentes barrios de Pasto, además se caracteriza por brindar un buen servicio, y un producto a un precio accesible lo cual ha ocasionado una alta fidelidad por los clientes, en la actualidad su precio es de \$12.000 para un pollo que pese alrededor de 2 kilos, además tiene en su portafolio de productos diversas presentaciones como es el pollo entero, medio pollo o por presas, en cuanto a las diferentes características del pollo crudo que se vende en los puntos de venta, los hogares que consumen POLLO CAICEDO manifestaron en el estudio de mercado que al 87% les parece un precio adecuado.

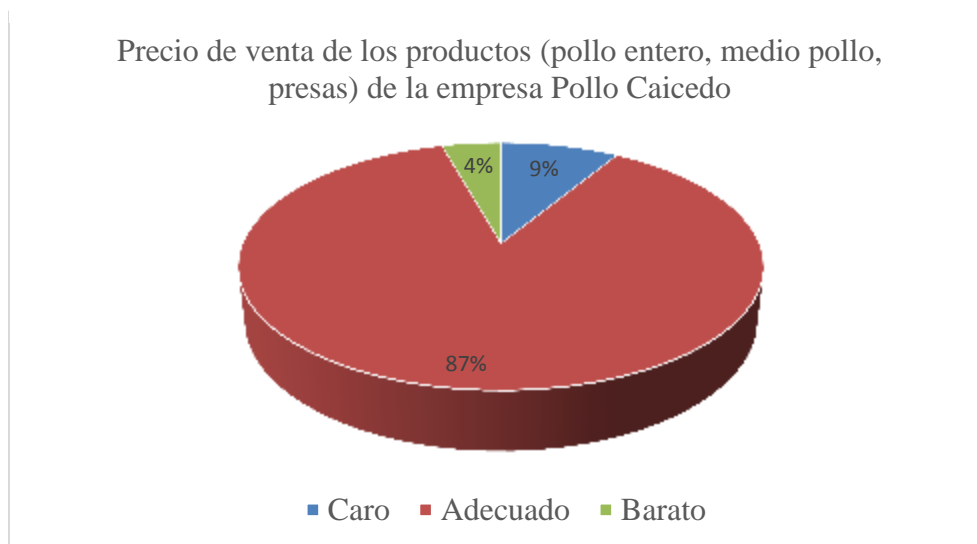
Tabla 73

Precio de venta - Pollo Caicedo

Precio de venta de los productos (pollo entero, medio pollo, presas) de la empresa Pollo Caicedo		
	Frecuencia	Porcentaje
Caro	2	9%
Adecuado	20	87%
Barato	1	4%
Total	23	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 37

Precio de venta - Pollo Caicedo

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Pero en cuestiones de presentación, empaque y tamaño al parecer deja insatisfechos a sus clientes por que el 39% dicen que su tamaño es mediano por tener un peso de 1,5 kilos y su empaque es regular, tan solo el 52% dice que su empaque es adecuado y su pollo es grande.

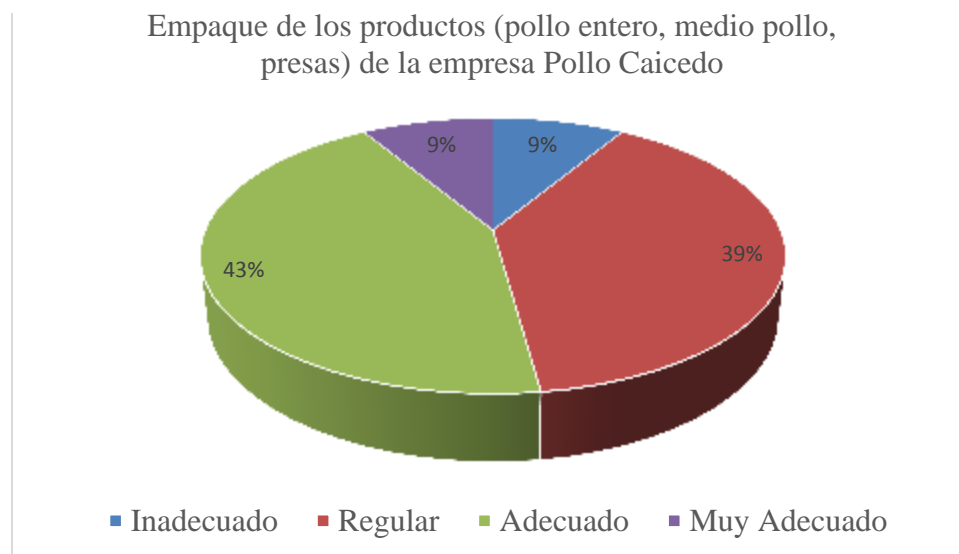
Tabla 74

Empaque - Pollo Caicedo

Empaque de los productos (pollo entero, medio pollo, presas) de la empresa Pollo Caicedo		
	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	2	9%
Regular	9	39%
Adecuado	10	43%
Muy Adecuado	2	9%
Total	23	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 38

Empaque - Pollo Caicedo

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

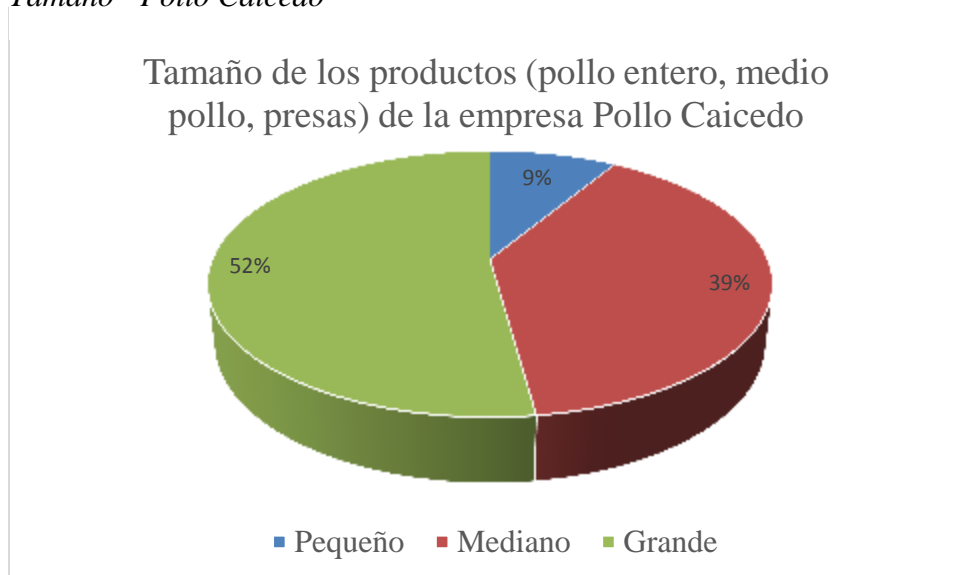
Tabla 75

Tamaño - Pollo Caicedo

Tamaño de los productos (pollo entero, medio pollo, presas) de la empresa Pollo Caicedo		
	Frecuencia	Porcentaje
Pequeño	2	9%
Mediano	9	39%
Grande	12	52%
Total	23	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 39

Tamaño - Pollo Caicedo

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Para tener en cuenta, la entrevista que se realizó, el Sr. Caicedo planteó que la mayoría de la producción está destinada a los asaderos “un pollo grande de más de 2 kilos era reservado a los

asaderos” si no se cumplía con el parámetro terminaba en los puntos de venta, esta es la razón por la cual se vende pollo mediano.

El Sr. Caicedo manifestó que no tiene en cuenta a la competencia por que en si no le afecta, cada empresa tiene sus clientes, lo único que en si le interesa es trabajar para cumplir con las exigencias de sus clientes, razón por la cual trata de mejorar los procesos de crianza y sacrificio del pollo, a pesar de que no maneja publicidad se ha mantenido en el mercado a través del voz a voz del consumidor, como se manifiesta en el siguiente cuadro, la empresa Pollo Caicedo con 47,8% no utiliza ningún medio de comunicación para difundir la marca ni para promocionarlo .

Tabla 76
Medio de comunicación

Medio de comunicación que adquiere información de la marca de pollo													
	medio de comunicación												
	Tv		Radio		Internet (imágenes, campañas)		Periódic o, Revistas		Voz a voz		Ninguno		
	# de hog ares	Po rcent aje	# de hog ares	po rcent aje	# de hog ares	po rcent aje	# de hog ares	Po rcent aje	# de hog ares	Po rcent aje	# de hog ares	po rcent aje	
MA C	1 9	46 ,30%	3 7,	30%	5 12	,20%	0 0,	00%	4 9,	80%	1 0	24 ,40%	

POLL O												
PO LLO BUCA NERO	2	22 ,20%	0	0, 00%	0	0, 00%	1	11 ,10%	4	44 ,40%	2	22 ,20%
PO LLO AL DIA	5	7, 70%	9	13 ,80%	7	10 ,80%	1	1, 50%	1	23 ,10%	2	43 ,10%
PO LLO RUAN O	0	0, 00%	0	0, 00%	0	0, 00%	1	10 ,00%	6	60 ,00%	3	30 ,00%
PO LLO CAICE DO	0	0, 00%	3	13 ,00%	2	8, 70%	0	0, 00%	7	30 ,40%	1	47 ,80%
OT RO	0	0, 00%	1	0, 00%	0	5, 90%	8	0, 00%	8	47 ,10%	8	47 ,10%
Total		26		15		15		3		44		62

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

✓ Avícola Ruano

Avícola Ruano es una de las empresas del Sr. Wilson Ruano que además de ser representante legal es también dueño de Concentrados del Sur e Incubadora del Sur, su competencia directa son las avícolas provenientes del Valle. El Sr. Wilson afirmó que la acogida de Pollo Ruano ha sido por la frescura y color del producto, su enorme esfuerzo ha sido sacar el pollo lo más rápido posible a través de la planta de producción ubicada en Catambuco.

Para demostrar que efectivamente en temas de frescura y color del pollo es destacado su labor, de los hogares encuestados que escogieron POLLO RUANO como la empresa preferida se obtuvo que todos dicen que el color del pollo es agradable.

Tabla 77
Color - Pollo Ruano

El color de los productos (pollo entero, medio pollo, presas) de la empresa Pollo Ruano		
	Frecuencia	Porcentaje
Agradable	10	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

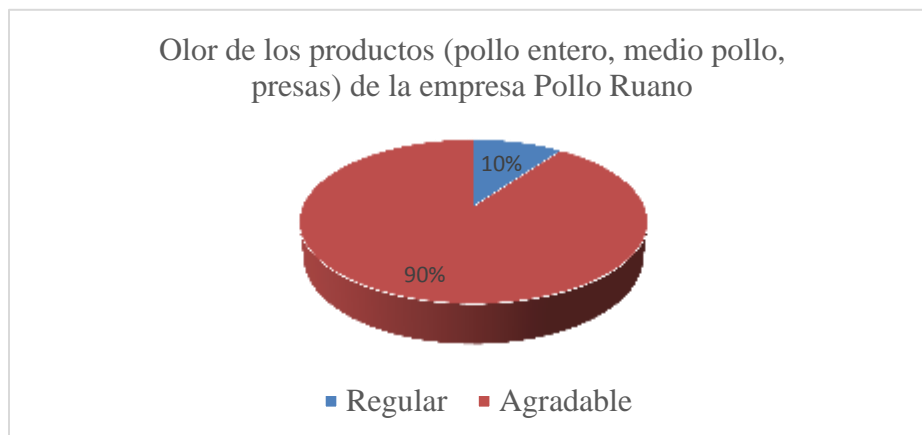
La frescura es tomada como el conjunto de característica (color, olor, sabor), al parecer efectivamente POLLO RUANO según el estudio de mercado, está cumpliendo con las expectativas del cliente y su acogida se debe a su agradable sabor en el momento de prepararlo y a su olor como se puede observar en las siguientes tablas. Es por eso que actualmente tiene una participación en el mercado del 20%, abastece departamento como Nariño, Cauca y Putumayo.

Tabla 78
Olor - Pollo Ruano

Olor de los productos (pollo entero, medio pollo, presas) de la empresa Pollo Ruano		
	Frecuencia	Porcentaje
Regular	1	10%
Agradable	9	90%
Total	10	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 40
Olor - Pollo Ruano



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

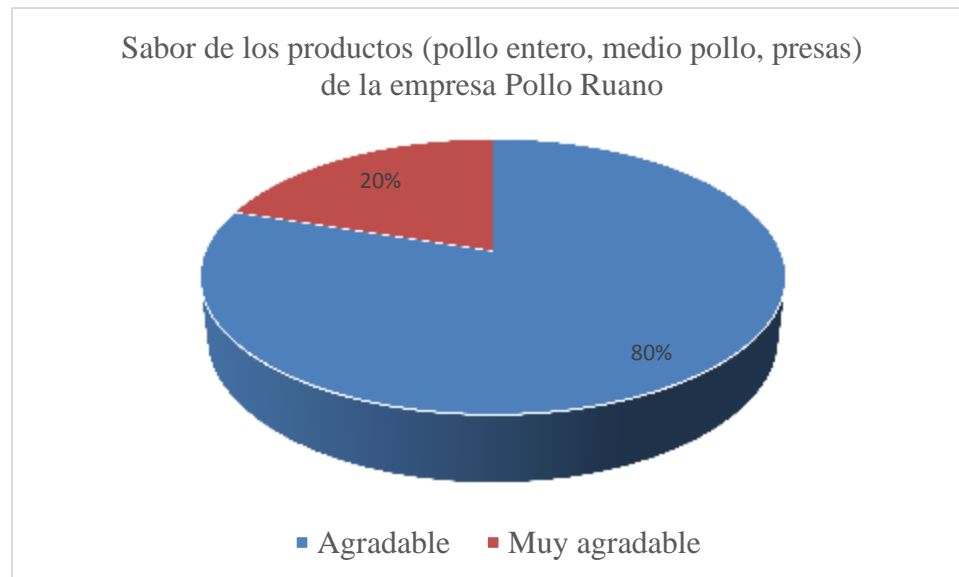
Tabla 79
Sabor Pollo Ruano

Sabor de los productos (pollo entero, medio pollo, presas) de la empresa Pollo Ruano		
	Frecuencia	Porcentaje

Agradable	8	80%
Muy agradable	2	20%
Total	10	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 41
Sabor Pollo Ruano



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Para la empresa Ruano la competencia son las avícolas del norte de Colombia ya que son empresas grandes y competitivas.

Pollo Ruano tiene su punto de venta en el centro de Pasto y tiene alianza con los asaderos de MISTER POLLO. Aparte de promocionar su producto en diferentes tipos de presentación, pollo

entero y despresado, maneja la línea de pollo campesino el cual supera los \$12.000 por un pollo que pese aproximadamente 1,8 kilos.

✓ Mac Pollo

En la actualidad Avidesa Mac Pollo en Oriente produce 10 mil toneladas mensuales de carne de pollo y Occidente 4.000 toneladas; son 14 mil toneladas de carne de pollo que se distribuyen por todo el país.

Mac pollo pretende mantener el crecimiento sostenible de participación en el mercado y tener presencia internacional, además asegura la lealtad de los clientes a través de la calidad del producto, de la innovación y la excelencia en el servicio.

Se puede evidenciar que ciertamente la empresa MAC POLLO tiene un producto de calidad, tomando en cuenta que calidad está en todas las características del pollo ya sea físicas como intelectual como lo es la atención al cliente.

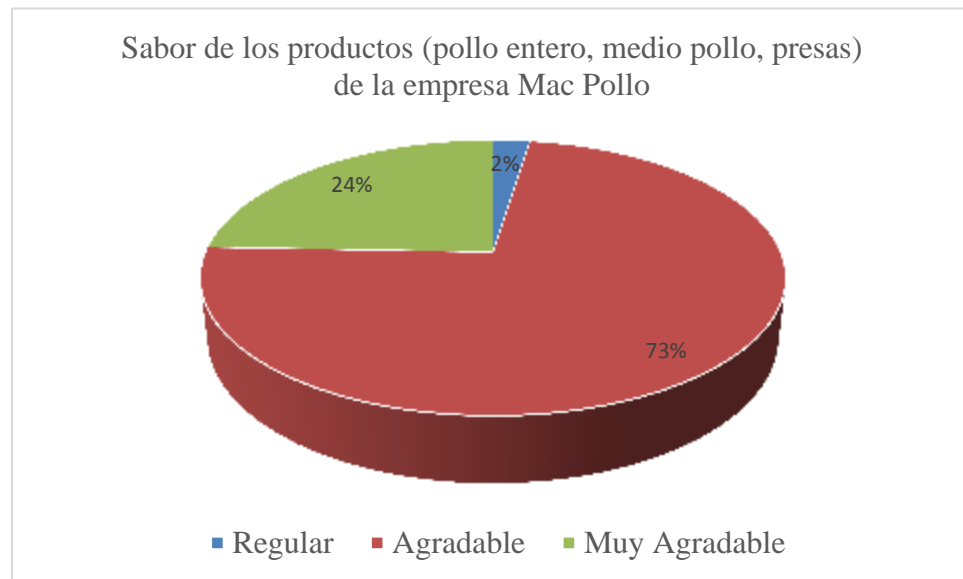
Tabla 80
Sabor Mac Pollo

Sabor de los productos (pollo entero, medio pollo, presas) de la empresa Mac Pollo		
	Frecuencia	Porcentaje
Regular	1	2%
Agradable	30	73%

Muy Agradable	10	24%
Total	41	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 42
Sabor Mac Pollo



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

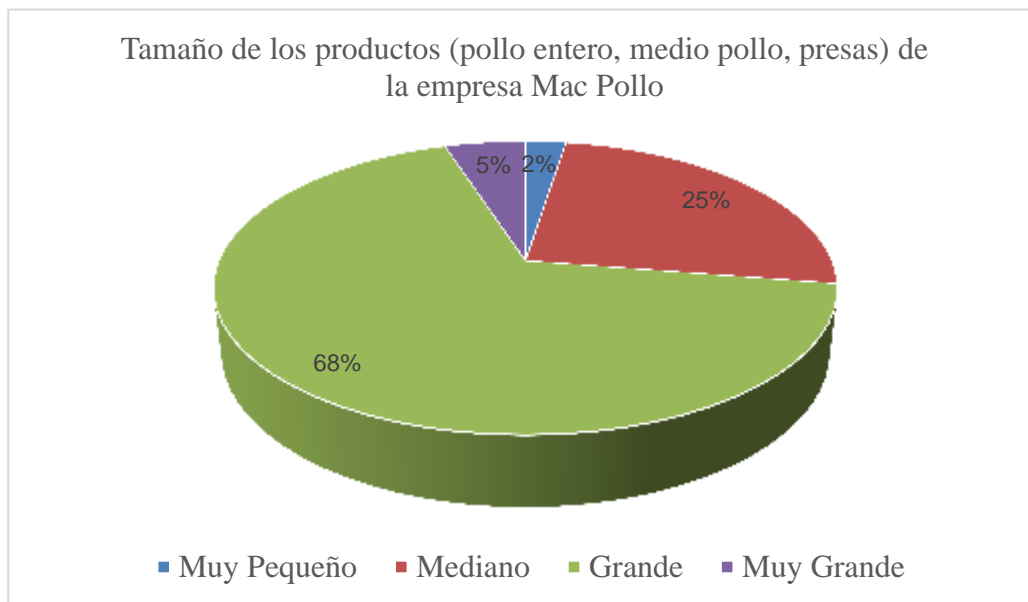
Tabla 81
Tamaño - Mac Pollo

Tamaño de los productos (pollo entero, medio pollo, presas) de la empresa Mac Pollo		
	Frecuencia	Porcentaje
Muy Pequeño	1	2%
Mediano	10	25%
Grande	27	68%

Muy Grande	2	5%
Total	40	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 43
Tamaño - Mac Pollo



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Se obtuvo que en aspectos como el sabor en un 73%, los hogares mencionan que es agradable y un 24% es muy agradable y en cuestiones del tamaño del pollo, el 66% indican que es grande lo que permite analizar que está haciendo grandes esfuerzos para tener satisfecho al cliente y trata de fidelizarlo con la marca.

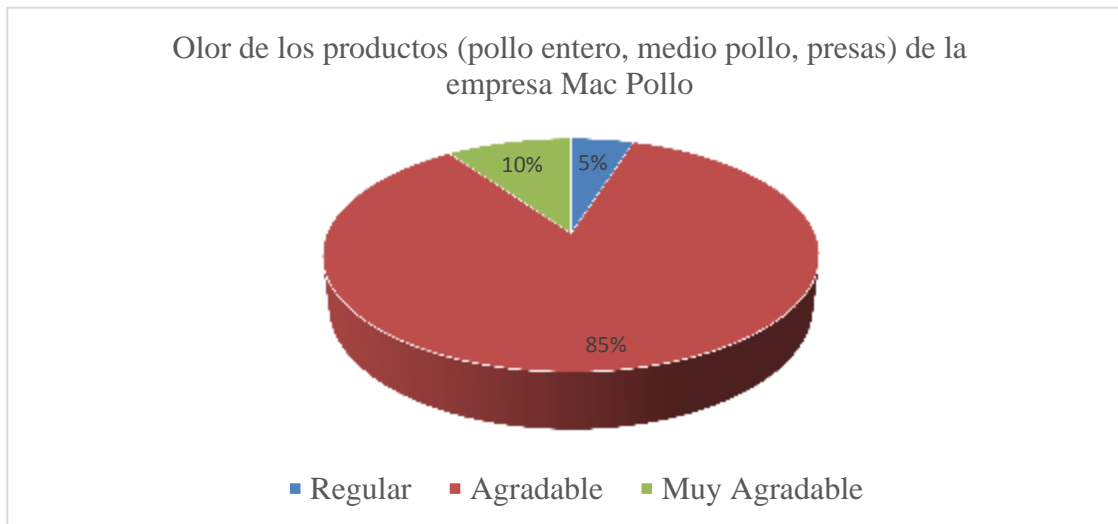
Tabla 82
Olor Mac Pollo

Olor de los productos (pollo entero, medio pollo, presas) de la empresa Mac Pollo		
	Frecuencia	Porcentaje

Regular	2	5%
Agradable	35	85%
Muy Agradable	4	10%
Total	41	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 44
Olor Mac Pollo



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

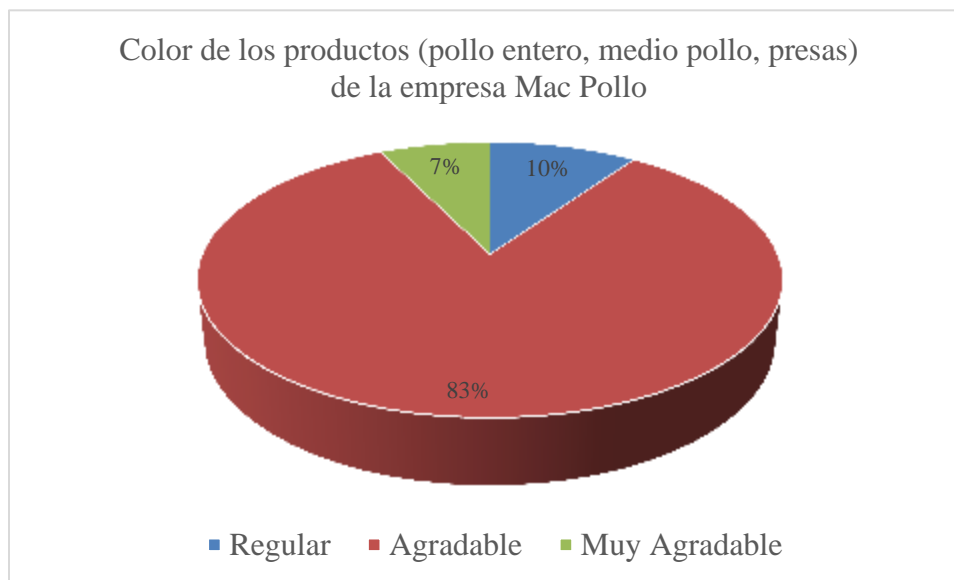
Tabla 83
Color Mac Pollo

Color de los productos (pollo entero, medio pollo, presas) de la empresa Mac Pollo		
	Frecuencia	Porcentaje
Regular	4	10%
Agradable	34	83%

Muy Agradable	3	7%
Total	41	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 45
Color Mac Pollo



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ahora en características como el color y olor del pollo se tiene una buena aceptación, ya que a la mayoría de encuestados que seleccionaron esta marca les parece agradable. Cuenta con puntos de venta en todos los supermercados y almacenes de cadena donde dan a conocer todo su amplio portafolio de productos.

Tabla 84
Servicio al cliente Mac Pollo

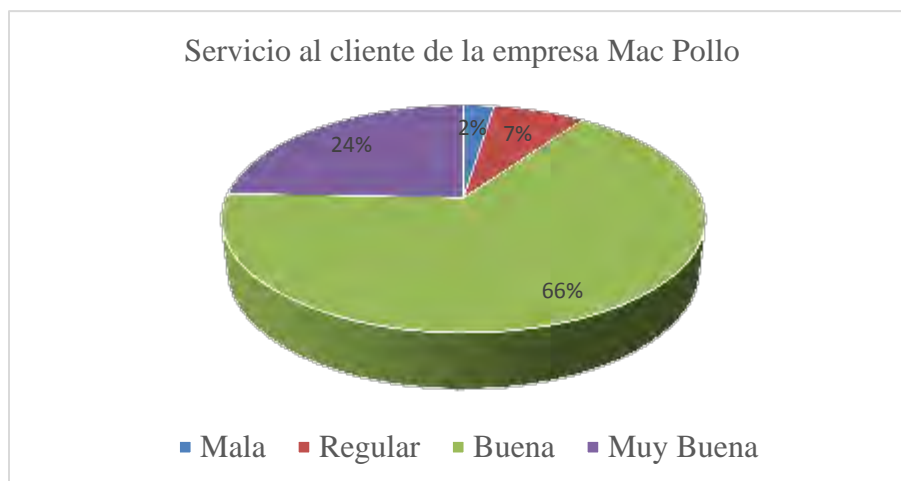
Servicio al cliente de la empresa Mac Pollo

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	1	2%
Regular	3	7%
Buena	27	66%
Muy Buena	10	24%
Total	41	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 46

Servicio al cliente Mac Pollo



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Otro factor importante es la atención al cliente, claramente se evidencia que, de los hogares que escogieron esta empresa como la preferida, el 90% manifiesta que su servicio es bueno y muy bueno, generando de esta manera más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran interesados por comprar más y por dar una buena referencia de la marca

Líneas de pollo fresco

- Pollo entero: Gran aporte de proteínas y calorías para una alimentación sana, sabor, jugosidad y textura extrema, ideal para asar, hornear, cocinar y deleitar a toda la familia, su presentación es en bolsa.
- Pollo Entero Campesino: Jugosidad sin límites, terneza inigualable y máximo sabor, totalmente natural. Ideal para hornear y compartir en familia su presentación es en bolsa.
- Pechuga sin Piel: Suprema terneza y jugosidad, sin aporte importante de grasa. 100% natural. Ideal para asar y hornear.
- Productos lista para consumir: Cada uno de estos productos se hizo con la intención de consumirlo ya sea frío o caliente al momento, algunos productos hacen parte de fechas importantes como cenas navideñas o eventos importantes.

Línea de pollo de salsamentaría

Expendio de embutidos, es decir, de carnes en este caso de pollo, picadas y condimentadas con hierbas aromáticas y diferentes especias (pimentón, pimienta, ajo, romero, tomillo, clavo de olor, jengibre, nuez moscada, etcétera) que son introducidas ("embutidas") en piel de tripas de cerdo, viene en diferentes presentaciones el cual representa una fuente de proteína y perfecta para ser usada como pasaboca o en asados.

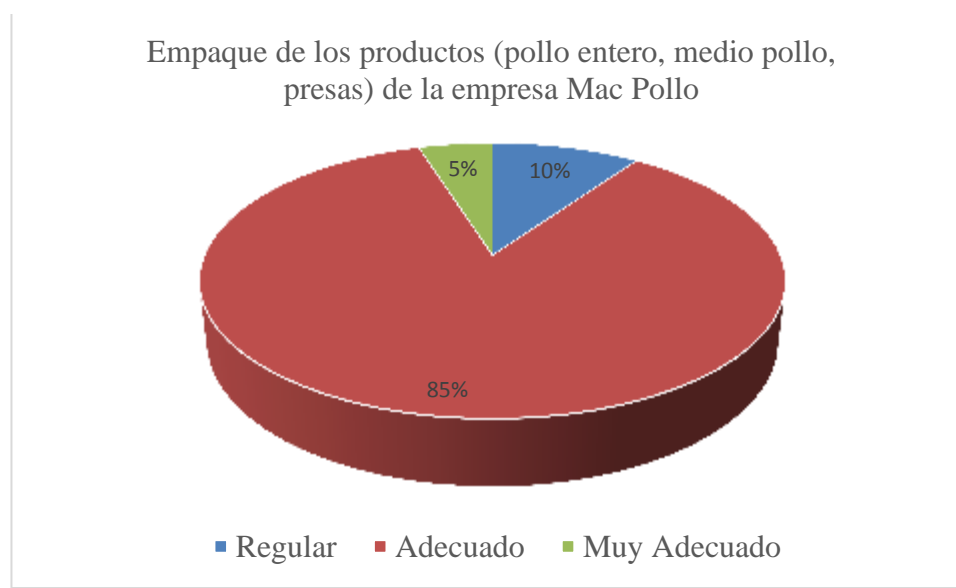
El precio que maneja la empresa Mac Pollo está superando los \$15.000 a diferencia de las empresas regionales, es más caro por el valor agregado que le dan al producto.

Tabla 85
Empaque Mac Pollo

Empaque de los productos (pollo entero, medio pollo, presas) de la empresa Mac Pollo		
	Frecuencia	Porcentaje
Regular	4	10%
Adecuado	35	85%
Muy Adecuado	2	5%
Total	41	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 47
Empaque Mac Pollo



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

En los supermercados de cadena los productos de Mac Pollo se los encuentra al vacío y congelado, este tipo de presentación en los hogares es tomado como adecuado y para algunos muy adecuado.

✓ Pollo Bucanero

Es una empresa consolidada, en el Valle del Cauca, productora y comercializadora de alimentos nutritivos, con proyección y reconocimiento nacional. La compañía inició con una base de 5000 pollos y hoy tiene una capacidad instalada de producción de 9 millones de aves por ciclo de 70 días, organizadas en 171 granjas distribuidas en Cauca y Valle de Cauca. Cuenta con una amplia infraestructura tecnológica, una constante de innovación y transformación, y un equipo de 3.500 colaboradores que tienen un alto compromiso y sentido de pertenencia.

Pollos Bucanero es hoy una de las empresas referentes del sector avícola, con una gran infraestructura tecnológica para elevar sus procesos y convertirse en una compañía de categoría mundial haciendo frente a la globalización de la economía.

En Pollos el Bucanero S.A., satisfacen las expectativas de los clientes, con productos de alto valor nutricional, mejorando constantemente los procesos internos, promueve el desarrollo y

seguridad integral de los colaboradores, cumple con los requisitos legales y reglamentarios, garantizando la sostenibilidad del negocio.

Recientemente la compañía ha recibido tres importantes certificaciones:

Certificación HACCP 1500, la cual busca garantizar la inocuidad de la carne y productos cárnicos destinados al consumo humano, bajo parámetros internacionales para facilitar los procesos de equivalencia estipulados en la organización mundial del comercio (OMC).

Autorización Sanitaria Permanente, siendo la primera empresa en la región y la 3 a nivel nacional, lo que permite obtener un nivel de Empresa exportadora.

Aval de Exportación hacia el Japón y se encuentra en proceso el aval para exportar al Perú.

Se consolida en la Costa Atlántica con agencia en Barranquilla, ahora con la adquisición de un complejo Productivo en Cereté, Córdoba.

Las aves se encuentran en una estancia bajo las condiciones climáticas y de luz adecuadas para obtener pollito de un día en excelentes niveles de calidad.

Cuenta con una infraestructura de incubación que permite producir 51.5 millones de pollitos en el año.

Como parte fundamental de los estándares de calidad de Pollos Bucanero, elabora el alimento para las aves en las granjas de levante, para lo cual se construyó una de las más modernas plantas procesadoras de alimentos, ubicada en el corregimiento El Carmelo – Candelaria, con capacidad

para 17.000 ton/mes. Esta planta utiliza una fórmula a base de maíz y soya, importados directamente por la empresa, lo que nos garantiza un producto final óptimo.

La empresa, se ha consolidado como la segunda compañía avícola del país, por ello cuenta con una moderna infraestructura dotada con alta tecnología en todas sus plantas. La capacidad instalada de la Planta de Beneficio ubicada en el corregimiento de Villagorgona- Candelaria, es de 135.000 pollos día, y cuenta con una moderna infraestructura para procesar 9000 aves por hora con un sistema de corte automático.

La empresa aporta a la producción anual del país con 103.000.000 de Kilos de carne de pollo, participando con 7.21% del mercado nacional, basado en un consumo per cápita de 27 kilos.

Contribuye al desarrollo social de zonas afectadas por el conflicto armado en el norte del Cauca, mediante alianzas con las comunidades impactadas.²³

PRODUCTOS:

- EN BOLSA GRANEL: alas costillar x kilo, pechugas x 4, perniles x 10, piel x kilo, pollo sin víscera, rabadillas x kilo, recorte en bolsa x libra y víscera x unidad.

- EN BOLSA TINA: alas costillar, alitas sin costillar, contramuslos, corazones, hígados, molleja, muslos blancos, muslos campesinos, pechugas, pernil blanco, pernil campesino y pollo sin víscera.
- BUCANERO CAMPESINO: alas con costillar x 4, contra muslo x 8, filete de pechuga campesina x 2, medio pollo despresado, muslos x 10, muslos x 5, pechuga x 2, pernil x 2, pernil x 4, pollo con vísceras, pollo despresado y pollo sin vísceras.
- LINEA ESPECIAL: alas rellenas champiñones, alas rellenas maicitos y tocineta 300g-600g, alas rellenas tradicional 300g-600g, alitas de pollo miel mostaza, alitas pasaboca bbq, alitas pasaboca finas hierbas, alitas pasaboca picantes, carne molida de pollo moliexpress 250g-500g, chorizo coctel picante - suave, chorizo coctel tradicional, chorizo de pollo, chorizo tradición de pollo x 6 unid, chuzos de pollo por 6 y 10 unidades, lomititos de pechuga de pollo, mini chuzos de pollo, moliexpress sabor parrilla, salchichón de pollo camandula, salchichón de pollo cervecero y salchichón de pollo tradicional
- LINEA I.Q.F: alas pasaboca, alas sin costillar, contramuslos x 10, filete de pechuga x 2 kilos, muslos x 15, pechugas x 5 y pernils x 15.
- LINEA LITE: entremuslo x 6, filete de entremuslo x 9, filete x 3, filete x 6, pechuga x 2 sin piel y pechuga x 4.
- LINEA TRADICIONAL: alas costillar x 4 bandeja, alas costillar x 6 bandeja, alitas sin costillar x 8 bandeja, bandeja consomé, contramuslos familiar x 8, contramuslos x 4 bandeja, corazones en bandeja, costillares, entremuslos x 9 bandeja, filete de pechuga familiar x 4 bandeja, filete de pechuga x 2 bandeja, gallina con vísceras,

hígados en bandeja, media gallina despresada bandeja, medio pollo con vísceras bandeja, medio pollo despresado bandeja, mollejas en bandeja, muslos x 10 bandeja, muslos x 5 bandeja, muslos x 6, patas y pescuezos, pechuga x 2 bandeja grande y pequeña, pechuga x unidad bandeja, pechugas, pernil x 2 bandeja, perniles x 4 familiar bandeja, pollo adobado, pollo deshuesado bandeja, pollo despresado bandeja, pollo sin visceras bandeja, recorte con pechuga bandeja, surtido en bandeja y víscera fina en bandeja

- **PRODUCTOS EN CAJA:** contramuslos seleccionados x 2,25 kilos, pechugas seleccionadas x 2,25 kilos y perniles seleccionados x 2,25 kilos.

Pollo Bucanero se encuentra en: Armenia, Barranquilla, Bogotá, Buenaventura, Buga, Cali, Candelaria, Dosquebradas, Florida, Girardota, Ibagué, Jamundí, La Dorada, Mariquita, Medellín, Pasto, Popayán, Rionegro, Tuluá y Villa Gorgona.

Pollo Bucanero ha logrado posicionarse en el mercado ya que hace uso de diversos medios para dar a conocer sus productos y demostrar lo nutritivo que es para las personas que los consumen, por ejemplo brinda diversas recetas para realizar en diferentes eventos, además brinda consejos para: los deportistas ya que el pollo Bucanero ayuda a reparar los tejidos del cuerpo, es más saludable debido a que tiene menos grasa que otros tipos de carne y aporta importantes nutrientes para el cuerpo, ayuda al rendimiento muscular, dado que es una fuente de proteína de alto valor biológico y es fuente importante de las vitaminas de complejo B que participan en la transformación de los carbohidratos, como almidones y azúcares en energía; para la familia ya que aporta el valioso complejo B, que ayudan a la producción de sangre y el funcionamiento, las

grasas insaturadas del pollo, ayudan a proteger la salud de su corazón y es excelente para mantener el peso ideal de los integrantes de la familia; para los niños porque se considera que la pechuga de pollo es la parte más saludable por lo que es la indicada para los niños, es una excelente fuente de proteínas, que favorecen el crecimiento y desarrollo de músculos, huesos y órganos a partir de los 8 meses, contiene Zinc, mineral indispensable para el crecimiento y la salud de la piel y contiene Fósforo que fortalece huesos y dientes; para el periodo de gestación ya que gracias a su contenido de zinc, ayuda a reforzar las defensas del organismo para prevenir enfermedades, el consumo de viseras de pollo ayuda a prevenir la anemia y las proteínas, vitaminas, y minerales que contiene el pollo son nutrientes que participan en la formación adecuada del bebé; y para el cuerpo de todas las personas porque el pollo es fuente de minerales, el fósforo que aporta ayuda a mantener sanos los tejidos cerebrales, y al mismo tiempo, sirve para cuidar los huesos y dientes, también permite obtener hierro, imprescindible para el sistema inmunológico, por último, la ingesta de este alimento proporciona un tercer mineral, el potasio.

En este caso de las 165 hogares encuestadas, solo 9 prefieren consumir Pollo Bucanero y nos dijeron que ellos reciben información de la marca a través de la radio y voz a voz.

8.9.2 Análisis del mercado

Teniendo en cuenta que la Asociación Avinguai actualmente abastece la zona Sur del departamento de Nariño (Ipiales, Pupiales, Contadero, San Juan, Guaitarilla, Carlosama, Potosí, Iles, Imues, Puerres y Tuquerres) y que en ocasiones al presentarse una mejor oferta por la

competencia los clientes prefieren el producto con un precio más económico ocasionando que la producción de los avicultores de la Asociación se estanque y que ellos acudan a ofrecerlo a otros mercados geográficos, consideramos que el mercado objetivo son los diferentes hogares de la ciudad de Pasto ya que con el plan de la construcción de la planta de beneficio se espera que los socios aumente su producción y tengan que buscar nuevos mercados.

La caracterización del mercado objetivo se identificó en la encuesta que se realizó a 165 hogares distribuidas en los diferentes barrios de la ciudad de Pasto.

Tabla 86
Número de hogares encuestados

N=	165
Confianza	90%
Error	10%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Los objetivos de la encuesta fueron los siguientes:

- Determinar las exigencias del mercado con respecto al pollo.
- Establecer el consumo actual de pollo en el mercado.
- Determinar las preferencias que tiene el mercado con respecto a las marcas de pollo.
- Determinar la actitud tiene el consumidor frente a una marca.
- Determinar el grado de aceptación de una nueva marca de pollo en el mercado.
- Determinar la compra potencial que tendría la nueva marca de pollo en el mercado.

- Establecer la marca tendría el producto (pollo).

Para hacer el análisis de la encuesta se usó el programa estadístico informático SPSS y se obtuvo los siguientes resultados:

Objetivo 1: Determinar las exigencias del mercado con respecto al pollo

Tabla 87

Grado de importancia que tiene un pollo crudo al momento de comprarlo

	Precio	Marca	Tamaño	Color	Empaque/presentación	Sabor	Olor
Media	7,23	6,75	8,38	8,84	8,53	9,38	9,32
Media na	8,00	8,00	9,00	9,00	9,00	10,00	10,00

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Tabla 88

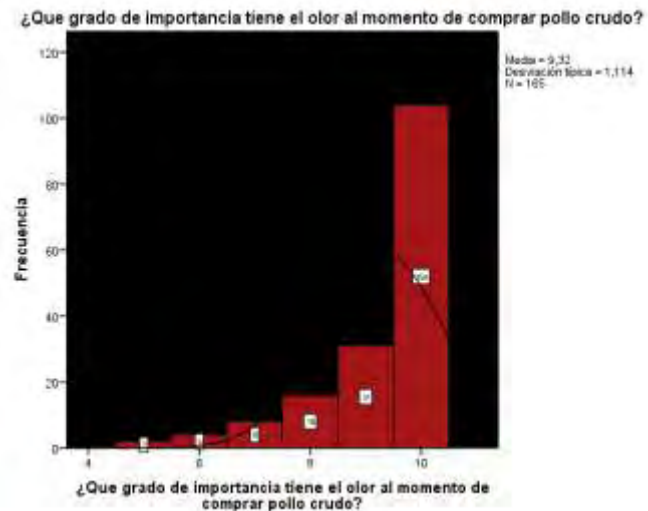
Grado de importancia en el momento de comprar pollo crudo

De las siguientes variables del producto califique de 1 a 10 su grado de importancia en el momento de comprar pollo crudo, siendo 10 alto grado de importancia y 1 bajo grado de importancia																				
Grado de importancia	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Precio	5	3,0%	3	1,8%	6	3,6%	1	9,1%	1	6,7%	1	10,3%	1	10,9%	2	17%	2	13,9%	39	23,6%
Marca	3	1,8%	1	0,6%	1	9,1%	2	12,1%	2	15,8%	9	5,5%	8	4,8%	2	17%	3	18,8%	24	14,5%
Tamaño	1	0,6%	1	0,6%	0	0%	2	1,2%	1	7,3%	1	6,1%	1	8,5%	2	16,4%	4	26,1%	55	33,3%
Color	1	0,6%	0	0%	2	1,2%	2	1,2%	4	2,4%	5	3%	1	6,7%	2	13,3%	3	23,6%	79	47,9%
Presentación - Empaque	0	0%	1	0,6%	5	6,0%	6	3,6%	4	2,4%	9	5,5%	1	7,9%	2	12,1%	2	17,6%	78	47,3%

Sabor al preparararlo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	1,2%	6	3,6%	4	2,4%	1	8,5%	2	17,0	11	67,3
															4		8	%	1	%
Olor	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	1,2%	4	2,4%	8	4,8%	1	9,7%	3	18,8	10	63,0
															6		1	%	4	%

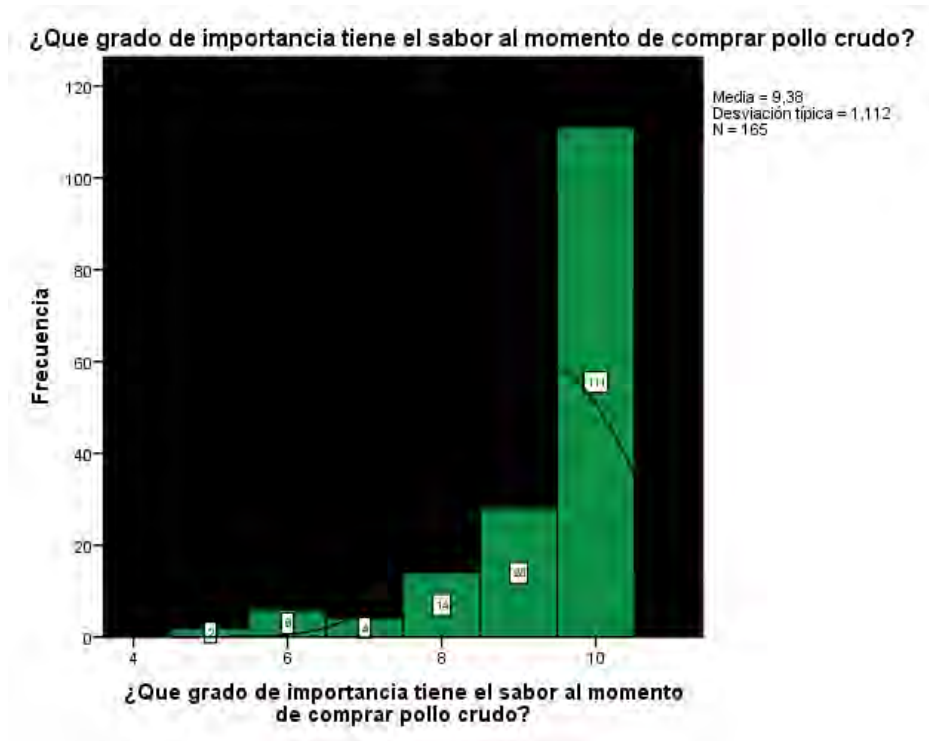
Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 48
Importancia del olor



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 49

Importancia del sabor

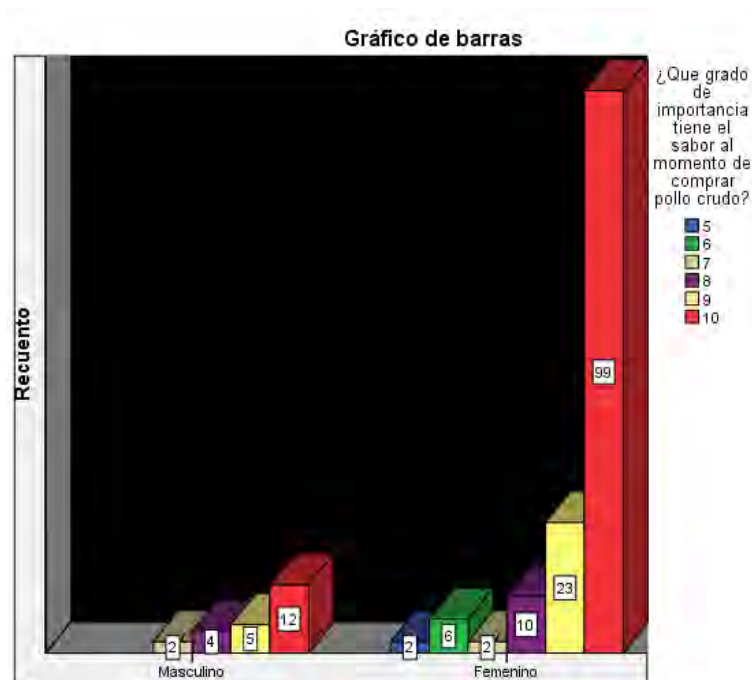
Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Del análisis cuantitativo se tiene puntajes de las exigencias del mercado en cada una de las características de pollo ya sea su olor, sabor, tamaño etc. El cuadro representa el valor de cada característica según la importancia que tiene para cada hogar a la hora de comprar un pollo crudo, los factores más representativos son olor y sabor siendo las exigencias más importantes para el mercado ya que en promedio, ambos supera la calificación de 9 lo que representa un alta importancia al momento de comprar pollo crudo, pero el resto de características no son ajenas de tener una buena calificación, el mercado exige que sean tomadas todas las características en cuenta ya que en promedio superan la calificación de 6, sin embargo, el mercado no le da la

suficiente importancia a la marca debido a que prevalece el buen estado y la frescura del pollo más que la marca.

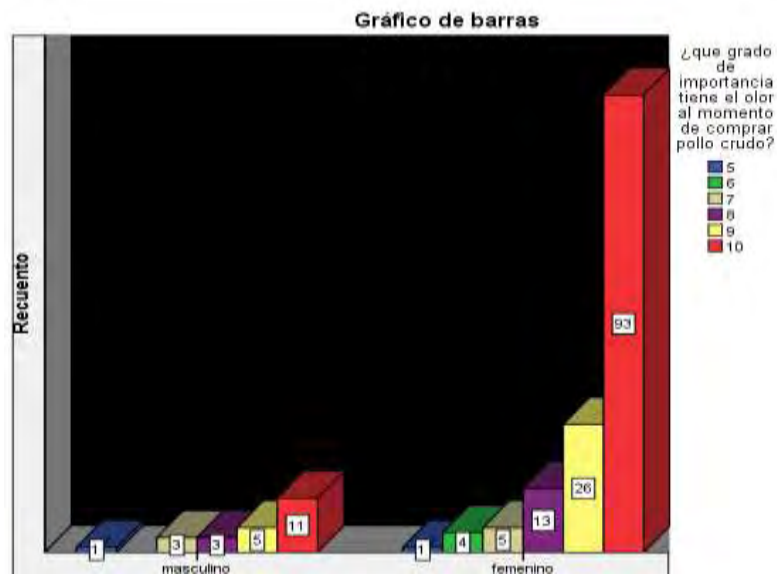
Con la información recolectada se evidencia una gran oportunidad para la asociación ya que al ofrecer un producto con estas características le permitirá ser aceptado en el mercado, así como también para el cliente sería una oportunidad de adquirir un producto cercano a las características con que lo que exige o prefiere.

Ilustración 50
Importancia del sabor



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 51
Importancia del olor



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

De los hogares encuestados en cada comuna de la ciudad de Pasto, la mujer se encarga de preparar los alimentos y por ende la que sabe a la hora de comprar que alimentos son los preferidos por la familia. De los 165 hogares el 86,1% es la mujer quien cocina y es la persona que a la hora de comprar pollo crudo considera, que el sabor es lo más importante con una máxima calificación de 10 la cual equivale al 67,3% seguido del olor con el 63%, posteriormente viene el color, el empaque, el tamaño, el precio y la marca

Tabla 89

Presentación del pollo crudo

	Frecuencia	Porcentaje
Pollo Entero	60	36%
Medio Pollo	25	15%
Presas (Piernas)	24	15%
Presas (Pechuga)	52	32%
Presas (Alas)	1	1%
Filete	3	2%
Total	165	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

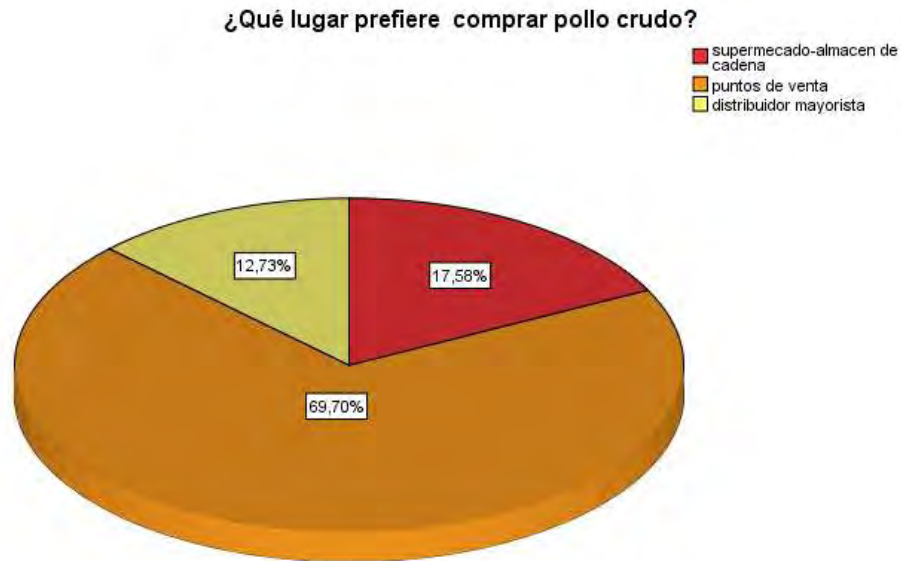
Análisis: en esta encuesta se obtuvo que, de las 165 personas encuestadas, 60 prefieren comprar pollo entero las cuales representan el 36%, 25 personas compran medio pollo representando 15%, dentro de las opciones de presa cabe resaltar que la presa más preferida es la pechuga al ser seleccionada por 52 personas y al representar el 32%, sin embargo 24 personas prefieren pierna, 1 persona prefiere alas y 3 personas prefieren comprar filete. En esta pregunta hay que considerar algunos factores, como lo son la cantidad de personas que conforman el hogar, la comida que se vaya a realizar y uno muy importante el gusto de las personas por la carne de pollo.

29	17,58%	115	69,70%	21	12,73%	95	57,58%	70	42,42%
----	--------	-----	--------	----	--------	----	--------	----	--------

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 53

Lugar que prefiere comprar pollo crudo



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

En el gráfico se puede ver que eligen como lugar para comprar el pollo, los puntos de venta con un 69,7% y eso se debe a que los puntos están en lugares estratégicos que acaparan la demanda de pollo crudo ya sea por su cercanía o la facilidad que le da al consumidor. En la actualidad el mercado ha optado que el pollo tenga otro color y son las empresas que han llegado a ofrecer pollo campesino el cual por su color ha llamado la atención de muchos compradores, sin embargo, la mayoría duda de que el producto sea campesino o su color sea puesto por el vendedor, engañando de esta manera al cliente.

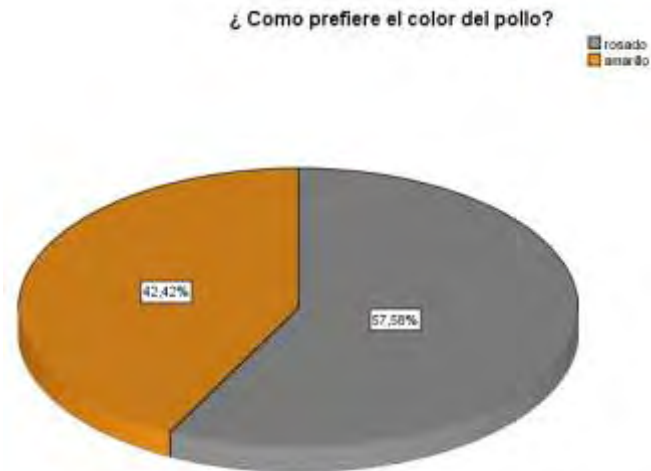
Con esto se puede ver que la asociación tiene la oportunidad de colocar puntos de venta en lugares estratégicos, teniendo en cuenta que el cliente acude a un lugar cercano para adquirir pollo crudo.

Fernandez (2014) en el *Seminario Internacional de Manejo y Sistemas Operativos en Pollo de Engorde* afirma lo siguiente:

“En la actualidad, debido a los avances en nutrición y genética, las aves consumen menos alimento y no tienen acceso a fuentes naturales de pigmentación, sin embargo, debido a la competencia por mercado, los productores de pollo, comenzaron a agregar pigmento en el alimento de las aves, de esta forma, el consumidor final asocia la salud de las aves y la frescura del producto”.

El colorante amarillo viene de pigmentos llamados carotenoides, presentes en diversos alimentos. La carne de ave debe ser de color blanco. Si tiene una tonalidad amarillenta, quiere decir que se ha alimentado con maíz. Un pollo fresco tendrá las patas de un color amarillo claro, con escamas pequeñas, una piel que no estará pegajosa, sino que será lisa y tersa, de color uniforme y sin machas.

Ilustración 54
Color de preferencia de pollo



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

En este orden de ideas la investigación arrojo en el gráfico, que el color de pollo que prefieren es el rosado con un 57,58%, sin embargo, no es mucha la diferencia al color amarillo ya que también tiene una buena aceptación. A pesar de que los avicultores no manejen el color de pollo amarillo sino rosado, se puede observar que tienen la oportunidad de ofrecer el pollo con este nuevo color ya que los dos son aceptados en el mercado.

Tabla 91
Tamaño de pollo crudo

	Pollo grande		Pollo mediano		Pollo pequeño	
	%	#	%	#	%	#
Pollo entero	72%	43	28%	17	0%	0

Medio pollo	36%	9	64%	16	0%	0
Muslo	67%	16	29%	7	0%	1
Pechuga	58%	30	38%	20	2%	2
Ala	0%	0	100%	1	0%	0
Filete	100%	3	0%	0	0%	0

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Dentro de las exigencias del mercado esta los tamaños del pollo crudo ya sea pollo entero o por presas, de los hogares que escogieron pollo entero el 72% lo prefieren de un tamaño grande que este con un peso alrededor de los 2 kilos y de los hogares que prefieren pechuga el 58% lo prefieren de tamaño grande, que tenga alrededor 500 a 800 gramos cada una. La asociación maneja el precio del pollo teniendo en cuenta el peso y el precio del mercado, sin embargo, el tamaño del pollo suele ser grande lo cual es una fortaleza para la asociación, pero algunos avicultores conservan sus clientes con precios estables y accesibles.

El precio del pollo serró el mes de marzo del 2017, alrededor \$3.652,46 la libra, según el siguiente cuadro. El mes de febrero estaba en \$3.293,22, ahora para el mes de marzo subió un 10,91% y se ha mantenido alrededor de ese precio

$$\frac{3.652,46 - 3.293,22}{3.293,22} = 10,908\%$$

Mes	Precio	Tasa de cambio
mar. 2016	3.521,03	-
abr. 2016	3.345,06	-5,00 %
may. 2016	3.345,39	0,01 %
jun. 2016	3.350,12	0,14 %
jul. 2016	3.301,83	-1,44 %
ago. 2016	3.292,61	-0,28 %
sep. 2016	3.223,46	-2,10 %
oct. 2016	3.228,33	0,15 %
nov. 2016	3.413,11	5,72 %
dic. 2016	3.401,06	-0,35 %

ene. 2017	3.369,71	-0,92 %
feb. 2017	3.293,22	-2,27 %
mar. 2017	3.652,46	10,91 %

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: indexmundi)

El estudio de mercado arrojó los siguientes datos con respecto al precio al momento de comprar un pollo crudo ya sea pollo entero, medio pollo o por presas, se obtuvo que el 36% de los hogares encuestados prefieren comprar pollo entero los cuales compran el pollo con un precio aproximadamente de \$10,500 a \$12,500, sin embargo el precio depende del peso, pero la gran mayoría según las preferencias de tamaños del pollo entero, con un 72% lo prefieren grande que pese alrededor de 2 kilos o más y al compararlo con el precio nacional está por debajo, porque un pollo de 2 kilos a precio del mercado del último mes se pagaría \$14.609 pero dependerá de los ingresos o presupuesto que se tenga, si el pollo se sigue manteniendo en el mercado con el mismo precio, el rango de \$10500 a \$12500 le alcanzaría solamente para un pollo de 1,5 kilos es decir un pollo de un tamaño mediano.

Tabla 92
Precio del pollo crudo

RAN	\$6500-	\$8500-	\$10500-	\$12500-	Más de
GO DE	8500	\$10500	\$12500	\$14500	\$14500

PRECIO	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#
Pollo entero	0	0	8,3	5	33,3	2	31,6	1	26,6	1
	%		%		%	0	%	9	%	6
Medio pollo	6	1	12	3	16%	4	12%	3	0%	0
	0%	5	%							

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ahora más de la mitad, con el 58,2% de los hogares que eligen el pollo entero, están pagando más de \$12.500, con un precio así estarían adquiriendo un pollo grande con base al precio del mercado.

Ahora referente a las presas de pollo, la pechuga tiene más aceptación que el resto, ya que el 32% de los encuestados la prefieren además el precio de la pechuga es bueno porque el 53,4% prefiere dar más de \$ 6500, teniendo en cuenta su peso, pero la mayoría en un 58% la prefieren grande

Tabla 93

Precio de presas de pollo

Rango de precios	\$3500-\$4500		\$4500-\$5500		\$5500-\$6500		\$6500-\$7500		Más de \$7500	
	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
Pierna	37,5%	9	16,6%	4	4,1%	1	8,3%	2	33,3%	8
Pechuga	11,5%	6	15,3%	8	19,2%	10	19,2%	10	34,2%	18
Ala	100%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0

Filete	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	3
--------	----	---	----	---	----	---	----	---	------	---

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Empaque	Frecuencia	Porcentaje
Bolsatina	90	55%
Bandeja	56	34%
Caja	2	1%
Al vacío	17	10%
Total	165	100%

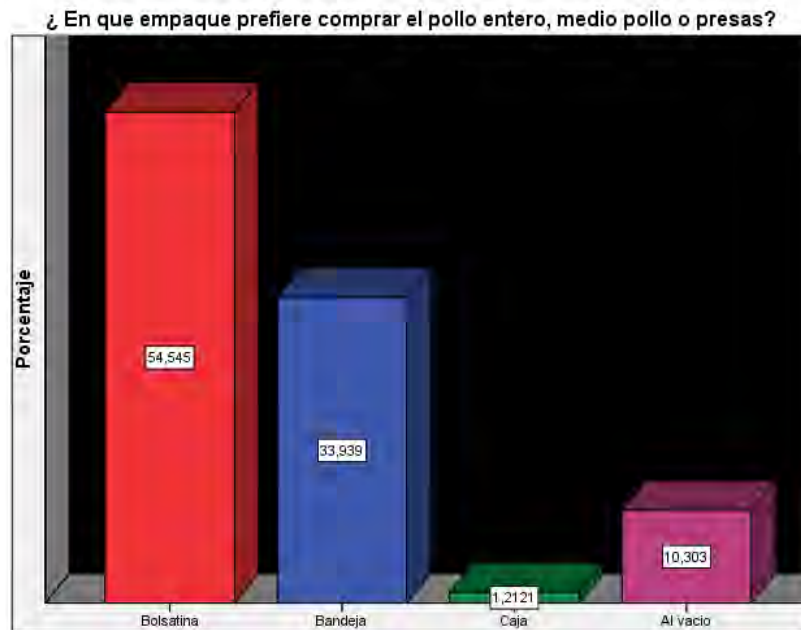
“Las personas han entendido paulatinamente que el pollo es un alimento versátil, que proporciona al cuerpo múltiples beneficios, de manera segura” En general, el alimento aporta energía, proteínas, grasa, colesterol,

fósforo, hierro, calcio, vitaminas, potasio y sodio. La industria avícola ha evolucionado en todos sus aspectos: desde la producción hasta el comercio. Claramente esta es la oportunidad que la asociación busca en concepto de rentabilidad ya que el precio que usualmente dan los hogares pastusos por un pollo crudo supera al que ofrece la asociación.

Tabla 94
Empaque del pollo

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 55
Empaque del pollo



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Análisis: los resultados de esta pregunta resaltan la preferencia de las personas por comprar el pollo en Bolsatina ya que 90 personas la seleccionaron representando así el 55%, las personas que prefieren en bandeja representan el 34% los cuales son 56 encuestados, tan solo 2 personas prefieren comprar en caja y 17 personas al vacío; para responder esta pregunta hay que tener en cuenta la presentación del pollo seleccionada y la importancia que le dan las personas a la higiene del producto.

Tabla 95
Exigencia de la piel del pollo crudo

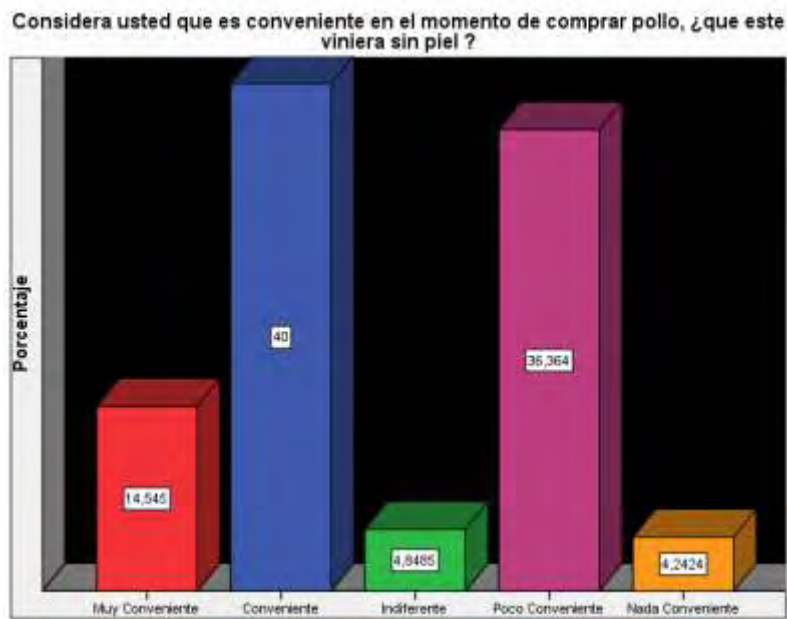
	Frecuencia	Porcentaje

Muy Conveniente	24	15%
Conveniente	66	40%
Indiferente	8	5%
Poco Conveniente	60	36%
Nada Conveniente	7	4%
Total	165	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 56

Exigencia de la piel del pollo crudo



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Análisis: dentro del gusto de las personas de que el pollo crudo venga sin piel, las opciones más seleccionadas son: conveniente la cual fue seleccionada por 66 personas y la opción poco conveniente por 60 personas, la diferencia de estas dos solo está en 6 encuestados, sin embargo también esta seleccionada la opción muy conveniente que fue escogida por 24 personas, 7 seleccionaron nada conveniente y para 8 personas les parece indiferente; en esta pregunta hay que considerar las diferentes preparaciones de pollo que se vaya a realizar por ello la opinión de los encuestados es variada.

Tabla 96
Exigencia de la grasa del pollo crudo

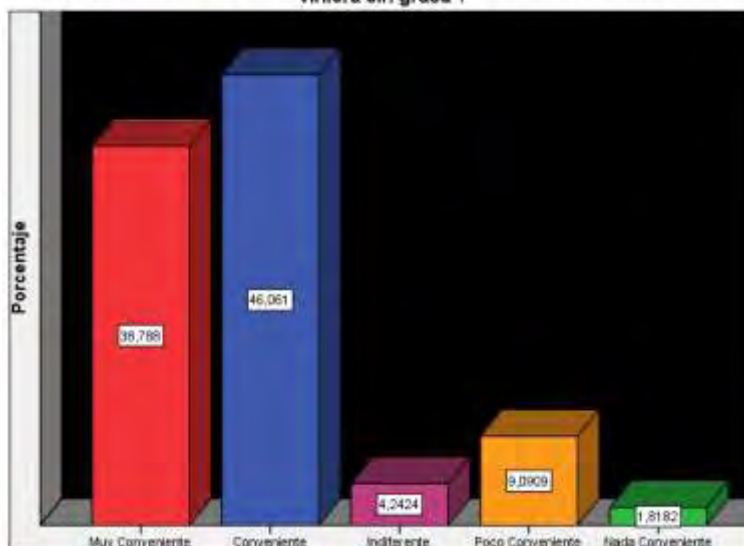
	Frecuencia	Porcentaje
Muy Conveniente	64	39%
Conveniente	76	46%
Indiferente	7	4%
Poco Conveniente	15	9%
Nada Conveniente	3	2%
Total	165	100%

Datos obtenidos
(Fuente:

Considera usted que es conveniente en el momento de comprar pollo, ¿que este viniera sin grasa ?

en la investigación
elaboración propia)

Ilustración 57
grasa del pollo



*Exigencia de la
crudo*

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Análisis: dentro del gusto de las personas de que el pollo crudo venga sin grasa las opciones muy conveniente y conveniente son las más seleccionadas, juntas representan el 84.9%, las cuales fueron seleccionadas por 140 encuestados, las 25 personas restantes les parece indiferente, poco conveniente y nada conveniente; se debe tener en cuenta que la mayoría de personas dijeron que la grasa la votaban y que por ello les gustaría que el pollo venga sin grasa ya que esto podría disminuir el peso del pollo y por ende el precio.

Tabla 97

Lugar de preferencia para comprar pollo crudo

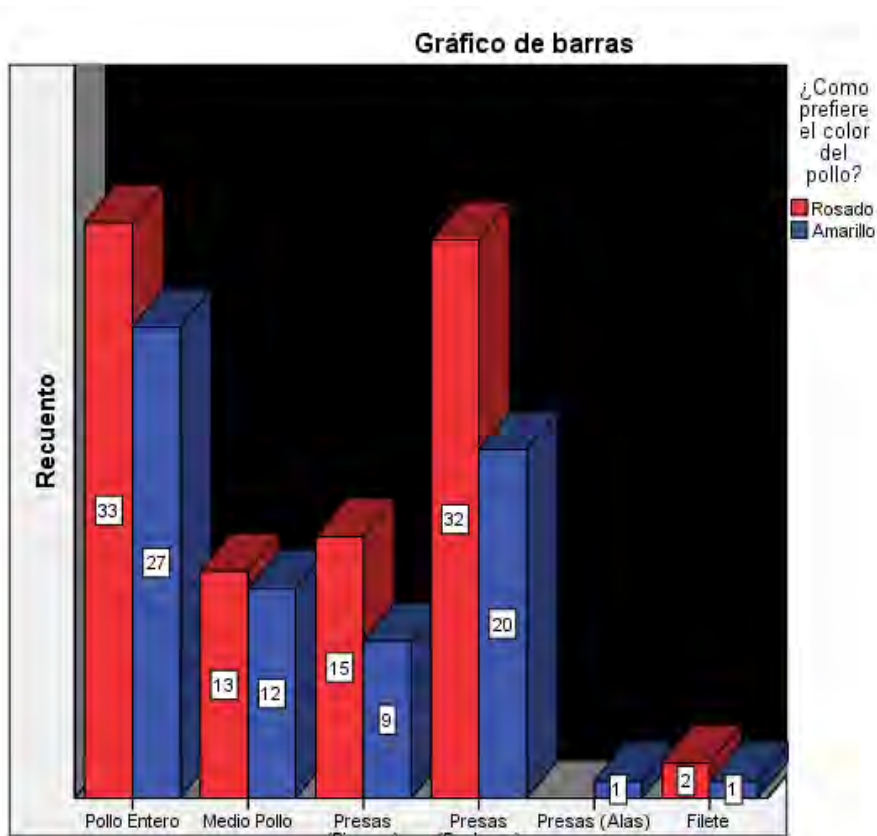
En qué lugar prefiere de las diferentes presentaciones comprar el pollo crudo			
LUGAR QUE PREFIERE COMPRAR POLLO CRUDO			
	Supermercado- Almacén de	Puntos de Venta	Distribuidor Mayorista

		Cadena					
		#	%	#	%	#	%
Presentaciones	Pollo Entero	11	18,3%	44	73,3%	5	8,3%
	Medio Pollo	4	16,0%	17	68,0%	4	16,0%
	Presas (Piernas)	3	12,5%	16	66,7%	5	20,8%
	Presas (Pechuga)	11	21,2%	34	65,4%	7	13,5%
	Presas (Alas)	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%
	Filete	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%
	Total		29		115		21

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

El lugar preferido a la hora de comprar pollo entero, medio pollo o por presas es el punto de venta, la mayoría según el anterior cuadro lo prefiere por la cercanía y la accesibilidad del sitio con respecto al hogar.

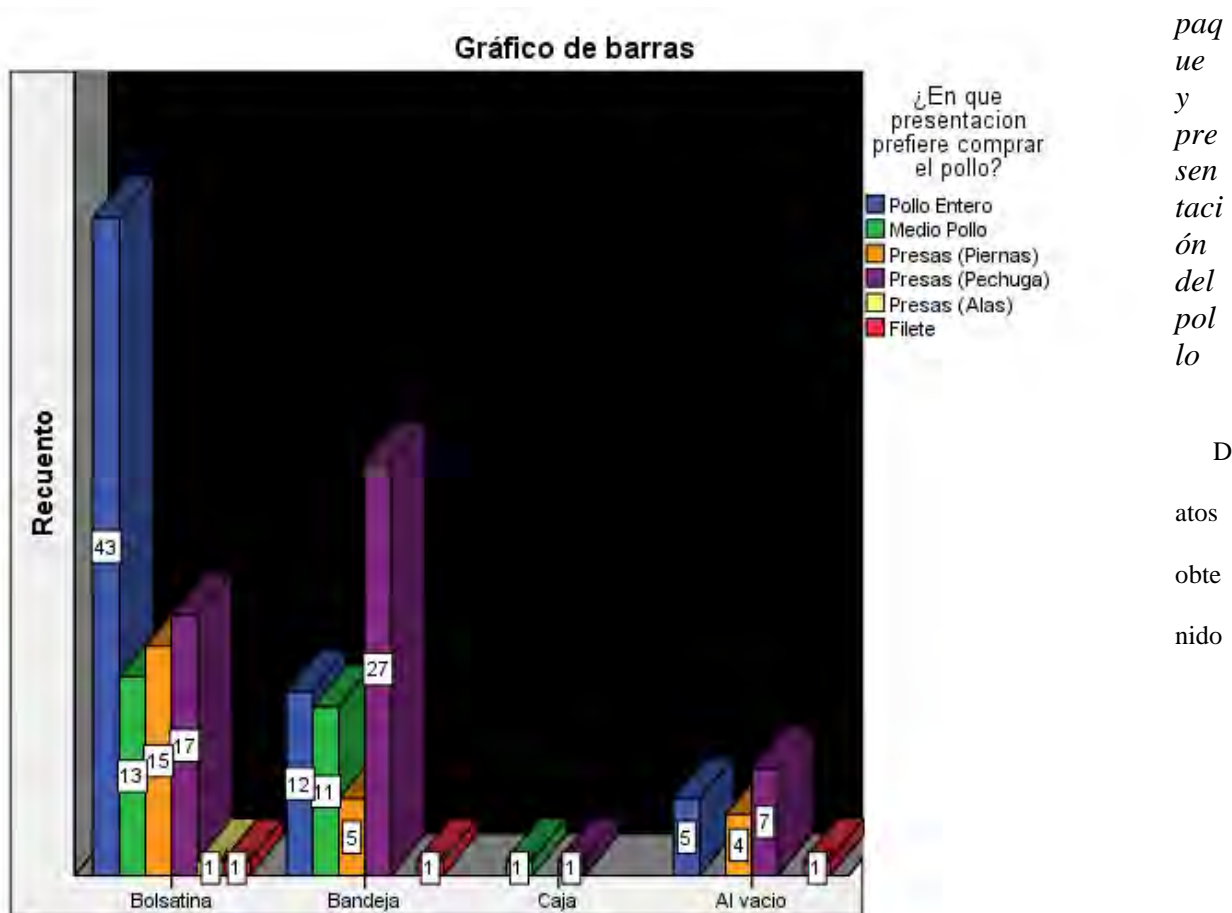
Ilustración 58
Presentación y color del pollo



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Análisis: de las 60 personas que prefieren consumir pollo entero 33 de ellas les gusta que este sea de color rosado y 27 lo prefieren amarillo; de los 25 encuestados que prefieren consumir medio pollo el gusto por los dos colores es casi proporcional; de las 24 personas que prefieren consumir piernas a 15 les gusta que estas tengan el color rosado y a 9 les gusta que tengan el color amarillo; de las 52 personas que les gusta más las pechugas la mayoría es decir a 32 personas prefieren que vengan de color rosado y 20 personas prefieren que sea de color amarillo, la persona que prefiere consumir alas afirmo que le gusta que sean de color amarillo y de las 3 personas que seleccionaron filete a 2 les gusta el color rosado y a 1 le agrada el color amarillo. A nivel general se puede ver que el 57,6% prefiere que el pollo venga de color rosado y el 42,4% prefiere que sea de color amarillo.

Ilustración 59



s en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Análisis: en la tabla y en el gráfico se puede ver que de las 60 personas que prefieren comprar pollo entero, 43 de ellas lo prefieren en bolsatina, a 12 personas les gusta en bandeja y a 5 personas les gusta al vacío, de las 25 personas que prefieren medio pollo a 13 les gusta comprarlo en bolsatina, 11 prefieren en bandeja y 1 persona prefiere en caja, de los 24 encuestados que compran piernas a 15 de ellos les gusta que vengan en bolsatina, a 5 en bandeja y a 4 personas prefieren en empaque al vacío, ahora bien de las 52 personas que prefieren comprar pechuga 17 personas las prefieren que estén vengan en bolsatina, 27 prefieren en bandeja, 1 persona en caja y 7 personas prefieren al vacío, la persona que prefiere comprar alas afirmo que le gusta que estas vengan en bolsatina, y de las 3 personas que prefieren comprar filete, 1 prefiere que venga en bolsatina, otra en bandeja y otra persona en empaque al vacío.

Objetivo2: Establecer el consumo actual de pollo en el mercado

Tabla 98

Presentación del pollo y cantidad de consumo a la semana

PRESE NTACION	%	#	CANTIDAD											
			1 a 2		2 a 3		3 a 4		4 a 5		5 a 6		6 a 7	
			%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#
Pollo entero	36%	60	45%	27	32%	19	10%	6	7%	4	2%	1	5%	3
Medio	15%	25	40%	10	36%	9	16%	4	4%	1	0%	0	4%	1

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Análisis: en la tabla y grafico se puede observar que a nivel general las diferentes presentaciones de pollo las consumen entre 1 y 4 veces a la semana, se puede decir que el 39% consumen entre 1 y 2 veces, el 31% entre 2 y 3 veces a la semana, el 19% consumen entre 3 y 4 veces, el 5% consume entre 4 y 5 veces y 6% consumen pollo entre 5 y 7 veces a la semana.

Objetivo 3: Determinar las preferencias que tiene el mercado con respecto a las marcas de pollo

Tabla 99

Marca que consume y promedio de la razón de preferencia

		RAZONES DE PREFERENCIA DE LA MARCA que consume (califique de 1 a 5)						
		Precio	Sabor	Tamaño - Peso	Empaque	Color	Olor	Servicio al cliente
MA RCA	Frecuencia %	1	1 muy	1	1	1 muy	1 muy	1
		muy caro - 2	desagrada - 2	muy pequeño - 2	muy inadecuada - 2	desagrada - 2	desagrada - 2	muy malo - 2
		- 3	ble - 3	pequeño - 3	inadecuada	ble - 3	ble - 3	malo

			adecua do - 4 barato - 5 muy barato	regular - 4 agradable - 5 muy agradable	ño - 3 media no - 4 grande 5 muy grande	do - 3 regular - 4 adecuad o - 5 muy adecuad o	regular - 4 agradable - 5 muy agradable	regular - 4 agradable - 5 muy agradable	- 3 regula r - 4 bueno - 5 muy bueno
Mac Pollo	41	25%	2,76	4,22	3,68	3,95	3,98	4,05	4,12
Poll o Bucane ro	9	5%	3,11	4,11	3,89	4,22	4	4,11	4,44
Poll o al Día	65	39%	3,06	3,98	3,66	3,58	3,94	3,82	4
Poll o Ruano	10	6%	3,1	4,2	3,7	3,7	4	3,9	4
Poll o Caicedo	23	14%	2,96	3,87	3,43	3,52	3,74	3,7	3,7

Otro	17	10%							
TOT AL	165	100 %							

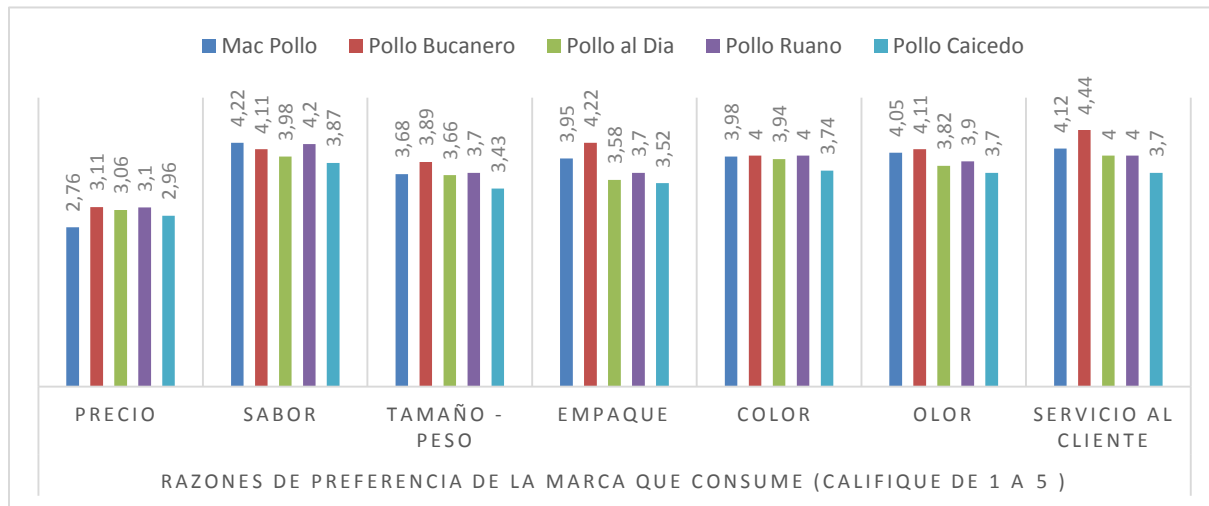
Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

En las 165 encuestas realizadas se obtuvo como resultados que de las 41 personas que prefieren la marca Mac Pollo es decir el 25% consideran en promedio que el precio es adecuado, el sabor es agradable, el tamaño del pollo es entre mediado y grande, el empaque lo consideran que es adecuado, el color y el olor les parece que es agradable y el servicio al cliente lo califican como bueno; en cuanto a la marca Pollo Bucanero las 9 personas que la prefieren es decir el 5% de los encuestados consideran en promedio que el precio es adecuado, el sabor es agradable, el tamaño del pollo es entre mediado y grande, el empaque lo consideran que es adecuado, el color y el olor les parece que es agradable y el servicio al cliente lo califican como bueno; el 39% es decir las 65 personas que prefieren Pollo al Día califican en promedio al precio como adecuado, al sabor como agradable, al tamaño del pollo como mediado, el empaque lo consideran que es regular, el color y el olor les parece que es agradable y el servicio al cliente lo califican como bueno; Pollo Ruano fue seleccionado por 10 personas es decir por el 6% de encuestados los cuales consideran en promedio que el precio es adecuado, el sabor es agradable, el tamaño del pollo es entre mediado y grande, el empaque lo consideran que es entre regular y adecuado, el color y el olor les parece que es agradable y el servicio al cliente lo califican como bueno; y por último la marca Pollo Caicedo fue seleccionada por el 14% de los encuestados es decir por 23 personas quienes consideran en promedio que el precio es adecuado, el sabor es agradable, el tamaño del pollo es mediado, el empaque lo consideran que es regular, el color y el olor les

parece que es agradable y el servicio al cliente lo califican como bueno; las 17 personas restantes las cuales representan el 10% de los encuestados nos dijeron que consumen una marca de pollo diferente a las opciones propuestas.

Ilustración 61

Marca que consume y promedio de la razón de preferencia



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Tabla 100

Marca que consume y medio de comunicación por el que recibe información

MARCA	MEDIO DE COMUNICACIÓN POR EL QUE RECIBE INFORMACION										
	TV	Radio	Internet (imágenes, campañas)	Periódico revistas	Voz a voz	Ninguno	TOTAL				
CA							%				

	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#
Mac	73%	19	20%	3	33%	5	0%	0	9%	4	16%	10	25%	41
Pollo														
Pollo	8%	2	0%	0	0%	0	33%	1	9%	4	3%	2	5%	9
Bucanero														
Pollo	19%	5	60%	9	47%	7	33%	1	34%	15	45%	28	39%	65
al Día														
Pollo	0%	0	0%	0	0%	0	33%	1	14%	6	5%	3	6%	10
Ruano														
Pollo	0%	0		3		2	0%	0	16%	7	18%	11	14%	23
Caicedo			20%		13%									
Otro	0%	0	0%	0	7%	1	0%	0	18%	8	13%	8	10%	17
TOT	16%	26	9%	15	9%	15	2%	3	27%	44	38%	62	100%	165
AL														

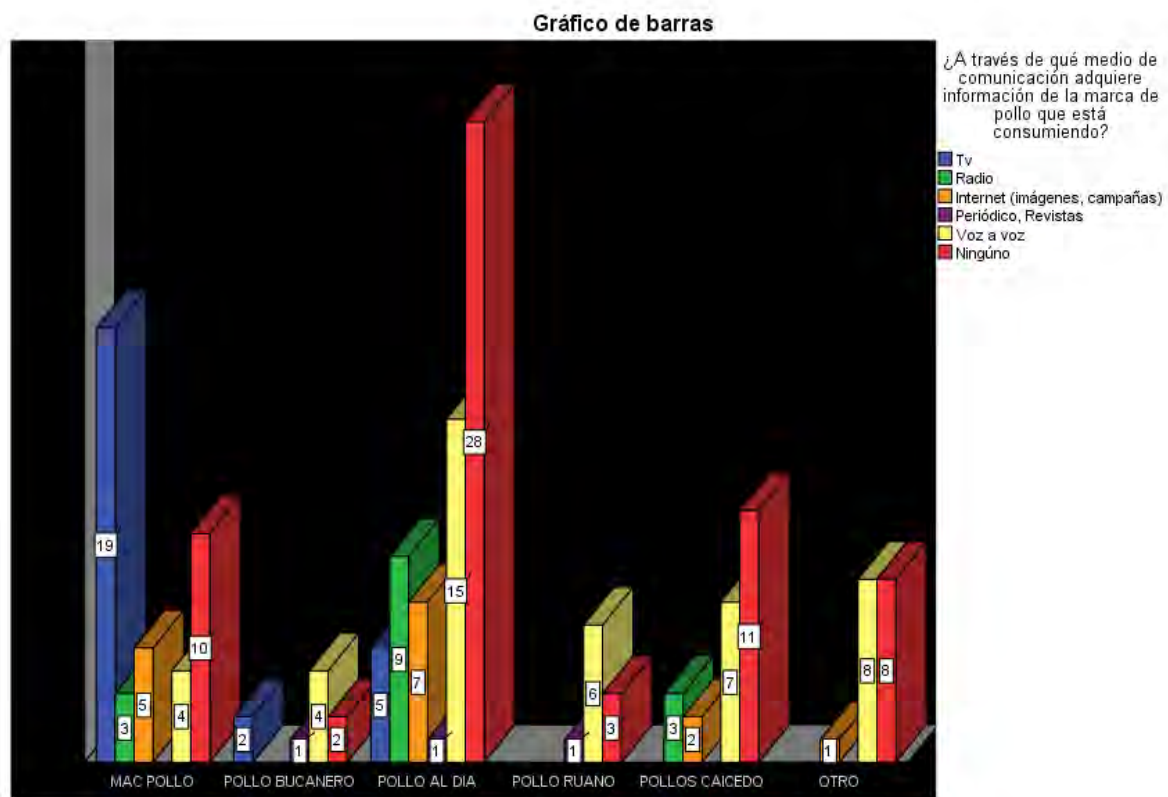
Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

En la tabla y en el gráfico se puede ver que el medio de comunicación por el cual las personas reciben mayor información de promociones, precios, ofertas, descuentos, etc., de las diferentes empresas es a través del voz a voz, siendo esta opción seleccionada por 44 personas es decir por el 27% de los encuestados, 26 personas adquieren información mediante la televisión representando el 16% de los encuestados, 30 personas es decir el 18% reciben información mediante la radio y la internet y solo el 2% que representan 3 personas adquieren información a

través de periódicos o revistas; sin embargo el 38% de los encuestados es decir 62 personas dicen que no reciben información de la marca que actualmente consumen, con esto se puede ver lo importante que es dar a conocer los productos para aumentar los clientes y lograr la satisfacción de los mismos.

Ilustración 62

Marca que consume y medio de comunicación por el que recibe información



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Tabla 101

Grado de satisfacción que tiene el consumidor frente a la marca que consume

MARCA DE	GRADO DE SATISFACCIÓN
----------	-----------------------

POLLO		Pre cio	Sa bor	Tam año	Empa que	C olor	cio al Cliente	Ol or	Ning uno
MAC	Fr	3	0	4	3	1	1	5	24
POLLO	%	7,3%	0%	9,8%	7,3%	2,4%	2,4%	12,2%	58,5%
POLLO	Fr	0	0	1	0	0	0	1	7
BUCANERO	%	0%	0%	11,1%	0%	0%	0%	11,1%	77,8%
POLLO	Fr	6	2	2	11	1	6	7	30
AL DIA	%	9,2%	3,1%	3,1%	16,9%	1,5%	9,2%	10,8%	46,2%
POLLO	Fr	0	0	0	3	0	1	1	5
RUANO	%	0%	0%	0%	30%	0 %	10%	10%	50%
POLLOS	Fr	1	3	1	2	0	4	3	9
CAICEDO	%	4,3%	13%	4,3%	8,7%	0%	17,4%	13,0%	39,1%
OTRO	Fr	0	0	1	0	0	1	1	14
	%	0%	0%	5,9%	0%	0 %	5,9%	5,9%	82,4%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

En la tabla se puede ver que con respecto a la marca Mac Pollo el 65.9% de las personas que la seleccionaron se sienten satisfechos, sin embargo, algunos aspectos que generan insatisfacción es el precio, el olor, el tamaño, entre otros; dentro de la marca Pollo Bucanero las 9 personas que prefieren esta marca están satisfechas, pero en alguno momento los aspectos que nos les ha gustado ha sido el tamaño y el olor; los encuestados que prefieren Pollo al Día también se sienten

satisfechos pero aspectos como el empaque, el olor, el precio y el servicio al cliente han causado molestia en algún momento; de las 10 personas que prefieren Pollo Ruano todas se sienten satisfechas, pero el empaque ha causado insatisfacción, y finalmente con la marca Pollo Caicedo las personas que prefieren esta marca también se sienten satisfechos pero lo que a veces disgusta es el servicio al cliente, el sabor, el olor, el empaque, el tamaño y el precio.

Objetivo 4: Determinar la actitud tiene el consumidor frente a una marca

Tabla 103
Actitud del consumidor frente a una nueva marca

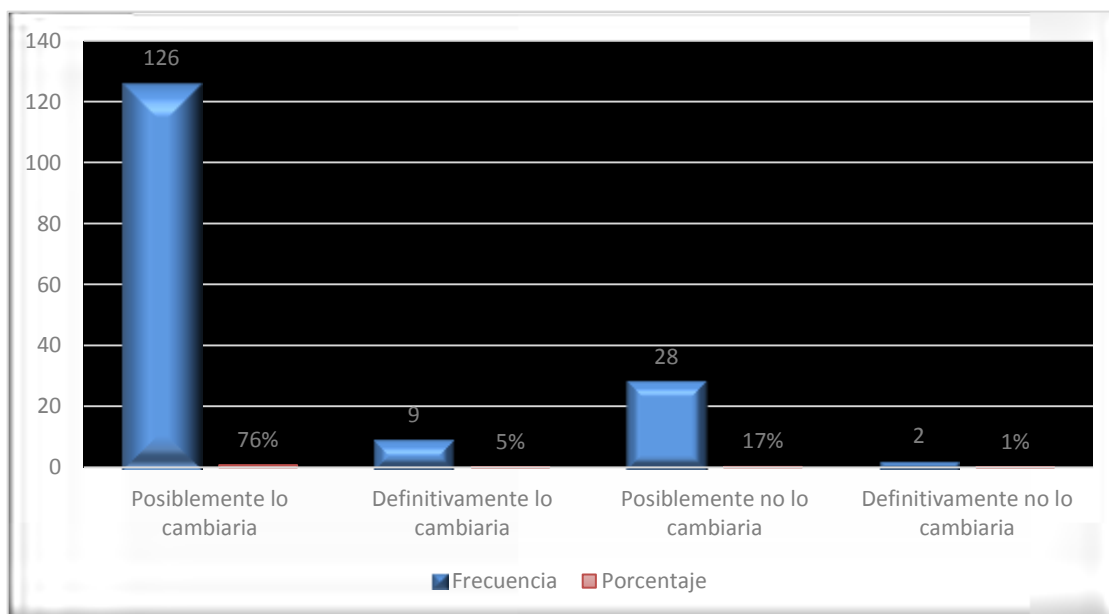
	Frecuencia	Porcentaje
Posiblemente lo cambiaria	126	76%
Definitivamente lo cambiaria	9	5%
Posiblemente no lo cambiaria	28	17%
Definitivamente no lo cambiaria	2	1%
Total	165	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Con respecto a la actitud del consumidor frente a una nueva marca se puede ver que la mayoría de personas es decir 126 las cuales representan el 76% de los encuestados posiblemente cambiarían la marca de pollo que actualmente están consumiendo, el 5% es decir 9 personas

definitivamente la cambiarían, sin embargo 28 encuestados quienes representan el 17% consideraron que posiblemente no cambiarían la marca y 2 personas es decir el 1% demostraron su decisión definitiva de cambiarla siendo una de las razones su gran satisfacción por la marca que actualmente consumen y demostrando de esta manera su fidelidad a la empresa.

Ilustración 63
Actitud del consumidor frente a una nueva marca



D
atos
obteni
dos
en la
invest
igació
n
(Fuen
te:
elabor

acción propia)

OBJETIVO 5: Determinar el grado de aceptación de una nueva marca de pollo en el mercado

Tabla 104
Aceptación de una nueva marca de pollo

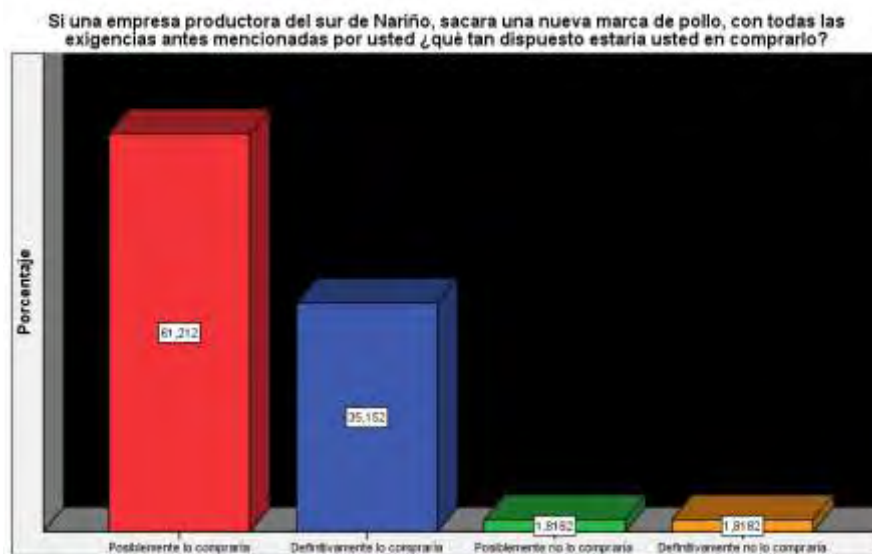
	Frecuencia	Porcentaje

Posiblemente lo compraría	101	61%
Definitivamente lo compraría	58	35%
Posiblemente no lo compraría	3	2%
Definitivamente no lo compraría	3	2%
Total	165	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 64

Aceptación de una nueva marca de pollo



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Análisis: en esta encuesta se obtuvo que al dar a conocer algunas características de la nueva marca de pollo el 61.2% que representa a 101 personas posiblemente comprarían de la nueva marca de pollo, 58 personas definitivamente lo comprarían apoyando de esta manera a las

empresas de la región, sin embargo 6 personas dijeron que posiblemente no la comprarían y definitivamente no la compraría, en algunos casos se pudo ver la fidelidad que tienen hacia la marca de pollo de actualmente consumen y la desconfianza al probar otra marca. Algunas personas manifestaron la necesidad de ver el producto para decir con firmeza la posibilidad de comprar o no el producto.

En la investigación se encontró que en el hogar por lo general la persona que compra pollo, es la mujer por tal razón 86,1% son mujeres y el 13,9% son hombres a los que se le realizó la encuesta, ahora se tratara de analizar la aceptación que tendrá la marca del pollo si posiblemente o definitivamente lo compraría, para este análisis se tiene la siguiente tabla.

Tabla 105

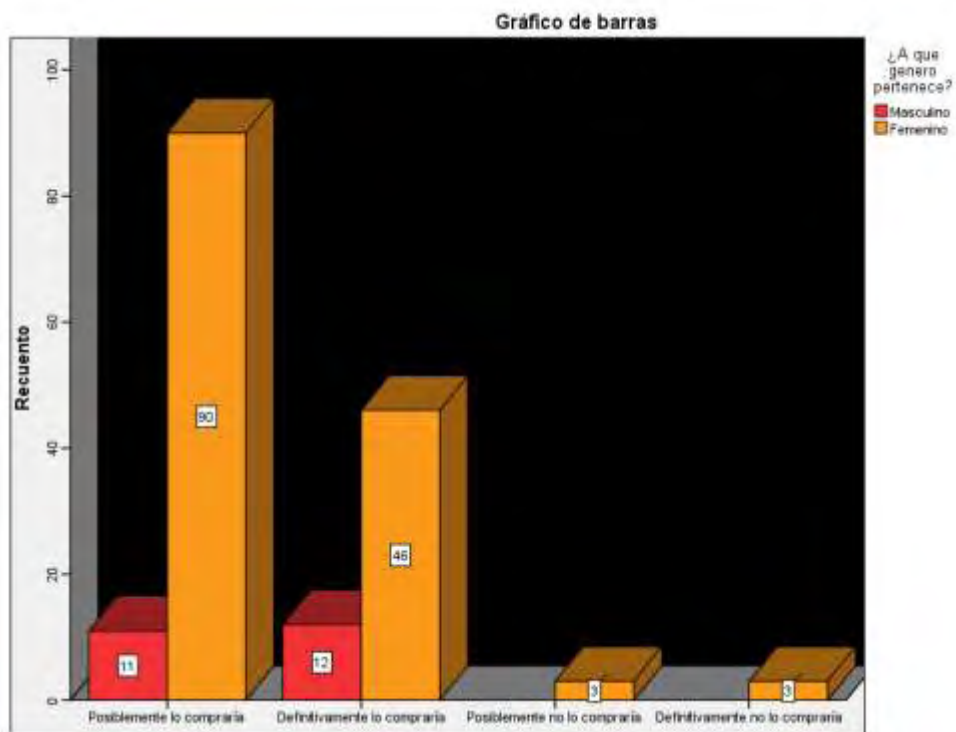
Actitud del consumidor (hombre - mujer) frente a una nueva marca

	Masculino	Femenino
Posiblemente lo compraría	47,8%	63,4%
Definitivamente lo compraría	52,2%	32,4%
Posiblemente no lo compraría	0,0%	2,1%
Definitivamente no lo compraría	0,0%	2,1%
Total	100,0%	100,0%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 65

Actitud del consumidor (hombre - mujer) frente a una nueva marca



D

atos

obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

De las mujeres el 63,4% posiblemente comprarían el producto y un 32,4%, definitivamente lo compraría, tendría una buena aceptación el producto y eso se debe a que muchos de los hogares si cree y prefiere en la industria avícola regional, sin olvidar las exigencias que ellos mismo mostraron, en cuestión de carne de pollo cruda, si un producto supera las expectativas del cliente en los diferentes aspectos ya sea su sabor, color, servicio al cliente... etc., se tendrá una buena aceptación o acogida por parte del mercado.

Teniendo en cuenta que varios factores no satisfacen los gustos de las personas en el momento de comprar pollo crudo, y que hay posibilidad de que compren el producto con esta nueva marca, la asociación tiene la oportunidad de ofrecerlo con características que alcancen y si es posible superen las expectativas del mercado.

OBJETIVO 6: Determinar la compra potencial que tendría la nueva marca de pollo en el mercado.

Tabla 106
Precio que estaría dispuesto a pagar (pollo entero)

Qué precio estarías dispuesto a pagar para obtener un pollo entero que cumpla con sus exigencias											
\$9.000-\$10.000		\$9.000-\$10.000		\$10.001-\$11.000		\$11.001-\$12.000		\$12.001-\$13.000		más de \$13.000	
%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#
3,4%	2	5,1%	3	16,9%	10	10,2%	6	27,1%	1	37,3%	2
									6		2

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

La investigación arrojó que la compra potencial en cuanto al pollo entero al llegar la nueva marca estaría pagando más de \$12.000 el 64,4% de los hogares tomando en cuenta todas las exigencias en sus diferentes características.

Tabla 107
Precio que estaría dispuesto a pagar (medio pollo)

Qué precio estarías dispuesto a pagar para obtener un medio pollo que cumpla con sus exigencias				
\$4000-\$5000	\$5001-\$6000	\$6001-\$7000	\$7001-\$8000	más de \$8000

%	#	%	#	%	#	%	#	%	#
4,2%	1	12,5%	3	29,2%	7	25,0%	6	29,2%	7

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Una de las preferencias a la hora de comprar un pollo crudo es tan solo la mitad de este, es por eso que de los hogares que la prefieren están pagando en un 54,2% un precio de más de \$7000, el anterior grafico representa el número y porcentaje de hogares que estarían dispuestas a ofrecer por obtener un medio pollo con todas las exigencias del consumidor al momento de llegar el producto en el mercado

Tabla 108

Precio que estaría dispuesto a pagar (presas)

Presas	Qué precio estarías dispuesto a pagar para obtener las presas de pollo que cumpla con sus exigencias									
	\$3,500 - \$4,500		\$4,500 - \$5,500		\$5,500 - \$6,500		\$6,500 - \$7,500		más de \$7500	
	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
Pechugas	9,8%	5	7,8%	4	21,6%	11	29,4%	15	31,4%	16
Piernas	33,3%	8	4,2%	1	16,7%	4	12,5%	3	33,3%	8
alas	100,0%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
filete	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	3

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Las presas también hacen parte del tipo de presentación que prefiere la familia, la pechuga ha sido la preferida y la de mejor precio, según los análisis se estaría pagando más de \$6500 por una pechuga que cumpla con las exigencias y preferencias, se puede ver que el 60,8% lo pagaría, ya que es la presa con mayor cantidad de carne y a la vez sirve para la elaboración de muchas recetas.

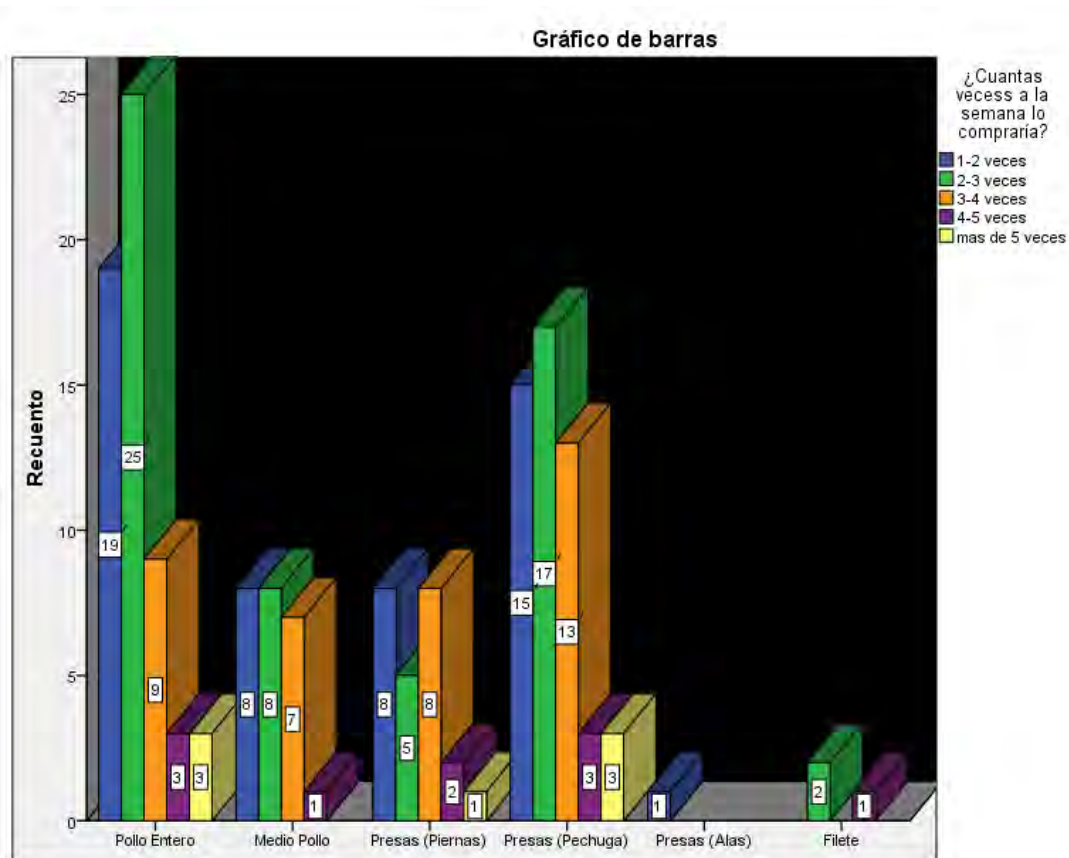
Tabla 109

Presentación del pollo y cantidad de consumo potencial a la semana

PRESENTACION	%	FR	CANTIDAD									
			1-2 veces		2-3 veces		3-4 veces		4-5 veces		más de 5 veces	
			%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
Pollo Entero	36%	59	37%	19	44%	25	24%	9	30%	3	43%	3
Medio Pollo	15%	24	16%	8	14%	8	19%	7	10%	1	0%	0
Presas (Piernas)	15%	24	16%	8	9%	5	22%	8	20%	2	14%	1
Presas (Pechuga)	31%	51	29%	15	30%	17	35%	13	30%	3	43%	3
Presas (Alas)	1%	1	2%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Filete	2%	3	0%	0	4%	2	0%	0	10%	1	0%	0
TOTAL	100%	162	31%	51	35%	57	23%	37	6%	10	4%	7

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 66



Presentación del pollo y cantidad de consumo potencial a la semana

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Análisis: en la tabla y grafico se puede observar que a nivel general las diferentes presentaciones de pollo las consumen entre 1 y 4 veces a la semana, se puede decir que el 31% consumen entre 1 y 2 veces, el 35% entre 2 y 3 veces a la semana, el 23% consumen entre 3 y 4 veces, el 6% consume entre 4 y 5 veces y 4% consumen pollo entre 5 y 7 veces a la semana.

Teniendo en cuenta el consumo potencial a la semana, la asociación tiene la oportunidad de ofrecer al mercado el producto por presas especialmente la pechuga, ya que esta es muy acogida por los clientes, así como también de continuar ofreciendo el pollo entero siendo este de mayor consumo.

OBJETIVO 7: Proponer la marca que tendría el producto (pollo).

Tabla 110

Qué tan convincente es para usted que el producto tuviera las siguientes marcas

	Muy convincente		Convincente		Indiferente		Poco convincente		Nada convincente	
	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
Pollos del Sur	2,5%	4	53,7%	87	9,9%	16	24,1%	39	9,9%	16
Pollos la Josefina	0%	0	14,2%	23	9,3%	15	48,1%	78	28,4%	46
Pollos Avincguai	1,2%	2	12,3%	20	8,6%	14	46,9%	76	30,9%	50
Pollos las delicias	6,2%	10	51,2%	83	8,6%	14	23,5%	38	10,5%	17
Freskipollo	9,9%	16	53,7%	87	9,3%	15	21,0%	34	6,2%	10
Asopollo	0%	0	22,2%	36	11,7%	19	45,1%	73	21%	34

Freski	10,5%	17	46,9%	76	8%	13	25,9%	42	8,6%	14
pollo las delicias										

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Analisis: en el momento de preguntar la opinion con respecto a los posibles nombres que puede tener el producto, las respuestas fueron variadas, en este caso con respecto al nombre “Pollos del Sur” el 53.7% el cual representa a 87 personas dijeron que les parecia convincente, el 2,5% es decir a 4 personas les parece muy convincente, les gusto este nombre por que representa la ubicación del departamento y para ellos ese detalle llamaba la atencion, sin embargo 16 personas piensan que el nombre del producto solo les interesa a los dueños y por lo tanto el nombre les parece indiferente, al 34% restante es decir a 55 personas este nombre les parece poco y nada convincente.

Con respecto al nombre “Pollos la Josefina”, la mayoria de encuestados es decir a 124 personas las cuales representan el 76,5% consideraron que este nombre era poco y nada convincente, consideraron que el nombre era poco llamativo, a 15 personas les parece indiferente y sin embargo a 23 personas es decir al 14.2% este nombre les parece convincente.

El nombre “Pollos Avinguai”, la mayoria de encuestados es decir a 126 personas las cuales representan el 77,8% consideraron que este nombre era poco y nada convincente, consideraron que el nombre no era facil de pronunciar, a 14 personas les parece indiferente y sin embargo a 22 personas es decir al 13.5% este nombre les parece convincente y muy convincente, sin embagor

en el momento de explicarles que el nombre era porque así se denominaba la asociación de avicultores consideraron que sería un buen nombre.

Con respecto al nombre “freskipollo” el 53.7% el cual representa a 87 personas dijeron que les parecía convincente, el 9,9% es decir a 16 personas les parece muy convincente, les gusta este nombre por que consideran que representa una buena característica del producto la cual es que este va a ser fresco, sin embargo a 15 personas les parece indiferente y al 27.2% restante es decir a 44 personas este nombre les parece poco y nada convincente pensaron que el nombre era muy común.

Con respecto al nombre “Asopollo”, la mayoría de encuestados es decir a 110 personas las cuales representan el 66,1% consideraron que este nombre era poco y nada convincente, ya que decían que el nombre tenía que ver con un asadero, al 11,7% es decir a 19 personas les parece indiferente y sin embargo a 36 personas es decir al 22.2% este nombre les parece convincente, en el momento de explicarles que el nombre era porque es una asociación de avicultores consideraron que sería un buen nombre.

Con respecto al nombre “Pollos las Delicias” el 51.2% el cual representa a 83 personas dijeron que les parecía convincente, el 6,2% es decir a 10 personas les parece muy convincente, les gusta este nombre por que consideran que el pollo va a tener un buen sabor, sin embargo a 14 personas les parece indiferente y al 34% restante es decir a 55 personas este nombre les parece poco y nada convincente pensaron que el nombre era muy común.

Con respecto al nombre “Freskipollo las Delicias” el cual fue una opción dada por el representante de la asociación se obtuvo que el 46,9% el cual representa a 76 personas dijeron que les parecía convincente, el 10,5% es decir a 17 personas les parece muy convincente, les gusta este nombre por que consideran que representa dos buenas características del producto las cuales son que este va a ser fresco y de buen sabor, sin embargo a 13 personas les parece indiferente y al 34,5% restante es decir a 56 personas este nombre les parece poco y nada convincente consideraron que el nombre era muy largo.

De los nombres más llamativos esta Fresqui Pollo Las Delicias el cual obtuvo la mayor calificación con un 10,5% en la clasificación de muy convincente, Fresquipollo, Pollos Del Sur y Pollos las Delicias son los nombres que también convencieron a las personas y por ello tuvieron una buena calificación con un 53,7% y 51,2%, el nombre Asopollo fue indiferente para las personas y la marca Pollos La Josefina con un 48,1% es poco convincente y Pollos Avinguai fue el nombre que pareció menos convincente con un 30,9%

Tabla 111
Nivel de convencimiento

Marca	5.Muy Convincente	4.Convincente	3.Indiferente	2.Poco Convincente	1.Nada Convincente
Pollos del Sur	2,5%	53,7%	9,9%	24,1%	9,9%
Pollos la Josefina	0,0%	14,2%	9,3%	48,1%	28,4%
Pollos Avinguai	1,2%	12,3%	8,6%	46,9%	30,9%

Pollos las delicias	6,2%	51,2%	8,6%	23,5%	10,5%
Fresquipollo	9,9%	53,7%	9,3%	21,0%	6,2%
Asopollo	0,0%	22,2%	11,7%	45,1%	21,0%
Fresquipollo las delicias	10,5%	46,9%	8,0%	25,9%	8,6%

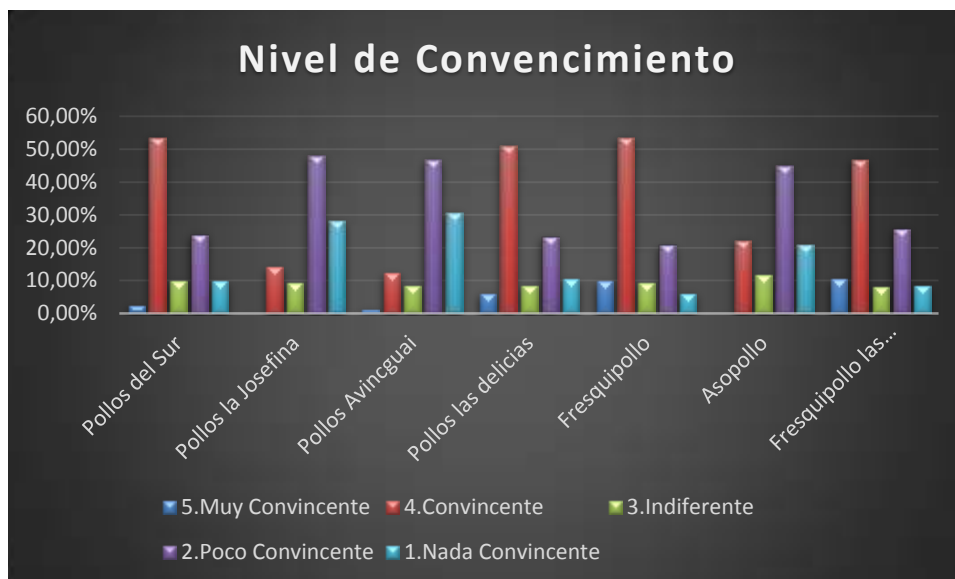
Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Tabla 112
Nivel de convencimiento

5.Muy convincente	4.Convincente	3.Indiferente	2.Poco Convincente	1.Nada Convincente
Fresquipollo las delicias	Fresquipollo Pollos las delicias Pollos del Sur	Asopollo	Pollos la Josefina	Pollos Avinguai
10,5%	53,7% - 51,2%	11,7%	48,1%	30,9%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 67
Nivel de convencimiento



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Las diferentes marcas que aquí se describe fueron tomadas en cuenta por la asociación teniendo en cuenta el lugar geográfico donde se encuentran o las avícolas que son más conocidas, cabe resaltar que su mercado se encuentra al sur del departamento de Nariño.

8.9.3 Análisis de la compañía

✓ Análisis De Variables Internas

A continuación, se desarrolla un análisis de los factores internos que caracterizan a la Asociación Avingguai, con el fin de conocer la dinámica del micro entorno de la sociedad objeto de estudio.

Al conocer las fortalezas, al saber qué es lo que mejor se hace, se puede diseñar objetivos y metas claras y precisas, que bien pueden estar encaminadas para mejorar las debilidades y/o para aprovechar las fortalezas. Cuando se tiene claro qué es lo que sabe hacer, cuando se sabe en qué área se desempeña mejor, se está en condiciones de ver con mayor facilidad las oportunidades, se puede mejorar con mayor facilidad las debilidades. Una de las cosas que una empresa o persona se debe preguntar, es cuáles son sus fortalezas, una vez identificadas, sólo resta explotarlas.

Si se conoce las debilidades, se sabe de qué es capaz y de qué no, esto permite ser objetivos lo cual evita asumir riesgos que luego no se puede cubrir. Además, sí se conoce cuáles son los puntos débiles, se sabe qué es lo que se necesita mejorar.

✓ Tecnología Y Equipo:

Aguilera (2014) en su publicación *Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología* afirma lo siguiente:

El crecimiento económico basado en el cambio tecnológico y en el capital humano ha sido estudiado por Romer (1990), quien argumenta que: a) el cambio tecnológico, definido como la mejora en la formulación de procesos para combinar las materias primas, es una fuerza esencial para el crecimiento económico que incentiva la continuidad en la acumulación de capital. En conjunto, la acumulación de capital y el cambio tecnológico son los responsables de gran parte del incremento en el producto obtenido por hora trabajada; y b) los incentivos de mercado juegan un papel esencial en el proceso por el cual el nuevo conocimiento es usado para la producción de bienes de valor práctico.

La tecnología brinda una cantidad de servicios que ayudan a las empresas a entablar relaciones más directas con sus clientes y proveedores, incrementar ingresos, mejorar procesos realizados, crear nuevas estrategias para el desarrollo de la empresa, entre otros.

Los 26 socios de la asociación Avinguai que tienen pollo cuentan con granjas avícolas de las cuales algunas tienen comederos y bebederos automáticos, para las vacunas por lo general

contratan a personas para realizarlo de manera manual. La calefacción y ventilación algunos lo hacen de manera manual es decir cada avicultor se encarga de subir y bajar las cortinas, otros cuentan con calefacción a gas, además cuentan con energía eléctrica para continuamente estar pendiente de los pollos, en cuanto al sacrificio de los pollos actualmente la mayoría de ellos están haciendo el proceso en una planta de beneficio cercana lo cual les ha permitido entregar un mejor producto, por estas razones se considera que están un poco débiles ya que algunos procesos de la producción avícola los hacen de manera manual.

✓ Infraestructura Adecuada:

La ubicación de una granja avícola es de suma importancia y dentro de esta se encuentran diversos factores que deben tomarse en cuenta como son: terreno, vías de comunicación y servicios, características de la zona, bardas y equipo de bioseguridad, bodegas, baños y oficinas. En cuanto al terreno este debe tener pendiente de 1%, para facilitar el drenaje, además no debe estar expuesto a corrientes de aire excesivas, ni deberá estar en depresiones propensas a inundarse en época de lluvia. En cuanto a las vías de comunicación y servicios, una granja siempre requerirá de caminos en condiciones apropiadas, ya que es necesaria la entrada constante de camiones, y es importante que el terreno cuente con agua y corriente eléctrica principalmente.

Características como la temperatura, humedad, precipitación entre otras deberán tenerse en cuenta antes de elegir la ubicación de la granja, dado que estas variables afectarán la elección del tipo de caseta, de los materiales de construcción, tipo y cantidad de equipo.

Las granjas avícolas deberán estar delimitadas por una cerca o barda perimetral con una sola entrada que tenga un arco sanitario que funcione con agua y desinfectante, para evitar que camiones metan a la granja cantidad de elementos indeseables. Debe haber una bodega donde se guarde el material de uso general en la caseta. Los baños comunican dos áreas: el área sucia (oficinas, estacionamiento, caminos), con el área limpia que son las casetas, por lo que se puede considerar una zona intermedia, dentro de los baños debe haber ropa limpia (overol, botas, batas, etc.).

En cuanto a la infraestructura los avicultores de la asociación poco a poco han realizado los cambios necesarios para cumplir con los reglamentos del ICA, lo cual les permitirá ser granjas bioseguras; dentro de los cambios realizados están la construcción de baños y de bodegas, las señalizaciones indicadas, los registros indicados, etc. Teniendo en cuentas estos factores se considera que están un poco fortalecidos en esta área.

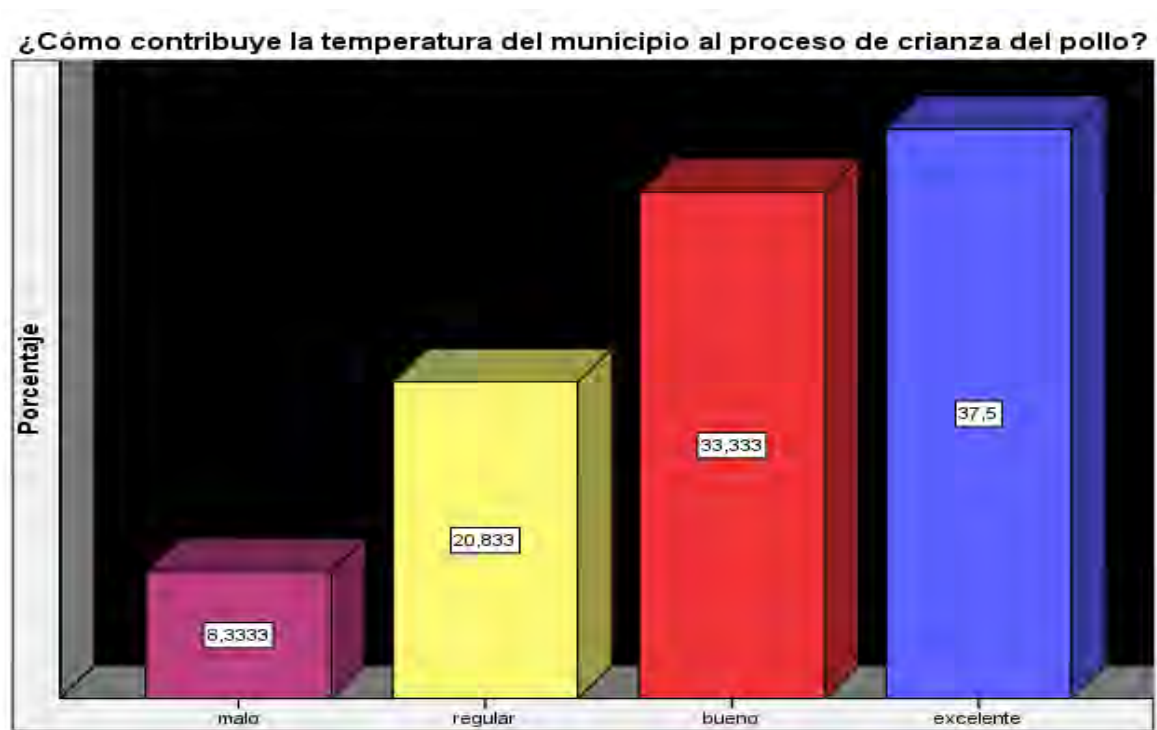
✓ Productividad:

En la actualidad los avicultores de la asociación están produciendo alrededor de 129.300 pollos y tiene una mortalidad promedio de 5%, por lo general, el tener una tasa alta se debe a que el pollito viene defectuoso desde su origen de incubación o en algunas ocasiones en factores externos como el clima.

Las granjas por estar ubicadas en un lugar de clima cálido se han visto favorecidas para la actividad avícola, solamente un 8.3% ha sido afectado en la producción ya que algunos avicultores de Avinguai están en zonas frías como lo son Iles y alrededores lo cual han tenido que invertir más en calefacción generando más gastos para el avicultor. La investigación arroja que los avicultores están gastando 275 cilindros de 100 lb y 105 de 30 lb en todo el ciclo productivo.

Ilustración 68

La Temperatura en el proceso de crianza del pollo



D
atos
obte
nido
s en
la
inve
stiga
ción
(Fue
nte:
elab

oración propia)

Algunos avicultores para mantener el mercado satisfecho han implementado el proceso de la crianza del pollo por edades, el 41.7% manejan una sola edad, por lo general solamente tienen un

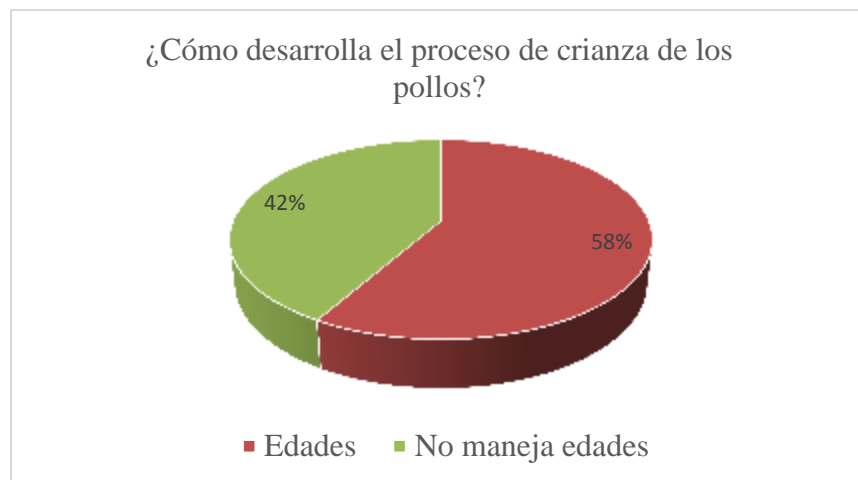
galpón, el resto de avicultores en promedio maneja 2 galpones, en total la asociación tiene 55 galpones en los cuales llevan el proceso de crianza de pollos.

Tabla 113
Proceso de crianza de pollos

¿Cómo desarrolla el proceso de crianza de los pollos?		
	Frecuencia	Porcentaje
Edades	14	58,3
No maneja edades	10	41,7
Total	24	100

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 69
Proceso de crianza de pollos



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Para abastecer la producción los avicultores en su mayoría toman el agua del acueducto, son pocos los que tienen agua propia solamente un 29.2%, esto en el caso de un desabastecimiento

El 87.5% de los avicultores le hace un adecuado proceso a la gallinaza con el fin de usarlo como abono para los diferentes cultivos que ellos tienen, pero la mayoría de avicultores lo venden como fertilizante.

Tabla 114
Proceso de la

gallinaza

¿Lleva un adecuado proceso de la gallinaza?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	87,5%
No	3	12,5%
Total	24	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 70
Proceso de la gallinaza



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Se considera que los avicultores de la asociación se encuentran en una fortaleza menor, ya que, aunque no tienen la mejor tecnología, tratan de llevar la producción avícola de la mejor manera posible para ofrecer un buen producto a sus clientes.

✓ Inversión en empleados:

La capacitación además de cumplir con su labor de formar al individuo, incrementa la motivación del personal y mejora el clima laboral; permite que las empresas y los empleados estén a la vanguardia de los procesos y usos de la tecnología y mejora la imagen de la empresa.

Se pudo ver que los avicultores de la asociación no llevan a cabo una motivación ni mucho menos un liderazgo que ayude al logro de sus objetivos solamente un 8.3% de los productores realizan una motivación a sus colaboradores, a pesar de que tienen una buena relación con ellos no usa herramientas para obtener información de los trabajadores sobre su satisfacción con las condiciones de empleo, por eso se puede decir que son muy débiles en esta área.

✓ Precio del Producto

Tornatorre en su publicación *Decisiones sobre el precio*, afirma lo siguiente:

Para los responsables del marketing de una organización, el precio tiene una gran importancia porque el precio es un instrumento a corto plazo, es un instrumento con el que se puede actuar,

dentro de unos límites, con rapidez y flexibilidad, es un instrumento competitivo, es el único instrumento que proporciona ingresos, el precio debe estar de acuerdo con el valor percibido por el consumidor. Si el precio es muy alto, el consumidor no estará dispuesto a comprar algo que, a su entender, tiene un valor menor, la sensibilidad al precio y, en consecuencia, la importancia asignada al mismo por el consumidor no siempre es constante, las reacciones del mercado varían ante alzas o bajas de los precios. Una elevación del precio puede ocasionar fuertes contracciones de la demanda, aunque a veces puede provocar el efecto contrario, una disminución del precio, no siempre consigue estimular la demanda, es la única información disponible en muchas decisiones de compra, el consumidor, a veces, no posee otra información del producto que su precio o no tiene capacidad para evaluar las características técnicas, composición o prestaciones del producto.

En la actualidad al no estar funcionando la planta de beneficio de la asociación Avincguai no se tiene un precio de venta de pollo establecido, por lo cual cada asociado maneja con libertad el precio al que vende su producto teniendo en cuenta los costos invertidos y el precio en el mercado. Sin embargo, el precio es adecuado y accesible para el mercado por eso es una variable que genera una gran fortaleza para ellos.

✓ Calidad Del Producto:

La calidad dentro de una organización es un factor importante que genera satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, y provee herramientas prácticas para una gestión integral. Hoy en día es necesario cumplir con los estándares de calidad para lograr entrar a competir en un

mercado cada vez más exigente; para esto se debe buscar la mejora continua, la satisfacción de los clientes y la estandarización y control de los procesos.

El producto que ofrece los avicultores es un pollo con víscera fresco, procesado al día, con un color rosado, un sabor suave y una textura tierna, además se caracteriza por no ser hidratado. Los avicultores de la asociación presentan una fortaleza al brindar un buen producto.

✓ Portafolio de Productos:

Diversificación en el mercado hace referencia a la estrategia que encamina a la empresa a ingresar a nuevos sectores en el mercado, generando nuevos productos para la amplitud de beneficios y negocios a largo plazo que reduzcan los riesgos de estabilidad de la marca. La estrategia de diversificación es una decisión importante de la empresa, significa tomar riesgos y asumirlo.

Teniendo como referencia lo que es la diversificación se puede decir que los avicultores de la asociación Avinguai no presentan una variedad de productos a sus clientes ya que únicamente les ofrecen pollo entero crudo, es por esta razón que se considera que son débiles en cuanto a la aplicación de esta estrategia.

✓ Gestión de Mercadeo:

Lopez y Ariel (2015) en su publicación *Teoría del mercadeo* afirma lo siguiente:

El marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. La gestión de mercadeo es una filosofía de la organización al servicio del cliente para satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos de la empresa. El concepto de marketing implica acción para conquistar los mercados, análisis para comprenderlos, y una ideología para la construcción de la sociedad de consumo, para ello la gerencia de mercadeo debe cumplir responsabilidades como el análisis de las oportunidades de mercadeo, establecimiento de objetivos, organización del mercadeo, recursos de mercadeo para la mezcla, creación de la oferta y evaluación y control de actividades de marketing.

Plaza: Los productores de la asociación Avincguai respetan sus clientes los cuales están representados en puntos de venta y asaderos, ubicados en Ipiales, Pupiales, Contadero, San Juan, Guaitarilla, Carlosama, Potosí, Iles, Imues, Puerres y Tuquerres, se pretende con la planta de beneficio aumentar al mercado.

Distribución: Son muchos los factores negativos que tiene los avicultores, entre ellos está que muy pocos son los que manejan cadena de frío ya sea en la comercialización de pollo o en tener vehículo con termo, además en el momento de entregar el producto lo hacen únicamente en canastillas, exponiéndolo a partículas del medio exterior.

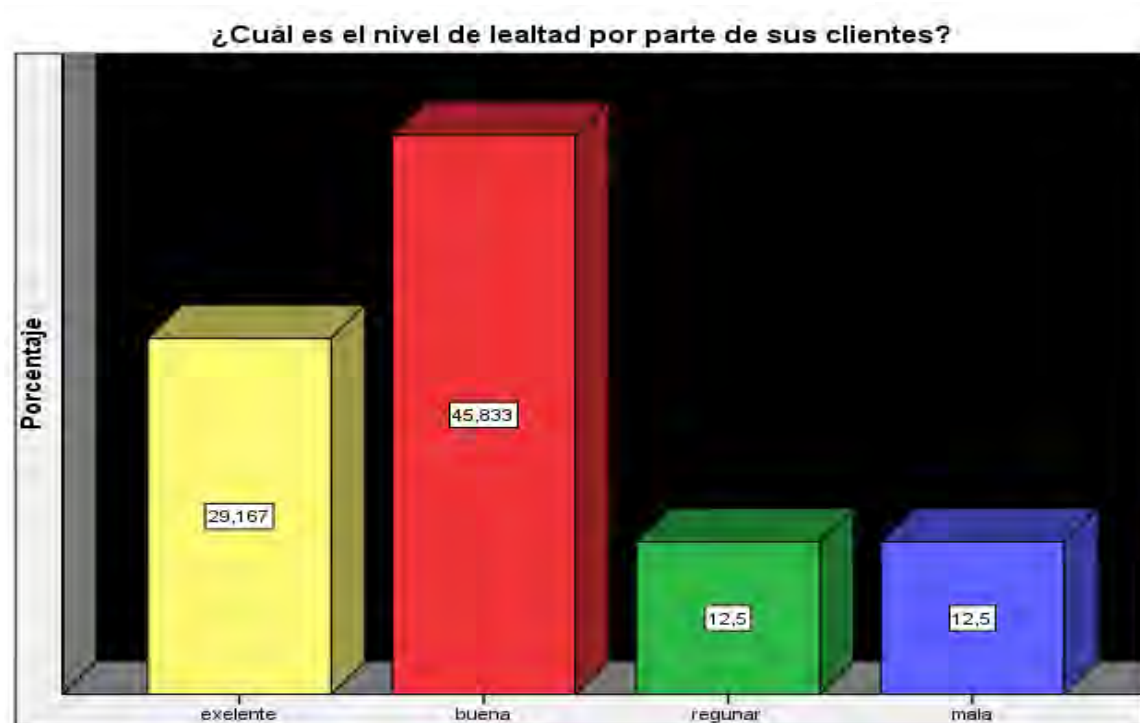
Publicidad: El reconocimiento por parte de los clientes es importante por lo tanto la aplicabilidad de las diferentes herramientas de información ayudan a promover los productos que se ofrecen, sin embargo, es una debilidad de los avicultores porque no aplican ninguna

publicidad, promociones y tampoco aprovechan tecnologías de la información. La investigación dio a conocer que solo el 4.2% aplica promociones, aun así, la lealtad por parte de sus clientes es buena por brindar un pollo fresco.

Ilustración 71
Lealtad de los clientes

Datos obtenidos en
la investigación
(Fuente: elaboración
propia)

Servicio al
cliente: Un aspecto
importante en una
sociedad es conocer
el valor de los



clientes, considerándolo como el activo más importante, por ello los avicultores tratan en lo posible de cumplir con los pedidos realizados por sus clientes, además de brindarles un buen producto, con el fin de satisfacer las necesidades de sus compradores.

El 33.3% se dedican a ofrecer productos terminados al cliente final a través de puntos de venta, para algunos avicultores que tienen clientes finales no han optado por ofrecerle al cliente diferentes formas de pago, solamente el 16.7% lo hace.

La competencia: La mayoría de avicultores por ser pequeños han tenido grandes problemas con la competencia se dice que son afectados en un 67.7% debido a los bajos precios que la competencia brinda. Su competencia es Mac Pollo, Pollo Bucanero, Pollo Ruano, Pollo Caicedo, Pollo al Día.

Competitividad: Los productores no han hecho ningún esfuerzo para ser competitivos en el mercado, la mayoría no le ha prestado atención en factores cruciales que les ayudan a la competitividad, de la investigación se arrojó que solo el 26% aplica servicio al cliente o ajusta precios como método para ser competitivo en el mercado, los demás no aplican ningún método lo cual es una de las debilidades que tienen los avicultores.

Tabla 115

Métodos para ser competitivos

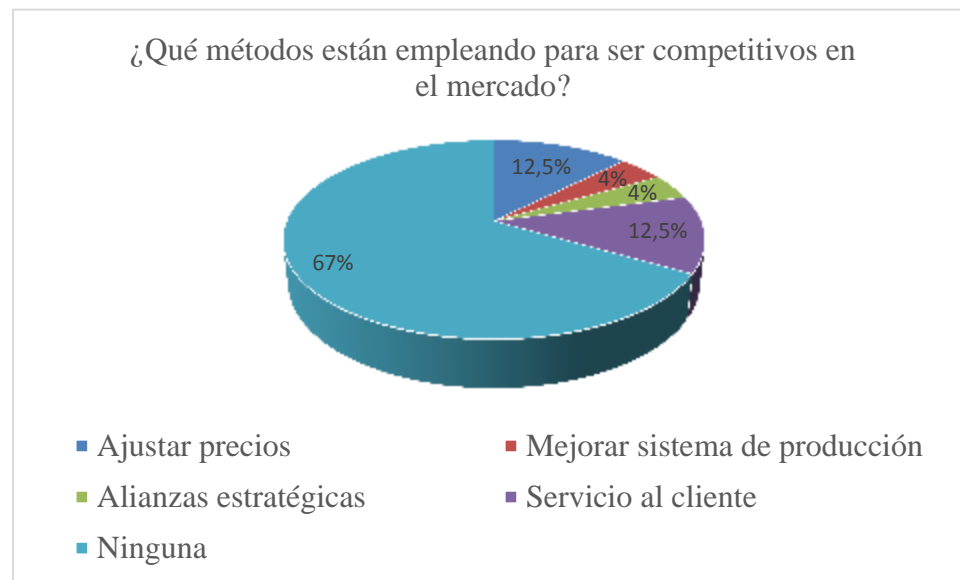
¿Qué métodos están empleando para ser competitivos en el mercado?		
	Frecuencia	Porcentaje
Ajustar precios	3	12,5%
Mejorar sistema de producción	1	4%
Alianzas estratégicas	1	4%

Servicio al cliente	3	12,5%
Ninguna	16	67%
Total	24	100%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 72

Métodos para ser competitivos



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos se puede decir que en la parte de gestión de mercadeo los avicultores de la asociación Avinguai presentan debilidad.

✓ Matriz De Factores Internos MEFI

La matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas

En este caso se tuvieron en cuenta variables estratégicas de competitividad vitales para el plan estratégico de mercadeo.

Tabla 116
Matriz de factores internos MEFI

VARIABLES ESTRATEGICAS DE COMPETITIVIDAD	PONDERACION	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERACION
FORTALEZAS			
Infraestructura	0,1	3	0,3
Productividad	0,07	3	0,21
Precio del producto	0,2	4	0,8
Calidad del producto	0,22	4	0,88
DEBILIDADES			
Inversión en empleados	0,09	1	0,09
Tecnología y equipo	0,07	2	0,14
Portafolio de productos	0,15	1	0,15
Gestión de mercadeo	0,1	1	0,1

TOTAL	1		2,67
-------	---	--	------

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

En la matriz podemos observar que el resultado ponderado es 2,67 el cual nos da entender que al ser mayor de 2,5 hay mayor tendencia a la fortaleza.

8.9.4 Análisis del producto actual de la asociación Avincguai

- Análisis Del Pollo Crudo Y Preparado Por Parte De Asaderos

A continuación, en el siguiente cuadro indica los asaderos o restaurantes que calificaron el pollo de la ASOCIACION AVINCGUAI.

Tabla 117
Datos establecimientos

Nombre del establecimiento	Nombre del representante del Asadero	Comuna	Barrio	Estrato
Asadero Chiken Rico	Socorro Ibañes	2	Parque Bolívar	2
Asadero y Restaurante La Toscana	Richard Mejía	4	Miraflores I	2
Cali y Pollo	Juan Pablo Delgado	1	Santiago	2

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)



Como se puede observar en la tabla la señora Socorro Ibañes representante del Asadero Chicken Rico, por lo general le dio una buena calificación al pollo proveniente de la Granja La Josefina la cual pertenece al señor José Bolívar Yama quien es el representante de Asociación Avinguai, destacando el mayor puntaje al pelado del pollo es decir que este se encuentre sin residuos o plumaje, la presentación o empaque le pareció bueno ya que este venía con bolsatina y por lo general comento que se lo entregan de esa manera y considera que es un empaque adecuado para entregar a un asadero, en el momento de entregárselo y de que la señora percibiera el olor del pollo le dio la mayor calificación ya que este tenía un olor agradable y se miraba que era un producto fresco, con respecto al peso dijo que era adecuado ya que por lo general de ese peso le entregaban el producto, el color aunque no le dio la mayor calificación considero que era agradable, al comentarle que el señor José Yama vende el pollo a \$11.000

afirmó que no estaba caro ya que es un precio accesible, la temperatura afirmo que le faltaba cadena de frio por eso le dio una calificación de 6, el tamaño comento que no era el mejor pero tampoco era muy pequeño y con respecto al sabor en el momento de prepararlo dijo que era muy bueno, la carne era blanda y fresca sin embargo es muy importante la sazón que se le dé al producto para que este sea agradable.

✓ Análisis Del Pollo Crudo Y Preparado Por Parte Del Asadero Y Restaurante La Toscana

De las siguientes variables del producto califique de 1 a 10 cada aspecto, siendo 10 alta calificación y 1 bajo calificación

Tabla 119
Calificación del pollo crudo y preparado por parte de un asadero

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precio			X							
Temperatura								X		
Tamaño			X							
Color									X	
Pelado residuos(pluma)							X			
Peso			X							
Presentación -							X			

empaque										
Sabor cuando lo prepara								X		
Olor								x		

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

En este caso el señor Richard Mejía quien es el representante del Asadero y Restaurante La Toscana, en el momento de observar el pollo le dio una calificación muy variada a los diferentes aspectos a analizar, por ejemplo en el caso del precio el considero que \$11,000 el cual es el costo del pollo es elevado en comparación al tamaño y peso del mismo, ya que este pesaba aproximadamente 1,7 kilos y el por lo general compra a \$11,000 un pollo que pese entre 2,3 y 2,5 kilos, lo cual el considera que 1,7 kilos no es el peso indicado para un asadero ya que en el momento de asarlo, el pollo se deshidrata por la temperatura a la que está expuesto motivo por el cual el pollo se reduce de tamaño y no es agradable para los clientes, ya que su experiencia en el mercado lo lleva a decir que las personas prefieren un pollo grande; sin embargo el afirmo que con ese peso el pollo serviría para prepararlo a la broaster ya que la implementación de la haría lo esponja; con respecto al pelado y al empaque le dio una calificación de 7 ya que el producto tenia residuos y además para el señor el empaque no era el mejor ya que no tenía una etiqueta donde describa de cierta manera el producto; a la temperatura le dio una buena calificación junto con el olor y el color ya que el pollo estaba fresco y daba una buena imagen, con respecto al sabor el considero que tiene que ver mucho la forma como se lo prepare y que es el negocio quien se lo coloca para que el producto sea agradable.

✓ Análisis Del Pollo Crudo Y Preparado Por Parte De Un Asadero Cali Y Pollo

De las siguientes variables del producto califique de 1 a 10 cada aspecto, siendo 10 alta calificación y 1 bajo calificación

Tabla 120

Calificación del pollo crudo y preparado por parte de un asadero

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precio								X		
Temperatura								X		
Tamaño									X	
Color								X		
Pelado residuos(pluma)									X	
Peso									X	
Presentación - empaquete									X	
Sabor cuando lo prepara									X	
Olor									X	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

El señor Juan Pablo Delgado representante del asadero Cali y Pollo le dio por lo general una buena calificación al producto, pues considero que el pollo estaba fresco y por ende su color, su olor eran agradables, en este caso le pareció buena la presentación ya que a él le entregan el producto en cantidad y lo hacen en canastilla, con respecto al pelado le pareció que estaba bien, así como también la temperatura era la indicada, el precio le pareció bueno con respecto al peso y al tamaño ya que en este caso pesaba 2,1 kilos, sin embargo el afirmo que suele comprar cada pollo a 7,950 con un peso de 1,7 a 1,8 kilos, ya que el vende el pollo asado a 16,000 considerando sus clientes, y con el respecto al sabor también considero que en este influye la forma de preparación de cada uno.

- Análisis Del Pollo Crudo Y Preparado Por Parte De Amas De Casa

En el siguiente cuadro se evidencia las amas de casa que compraron el pollo de la asociación, son familias de diferentes barrios, como también de estrato, con un total de 10 familias.

Tabla 121
Datos amas de aasa

Nombre	Edad	Oficio	Comuna	Barrio	Estrato
Fabiola del Carne Ortega	48	Ama de casa	3	Santa Mónica	2
Luz Estella Ramírez R	49	Ama de casa	9	Condominio villa campestre	3
Lourdes	66	Pensionada-	3	Santa	3

Santa Cruz		ama de casa		Bárbara	
Elsa Jacqueline Mojica	50	Ama de casa	9	Palermo	5
Angelica Rodríguez	45	Ama de casa	3	Villa flor I	4
Dominga Mojica	70	Pensionada- ama de casa	9	El Dorado	4
Mercedes del Carmen Yacelga Mosquera	44	Servicios generales – ama de casa	4	Miraflores	2
Deicy Viviana Cabrera Moncayo	34	Oficios varios – ama de casa	3	La Esmeralda	2
Patricia Pérez	52	Oficios varios – ama de casa	2	El Recuerdo	3
Ana Luisa Camargo Gonzales	78	Abogada – ama de casa	7	El Bosque	4 MEDIO

--	--	--	--	--	--

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

El producto en este caso es un pollo crudo criado en la Granja La Josefina y procesado en la planta El Naranja ubicada en el municipio del Contadero, en general tuvo las siguientes características: con un precio de \$11.000 a \$12.000 dependiendo del precio del mercado, a una temperatura de -2 grados centígrados, de un tamaño grande, con un peso aproximadamente de 2 kilos, algunas amas de casa adquirieron un pollo de peso seco eso significa sin viseras, además de ser un pollo fresco como se pudo percibir en su color y olor, con un buen pelado, su empaque era una bolsatina transparente, al llegar a Pasto se suministraba al instante a cada familia ya que se pretendía que el producto se calificque tal cual como lo venden sin perder algún detalle en especial.

De las siguientes variables del producto califique de 1 a 10 cada aspecto, siendo 10 una alta calificación y 1 una baja calificación

Tabla 122

Calificación del pollo crudo y preparado por parte de una ama de casa

VARIABLE	6		7		8		9		10	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
S	r		r		r		r		r	
Precio	0	0%	0	0%	3	30%	2	20%	5	50%
Temperatura	0	0%	1	10%	2	20%	2	20%	5	50%

				%		%		%		%
Tamaño	0	0%	0	0%	0	0%	2	20%	8	80%
Color	0	0%	0	0%	2	20%	2	20%	6	60%
Pelado residuos(pluma)	0	0%	0	0%	1	10%	3	30%	6	60%
Peso	0	0%	0	0%	1	10%	1	10%	8	80%
Presentación – empaque	3	30%	0	0%	2	20%	4	40%	1	10%
Sabor cuando lo prepara	0	0%	0	0%	0	0%	1	10%	9	90%
Olor	0	0%	0	0%	1	10%	0	0%	9	90%

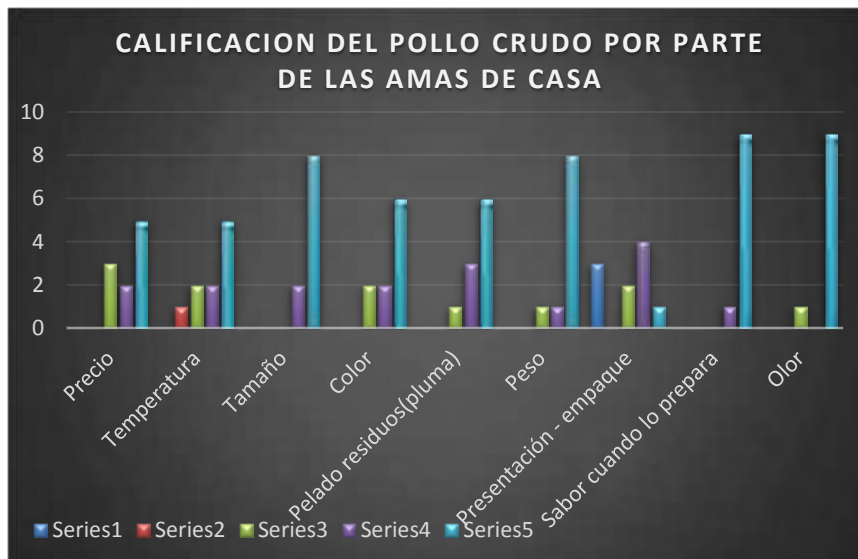
Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

En la tabla se puede observar que aunque se podía calificar cada aspecto de 1 a 10, la calificación de las amas de casa fue a partir de 6 a 10, lo cual da entender que el producto fue por lo general agradable; en cuanto al precio el cual era de \$11.000 a \$12.000 se puede ver que el 50% es decir 5 de 10 amas de casa le dieron una calificación de 10 pues les pareció adecuado y accesible, las 5 personas restantes le dieron una calificación de 8 y 9 el cual se considera una

buena calificación; la temperatura a la mayoría es decir a 7 personas les pareció indicada, pues el producto se encontraba aproximadamente -2 grados centígrados; en cuanto al tamaño las 10 amas de casa lo calificaron con un puntaje de 9 y 10 lo cual es una buena calificación ya que esta variable junto con el peso el cual era aproximadamente de 2 kilos determinan el precio del producto; el color y el olor fue agradable para las personas ya que percibieron que el producto era fresco; con respecto al pelado a 6 de las 10 amas de casa les pareció que está bien no encontraron residuos o plumas, sin embargo 4 personas consideraron que se podría mejorar; en cuanto a la presentación – empaque la calificación fue variada ya que hay que tener en cuenta el gusto de las personas, aunque nos les parecía mal de que el producto venga en una bolsa transparente ellas consideran que sería buena que el producto venga con una etiqueta en la cual se pueda ver las diferentes características del pollo y por ende genere una buena imagen a las personas, y en cuanto al sabor le dieron una buena calificación ya que teniendo en cuenta las diferentes formas de preparación, para todas fue agradable, sin embargo en esta variable cabe resaltar que ellas afirmaron que es muy importante la sazón de cada una para que el pollo de un buen sabor. Además, se puede ver que al sabor y al olor el 90% de las familias le dio una calificación de 10 y tomando en cuenta el estudio de mercado, estas características son las que más se consideran al momento de comprar y consumir un pollo, porque el olor representa

frescura y el sabor como el
distintivo de un buen pollo
al prepararlo.

Ilustración 73
Calificación del pollo crudo



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

- Análisis Microbiológico

El siguiente análisis representa la composición microbiológica del pollo, que se extrajo de la planta de beneficio “EL NARANJO”, del municipio del Contadero. Para su respectivo análisis se consideró una muestra de 500 gr de carne compuesto de las diferentes partes del músculo del pollo (muslo, ala, pechuga, contra muslo).

Dentro de los estándares de calidad y siguiendo las normas técnicas colombianas 3644-2, esta norma establece los requisitos que debe cumplir y los métodos de ensayo a los cuales debe someterse el pollo beneficiado, para consumo humano.

En la siguiente tabla muestra los requisitos a tomar en cuenta.

Ilustración 74

Requisitos microbiológicos del pollo beneficiado, pollo en canal

Microorganismos	n	m	M	c
NMP de coliformes fecales/g	5	100	1100	1
Recuento de esporas <i>Clostridium</i> sulfito reductor, UFC/g	5	100	1000	1
Recuento de <i>Staphylococcus aureus</i> coagulasa positiva, UFC/g	5	100	500	1
Detección de <i>Salmonella</i> /25 g	5	0	-	0
Detección de <i>Listeria monocytogenes</i> , /25g*	5	0	-	0

* Requisitos para control oficial

Donde:

- n = número de muestras por examinar
 m = índice máximo permisible para identificar nivel de buena calidad
 M = índice máximo permisible para identificar nivel aceptable de calidad
 c = número máximo de muestras permisibles con resultados entre m y M

Datos obtenidos en la investigación

Ilustración 75

Resultados microbiológicos por parte de los laboratorios de la Universidad de Nariño

RESULTADO VALIDO PARA LA MUESTRA EXAMINADA

PARAMETRO	METODO	TECNICA	UNIDADES	VALOR OBTENIDO *	VALOR DE REFERENCIA NTC 3644 - 2
Coliformes Totales	NMP	TUBOS MULTIPLES	No Bacterias / g	1100	-
Coliformes Fecales	NMP	TUBOS MULTIPLES	No Bacterias / g	1100	100 - 1100
Mesofilos	RECUESTO EN PLACA	SIEMBRA EN PROFUNDIDAD	ufc / g	-	-
Recuento de Hongos y Levaduras	RECUESTO EN PLACA	SIEMBRA EN PROFUNDIDAD	ufc / g	-	-
Recuento de Esporas <i>Clostridium</i> Sulfito	RECUESTO EN TUBO	SIEMBRA EN TUBO	ufc / g	< 10	100 - 1000
Recuento de <i>Estafilococo</i> Coagulasa	RECUESTO EN PLACA	SIEMBRA EN SUPERFICIE	ufc / g	< 100	100 - 500
Recuento de <i>Bacillus</i> <i>Cereus</i>	RECUESTO EN PLACA	SIEMBRA EN SUPERFICIE	ufc / g	-	-
<i>Salmonella</i> /25g	PRESENCIA/AUSENCIA	ANILAMIENTO E IDENTIFICACION	Positivo/Negativo	Negativo	Negativo

Datos obtenidos en la investigación

Ademas se realizo un examen en laboratorios de VALLE, el siguiente cuadro representa los resultados microbiologicos por parte de los laboratorios de la Universidad Nariño.

Los parámetros tomados por la norma incontec son las coliformes fecales, la denominación genérica coliformes designa a un grupo de especies bacterianas que tienen ciertas características bioquímicas en común e importancia relevante como indicadores de contaminación del agua y los alimentos y son causantes de enfermedades gastrointestinales. En este caso los resultados arrojaron que está libre de este parámetro debido a que el 90% de la carne está libre de estas bacterias, la norma plantea que debe estar en un rango de 100-1100 UFC (unidades formadoras de colonias).

Otro parámetro a tomar en cuenta es recuento de esporas clostridium sulfito son aquellas bacterias de morfología bacilar, G+, anaerobias estrictas, capaces de formar esporas y con capacidad de reducir el sulfito a sulfuro en el conteo de las UFC de la bacteria muestra un valor obtenido de menos 10 que representa un bajo crecimiento de la bacteria en la carne.

El recuento de estafilococo coagulasa es otro parámetro que es tomado en cuenta en los análisis microbiológicos para la carne del pollo, la presencia de un número elevado de *Staphylococcus aureus* en un alimento que refleja higiene defectuosa por mala manipulación. Si, además, los *S. aureus* aislados son cepas enterotoxigénicas, suponen un riesgo para la salud. En este caso los resultados arrojaron un UFC de menos 10 el cual es un bajo crecimiento de la bacteria en la carne.

Las bacterias "Salmonella" son la causa de enfermedades transmitidas por alimentos frecuentemente reportadas. Un enfoque completo sobre la inocuidad alimentaria, desde la granja hasta la mesa, es necesario para reducir la salmonellosis. Los resultados fueron negativos referentes a esta bacteria, es decir que está libre de este microorganismo.

Como lo había mencionado anteriormente fue necesario acudir a laboratorio del Valle, para el estudio de *Listeria monocytogenes* la cual es una bacteria que se desarrolla intracelularmente y es

causante de la Listeriosis. Es uno de los patógenos causantes de infecciones alimentarias más violentos, con una tasa de mortalidad entre un 20% a 30%, más alta que casi todas las restantes toxico infecciones alimentarias, en el siguiente cuadro se evidencia ausencia de esta bacteria.

Ilustración 76
Análisis Microbiológico



03011864

LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD INDUSTRIAL, AMBIENTES, ALIMENTOS Y AGUAS



LABORATORIOS DEL VALLE

¡ Su salud en buenas manos en un mundo de servicios !

INFORME DE ENSAYO
03011864




Página 1 de 1

Identificación: 03011864	Telefono: 3137345778
Cliente: STIVEN FAJARDO	Dirección: MZ C CA 60A SANTA MONICA
Doc./NIL: 1085296084	Fecha Recepción: 2017-04-18-14:38:27
Convenio: PARTICULARES	Fecha Impresión: 2017-05-11 08:41:17
Tipo Muestra: POLLO CRUDO	Fecha Toma Muestra: 17/04/2017 HORA 7:00PM
Tomada Por: STIVEN FAJARDO	Punto Toma Muestra: PLANTA BENEFICIO EL NARANJO

Condiciones Ambientales LDV: Temp 22°C - Humedad R. 67% Observaciones: T 4°C

ANALISIS	RESULTADO	UNIDADES	VALORES DE REF.
MICROBIOLOGIA			
Listeria monocytogenes	AUSENCIA		
	Por: 25gr		
Metodo	Aislamiento diferencial sobre medio sólido selectivo		
Limites Admisibles	AUSENCIA		
Normatividad	INVIMA		
Interpretación	CONFORME		
OBSERVACIONES: MUESTRA TOMADA POR EL CLIENTE			



LINA VENEZES VALLE-OS
BACTERIOLOGA - REG. N. 48

D
atos
obten
idos
en la
inves
tigaci
ón

• A

náli

sis Fisicoquímico

El siguiente análisis representa la composición fisicoquímica del pollo, el análisis de humedad que se le hizo a la carne de pollo (musculo) fue con el fin de determinar la cantidad de agua libre que presenta, mostrando así su nivel de frescura, en este caso el pollo presenta una valor de

humedad de 76.88g/ 100g que equivale a un 76.88% de agua el cual se encuentra en la proteína de la carne, dando a conocer que el pollo presenta un buen estado para ser consumido debido a su nivel de frescura el cual es muy alto.

Ilustración 77

ANÁLISIS SOLICITADO		Proximal, Energía, Minerales			
PARÁMETRO	MÉTODO	TÉCNICA	UNIDAD DE MEDIDA	Músculo de pollo	
Humedad	Secado estufa	Gravimétrica	g/100g	76,88	
Materia seca	Secado estufa	Gravimétrica	g/100g	23,12	
Ceniza	Incineración mufla	Gravimétrica	g/100g	1,14	
Extracto etéreo	Extracción Soxhlet	Gravimétrica	g/100g	1,70	
Proteína	Kjeldahl (N°6,25)	Titulométrica	g/100g	20,14	
Energía	Bomba calorimétrica	Calorimétrica	Kcal/100g	132	
Calcio	Oxidación húmeda, EAA	Espectrofotometría A.A.	mg/100g	2,65	
Fósforo	Oxidación húmeda, Colorimetría	Colorimétrica	mg/100g	240	
Magnesio	Oxidación húmeda, EAA	Espectrofotometría A.A.	mg/100g	30,22	
Potasio	Oxidación húmeda, EAA	Espectrofotometría A.A.	mg/100g	291	
Azufre	Oxidación húmeda, Turbidimetría	Turbidimétrica	mg/100g	124	
Hierro	Oxidación húmeda, EAA	Espectrofotometría A.A.	mg/100g	0,63	
Manganeso	Oxidación húmeda, EAA	Espectrofotometría A.A.	mg/100g	0,02	
Zinc	Oxidación húmeda, EAA	Espectrofotometría A.A.	mg/100g	1,44	
Cobre	Oxidación húmeda, EAA	Espectrofotometría A.A.	mg/100g	0,08	
Fibra cruda	Digestión ácido-básica, Bolsas Ankom	Gravimétrica	g/100g	0,00	
Extracto No Nitrogenado	Cálculo matemático	Cálculo matemático	g/100g	0,13	
OBSERVACIONES					
Nota a		Información suministrada por el usuario			
Composición		Por cada 100 g de parte comestible			

Análisis Físicoquímico

Datos obtenidos en la investigación

La materia seca del pollo es cuando este ya ha perdido toda la cantidad de agua que presentaba en su carne es decir ya está deshidratado, en el caso de la muestra la cantidad en gramos de la materia seca es de 23.12g/ 100g la cual es la cantidad comestible en 100 g de musculo de pollo.

La ceniza es el resultado de quema de la materia orgánica quedando así la materia inorgánica, en este caso la cantidad de minerales no volátiles que presenta el musculo de pollo es de 1.14 g/100g de ceniza donde se puede encontrar una gran variedad de minerales que son esenciales para el cuerpo si se consume carne de pollo.

El extracto etéreo que se analizó en el pollo fue con el fin de ver la cantidad de extractos de lípidos de valor nutricional, especialmente los ácidos grasos presentes en forma de sales de cationes bivalentes en el musculo de la carne de pollo. El término extracto etéreo se refiere al conjunto de las sustancias extraídas que incluyen, además de los ésteres de los ácidos grasos con el glicerol, a los fosfolípidos, las lecitinas, los esteroides, las ceras, los ácidos grasos libres, los carotenos, las clorofilas y otros pigmentos. La muestra analizada en una cantidad de 100g de musculo presentó un valor de 1.70g, indicando un 1.70% de grasa en el musculo de pollo el cual representa el sabor del pollo, la cantidad de ácidos grasos presentes en forma de sales de cationes bivalentes que aporta al consumir. En este análisis se indica que en el musculo de pollo también se concentra gran cantidad de ácidos grasos en un nivel que es benéfico para la salud.

Proteína: el principal análisis del musculo de pollo es el de proteína debido a que este da un gran aporte al cuerpo humano en esencia las células se componen de lípidos y proteínas, el análisis dio un mayor porcentaje de proteína y bajo porcentaje de grasas saturadas lo cual permite saber que no es perjudicial para la salud, el análisis de proteína presentó un 20,14% de proteína dando a conocer que hace un gran aporte nutricional en cuanto a los aminoácidos que esta contiene que son de vitalidad para las células y por ende para la salud y reparación de los tejidos dañados, la cantidad de proteína del pollo hace que tenga un elevado número de aportes no solo nutricionales si no de energía en kilo calorías en los datos el análisis de 100 gramos de

musculo de pollo presenta 132 kcal que aportaría a quien consuma de esta carne, si una persona consume de este pollo le aportara un buen porcentaje energético esto depende del sexo y la edad, aquí daremos el porcentaje de cuanta energía seria la que aporta al ser humano en general y de edad 19-24 años para ambos géneros esto aplica para las personas que estén en un intervalo de actividad ligera o moderada, además es una aproximación porque vale aclarar que cada humano presenta un estilo de vida diferente por lo cual su metabolismo puede cambiar.

Según la ingesta de calorías recomendadas en base a las medidas de altura y peso para el hombre de 19 a 24 años con una altura de 1.77cm y un peso de 72 kg debe consumir entre 2000 y 2500 kcal/día por lo que al consumir el pollo le aportaría un 5.2% de calorías al cuerpo y en la mujer de 19 a 24 años con una altura de 1,64 cm y un peso de 58 kg debe consumir 1500 a 2000 kcal/día por lo que si consume de este pollo le aportaría un 6.6% de kcal/día. Estos valores permiten conocer que el pollo proporciona las calorías necesarias para poder obtener energía para las actividades biológicas del cuerpo.

Al analizar los minerales o elementos químicos como calcio, fosforo, magnesio, potasio, azufre, hierro, manganeso, zinc y cobre ayuda a conocer el aporte nutricional que tiene el pollo en tanto a los minerales esto es importante saberlo porque cada uno de estos minerales son esenciales en la célula y por ende en la vida ya que cada uno de estos en proporciones bajas cumple funciones vitales, esta carne de pollo en el análisis de musculo aporta en hierro 0.63 mg/100, en potasio 291 mg/100g, en fósforo 240mg/100g. Por estos motivos este pollo debería ser un alimento que forme parte de la alimentación saludable y esencial recomendada en las guías alimentarias locales e internacionales.

8.9.5 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La Matriz De Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Tabla 123

Matriz de perfil competitivo (MPC)

FAC TORES CLAVE S DE ÉXITO	PONDE RACIO N	ASOCIACIO N AVINGUAI		AVICOLA CAICEDO		AVICOLA RUANO		POLLO AL DIA		POLLO BUCANERO		MAC POLLO	
		CLAS IFICACI ÓN	C LAS IF. PON D	CLAS IFICACI ÓN	C LAS IF. PON D	CLAS IFICACI ÓN	C LAS IF. PON D	CLAS IFICACI ÓN	C LAS IF. PON D	CLAS IFICACI ÓN	C LAS IF. PON D	CLAS IFICACI ÓN	C LAS IF. PON D
Preci o del product o	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	3	0,6	3	0,6
Calid ad del product	0,30	4	1,20	4	1,20	4	1,20	4	1,20	4	1,2	4	1,2

o													
Porta folio de product os	0,18	2	0,36	2	0,36	2	0,36	3	0,54	4	0,72	4	0,72
Publi cidad	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Gesti ón de mercade o	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Posic ionamie nto en el mercad	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36

o													
Infraestructura adecuada	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
TOTAL	1,00		3,08		3,16		3,31		3,66		3,63		3,80

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

ANÁLISIS: en la matriz podemos observar que la ASOCIACION tiene una calificación ponderada de 3,08, la AVICOLA CAICEDO tiene una calificación ponderada de 3,16, la AVICOLA RUANO tiene una calificación ponderada de 3,31, POLLO AL DIA tiene una calificación de 3,66, POLLO BUCANERO tiene una calificación ponderada de 3,63 y MAC POLLO tiene una calificación ponderada de 3,80, con estos resultados se puede decir que Avingguai presenta debilidad en la Publicidad ya que los avicultores no hacen uso de las diferentes herramientas de información para promover sus productos, en comparación a Mac Pollo, Pollo Bucanero y Pollo al Día los cuales utilizan varios medios de comunicación como la televisión, la radio, la internet, volantes, etc. con el fin de conservar y aumentar su mercado; otro factor muy importante es el portafolio de productos el cual empresas como Mac Pollo, Pollo Bucanero, Pollo al Día presentan una diversidad de productos con el fin de satisfacer las necesidades de las personas, sin embargo los avicultores de la asociación Avingguai únicamente les brindan a sus clientes un solo producto el cual es pollo entero crudo; en cuanto a la gestión de mercadeo se puede ver que es una debilidad para la asociación Avingguai ya que la distribución no es la mejor en el momento de entregar el producto pues lo hacen únicamente en canastillas, exponiéndolo a partículas del medio exterior, además algunos de ellos no cuentan con el vehículo indicado para transportar la mercancía y aunque sus clientes muestran fidelidad, los avicultores no brindan promociones, ofertas, etc.; pero frente a estas debilidades hay fortalezas que caracterizan a la asociación como lo es el precio ya que los avicultores brindan un producto a un precio accesible para el mercado, en consideración a la empresa Mac Pollo que brinda el producto a un precio más elevado de acuerdo a algunos personas encuestadas que seleccionaron esta marca; así como también la calidad del producto que ofrecen los avicultores de la asociación es buena ya que es un pollo con víscera fresco, procesado al día, con un color rosado, un sabor

suave y una textura tierna, además se caracteriza por no ser hidratado; en cuanto a la infraestructura adecuada los avicultores de Avinguai poco a poco han realizado los cambios necesarios para mejorar la producción avícola; este es un factor que las empresas Avícola Ruano, Pollo al Día, Pollo Bucanero y Mac Pollo tienen desarrollado ya que se han ido tecnificando con el fin de innovar, de reducir costos, de mejorar la producción y por ende aumentar su mercado; y finalmente el posicionamiento en el mercado aunque los clientes de los avicultores no son muchos han logrado desarrollarse y conservar su mercado brindando un buen producto, sin embargo hay que destacar la posición que tiene la marca Mac Pollo, Pollo Bucanero, Pollo al Día, Avícola Ruano y Avícola Caicedo al ofrecer a sus clientes un producto de su agrado.

8.9.6 Análisis de entornos

- Entorno Económico

- ✓ Crecimiento económico

Para el 2017 se logró la cifra récord en consumo de 1.563.568 toneladas. Esto significa un crecimiento del 5.7% en el sector de pollo frente al año anterior

Durante el lapso del año, los colombianos llevaron a su mesa más de un millón de toneladas de pollo a pesar de la fuerte alza del dólar y la devaluación del peso, que han impactado la economía del país. Por su parte, el escenario de crecimiento avícola en consumo per cápita de pollo fue de 32.8 Kilogramos en el 2017 y se espera que en el 2018 esta cifra siga en aumento.

Otras macro cifras del sector dan cuenta de un crecimiento en el Índice de Precios al Consumidor de IPC es un índice en el que se cotejan los precios de un conjunto de productos - conocido como "cesta" o "canasta familiar"

Ilustración 78

IPC Pollo (enero 2010 – febrero 2018)

Meses	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ene	-0.1	2.0	0.9	0.4	0.1	0.4	0.9	-0.4	0.9
Feb	-0.4	-0.1	0.1	0.2	-0.5	0.1	-0.5	-1.4	0.4
Mar	-1.0	-0.1	-1.4	-0.4	0.1	-0.7	-0.9	-1.5	
Abr	-0.1	-0.1	-1.2	0.5	-0.5	0.4	0.8	1.1	
May	0.1	0.1	-1.4	0.3	1.1	-0.4	0.2	0.0	
Jun	0.2	0.1	-1.1	0.8	1.2	-0.1	0.6	-0.1	
Jul	-0.7	0.3	0.4	0.2	0.6	0.7	1.6	-0.7	
Ago	-0.9	1.6	1.1	0.2	0.9	2.3	1.0	0.5	
Sep	0.0	3.6	1.4	-0.5	-0.1	1.6	0.9	1.0	
Oct	-0.2	3.5	-0.8	-0.7	-0.1	1.0	-0.6	-0.8	
Nov	-0.9	1.0	-0.5	-0.7	-0.6	1.6	0.4	0.1	
Dic	1.9	1.9	0.7	0.0	0.5	1.2	-0.6	0.4	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: federación nacional de avicultores FENAVI)

La variación mensual del IPC en febrero de 2017 fue de 1,01%, informó el Dane. En el segundo mes del año, los alimentos registraron una inflación de 0,71%. Según las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, esto se debe a la baja en los precios de productos como la papa (-4,85%), pollo (-1,43%) y huevos (-1,39%).

✓ Inflación

Frente al comportamiento de la inflación de los productos avícolas, el precio del pollo y el huevo tienen un resultado negativo en lo corrido del año.

A noviembre de 2017 según datos del DANE, la inflación nos muestra, en cuanto a la carne de pollo, un resultado de -2.23% y en huevo -4.91%. Esto se traduce en la perspectiva del productor simple y llanamente en un menor ingreso.

Sin embargo, la avicultura se ha convertido en la piedra angular para impulsar la economía agropecuaria en el país, generar mejores condiciones de calidad para el campo, ofrecer oportunidades laborales y entregar a los colombianos dos productos como son la carne de pollo y el huevo, de excelente calidad y a precios muy accesibles; con la firme intención de ser la industria que alimenta a Colombia.

- Entorno Financiero




Con la reanimación que ha tenido la inflación, el Banco de la República se ha visto, y se verá, en la necesidad de ayudar a poner más presión al freno de mano llamado tasa de interés, pese a que la inflación que se viene generando no es por sobre calentamiento en la demanda, simplemente se viene generado por un problema de oferta de alimentos atribuido al fenómeno climático del Niño, y, por el efecto cambiario sobre los costos de producción que terminan impactando los precios.

Al final, la inflación subyacente no se contraerá, pero se logrará frenar el crecimiento, dado que el incremento de la tasa de interés interbancaria presionará las demás tasas de la economía, incrementando no sólo el costo de los créditos actuales, sino de los nuevos también.

En el siguiente cuadro están las tasas que maneja el banco agrario con ayuda de Finagro, créditos en condiciones normales y para el sector avícola esta favorecida al recibir una tasa de 11.79% E.A eso quiere decir que se destinan recursos al mejoramiento, a la ampliación, a la tecnificación con préstamos que el pequeño avicultor puede acceder sin sufrir insolvencia técnica y podrá acomodarse a la tasa ofrecida por el banco agrario.

Ilustración 79

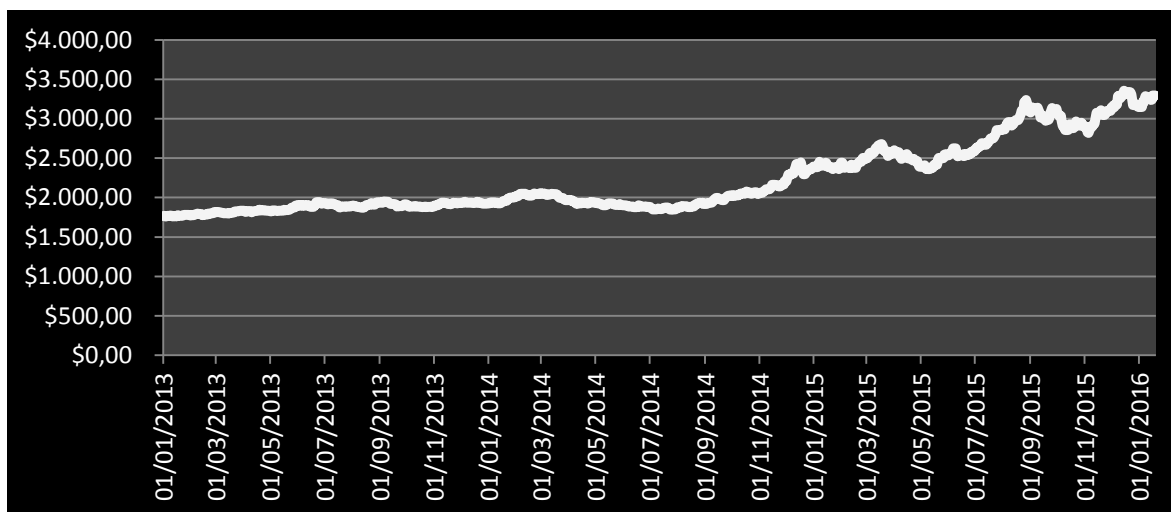
Tasa de interés para créditos 2016

 Banco Agrario de Colombia		 MINAGRICULTURA		 TODOS POR UN NUEVO PAÍS	
TASAS DE INTERES PARA CREDITOS CON REDESCUENTO DE FINAGRO DEL 18 AL 24 DE ENERO DE 2016					
CREDITOS EN CONDICIONES ORDINARIAS	PEQUEÑOS PRODUCTORES (1)				
	Operaciones individuales entre \$20 millones y hasta el tope autorizado para pequeños productores	(DTF + 5,50) E.A.	10,82% E.A.		
	Restantes Operaciones	(DTF + 7,00) E.A.	12,32% E.A.		
	MUJER RURAL DE BAJOS INGRESOS				
		(DTF + 5,00) E.A.	10,32% E.A.		
	MEDIANOS Y MIPYMES ACTIVIDADES RURALES (1) (4)				
	Operaciones individuales entre \$20 millones y 200 millones	(DTF + 6,50) E.A.	11,82% E.A.		
	Restantes Operaciones	(DTF + 8,00) E.A.	13,32% E.A.		
	Para inversión en Sector Avícola	(DTF + 6,47) E.A.	11,79% E.A.		
	GRAN PRODUCTOR				
	Para inversión en Sector Avícola	(DTF + 8,00) E.A.	13,32% E.A.		
		(DTF + 7,52) E.A.	12,84% E.A.		
	Creditos de inversión para medianos productores				
	Operaciones individuales entre \$20 millones y 200 millones	(DTF + 6,50) E.A.	11,82% E.A.		
Restantes Operaciones	(DTF + 8,00) E.A.	13,32% E.A.			

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: banco agrario de Colombia)

Ilustración 80

Tasa de cambio



Datos obtenidos en la investigación (Fuente Superintendencia Financiera de Colombia)

Claramente en los últimos años el efecto del dólar se ha manifestado sobre todo en el alza del precio de los productos importados y es que el dólar ha sufrido un alza de casi el 86% desde inicios de 2013 hasta hoy. En la medida en que el precio del dólar sube, los productos importados se hacen más costosos. Más aún que el sector avícola trabaja con insumos como vacunas, concentrado entre otro y esto se traduce en el aumento de la inflación y el bolsillo de los colombianos se reciente. Cabe decir que, por el contrario, cuando el dólar cae demasiado se estimulan las importaciones y el contrabando de toda clase de productos. En esta parte el sector avícola no se ve favorecida este fenómeno afecta a las empresas nacionales que pierden mercado frente a sus competidoras internacionales y al perder mercado los empresarios optan por reducir costos y, por lo general, eso desemboca en despido de empleados, reducción de costos o reducción de utilidades. Por estas razones no es sano que el precio del dólar se dispare o se descuelgue sin ningún tipo de control, pues la estabilidad de la economía estaría en riesgo.

- Entorno Geográfico

El Contadero está ubicado en la zona sur de Nariño.

Límites del municipio:

Norte: Municipios de Iles y Sapuyes

Sur: Municipios de Puerres e Ipiales

Oriente: Municipios de Funes e Iles

Occidente: Municipio de Gualmatán

Extensión total: 42.3 Kilómetros cuadrados Km²

Extensión área urbana: 0.37 Kilómetros cuadrados Km²

Extensión área rural: 41.89 kilómetros Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 2475 m.s.n.m.

Temperatura media: 12°C

Distancia de referencia: 75 KM.

Esto nos permite decir que la zona es altamente aprovechable ya que cuenta con una temperatura adecuada para la crianza de pollos ya que se exige un mínimo de grados centígrados de 12 a 24 para que el pollo pueda gozar de un buen ambiente y comodidad en la crianza, esta zona sur cuenta con un número que sobrepasa las 25, con una producción estimada de 120000 pollos anuales, con el crecimiento que presenta la más reciente estadística de Fenavi el cual dice que el sector ha crecido un 5% para este año.

Esto puede ser una oportunidad para los pequeños avicultores, y pensar en crecer e intensificar su mercado a nivel regional.

En la avicultura intensiva, la mortalidad se incrementa cuando la temperatura es mayor de 38°C. Nos han comentado que cuando la temperatura se mantiene en 39 o 40 °C esta ocasiona mortalidad hasta del 50% y la temperatura “mortal” en los gallineros, es decir, en la que prácticamente mueren todas las aves, es aquella que alcanza los 47°C. Una temperatura entre 35 y 38°C se da postración en las aves, incrementa el consumo de agua y disminuye en un 25% el consumo de alimentos diario. Entre 32 y 35 °C se da un estrés medio y disminuye el consumo de alimento; entre 30 y 32°C el estrés es ligero y disminuye el consumo de alimento; entre 24 y 30°C se da una ligera ingesta de alimento y cuando la temperatura se acerca a 30°C se reduce el tamaño del huevo y la calidad de la cascara. La zona termo neutral o de confort se presenta en el rango de 12 y 24°C.

Hay que resaltar que el programa de gestión ambiental de Fenavi ha motivado a los avicultores a ser responsables con el medio ambiente y a aplicar prácticas de producción limpia optimizando los recursos naturales, esto con el fin de disminuir la mortalidad ya que muchos avicultores consideran que entre 4000 pollos la mortalidad está en un rango de 120 y 150 pollos lo cual es normal, sin embargo ellos piensan que con una adecuada temperatura, calidad de aire, humedad y luz esta cantidad podría reducir y por ende aumentar su rentabilidad, crecimiento y desarrollo del sector.

- Entorno Político Legal

Cuando el sector avícola se pronuncia sobre el Proyecto de Ley de Reforma Tributaria, no lo hace ajeno a la responsabilidad social que le corresponde con el pago de los tributos, como lo viene haciendo, ubicándose como uno de los renglones más formales del sector agropecuario, que lo sitúa entre los que más tributan, si no por el riesgo de perder grados de libertad competitiva en el mercado.

Si nos situamos en un mercado que no tiene restricciones para la importación de productos, y menos en el caso de los alimentos, surge la preocupación sobre la sostenibilidad de los negocios en el país frente a nuestros competidores internacionales, en donde el consumidor colombiano solo se centra en la calidad y el precio.

Una tasa de tributación como la de Colombia, muestra un modelo extractivo, que distintiva la inversión, destruye la riqueza y cuyos autores ignoraron el hecho de estar en una economía abierta compitiendo con países donde se pagan menos impuestos, Fenavi propone que para el sector agropecuario se necesita una tasa de impuesto de renta diferencial más baja que la del resto de los sectores y que simultáneamente se acompañe con incentivos para la inversión en activos productivos. De la misma manera, para no afectar al bolsillo de las clases menos favorecidas, las actuales extensiones de IVA a los productos de la canasta familiar no se deben tocar.³⁰

✓ Fenavi

Federación nacional de avicultores de Colombia, se ha convertido en el gremio que más ha apoyado a la asociación a través de sus diferentes capacitaciones y campañas publicitarias como es el de ¡A COMER POLLO! O festival del pollo, le ha prestado al sector la oportunidad de mejorar en aspectos de manejar buenas prácticas de crianza del pollo como aspectos técnicos, sanitarios, de inocuidad, económicos y productivos en las actividades del sector además de presentar boletines especiales de información de lo que está pasando en la actualidad con la carne de pollo nacional como internacional a través de sus ediciones de revista

Objetivos de Calidad:

- Asesorar y prestar servicios técnicos, económicos y productivos a los avicultores oportunos y eficaces.
- Asegurar un recurso humano competente y comprometido para la asesoría a los avicultores.
- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes (avicultores)
- Establecer planes de mejora que se reflejen en un desempeño adecuado de los procesos y mantener el número de afiliados y cobertura a nivel nacional.
- Atender eficaz y oportunamente los requerimientos de los clientes.

- Asegurar el mejoramiento continuo de los procesos
- Garantizar el cumplimiento de la normatividad legal y regulatoria vigente que, de acuerdo a la naturaleza de la Federación, le aplique.
- Matriz De Factores Externos MEFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) permitirá resumir y evaluar toda la información externa.

Tabla 124
Matriz de factores externos MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE DE COMPETITIVIDAD	PONDERACIÓN	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento económico	0,15	3	0,45
Inflación	0,08	2	0,16
Tasa de interés bancaria	0,14	3	0,42
Clima	0,15	3	0,45
Gremio	0,05	3	0,15
Fuentes hídricas	0,1	2	0,2
AMENAZAS			
Reforma tributaria	0,07	2	0,14

Competencia	0,13	4	0,52
Tasa de cambio	0,13	4	0,52
TOTAL	1,00		3,01

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

En la matriz se puede observar que el resultado ponderado es 3,01 el cual nos da entender que al ser mayor de 2,5 hay mayor tendencia a la oportunidad.

El total ponderado de 3,01 indica que la avicultura está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir con estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Sin embargo, existe mucha rivalidad en el mercado por los cambios constantes que se presenta, pero es cuestión de aprovechar al máximo las oportunidades con la implementación de estrategias que ofrece los diferentes entornos para ser más competitivos.

8.9.7 Matriz debilidades – oportunidades – fortalezas - amenazas (DOFA)

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia.

Tabla 125

Matriz debilidades – oportunidades – fortalezas - amenazas (DOFA)

		FORATLEZAS	DEBILIDADES
		F1. Infraestructura	D1. Inversión en empleados
		F2. Productividad	D2. Tecnología y equipo
		F3. Precio del producto	D3. Portafolio de productos
		F4. Calidad del producto	D4. Gestión de mercadeo
		FO	DO
OPORTUNIDADES	O1. Crecimiento económico	F1.F2.O6 CONSTRUCCION DE UNA PLANTA DE BENEFICIO	O1.O3.D4.D3 AMPLIAR PORTAFOLIO DE PRODUCTOS
	O2. Inflación		
	O3. Tasa de interés bancaria	O1.O3.F2.O4 CONSTRUCCION DE MAS GALPONES	O5.D1 CAPACITAR Y MANTENER EL PERSONAL
	O4.		

	Clima		
	O5. Gremio	O1.F2.F3.F4 DIVERSIFICACION DEL PRODUCTO	O1.O3.D4 APLICAR Y MEJORAR GESTIÓN DE MERCADEO (EMPAQUE, MARCA, DISTRIBUCION, SERVICIO)
	O6. Fuentes hídricas		
		FA	DA
AMENAZAS	A1. Reforma tributaria	A2.F3.F4 FIDELIZAR A MIS CLIENTES CON PROMOCIONES POR COMPRA	A2.D4 IMPLEMENTAR LA MARCA DEL PRODUCTO PARA DIFERENCIARCE DE LOS DEMAS
	A2. Competencia	A2.F3 IMPLEMENTAR PUBLICIDAD	A2.D4.D2 ADQUIRIR PUNTO DE VENTAS Y ASADEROS
	A3. Tasa de cambio	A2.F4 CERTIFICARME CON LAS	A3.A2.D2 CONSTRUCCION DE UNA PLANTA DE CONCENTRADO

		NORMAS DE CALIDAD	
--	--	-------------------	--

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

8.10 Estrategia Corporativa

8.10.1 Matriz Interna Externa IE

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus factores internos (fortalezas y debilidades) y sus factores externos (oportunidades y amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Tabla 126
Matriz interna externa IE

EJE	MATRIZ DE REFERENCIA	VALORACION
EJE X	MEFI	2,67
EJE Y	MEFE	3,01

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 81
Matriz Interna Externa IE

		PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFI			
		FUERTE	PROMEDIO	DEBIL	
PUNTAJES	4	3	2,67	2	1
DE	ALTO	I	II	III	
VALOR	3,01	3			
TOTALES	MEDIO				
DE LA	2	IV	V	VI	
MATRIZ	BAJO				
EFE	1	VII	VIII	IX	

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

La ASOCIACION AVINCGUAI en la Matriz de relación Interna y Externa (I-E) se encuentra ubicada en la primera región, más específicamente en el cuadrante II se dirigen mejor por medio de estrategias de crecer y construir, debido a las ponderaciones obtenidas en la matriz MEFI (2,67) ubicado en el eje X, y en la matriz MEFE (3,01) ubicado en el eje Y. Al estar ubicada en este cuadrante II puede, ejercer, estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración vertical hacia atrás, integración vertical hacia delante e integración horizontal) son las más adecuadas para estas divisiones.

La estrategia penetración de mercados está dirigida a aumentar las ventas de productos existentes en mercados actuales. La asociación actualmente tiene su mercado en el sur de Nariño y el producto que ofrece es el pollo crudo. La estrategia es tomada en cuenta ya que debe primero posicionarse a través de una marca ya que carece de ella, implementar y aumentar el nivel de esfuerzos de marketing a través de publicidad o distribución, realizar el marketing directo para ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos.

La idea es implementar estrategias de crecimiento para ello se podría efectuar las alianzas estratégicas que hace parte de estrategias de cooperación que usualmente se enfocaría en una iniciativa que construyen las compañías entre sí, de manera que les ayuden a tener mayor visibilidad frente a clientes potenciales, exponerse a un nuevo mercado, poder complementar las debilidades para fortalecerlas, incrementar los niveles de distribución o realizar publicidad en conjunto, se propone una ASOCIACIÓN FLEXIBLE es decir cuando dos o más empresas se asocian, no nace una nueva empresa ni existe transferencia de acciones, las empresas mantienen su independencia sin atarse a exclusividades que impliquen altos costos de oportunidad para los aliados.

Es posible realizar una asociación de este tipo para distribuir en forma conjunta, suele utilizarse para esta alianza la figura legal conocida como UTE (unión temporal de empresas).

Otra estrategia como resultado de la matriz IE que se tomaría en cuenta es desarrollo de mercados, la cual consiste en llevar el producto actual a nuevos mercados, esta estrategia se implementa cuando hay un estancamiento del mercado existente y se quiere incursionar a nuevos

mercados. La asociación actualmente no se está estancando con el producto, en muy pocas ocasiones han tenido que llegar a nuevos mercados, porque la producción es vendida en su totalidad en su mercado actual. La estrategia es considerada porque a través de ella puede identificar nuevos usos o nuevos clientes. El pollo como fuente de proteínas es tomado como ingrediente en varias recetas, se podría estimular al consumidor a que forme parte de un estilo de vida más saludable adquiriendo el producto teniendo en cuenta la diversidad de usos que tiene, además para llegar a un nuevo mercado se podría implementar un empaque el cual sea más atractivo para el consumidor, por ejemplo para hogares de estrato más elevado un nuevo empaque sería más apreciado, ya que el producto solo se ofrece en bolsas plásticas, poco interesantes. Como también ofrecer el producto en diferente presentación (vender el producto en diferentes presas) ya que existe gran cantidad de hogares que prefieren un tipo de presentación que otras, eso de acuerdo con los gustos y preferencias de consumo.

La estrategia de desarrollo del producto no se la tiene en cuenta por que la asociación en este momento no podría implementarla por falta de capital, sin embargo, podría diversificarse ofreciendo una línea de pollo asado o a la broaster y ofrecer el servicio de restaurante, pero aun así se debería considerar la inversión.

Las siguientes estrategias que se nombran hacen parte de las integradoras, de acuerdo con el resultado se obtiene:

Integración vertical hacia adelante, esta estrategia es considerada dentro del análisis corporativo para la asociación por que busca tener mayor control de los canales de distribución y

podría diferenciarse del resto, implementado sus propios puntos de venta lo cual genera mayor utilidad al ofrecerlo al cliente final, no todos los avicultores tienen sus puntos de venta lo ideal es que todos cuenten con ello más aún si el punto de venta está en un lugar estratégico.

Integración vertical hacia atrás hace referencia a que sea la asociación quien produzca su propia materia prima, pero es muy difícil que la asociación maneje su propio concentrado, vacunas o pollo bebe debido a la alta inversión que requiere la construcción de este tipo de empresa, por tal motivo no se lo tomaría en cuenta a demás al parecer el precio de cada insumo no afecta en gran manera el costo del producto ya que manejan un buen precio en el mercado.

Integración horizontal consiste en vender un mismo tipo de producto en numerosos mercados el adquirir o comprar la competencia, se considera que esta estrategia está fuera del alcance de la asociación por falta de capital y talento humano

Tabla 127

Matriz cuantitativa de planeación estratégica (selección de la estrategia corporativa)

FACORES CLAVES INTERNOS	CLASIFICACION	Integración vertical hacia adelante		Estrategias de cooperación (alianzas)		Desarrollo de mercados		Estrategia penetración de mercados	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
FORATLEZAS									
Infraestructura	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Productividad	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Precio del producto	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Calidad del producto	0,22	4	0,88	3	0,66	3	0,66	3	0,66
DEBILIDADES									
Inversión en empleados	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Tecnología y equipo	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21

Reforma tributaria	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Competencia	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	2	0,26
Tasa de cambio	0,13	1	0,13	1	0,13	1	0,13	1	0,13
Inflación	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08
			5		4,18		4,63		4,43

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

La estrategia corporativa con mayor resultado es la Integración vertical hacia adelante la cual consiste en controlar los principales canales de distribución, y la estrategia Desarrollo de mercado con un resultado de 4.63 la cual se trata en buscar nuevos clientes, estas dos estrategias son tomadas para toda la asociación.

Implementar una estrategia de integración vertical hacia adelante involucra a la asociación apropiarse de los canales de distribución es decir crear sus propios puntos de venta en lugares o sitios estratégicos. Manejar la distribución desde su fabricación hasta la entrega al cliente final, eliminando intermediarios.

8.11 Mezcla Del Producto

La asociación AVINCGUAI ha venido ofreciendo actualmente una sola línea de producto, que en este caso es el pollo crudo con un solo tipo de presentación que es pollo entero con viseras empacado en bolsas transparentes. De acuerdo con el estudio de mercado, la Asociación Avincguai podría ofrecer un mejor producto teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Le proponemos vender el producto “POLLO ENTERO” a un precio accesible para los compradores, el cual este acorde al peso y tamaño del mismo, así como también es necesario realizar un análisis de los costos invertidos con el fin de vender a un buen precio, y si es posible realizar promociones o descuentos que genere utilidad y que a la vez permita que el producto sea conocido por las diferentes personas, además de considerar la calidad que lo caracteriza y el precio del mercado, por eso se considera que el producto este entre 11.000 y 12.000 pesos.

En cuanto al olor se recomienda que el producto sea fresco, procesado al día, el cual en el momento de percibirlo sea agradable, generando una buena imagen por su frescura y calidad, así como también con su olor invite a prepararlo y por ende a degustarlo.

Teniendo en cuenta que las bacterias se multiplican fácilmente se recomienda que el producto de la asociación Avinguai, en el momento de salir de la planta de beneficio y de distribuirlo en el mercado, este se encuentre en una temperatura mínima de 0° F (-18° C), además de sugerir a los clientes que el producto debe estar a una temperatura indicada para que este no pierda su calidad, una sugerencia para el consumidor sería lavar el producto e introducirlo en el refrigerador el cual debe estar limpio además de indicar una temperatura de 40° F (4° C), y el congelador debe estar a 0° F (-18° C), para que en el momento de guardar el producto este se conserve y pueda brindar sus diferentes proteínas.

Aunque el sabor depende de la forma de preparar el producto, ya que el pollo se lo puede preparar y consumir en infinitas formas, frío o caliente, dando como resultado un platillo lleno de salud, sabor y nutrición, por ser una magnífica fuente de proteínas de alta calidad, vitaminas y minerales, se recomienda que este se encuentre fresco en el momento de venderse, para que este sea agradable al paladar de las personas, ya que el sabor del pollo se encuentra en gran medida en su piel.

Así como también podría ofrecer diversidad de presentaciones ya que, de acuerdo a la conveniencia y número de integrantes en el hogar, se podría ofrecer el pollo por presas, siendo la más aceptada la pechuga debido a su gran concentración de carne con el fin de brindar diversidad del producto.

En cuanto al color el que más ha llamado la atención es el color rosado el cual es el que actualmente la asociación está ofreciendo, sin embargo, el color amarillo tiene una gran

aceptación por el consumidor final ya que lo asocia a la salud de las aves y a la frescura del producto, para ello se tendría que cambiar los hábitos alimenticios e implementar una dieta en soya, sorgo y maíz y así adquirir el color amarillo.

Un aspecto importante que hay que resaltar es el gusto de que el pollo venga sin piel, y sin grasa ya que el consumidor ve que es conveniente a la hora de adquirir un producto este venga sin ella.

En cuanto al proceso de pelado del pollo la asociación debe prestar mayor atención y cuidado para que el producto este sin residuos en el momento de entregar al cliente ya que esto genera una buena imagen.

El tamaño promedio que maneja la asociación es un pollo grande con un peso alrededor de 2 kilos, en el estudio de mercado se evidencia que hay una tendencia a consumir pollo entero que sea grande y que pese más de 2 kilos, en cuanto a presas la de mayo preferencia es la pechuga y por ello piden que aproximadamente su peso este entre 500 y 800 gramos.

En cuanto a su empaque se propone que la asociación implemente bandeja y bolsa plástica, se podría establecer bandejas de PSE (poliestireno expandido) son las que se denominan como bandejas de porex y se utilizan básicamente para envasar productos que en este caso sería carne de pollo, además de ir cubierta con Film plástico que se adapta mejor a cualquier superficie, se rompe menos y es transparente, lo que permite ver qué contiene a simple vista. En cuanto a la bolsa se acogería a una plástica gruesa debidamente sellada y marcada con su nombre.

La asociación carece de marca, por eso se propone introducir al mercado un nombre que caracterice al producto de la asociación y que sea atractivo para las personas, de acuerdo con el estudio de mercado los nombres como FRESKIPOLLO Y POLLOS DEL SUR son los más

llamativos para la mayoría de hogares ya que manifiesta que el producto es fresco y que es característico de la región.

8.12 Objetivos De Mercadeo

Es necesario tener objetivos claros y establecidos para darse a conocer, por eso los objetivos de mercadeo propuestos son:

- Posicionar el producto aumentando la participación en el mercado, en ocasiones se debe comunicar sin la intención directa de vender, sino de posicionar el producto en la mente de los clientes, para que estos den buena referencia del mismo y así se puedan fidelizar e incrementar las personas que consuman el producto, así como también posicionar la marca, la asociación Avinguai necesita contar con una marca que lo caracterice por su producto, por su ubicación, por sus buenas características que le permita ser conocida.
- Incrementar las ventas, es necesario tener un buen retorno sobre la inversión, esto significa que el incremento de las ventas tiene que exceder significativamente el costo.
- Convertirse en una de las marcas más reconocidas en la región, la publicidad es necesaria en una empresa para que esta sea conocida, sin embargo, factores como la calidad, el buen servicio, los precios accesibles, los descuentos, etc., ayudan a que el producto sea recordado por las personas.
- Identificar mercados rentables en los que la incursión de la empresa sea factible.

8.13. Estrategia De Negocio Para La Asociación Avinguai.

8.13.1 Matriz de política direccional (MPD)

Es una matriz de dos dimensiones, el grado de atractivo del mercado y la posición competitiva de la empresa

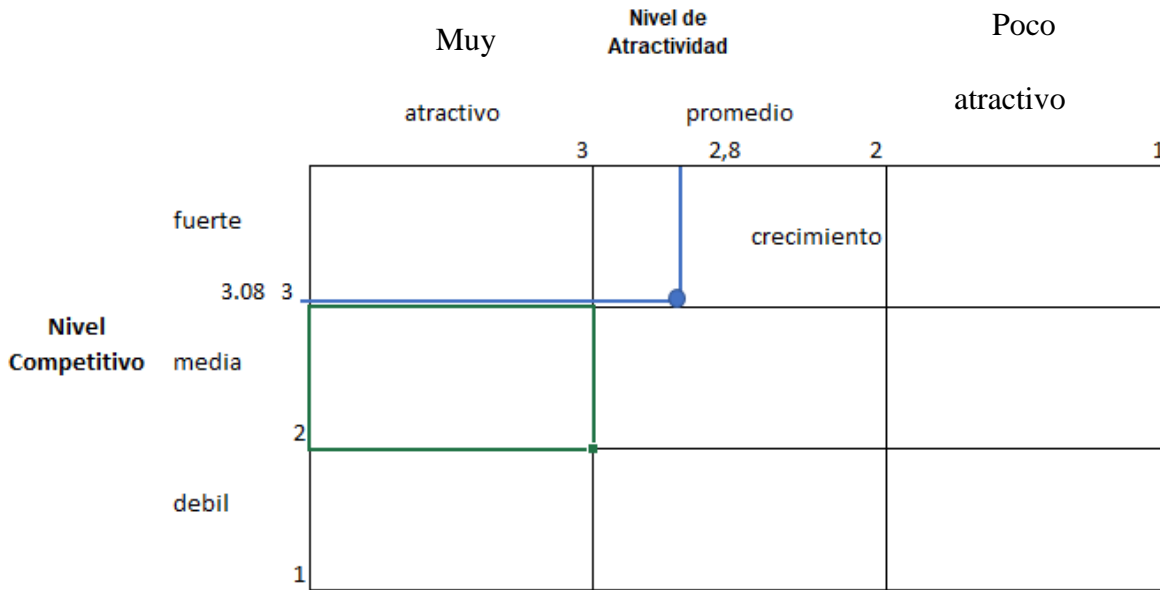
Tabla 128
Grado de atraktividad del sector

Variables	1. Poco atractivo	2. Baja atraktividad	3. Medio atractivo	4. Altamente atractivo
Crecimiento del Mercado				X
Intensidad de la Competencia		X		
Poder adquisitivo		X		
Nivel tecnológico			X	
Diversidad del Mercado			X	
TOTAL	2,8			

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Ilustración 82

Grado de atraktividad del sector



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Para este cuadrante la estrategia adecuada es mantener la posición en el mercado realizando las inversiones necesarias para ello. La segmentación del mercado y la innovación en los productos son dos planteamientos estratégicos que pueden ayudar en gran medida al mantenimiento y mejora de la capacidad competitiva.

La estrategia segmentación de mercado (psicográfica) es considerada por la asociación, por lo que actualmente la asociación es pequeña y trataría de ofrecer a los diferentes estratos productos de acuerdo con los gustos y preferencias que cada hogar tiene en cuanto a presentación y empaque, en este caso la innovación de marketing está en el diseño estético de un producto o embalaje.

8.13.2 Matriz de la estrategia principal

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

Las proyecciones que hizo Fenavi para el 2016 se cumplieron por encima de las expectativas en cuanto al crecimiento del sector avícola. El sector creció 4,4% y lo ubicó como uno de los más importantes del crecimiento del campo que tuvo el país. El crecimiento del sector lo comprende el huevo y la carne, Con respecto a la producción de carne de pollo, en el 2016 creció 3,8%, con lo cual se alcanzó un volumen de 1,47 millones de toneladas.

Tabla 129

Crecimiento carne de pollo

Años	Crecimiento carne de pollo		
2005			
2006		11,3990%	
2007		8,5327%	
2008		9,5751%	
2009		0,9108%	
2010		4,6161%	
2011		0,7540%	
2012		3,4673%	
2013		14,5658%	
2014		6,6613%	

2015		4,7996%	
2016		3,8287%	

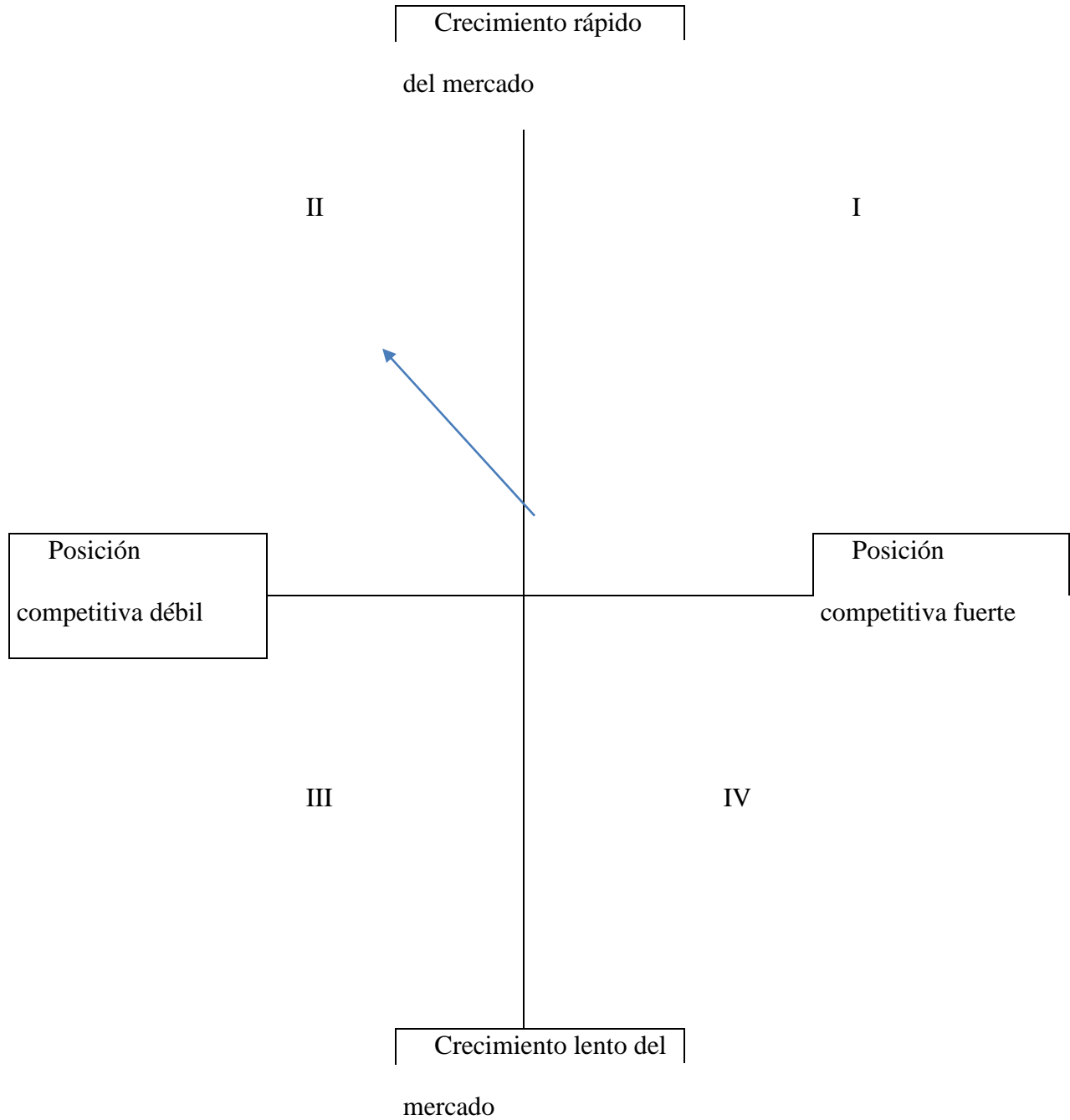
Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración: Fenavi)

En este renglón, las proyecciones son moderadas. El año 2006 y 2013 fueron las mejores épocas de la avicultura, en los años siguientes se ha mantenido estable. Ahora si en promedio desde el 2006 se tiene que el crecimiento es de 6,28% a partir del año 2012 hasta nuestras fechas se ha tenido un incremento del 32,96% en tan solo 5 años estando por encima del promedio lo cual da entender su fuerte crecimiento.

En cuanto a la posición competitiva la asociación no es fuerte porque presenta debilidades notorias en gestión de mercadeo, publicidad, entre otras, pero está cerca de los principales competidores al tener una clasificación ponderada de 3,08 en su perfil competitivo, además el estudio de mercado arrojó que en cuestiones de calidad, el producto de la asociación tuvo una buena aceptación por parte de las amas de casa que lo adquirieron, por qué aspectos como el sabor y olor fueron los que mejor calificación tuvieron y relacionándolo con las exigencias de mercado son características que importan mucho en el momento de comprar.

De acuerdo con lo anterior en la siguiente grafica se evidencia el cuadrante que corresponde para la asociación Avinguai y de acuerdo con la metodología se implementaran las respectivas estrategias.

Ilustración 83
 Matriz de la estrategia principal



Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

La asociación se ubicó en el cuadrante II tienen que evaluar seriamente su actual enfoque en el mercado. Aunque su industria esté en crecimiento, no pueden competir con eficacia y necesitan determinar por qué el enfoque actual de la empresa es ineficaz. La mejor manera posible de que la compañía cambie para mejorar su competitividad es incorporar estrategias como:

1. Desarrollo de mercado.
2. Penetración de mercado.
3. Desarrollo de productos.
4. Integración horizontal.
5. Desinversión.
6. Liquidación.

Teniendo en cuenta que la estrategia desarrollo de mercados buscan desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales en nuevos mercados, se podría realizar a través de:

- a) Ingreso a nuevas zonas, regiones o países.
- b) Creación de nuevos segmentos objetivos.
- c) Desarrollo de nuevos canales de distribución

En este caso la asociación Avinguai podría tener nuevos segmentos objetivos vendiendo el producto a otro grupo de compradores por ejemplo a otros estratos económicos mejorando su presentación, también podría posicionar el producto de forma diferente, mediante diversas formas de publicidad, e implementando nuevas categorías en la línea de productos, y el desarrollo de nuevos canales de distribución adquiriendo una red de franquicias. Las estrategias

de desarrollo de mercado se apoyan principalmente en la distribución y en el marketing propio de la empresa.

Para aumentar la penetración en el mercado, le recomendamos a la Asociación Avincguai emplear una serie de estrategias, por ejemplo, ajustar los precios, al bajar los precios, la asociación espera generar más volumen de ventas al aumentar el número de unidades adquiridas y que los precios sean más atractivos para los consumidores, en comparación con la competencia, así como también puede realizar mayores esfuerzos en promoción, pueden lanzar una campaña publicitaria para generar una mayor conciencia de marca o implementar una promoción a corto plazo con una fecha de terminación finita, además podría aumentar la penetración de mercado mediante el aumento de los métodos que utiliza para poner los productos en manos de los consumidores, haciéndolos más fáciles de obtener.

La estrategia de desarrollo de productos busca aumentar las ventas, desarrollando productos mejorados o nuevos en los mercados actuales, en este caso se le recomienda a la asociación ofrecer el producto con nuevos tamaños (presentaciones), diversidad en el color por ejemplo brindar el pollo campesino el cual presenta un color amarillo y que es atractivo para las personas, también podría cumplir atributos deseados por los consumidores, en cuanto al precio, al empaque, estableciendo normas de calidad a cada atributo y estableciendo un programa de control de calidad.

La estrategia de integración horizontal busca reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores, por ejemplo, podría beneficiarse con líneas de productos complementarias, en este caso la asociación no contaría con la capacidad económica para tomar una línea de producto de la competencia.

La estrategia de desinversión consiste fundamentalmente en la venta de una parte de la empresa o del cese de una serie de actividades de la misma, reducción de inversiones o retirada de un mercado concreto. Esta estrategia no es tenida en cuenta para la asociación porque el sector está en crecimiento, aprovechando que el sector agro trabaja con bancos con sus tasas flexible se trataría de invertir más y no llegar a vender lo que actualmente se tiene, aunque la finalidad que persigue la estrategia de desinversión es la de conseguir más recursos, por el momento la asociación quiere perfeccionar los procesos productivos para ofrecer un producto de mejor calidad y mejores características.

Ahora la estrategia de liquidación supone claramente el cese de la actividad de la asociación debido a que no es posible realizar la actividad económica. Esta estrategia no hace parte de análisis estratégico del negocio, ya que no tiene sentido liquidar la asociación, si tiene un precio accesible para varios hogares, maneja calidad en cuanto al producto, cada vez han aumentado su producción porque el mercado le está exigiendo cada vez más y actualmente el sector avícola está creciendo.

8.13.3 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad.

Tabla 130

Matriz cuantitativa de la planeación estratégica

FACORES CLAVES INTERNOS	CLASIFICACION	SEGMENTACION DEL MERCADO		PENETRACION DE MERCADO		DESARROLLO DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
FORTALEZAS									
Infraestructura	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Productividad	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,2
Precio del producto	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Calidad del producto	0,22	3	0,66	3	0,66	4	0,88	4	0,9
DEBILIDADES									
Inversión en empleados	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,2

Tecnología y equipo	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,3
Portafolio de productos	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,5
Gestión de mercadeo	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
	1		2,91		2,91		3,81		3,3
FACORES CLAVES EXTERNOS	CLACIFICACION	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES									
Crecimiento económico	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6	3	0,5
Tasa de interés bancaria	0,14	1	0,14	2	0,28	2	0,28	3	0,4

Clima	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,2
Gremio	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,2
Fuentes hídricas	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3
AMENAZAS									
Reforma tributaria	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,1
Competencia	0,13	3	0,39	3	0,39	4	0,52	4	0,5
Tasa de cambio	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26	4	0,5
Inflación	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,2
			4,74		5,1		6,32		6,2
PESO			59%		64%		79%		77%

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Análisis: en la matriz cuantitativa de planeación estratégica se evidencia que la estrategia de negocio que se considera como la más apropiada para la asociación Avingguai es: desarrollo de mercado, con un peso de 79%, seguido de desarrollo de producto con 77% de aceptación por parte de la asociación. La estrategia desarrollo de mercado buscan desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales en nuevos mercados, se podría realizar a través de:

- a) Ingreso a nuevas zonas, regiones o países.
- b) Creación de nuevos segmentos objetivos.
- c) Desarrollo de nuevos canales de distribución

En este caso la asociación Avingguai podría tener nuevos segmentos ofreciendo el producto a otro grupo de compradores, por ejemplo, a diferentes estratos económicos, mejorando su presentación, también podría posicionar el producto de forma diferente, mediante diversas formas de publicidad, e implementando nuevas categorías en la línea de productos, y el desarrollo de nuevos canales de distribución adquiriendo una red de franquicias. Las estrategias de desarrollo de mercado se apoyan principalmente en la distribución y en el marketing propio de la empresa.

En este caso haciendo alusión a la estrategia de negocio, el desarrollo de mercado implicaría para la asociación vender a través de sus puntos de venta, un producto que llegue a hogares de estratos diferentes, segmentar el mercado ofreciendo el producto de acuerdo con sus preferencias y exigencias para ser aceptado en el mercado objetivo.

8.14 Ventajas Competitivas De La Asociación Avinguai

Una asociación tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Algunos aspectos en los que una empresa podría tener una ventaja competitiva son el producto, la marca, el servicio al cliente, el proceso productivo, la tecnología, el personal, la infraestructura, la ubicación, la distribución, etc.

En este caso, teniendo en cuenta que la estrategia de negocio resultante es desarrollo de mercado la Asociación Avinguai tiene ventaja competitiva en: brindar un producto fresco, procesado al día lo cual se nota en su color y olor cuando lo perciben las personas generando de esta manera una buena imagen, además es un producto a un precio accesible al mercado teniendo en cuenta su tamaño y peso, dejando de esta manera ganancia a los avicultores, su sabor es agradable a las personas por la textura blanda de la carne y su frescura, su temperatura en el momento de entregar el producto es indicada, la atención al cliente es buena, pues junto con los otros aspectos ha logrado fidelizar a su mercado, y de esta manera podría llegar a otros mercados, como por ejemplo a personas de otros estratos económicos.

La idea del concepto de la ventaja competitiva es que una empresa debe buscar constantemente obtener una, mantener aquella o aquellas que ya posee, y aprovecharla al

máximo, si es que quiere lograr un mejor desempeño que las demás empresas competidoras, y tener así una posición competitiva en el sector o mercado.

8.15 Calculo De La Demanda

La demanda potencial es la máxima demanda posible que se podría dar para uno o varios productos en un mercado determinado.

El hallar la demanda potencial para el tipo de producto que se ofrece en este caso pollo entero, tiene como objetivo principal el ayudar a pronosticar o determinar cuál será la demanda o nivel de ventas de la asociación en Pasto.

Entonces:

Población de Pasto = 343.771

Población de Pasto en Hogares = $343.771 / 4 = 85.943$

Personas encuestadas = 165

Factor Muestral = $N/n = 85.943 / 165 = 521$

Frecuencia semanal de consumo de pollo por hogar = 3

Porcentaje de personas (hogares) que están dispuestas a comprar el producto = 98% ya que 3 personas definitivamente no comprarían el producto

Numero de pollo que consumen semanalmente = $98\% * 85.943 * 3 = 253.141$

La demanda que tendría la Asociación Avincguai en el municipio de Pasto seria: 253.141 pollos a la semana, sin embargo se debe considerar que este valor se refiere a que los hogares compraran única y exclusivamente a la asociación, lo cual no puede ser cierto por la diversa

competencia a la cual se enfrenta, para ello teniendo en cuenta el tamaño de la inversión, el capital de trabajo, la capacidad de producción, la capacidad de abastecimiento, y la inversión en marketing; pero también teniendo en cuenta otros aspectos como la información que se ha recopilado de la competencia, y la experiencia en el negocio; se recomienda captar el 5% de este valor como demanda para la asociación, la cual sería: $253.141 * 5\% * 4 = 50.628$ pollos mensuales.

8.16 Análisis Comercial De La Asociación Avinguai.

El análisis comercial indica la rentabilidad que tendría la asociación teniendo en cuenta los diferentes costos y gastos.

Tabla 131
Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS				
CONCEPTO	PROYECCIONES			
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Ingresos por venta	\$ 2.126.386.080	\$ 2.141.574.552	\$ 2.156.763.024	\$ 2.171.951.496
Costos de producción	\$ 1.427.716.368	\$ 1.438.348.298	\$ 1.448.980.229	\$ 1.459.612.159
Utilidad bruta	\$ 698.669.712	\$ 703.226.254	\$ 707.782.795	\$ 712.339.337

Gastos de administración y ventas	\$ 16.512.794	\$ 17.012.794	\$ 17.512.794	\$ 18.012.794
Utilidad operacional	\$ 682.156.918	\$ 686.213.460	\$ 690.270.001	\$ 694.326.543
Gastos financieros	\$ 9.859.904	\$ 9.859.904	\$ 9.859.904	\$ 9.859.904
Utilidad antes de impuestos	\$ 672.297.014	\$ 676.353.556	\$ 680.410.097	\$ 684.466.639
Impuestos 10%	\$ 67.229.701	\$ 67.635.356	\$ 68.041.010	\$ 68.446.664
Utilidad neta	\$ 605.067.313	\$ 608.718.200	\$ 612.369.087	\$ 616.019.975

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

De acuerdo al estado de resultados, y teniendo en cuenta que solo se va abarcar el 5% de la demanda potencial el cual es de 50.628 pollos mensuales, el punto de equilibrio es:

Punto de equilibrio = Costo Fijo / (Precio Unitario - Costo Variable Unitario)

Costo Fijo = \$ 16.512.794 + \$ 9.859.904 + \$ 67.229.701 = \$ 93.602.399

Al ser trimestral se divide entre 3, \$ 93.602.399 / 3 = \$ 31.200.800

Precio Unitario = \$ 14.000

Costo Variable Unitario = \$ 9.400

Entonces:

$$PE = \$ 31.200.800 / (\$ 14.000 - \$ 9.400)$$

$$\underline{PE = 6.783 \text{ Unidades}}$$

Este punto de equilibrio nos permite evidenciar la cantidad de pollo crudo entero mensuales que la asociación podría vender para cubrir sus gastos, sin embargo, para obtener ganancias la cantidad vendida tiene que ser mayor. Esto es una actitud pesimista porque el punto de equilibrio equivale a únicamente el 13% de la demanda que se pretende abarcar, ya que la asociación llegaría como una nueva marca a la ciudad y estaría en la etapa de inicio en el mercado.

8.17 Estrategias De Marketing De La Asociación Avincguai.

Dentro de las estrategias de marketing para la asociación AVINCGUAI hablamos de dos estrategias de demanda, la primaria y la selectiva, ambas de acuerdo al uso que la empresa le dé ofrece oportunidades de crecimiento, sin embargo en la demanda selectiva percibe mejores oportunidades, porque la demanda primaria tiene en cuenta las empresas líderes que empezaron en la etapa introductoria del ciclo de vida del producto, donde educan al comprador con estrategias de atraer clientes, demostrando los beneficios del producto, aumentando la capacidad de compra, la ocasiones de uso etc. El producto pollo como tal ya está en una etapa más elevada donde todos los compradores conocen acerca de la categoría del producto y la brecha de la demanda primaria descende, en este caso el producto está en una etapa de crecimiento y más aún en una etapa de madurez.

La estrategia de marketing es la unión de la estrategia corporativa y el análisis de la situación, como también los programas de marketing que están orientados hacia la acción, todo hace parte de la planeación del marketing corporativo.

La estrategia corporativa que se analizó con anterioridad, resulto una estrategia intensiva de crecer y construir (integración vertical hacia adelante) en general es una estrategia con el fin de incrementar la participación de la empresa en el mercado actual o nuevo, con un producto actual, además también se toma en cuenta el análisis de la situación con la ayuda del estudio de mercado.

Las estrategias de marketing seleccionadas son:

Ampliar la Distribución: se trata de expandir el mercado servido a través de ampliar la distribución, esta estrategia es importante debido a que la gran mayoría de familias por facilidad quieren el producto lo más cerca posible de su casa, son puntos de venta en lugares estratégicos que los hogares prefieren a la hora de adquirir el producto. El canal de distribución óptimo es el directo el cual consiste que el producto vaya del fabricante al consumidor final con un tipo de distribución intensiva es decir que se encuentre en diversos lugares del mercado, y una distribución selectiva donde la asociación se esfuerce por brindar un producto con mejor presentación para personas de estratos económicos altos.

La asociación Avincguai puede ofrecer el producto a través de intermediarios como en almacenes de cadena (Alkosto y Éxito), así como también en supermercados, en Ipiales puede ser en el Centro Comercial la Estrella, en Pasto puede ser en: Metrópolis 21, Autoservicio Líder, Andino, Tigre de la Rebaja, Macroeconómico, Merca Z, Titán, entre otros.



Así como también puede llegar directamente al consumidor final a través de los puntos de venta, la asociación podría colocarlos en Ipiales puede ser en la carrea séptima y en Pasto puede ser en barrios como: Lorenzo, Tejar, Miraflores, Santa Mónica, Santa Bárbara, Villa Flor, Parque Bolívar, la Carolina, Centro (Calle 16), Parque Infantil, Av. Panamericana, Pandiaco, Av. de los Estudiantes, entre otros, ya que estos barrios hay mayor movimiento de personas, a demás son

lugares donde hay mayor concentración de hogares; de acuerdo con el estrato donde esté ubicado se ofrecería la presentación y el empaque, lo cual influye en el precio de venta.

La extensión de la línea del producto: la asociación Avingguai podría aumentar una nueva línea de producto ofreciéndolo en diferentes presentaciones, por ejemplo, vendiendo el producto por presas y no únicamente entero es decir también podría ofrecer pechugas, muslos, alas, contramuslos, recortes, filete.

También puede extender la línea de pollo crudo hacia abajo es decir ofreciendo el producto a un precio más barato que abarque a segmentos de población con menos recursos, por ejemplo, los avicultores teniendo en cuenta el costo de producción de un pollo entero el cual es de 9.400 y teniendo una utilidad del 20% podría ofrecer el producto a \$ 11.300, el cual está por debajo de la competencia.

Así como también los avicultores pueden extender la línea de pollo crudo hacia arriba, ofreciendo el producto con mejor presentación y calidad, por ejemplo, vender el producto sin piel y/o sin grasa, así como también en un empaque más elegante, puede ser al vacío, a un precio más elevado a personas de estratos más altos.

Pollo sin piel (filete)



Pechugas empacadas al vacío



Bolsas al vacío



Pollo empacado al vacío



Con estas características el producto (pollo entero) podría costar: 15.000

El canal de distribución óptimo es el directo el cual consiste que el producto vaya del fabricante al consumidor final, sin embargo, también se debe considerar el canal detallista el cual hace uso de intermediarios.

Se propone que la asociación podría ofrecer el producto a restaurantes y asaderos ubicados en los diferentes barrios de Pasto, por ejemplo: Restaurante y Asadero La Toscana, Asadero Cali Pollo, Pollo las Americas, Pollo Pio Pio, entre otros.

Posicionamiento diferenciado: se dirigen a captar clientes de la competencia y efectivamente lo mejor que optaría la asociación es posicionar su marca ya que carece de nombre, enfocado hacia el cliente, debido a que usan de modo particular el producto, de igual modo aquí se enfatiza sobre los nichos de mercado. Los competidores actuales regionales no han puesto su mirada en los gustos de los consumidores a la hora de comprar el producto, de acuerdo con el estudio de mercado realizado hay un número significativo de hogares que optarían por un producto más sano libre de grasa como también sin piel, y que las presentaciones y empaque vayan acorde a cada necesidad.

Se propone que la asociación adquiriera la marca FRESKIPOLLO con el siguiente eslogan:

“Lo bueno te hace bien, lo fresco te distingue”



Además, como se mencionó anteriormente sin piel y sin grasa de acuerdo al gusto de las personas, ofreciendo el producto en diferentes presentaciones como pollo entero, pechugas, muslos, alas, contra muslos, filete, recortes, y en empaque como bolsa plástica transparente, bandeja con petafil o en bolsa al vacío de acuerdo a la necesidad y gusto de las personas en los diferentes estratos.

Mantener la satisfacción del cliente: la lealtad se consigue cuando un consumidor sigue comprando bienes en la misma fuente a través del tiempo, los clientes de la asociación Avinguai han mostrado aceptación y por ende satisfacción del producto ya que este es fresco y a buen precio, además de recibir una buena atención.

La asociación para mantener satisfechos a sus clientes puede realizar lo siguiente:

Estar pendiente del cliente, saber que le gusta o le disgusta, saber cómo utiliza el producto, cuando, como, donde... Se trata de hacer un seguimiento que les permita asesorarle para que mejore su negocio con el producto, esto puede hacer a través de encuestas, o preguntando directamente al cliente cuando están comprando el producto.

Entregar más de lo que se promete, por ejemplo, puede reducir el tiempo de espera, ajustar el precio, ofrecer servicios o productos añadidos que el cliente valore como entregar a domicilio.

Estar atentos y ágiles para solucionar los inconvenientes que se presenten en el momento de ofrecer el producto, por ejemplo, alguna anomalía en el producto o en el empaque, y para que el cliente no se sienta incomodo o disgustado con el producto se podría ofrecerle un precio especial.

Marketing de relación: consiste en acuerdos contractuales entre compradores y distribuidores, los cuales son exitosos cuando se maneja incentivos económicos o descuentos por la compra del

producto, en la actualidad se habla de marketing de frecuencia como una estrategia para estimular el aumento de la compra de los mejores clientes, y es a través de la información personal de los gustos, la finalidad de esta estrategia es fidelizar al cliente.

Por ejemplo, la asociación puede ofrecer descuentos del 10% cuando la compra sea superior a 100 pollos, o puede ofrecer créditos cuando la comprar es constante y cuando el tiempo de espera para el pago no sea superior a 30 días de acuerdo a la cantidad comprada.

8.18 Marketing Mix (Producto – Precio - Plaza – Promoción) De La Asociación Avinguai.

8.18.1 Producto

La asociación Avinguai actualmente vende pollo crudo con una presentación de pollo entero y usualmente esta empaçado en una bolsa plástica transparente sin ningún detalle. La asociación podría ofrecer el mismo producto, pero en presentaciones diferentes y que el empaque sea de acuerdo con las exigencias del consumidor, el producto puede tener 3 empaques bolsas plásticas, bandejas con petafil y bolsas al vacío debidamente registradas con la marca, que en este caso sería Freskipollo, un registro sanitario, tabla nutricional y código de barras.

En cuanto al empaque se propone que la asociación implemente bandeja con film plástico, bolsa plástica y bolsa al vacío, se podría establecer bandejas de PSE (poliestireno expandido) son las que se denominan como bandejas de porex y se utilizan básicamente para envasar productos que en este caso sería carne de pollo, además de ir cubierta con Film plástico que se adapta mejor a cualquier superficie, se rompe menos y es transparente, lo que permite ver qué contiene a

simple vista, en cuanto a la bolsa se acogería a una plástica, gruesa debidamente sellada y marcada con su nombre, al igual que con la bolsa al vacío.

Bandejas de PSE



plástico

Con Film



Bolsas al Vacío



Bolsa plástica gruesa



El producto pollo podría ir empacado de la siguiente manera:



Las características que posee el producto son las siguientes:

La temperatura es ideal para la conservación del producto, se puede tener una temperatura de 2 grados centígrados con el fin de preservar sus componentes. En cuanto al tamaño que este sea un producto grande con un peso alrededor de 2 kilos para que evidencie su buen tamaño.

El color influye en la compra del producto por tal motivo la asociación puede ofrecer un producto de color rosado que es el color ideal y que representa el buen trato y las buenas condiciones en que ha sido sometido el producto.

Lo ideal es ofrecer un pollo libre de residuos, un producto limpio, es importante que la asociación se enfoque en la limpieza de todo el proceso del producto, desde el inicio hasta el proceso de pelado, lavado y distribuirlo al cliente.

El sabor y olor son las características más importantes para el mercado. La asociación presenta un producto con un buen sabor debido a que es fresco, el tiempo de sacrificio hasta el punto de venta es relativamente corto el cual presenta un producto al día y no guardado, con base a lo anterior el producto mostrara un buen olor. El olor evidencia las condiciones en la que se encuentra el producto en este caso al manejar una buena temperatura, un producto libre de residuos, un olor y color agradable representa la calidad del producto y eso es exactamente lo que la asociación representara con su producto.

8.18.2 Precio

La asociación maneja un precio adecuado, con relación a la competencia su precio es más bajo, básicamente se acomoda al precio del mercado. El siguiente cuadro representa el precio que estarían dispuesto los hogares a pagar por el producto siempre y cuando cumpla con las exigencias (características), en cada una de las presentaciones.

Tabla 132
Precio pollo

	Pollo entero	Medio pollo	Pierna	Pechuga	Ala
PRECIO	\$ 14.000	\$ 9.000	\$ 4.500	\$ 8.000	\$ 4.500

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Se evidencia un aumento considerable ya que la asociación ofrece su pollo a un precio de \$12.000 y a diferencia de la competencia se tiene los siguientes precios:

Tabla 133
Precio pollo

	PRECIO POLLO 2K
Mac Pollo	\$ 15.000
Pollo al Día	\$ 13.000
Pollo Caicedo	\$12.000
ASOCIACION AVINCGUAI	\$ 12.000

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

Cuando se habla de precio los consumidores lo relacionan con calidad y entre más caro sea se entiende que es un buen producto, pero la ley de la demanda manifestara que a altos precios será poca la demanda por tal razón se maneja un precio accesible, que la persona sepa que es proporcional a lo que está pagando con lo que le están ofreciendo.

De acuerdo con la información suministrada por la asociación en cuanto a costos de producir un pollo de 2 kilos, este cuesta en promedio \$ 9.400 y si la asociación lo está ofreciendo a \$12.000 el margen de rentabilidad es 21,6%, la asociación al ofrecer diversidad de presentaciones (pollo entero, pechuga, muslos, contramuslos, alas, recortes, filete), al mejorar su

empaque (bolsa plástica, bandeja con film plástico y bolsa al vacío) y si cumple con las exigencias del mercado su rentabilidad será de 32,8% a 37.3% es decir un incremento del 11% al 16%, si vende el producto a \$14.000 o \$15.000

El precio va a variar de acuerdo con el tipo de empaque y gustos del consumidor como por ejemplo que el producto este sin grasa y sin piel, es por ello que, si se comercializa el producto con alta calidad, fijar un precio alto ayudará a reforzar la imagen, claro está sin superar en exceso el precio que está dispuesto a pagar el cliente.

8.18.3 Plaza o distribución

La idea de la asociación es implementar sus propios puntos de venta haciendo caso de su estrategia corporativa, al incorporar puntos de venta propios podrá manejar las condiciones en las que llegará el producto, implementar un canal directo de distribución entre productor avícola y consumidor final, sin dejar a un lado los mayoristas. Así como también incorporar una distribución intensiva con el objetivo de llegar al mayor número de establecimientos posibles, en este caso puntos de venta propios en lugares estratégicos y llegar a cubrir la mayor demanda, ofertando el producto de acuerdo con el estrato en el que está ubicado ya que de eso dependerá la exigencia del consumidor.

En este caso recomendamos lugares donde mayor concentración de hogares posee y lugares comerciales, como anteriormente se mencionó, además las condiciones a las cuales el punto de venta debe estar sometido, es que debe estar limpio, libre de olores, que se maneje buenos hábitos de higiene donde se lave los recipientes y se desinfecte con productos de aseo, también

contar con congelador, vitrinas y exhibidores refrigerados para mantener la cadena de frío, acompañado de una buena atención y servicio al cliente.

En cuanto al personal que atiendan al cliente, se recomienda que sean personas capacitadas en atención al cliente, con conocimiento del producto, además que cuenten con buena disposición y que cuente con elemento de protección personal.

Además, la asociación podría ofrecer el servicio de domicilio.



8.18.4 Promoción o publicidad

Comunicar, informar y persuadir al cliente sobre la asociación, el producto y sus ofertas es básicamente lo que podría realizar la asociación, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su mercado objetivo.

Los medios de comunicación que se propone para persuadir al mercado son a través de radio como Radio Uno, La voz de Obonuco, Tropicana, Chuquimarca, entre otras, volantes en el cual puede ir una receta de cocina, e internet a través de redes sociales como Facebook, You tube, Whatsapp, Twitter, entre otras, ya que el resto son costosas.

Se plantea el siguiente eslogan para la asociación haciendo mención a su frescura que maneja:

“Lo bueno te hace bien, lo fresco te distingue”



La promoción en venta que se implantaría es para el cliente final.

El cliente final podría contar con ofertas semanales especiales, por ejemplo la asociación puede ofrecer: por la compra de un pollo entero el segundo pollo tendrá la mitad de su precio, o por la compra de una pechuga obtendrá 500 gr en alas totalmente gratis, y si la compra supera los \$ 20.000 entra a concursar en la rifa de algún electrodoméstico eso en el caso del punto de venta en estrato bajo y medio, y en estrato alto inscribir a la persona en el sorteo de un regalo sorpresa cuanto la compra supere a \$30.000, e implementar una venta especial, por la compra de dos pechugas la tercera es gratis.

Ahora en cuanto a los muslos por la compra de 2 kilos podrá llevarse un medio pollo a la mitad de su precio

Para los comerciantes se ofrecería descuento de acuerdo a los contratos realizados, a la cantidad solicitada y al tiempo que lleva solicitando el producto, es decir, el tiempo que lleva trabajando con la asociación.

Por ejemplo, la asociación puede ofrecer descuentos del 10% cuando la compra sea superior a 100 pollos, o puede ofrecer créditos cuando la comprar es constante y cuando el tiempo de espera para el pago no sea superior a 30 días de cuerdo a la cantidad comprada.

Publicidad a la marca a través de medios masivos, que el público conozca la asociación, en este caso que sepa que el producto FRESKIPOLLO evidencie lo que se está ofreciendo, un producto fresco y que el producto responda a lo que promete la marca. Es preciso por tanto que la marca se conozca y se crea, de otro modo el posicionamiento no se logra, no obtendrá un lugar en la mente del consumidor.

Una forma en que la asociación tendría buenas relaciones publicas y pueda mejorar su imagen es participando en eventos o actividades tales como eventos culturales, eventos deportivos, festividades, obras de caridad, etc.

El ofrecer sus productos o servicios como premios para un campeonato o concurso local, al patrocinar a un equipo deportivo local, etc.

La asociación podría darse a conocer vinculándose en los carnavales de negros y blancos, así como también en los partidos del deportivo Pasto, en los cuales podría ofrecer folletos como el siguiente:

pollo fresco

Freshpollo una empresa natibana que busca la satisfacción del cliente ofreciendo lo mejor del pollo crudo con la frescura que los caracteriza.

Empanadas de pollo barbacoa

Esta receta de empanadas de pollo barbacoa es facilísima de preparar porque usamos masa de hojaldre o de empanada ya envasada.

INGREDIENTE para 8 empanadas individuales

- 1 plancha de hojaldre o de masa para empanadas congelada o refrigerada.
- 150 gr de pechuga de pollo
- 6 cucharadas de salsa barbacoa envasada (si quieres hacerlo en casa)
- Medio cebolla
- 100 gr de queso rallado que funda bien
- Sal y pimienta
- huevo batido para pintar las empanadas

ELABORACIÓN

1. Extendamos la masa sobre una superficie plana y estirada.
2. Preparamos el pollo salpimentado a la plancha o usamos restos de pollo asado. Lo cortamos en tiras o filetes, a tu gusto.
3. Barbacoamos la cebolla picada en un poco de aceite y cuando tome color agregamos el pollo.
4. Mezclamos con la salsa barbacoa y añadimos el queso rallado.
5. Ponemos manitas de esta mezcla sobre la masa, cubrimos con más masa y cerramos, cerrando bien las bordes con la ayuda de un tenedor.
6. Horcamos unos 10 minutos a 200° hasta que la superficie dora. Se deben servir calientes para que el queso esté fundido y cremoso, pero están también muy ricas en frío.

Apoyado por:

FENAVI

Pollo laqueado

Esta receta de pollo laqueado se prepara originalmente con pato, pero con pollo resulta también deliciosa y con una presentación muy especial, que lo convierte en una opción muy interesante para mesas de invitados.

INGREDIENTES

- 1 pollo limpio entero o troceado en cuartos grandes
- Una cebolla
- 1 hoja de laurel
- 2 o 3 dientes de ajo.

Para la salsa:

- El zumo de 1 naranja (150 ml)
- 100 ml de ketchup.
- 120 ml de salsa de soja
- 2 cucharadas de miel
- 1 cucharada de gengibre molido
- 1 cucharada de mostaza dulce y suave (que no sea en grano)
- Media cucharadita de ajo en polvo
- Unos golpes de estas especias al gusto: clavo, canela y nuez moscada.
- Pimienta molida al gusto y sal (aunque la salsa de soja aporta mucho sal)
- Aceite o vinagre picados
- Una nuez de mantequilla

ELABORACIÓN

1. Salpimentamos ligeramente al pollo. Si el pollo está entero cortamos la cebolla en dos y la metemos en el estómago con el laurel. Si es en trozos cortamos la cebolla en cuartos y la mezclamos con el laurel y los trozos de pollo. Pinchamos la piel del pollo con un tenedor y ponemos los ajos fileteados entre la carne y la piel.
2. Mezclamos todos los ingredientes de la salsa en un bol y embadurnamos el pollo bien por todas partes con la salsa. Lo dejamos reposar así unas horas o mejor de un día para otro.
3. Pasado ese tiempo ponemos el pollo escorrido en una bandeja de horno y reservamos la salsa sobrante para cocer durante el asado. Queda muy bien metido en la salsa de asado, pero también se puede hacer al modo tradicional.
4. Hay que hornear a 180° y es mejor hacer con aluminio porque tiende a dorarse demasiado. El tiempo de asado varía entre 1 hora y 1 hora y media, dando la vuelta al pollo a mitad de asado si es en trozos.
5. Durante el asado se cocina con la salsa y los jugos de la bandeja cada 10-20 minutos. Se añade también agua si es necesario.
6. Los últimos 10 minutos se debe dejar de asar necesario que dore un poco. Servimos espolvoreado con perejil o cilantro picado para dar frescor.

8.19 Plan De Acción De Mercadeo Para La Asociación Avinguai

Tabla 134

Plan de acción de mercadeo para la asociación Avinguai

PLAN DE ACCION								
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTOR	META	ACTIVIDAD	TIEMPO	INDICADOR DE LOGRO	RESPONSABLE	RECURSOS
Posicionar el producto	Posicionamiento de confrontación directa	Personal Interno	Capacitar al personal de ventas en atención al cliente	Implementar técnicas de venta para mejorar el servicio	3 meses	Encuestas para calificación del servicio prestado	Mercadeo	\$500.000
			Tener certificado ISO 9001, certificado NTC, certificado en bioseguridad.	Mejorar la calidad del producto a través de procesos estandarizados (Planta de beneficio)	1 año	Tener certificados. Seguimientos a los procesos.	Gerencia	\$700.000
		Distribuidor	Mantener la motivación laboral a través de los incentivos	Implementar material Point of Purchase	2 meses	Seguimiento en el buen uso del material Point of Purchase	Mercadeo y Gerencia	\$2.000.000

		otorgados a los distribuidores	Implementar descuentos por superar la cuota de compra		Medición de los descuentos realizados	Mercadeo y Gerencia	
	Consumidor	Tener variedad de presentaciones en diferente empaque	Brindar diversidad de precios competitivos de acuerdo a la presentación, empaque y peso del producto, teniendo en cuenta el estrato económico, las exigencias y necesidades del consumidor	3 meses	Seguimiento a la participación en el mercado teniendo en cuenta la competencia	Mercadeo y Gerencia	\$500.000
			Ofrecer el producto en diversas presentaciones como pollo entero, medio pollo, pechuga, ala, muslo,	1 mes	Seguimiento en la excelente presentación y empaque del producto	Mercadeo y Gerencia	\$2.000.000

				contramuslo, recortes, filete; empacados en bolsa plástica, bandeja con film plástico, bolsa al vacío.				
Incrementar las ventas	Aumentar los canales de ventas	Personal Interno	Incrementar las ventas en un 5% anual	Ofrecer incentivos económicos por adquirir nuevos canales de distribución, almacenes de cadena, supermercados.	3 meses	Seguimiento al número de distribuidores	Mercadeo y Gerencia	\$300.000
		Distribuidor		Realizar negociaciones especiales de acuerdo a la cantidad vendida	1 mes	Seguimiento de negociaciones especiales	Mercadeo y Gerencia	\$1.000.000
				Inaugurar 2 puntos de venta propios en lugares estratégicos	6 meses	Verificar periodos pasados de ventas y comparar con las ventas	Mercadeo y Gerencia	\$20.000.000

						actuales		
		Consumidor		Desarrollar promociones, descuentos, bonos	2 meses	Seguimiento de promociones y descuentos en las ventas	Mercadeo y Gerencia	\$500.000
Convertirse en una de las marcas más reconocidas en la región	Posicionamiento diferenciado	Personal Interno	Contar con un nombre de marca realmente efectivo	Elegir un buen nombre, un logotipo que capte la atención con un eslogan adecuado	1 mes	Calificación de la marca por parte de los clientes a través de encuestas	Mercadeo y Gerencia	\$ 1.500.000 - 2.000.000
			Generar una buena imagen en la mente del cliente	Motivar al personal en su labor para que haya sentido de pertenencia en los colaboradores.	1 mes	Nivel de satisfacción del personal	Mercadeo y Gerencia	\$200.000
		Distribuidor		Implementar material Point of Purchase.	2 meses	Seguimiento en el buen uso del material Point of Purchase	Mercadeo y Gerencia	\$1.000.000

			Tener una participación en el mercado del 2%	Dar a conocer la marca a través de medios masivos de comunicación como radio, volantes, redes sociales.	1 mes	Medición del nivel de ventas	Mercadeo y Gerencia	\$500.000
	Consumidor	Tener buena satisfacción del cliente		Ofrecer descuentos, promociones de acuerdo a la compra realizada.	1 mes	Medición de los descuentos realizados	Mercadeo y Gerencia	\$500.000
				Brindar una buena atención al cliente.	1 año	Seguimiento de la satisfacción del cliente a través de encuestas realizadas a los clientes	Mercadeo y Gerencia	\$200.000
				Ofrecer un producto de calidad y a buen precio	2 meses			
				Llenar las expectativas del cliente	1 año			

Identificar mercados rentables en los que la incursión de la empresa sea factible	Expansión de mercados	Personal Interno	Contar con personal capacitado en gestión de mercadeo	Capacitar al personal en técnicas de ventas	2 meses	Seguimiento al personal de ventas con respecto a la implementación de los conocimientos adquiridos	Mercadeo y Gerencia	\$300.000
		Distribuidor	Llegar a diferentes distribuidores del territorio nariñense	Realizar estudios de mercado	6 meses	Participación en los diferentes mercados geográficos	Mercadeo y Gerencia	\$3.000.000
				Formar alianzas estratégicas	1 año	Numero de alianzas realizadas	Junta de socios	\$5.000.000
		Consumidor	Aumentar participación en el mercado en un 5%	Ampliar la distribución con la construcción de más galpones	1 año	Numero de galpones en funcionamiento	productores de la asociación	\$15.000.000

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

8.20 Indicadores De Gestión

Tabla 135

Indicadores de gestión

INDICADORES DE GESTION			
OBJETIVO	FORMULA	UNIDAD	GLOSARIO
Posicionar el producto	$(\text{Consumo actual} - \text{consumo anterior}) / \text{consumo total}$	%	Mide porcentualmente la frecuencia actual de consumo
	$(\text{Número de productos con defecto} / \text{Total de productos}) * 100$	%	Mide porcentualmente los productos con defecto de acuerdo al total de productos
	$((\text{Nivel de ventas esperado} - \text{nivel de ventas realizado}) / \text{Nivel de ventas esperado}) * 100$	%	Mide porcentualmente el incremento de ventas a través del uso de medios masivos de comunicación
	$(\text{Calidad de producto} + \text{Calidad del servicio}) / (\text{Precio competitivo} + \text{Entrega completa oportuna} + \text{Postventa})$	%	Mide el índice de percepción global sobre el servicio que realice en términos de valor agregado
Incrementar las ventas	$(\text{Ventas del año actual} - \text{ventas del año pasado} / \text{Ventas del año actual}) * 100$	%	Mide porcentualmente el incremento en ventas de un periodo a otro
	$(\text{Nivel de ventas alcanzado} / \text{Nivel de ventas esperado}) * 100$	%	Mide porcentualmente la eficiencia de las ventas
	$(\text{Clientes nuevos} / \text{Clientes totales}) * 100$	%	Mide porcentualmente los nuevos clientes
	$((\text{Ventas de clientes actuales} - \text{venta de clientes nuevos}) / \text{Venta de clientes actuales}) * 100$	%	Mide porcentualmente el incremento en ventas con los nuevos clientes
Convertirse en una de las	$(\text{Total clientes satisfechos} / \text{Total clientes atendidos}) * 100$	%	Mide porcentualmente los clientes satisfechos de acuerdo al total de clientes

marcas más reconocidas en la región	$(\text{Total unidades vendidas por la empresa} / \text{Total unidades vendidas por el mercado}) * 100$	%	Mide porcentualmente la participación total del mercado
	Numero de compras de productos en la empresa / Numero de compras a la competencia	%	Mide el índice de lealtad
	Numero de menciones de marcas / Total de encuestados	%	Mide la recordación espontanea del consumidor con respecto a una marca
Identificar mercados rentables en los que la incursión de la empresa sea factible:	$(\text{Promedio consumo actual} - \text{promedio de consumo potencial}) / \text{consumo promedio actual}$	%	Mide porcentualmente el incremento del nivel de consumo en un lugar geográfico
	Personas que comprarían el producto / número de personas encuetadas	%	Mide porcentualmente a las personas que están dispuesta a consumir el producto (aceptación)
	$Q = \text{precio que están dispuestos a pagar} \times \text{número de personas que comprarían} \times \text{consumo a la semana}$	#	Mide la demanda potencial en la semana
	Margen de contribución variable / ventas en peso	%	Margen de contribución variable mide el porcentaje de cada peso de venta adicional que estará para ayudar a cubrir sus costos fijos e incrementar su utilidad

Datos obtenidos en la investigación (Fuente: elaboración propia)

8.21 Conclusiones

La asociación brinda un producto fresco procesado al día, lo cual le ha permitido conservar sus clientes, sin embargo, con este plan estratégico de mercadeo se pretende que los avicultores enfrenten sus debilidades y amenazas con las fortalezas y oportunidades con las que cuenta para aumentar su mercado al ofrecer un producto de calidad, desarrollando así una mejor gestión de mercadeo.

El estudio de mercado, la información adquirida de los productores, de los clientes y de la competencia dieron a conocer el producto que se está ofreciendo, la importancia que le dan a los diferentes aspectos del pollo en el momento de comprarlo, como lo es el precio, marca, tamaño, color, presentación – empaque, sabor al prepararlo y olor, así como también permitió conocer la competencia, su portafolio, sus empaques, sus presentaciones, su posicionamiento en el mercado, esto con el fin de que los avicultores puedan realizar los cambios necesarios en las diferentes áreas para ser más competitivos y ofrecer un producto que sea de mayor atracción para las personas.

En cuanto a la posición competitiva la asociación no es fuerte porque presenta debilidades notorias en gestión de mercadeo, publicidad, entre otras, pero está cerca de los principales competidores al tener una clasificación ponderada de 3,08 en su perfil competitivo, además el estudio de mercado arrojó que en cuestiones de calidad, el producto de la asociación tuvo una buena aceptación por parte de las amas de casa que lo adquirieron, por qué aspectos como el

sabor y olor fueron los que mejor calificación tuvieron y relacionándolo con las exigencias de mercado son características que importan mucho en el momento de comprar.

La asociación se ha permanecido rezagada por la competencia debido a que al implementar precios por debajo de sus gastos ha incurrido a pérdidas, todo con el fin de mantener su mercado estable. Pero sus clientes admiten que adquirir el producto que ofrece la asociación, está respaldando a la necesidad de portar un producto fresco. Sin duda alguna implementar un plan de marketing es la herramienta crucial para que sus ventas crezcan a raíz de su ventaja competitiva.

El mercado es cada vez más exigente, para tener una compra y más aún para que sea repetitiva se debe efectuar aspectos claves para fidelizar al consumidor. El producto pollo está en la etapa madura del ciclo de la vida, los hogares conocen muy bien el producto, la noción es implementar diversidad de presentaciones acorde a cada necesidad. Una vez establecido el mercado objetivo, se debe utilizar variables más cualitativas, para ello se puede segmentar dicho mercado y orientar la oferta a un determinado sub-grupo (segmento) en función de sus gustos, necesidades, hábitos y costumbres.

8.22 Recomendaciones

La asociación actualmente tiene su mercado en el sur de Nariño y el producto que ofrece es el pollo crudo. La asociación puede primero posicionarse a través de una marca ya que carece de ella, por eso se propone introducir al mercado un nombre que caracterice al producto de la asociación y que sea atractivo para las personas, de acuerdo con el estudio de mercado los

nombres como FRESKIPOLLO Y POLLOS DEL SUR son los más llamativos para la mayoría de hogares ya que manifiesta que el producto es fresco y que es característico de la región. Implementar la marca y aumentar el nivel de esfuerzos de marketing a través de publicidad o distribución, realizar el marketing directo para ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos.

La asociación podría tener mayor control de los canales de distribución implementado sus propios puntos de venta lo cual genera mayor utilidad al ofrecerlo al cliente final, no todos los avicultores tienen sus puntos de venta lo ideal es que todos cuenten con ello más aún si el punto de venta está en un lugar estratégico.

Le proponemos vender el producto "POLLO ENTERO" a un precio accesible para los compradores, el cual este acorde al peso y tamaño del mismo, que el producto sea fresco, procesado al día, en el momento de salir de la planta de beneficio y de distribuirlo en el mercado, se sugiere que el producto se encuentre en una temperatura mínima de 0° F (-18° C), así como también podría ofrecer diversidad de presentaciones ya que, de acuerdo a la conveniencia y número de integrantes en el hogar, se podría ofrecer el pollo por presas, en cuanto al color se recomienda que la asociación ofrezca el producto con un color rosado el cual es el que actualmente está ofreciendo, sin embargo podría ofrecer el color amarillo el cual tiene una gran aceptación por el consumidor.

Un aspecto importante que deben tener en cuenta los avicultores es que el pollo venga sin piel, y sin grasa ya que el consumidor ve que es conveniente a la hora de adquirir el producto

este venga sin ella, se recomienda que se preste mayor atención al proceso de pelado del pollo para que en el momento de entregar al cliente el producto genere una buena imagen, en cuanto al peso se sugiere que el pollo sea grande con un peso alrededor de 2 kilos, y en cuanto a su empaque se propone que la asociación implemente bolsa plástica, bandeja con flim plástico y bolsa al vacío, sellada y marcada con su nombre, estableciendo normas de calidad a cada atributo y estableciendo un programa de control de calidad.

La asociación Avinguai podría tener nuevos segmentos objetivos vendiendo el producto a otro grupo de compradores por ejemplo a otros estratos económicos mejorando su presentación, también podría posicionar el producto de forma diferente, mediante diversas formas de publicidad, e implementando nuevas categorías en la línea de productos, y el desarrollo de nuevos canales de distribución adquiriendo una red de franquicias.

CAPÍTULO 9: ENSAYO CORRESPONDIENTE AL TRABAJO DE GRADO

LA CULTURA NARIÑENSE, LA BARRERA DE LA ASOCIATIVIDAD

El sector avícola de Nariño ha crecido enormemente, desde sus inicios a través de los análisis y acercamiento al sector se logró diagnosticar y evidenciar que es un sector en crecimiento, pero en cuanto a las empresas avícolas, algunas fallan en capacidades internas debido a que no le dan la suficiente importancia en aspectos cruciales que las pueden fortalecer, la competencia ha sido para los pequeños avicultores de la asociación, la piedrita en el zapato para ser aceptados en el mercado, ahora luego de un exhaustivo estudio se implementa la idea de que por cultura el sector avícola de Nariño no hace asociatividad ni mucho menos alianzas para poder enfrentar la competencia regional y nacional.

El entrarse y conocer bien la situación actual del sector avícola en el departamento de Nariño, se evidencia que la cultura influye sobre las decisiones que se tomen en una organización, ese es el caso de la avícola regional, porque se observó la falta de asociatividad, al tener contacto con el sector se evidencio el lado egoísta que se tiene al momento de unir fuerzas para enfrentar problemas que lo afectan. El motivo de esa desunión se debe a la desconfianza y oposición entre ellos. Hacer las cosas de forma individual y sin alguna ayuda, es el peor error si se está en economías de escala o los clusters, esto da como resultado que es más difícil mantenerse en el mercado y para competir es necesario mantener una actitud flexible ante la asociatividad.

“Si no puedes con tu enemigo, únete a él”. Es preferible no enfrentarse a enemigos superiores a uno mismo, sino ver la forma de adherirse a él. En el contexto empresarial, lo que importa es aumentar la cadena de valor sumando clientes y proveedores, más aún si la empresa es pequeña estaría en ese escenario, pero la realidad es diferente. ¿Qué ofrece el otro que a mí me beneficie? en la cultura el individualismo plaga a la región estigmatizándolo a la desaparición e ineptitud de las empresas ante los esfuerzos que se haga para contender a la competencia en los mercados actuales. En la región de Nariño las empresas poco trabajan uniendo fuerzas para contrarrestar los factores externos, no hacen uso de alianzas estratégicas ya que individualizan a las partes involucradas por los diferentes pensamientos que se tiene de dicho término, en el caso de la avicultura la asociatividad es pobre, incluso tiende a trabajar por su propia cuenta en un mercado que es altamente competitivo, donde la rivalidad es fuerte y las oportunidades se disminuyen, es algo que se afirma luego de toda la investigación.

Las empresas regionales, no simpatizan con las alianzas estratégicas porque miden todo por el parámetro de la ganancia inmediata, es decir descuidan su responsabilidad social y pierden al mismo tiempo la riqueza de la diversidad.

Se entiende por asociatividad a "Un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común"(Rosales, 1997:97).

Como se ha expuesto, el estudio de los procesos de asociatividad cada vez toma mayor importancia y relevancia en mercados competitivos actuales, a pesar de que no se ha mostrado tener amplia vinculación con factores económicos y sociales en la región, se ha evidenciado ampliamente que la participación en procesos asociativos genera en las empresas mejores condiciones operativas, tecnológicas, de innovación y económicas.

¿Por qué somos individualistas? ¿Qué tiene que ver la cultura en todo esto? Muchos de los comentarios de los avicultores de la región, incluido la asociación, ven que es necesario acudir a asociarse, ese es el caso de los pequeños y medianos avicultores, que por tratar de competir unen fuerzas, pero los grandes avicultores de la región lo ven diferente, opinan que los pequeños avicultores, no aportarían lo suficiente para ser tomados en cuenta, es aquí donde decimos que la cultura es decir las costumbres y valores que tiene la región hacen que no se logre una mejor interacción a pesar de que comparten una misma situación, tratan de acoplar el mercado con pollo más económico, opacando a los avicultores pequeños y sus esfuerzos para ser aceptados en el mercado queda reducido a desánimos y depresión.

Ahora bien, si se sabe que hay individualidad y esto unido a nuestro sistema capitalista provoca que quien posee los recursos y el capital, busca la maximización del beneficio propio por medio de la acumulación y reproducción de los recursos, quienes buscan obtener la mayor satisfacción o utilidad, adquieren lo que quieren, con el menor precio posible, despojando así el mediano y pequeño avicultor.

La economía actual, el desarrollo tecnológico y la apertura de mercados, hace que las empresas tengan que adaptarse a un entorno dinámico.

Hoy en día, la competencia y la entrada de nuevos competidores al mercado hace que las empresas estén constantemente buscando nuevas oportunidades que les permitan no sólo mantenerse dentro del mercado, sino, competir altamente con sus productos o servicios.

Las alianzas estratégicas son una oportunidad para las empresas, ya que estas son uniones formales entre dos o más organizaciones que tienen como fin, unir sus fuerzas para lograr un objetivo común del que ambas se beneficien, además tienen como propósito llevar a cabo la formación de sociedades que ayuden a la competitividad y al fortalecimiento de las empresas. Son entendidas también, como formas de cooperación entre algunos de los entes que directamente influyen en su comportamiento, proveedores, distribuidores, clientes, nuevos participantes, entre otros.

El sector avícola de Colombia es uno de los sectores que ha logrado crecimientos permanentes, sin embargo, en el departamento de Nariño los avicultores de las grandes, medianas y pequeñas empresas dedicadas a la producción y comercialización de pollo no realizan alianzas estratégicas, la cultura de los habitantes en el momento de formar una empresa o de aliarse con otras personas lo piensan una y otra vez y prefieren trabajar solos, llevando su propio liderazgo.

Las alianzas estratégicas son uno de los retos necesarios que las empresas deben considerar para no sólo sobrevivir en el mercado, sino para desarrollar procesos exitosos y productos permanentes, más aun entendiendo que ninguna empresa es autosuficiente en las funciones que desempeña y que existen otras en capacidad de asistirle eficientemente.

El pensamiento del nariñense tiende a ser aislado, buscando el bienestar individual y no grupal, desconociendo que al unirse con otros empresarios las empresas pueden multiplicar sus operaciones con mayor efectividad, rapidez y seguridad, para lograr ser más competitivos.

La nueva realidad económica, social y ambiental obliga a los sectores productivos a asumir el reto de diseñar y estructurar nuevos modelos empresariales que les permita lograr mayores niveles de productividad, menores costos y buscar integraciones entre pequeños, medianos y grandes productores.

Aliarse genera mayores oportunidades, al consolidar oferta y compartir riesgos, aumenta ventas, permite tener acceso a nuevos mercados y canales de distribución, así como también genera contacto más directo con los clientes, aportaciones de capital para desarrollo de mercados y/o tecnologías, compartir información, experiencia, reducir los costos, crear barreras de entrada y dar solución a necesidades de los clientes. Fundamentalmente permite la expansión, sin perder independencia y flexibilidad. Así al trabajar en cooperación con otra empresa es probable que se alcancen los objetivos más rápido que si se lo hiciera por separado.

Es por ello que la asociatividad se convierte en un modelo eficiente en beneficio de los productores del campo, con el fin de mejorar su acceso a nuevos mercados, lograr la formalización del trabajo y el desarrollo de capacidades empresariales.

“El departamento de Nariño se caracteriza por ser aguerrido y progresista y si bien es cierto que somos un pueblo noble y aguerrido, también es cierto que tenemos defectos que opacan esas virtudes: somos envidiosos y rencorosos al extremo de ignorarnos y acomplejarnos nosotros mismo. Difícilmente un paisano reconoce el brillo del otro, resaltamos los defectos y ocultamos lo bueno que hay entre nuestra gente. Difícilmente nos asociamos para sacar adelante un proyecto, poco a poco nos hemos vuelto seres solitarios y resentidos”.

Necesitamos los nariñenses superar muchas trabas psicológicas producto de los errores, equivocaciones o malinterpretaciones históricas, y eso se logra con educación, con cultura, valorándonos realmente, dándonos a nosotros mismo el puesto que merecemos y destacando nuestros valores regionales.

Como se mencionó anteriormente las visitas realizadas a pequeños, medianos y grandes avicultores de Nariño, nos permite decir que muy poco manejan la asociatividad, su cultura los ha llevado a realizar sus sueños de manera independiente, sin embargo la investigación realizada nos permitió darnos cuenta que la asociación Avinguai es un ejemplo para el departamento ya que unieron esfuerzos, conocimientos, experiencias, necesidades, sueños, etc., para poder brindar un producto de mejor calidad al mercado actual, así como también aumentar su producción y por ende crecer su mercado.

La asociación Avinguai se ha caracterizado por contar con personas solidarias, que se apoyan y colaboran mutuamente, que creen en el trabajo en equipo, para satisfacer necesidades individuales y grupales, para alcanzar metas comprometidos cada uno con su labor y con sus responsabilidades frente a la asociación.

Pero por lo general en el departamento de Nariño ¿Por qué nos cuesta tanto trabajar en equipo? Una respuesta sencilla a esta pregunta puede ser la falta de disciplina, de alinearnos detrás de objetivos comunes, de creer en las capacidades de los demás y de lo valioso que pueden ser sus aportes si se decide unirse con otras personas.

Una forma de producción, consumo, y distribución de riqueza, centrada en la valorización del ser humano y no en la priorización del capital es la economía solidaria, la cual promueve la asociatividad, la cooperación y la autogestión, y está orientada a la producción, al consumo, y a la comercialización de bienes y servicios, de un modo principalmente auto gestionado, es decir por la autonomía de cada unidad o emprendimiento, así como por la igualdad y equiparación entre sus miembros.

Un modelo para tener éxito es las alianzas productivas las cuales se caracterizan por coordinar esfuerzos, recursos y habilidades, para de manera conjunta solucionar problemas y aprovechar oportunidades. Las alianzas productivas se definen como los acuerdos o vínculos entre dos o más actores, que se unen para alcanzar objetivos comunes de una manera eficiente. Este tipo de cooperación puede involucrar intercambio de conocimiento, tecnología, confianza, capacidades; compartir riesgos y beneficios.

Entre las diferentes modalidades de alianzas productivas podemos encontrar «alianzas verticales», las cuales ocurren entre los diferentes eslabones de la cadena que van desde la provisión de insumos, pasando por la producción, transformación, comercialización y el transporte, hasta el mercadeo y la distribución; o «alianzas horizontales», que son acuerdos o fusiones entre empresas del mismo nivel, o formación de asociaciones de productores. Este último tipo de alianzas, por lo general, está orientado a aumentar el poder de negociación de las partes (FAO, 2003).

En este caso la asociación Avingguai desarrollo alianzas horizontales, ya que es la unión de avicultores del mismo nivel, los cuales quieren tener una planta de beneficio que cubra con las exigencias para brindar un producto de mejor calidad que sea procesado al día.

Algunos factores que facilitan el desarrollo de alianzas son la confianza, la complementariedad de las partes, la flexibilidad de los diferentes actores, los resultados tangibles y concretos, y la buena comunicación entre los socios.

La asociatividad es una estrategia importante que sabiéndola aplicar con lleva a resultados positivos e implica compromiso en las partes interesadas. Para competir es necesario acudir a alianzas que de algún modo reduzca el impacto que genera la competencia en el mercado regional y dejar a un lado la cultura del egoísmo, rivalidad e individualismo que atrasa e incluso ha causado el cierre de empresas que tratan por competir en economías de competencia imperfecta.

Para finalizar se puede decir que, en el departamento de Nariño Avícola Caicedo, Avícola Ruano y Pollo al Día son un ejemplo para la asociación Avinguai tanto en trabajo como en disciplina, en esfuerzo, en control y en interés por crecer en el sector avícola y por brindar un pollo fresco y saludable, sin embargo, la Asociación Avinguai es un ejemplo para todo el departamento por unir ideas, esfuerzos y dedicación por cumplir unos objetivos y de esta manera formar una asociación.

CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES GENERALES

Por motivo de cambio de profesores en cada una de las asignaturas de Investigación (I, II, III) no se dio continuidad a los objetivos iniciales ya que estos eran modificados constantemente, por lo tanto, en este momento no podemos responder a los objetivos iniciales, únicamente respondemos a los objetivos planteados en la etapa de practica investigativa y trabajo de grado.

En la industria avícola, tratándose de una actividad dinámica y muy sensible a lo largo de toda la cadena, debe implementarse políticas y estrategias encaminadas a mejorar las condiciones para el desarrollo de todas las fases productivas, se debe considerar la producción primaria, seguridad en el abastecimiento de materias primas y comercialización de los productos, proporcionando una rentabilidad adecuada a todos sus actores, aspecto que debe sustentarse en información confiable y oportuna. En este contexto, esta cadena agroindustrial avícola, es un sector de importancia para la economía nacional. (Industria avícola 2004.)

El sector avícola de Nariño ha hecho esfuerzos enormes por cumplir la costosa reglamentación que el estado impone en temas de inocuidad, sanitarios, tributarias y ambientales, y que a pesar de la grave situación socio económica se ha sorteado muchos obstáculos de carácter financiero y operativo para continuar con la rentabilidad social que el gremio aporta al departamento.

Las capacidades que tiene la asociación Avinguai, las cuales fueron percibidas en las visitas a las avícolas, en las diferentes áreas evaluadas (producción, mercadeo, talento humano,

finanzas) se pueden aprovechar en el momento de colocar en marcha la planta de beneficio, lo cual motivara a los avicultores a construir más galpones para aumentar su producción y por ende sus ventas.

Los hábitos de consumo están cambiando, las personas prefieren productos sanos y frescos. La carne de pollo está considerada como un alimento básico en la dieta humana. La empresa dedicada a la avicultura debe conocer su mercado desde un punto de vista estratégico que pueda contribuir en las relaciones con el entorno y en las relaciones con las diferentes partes de la organización. Puede contribuir a crear relaciones o alianzas con actores importantes en el entorno, lo que se conoce como estrategias relacionales. Por otra parte, pueden contribuir aportando información estratégicamente valiosa para la toma de decisiones en la empresa. Toda la información recolectada aporta como insumo a seleccionar la mejor decisión para la asociación.

El plan estratégico de mercadeo que se propone es una herramienta de gestión que le permitirá a la asociación ordenar sus objetivos y las diferentes estrategias planteadas a través del tiempo y de las circunstancias que este enfrentando, con el fin de que los avicultores puedan alcanzar las metas individuales y grupales que tenían en el momento de asociarse. Como asociación el crecer incorpora esfuerzos dirigidos a expandir su mercado a otros segmentos. Ofrecer diversidad de presentaciones y cambios en el producto tomando como punto de partida ofrecer una carne saludable libre de grasa, formará parte de hogares de estratos superiores, por tal motivo es crucial que manejen sus propios puntos de venta en lugares estratégicos tomando control e incluso ventaja en los canales de distribución y asegurando la calidad de su producto. En estratos medios

la importancia radica en el precio, esta variable está relacionada directamente con la calidad, al ofrecer la asociación un producto al alcance de sus ingresos, sus esfuerzos se orientan a brindar el mismo producto en diversas presentaciones, pero sin la extracción de grasa ni piel, ofreciendo el mismo pollo con las mismas características a un precio más bajo.

BIBLIOGRAFIA

Betancourt, (2004), Análisis sectorial y competitividad, Benchmarking competitivo

Fred, (1982), Corporate planning, Oxford

Fred, (2008), Conceptos de administración estratégica, México

Guiltinan, Gordon; Madden, (1998), Gerencia de marketing – Estrategias y programas

NETGRAFIA

(2004), Sociedad de agricultores de Colombia, recuperado de la página:

http://www.sac.org.co/images/estueconomicos/Infraestructura_de_transporte_y_el_sector_agropecuario.pdf

(2009) ¿Para qué sirve la matriz DOFA?, recuperado de la página: <http://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>

(2009), Plan vial departamental de Nariño 2009 – 2018, Gobernación de Nariño, recuperado de la página: https://dirinfra.mintransporte.gov.co/PVR_DATA/DOCUMENTS/plan_narino.pdf

(2011) La matriz de evaluación de factores externos, recuperado de la página: <http://sdad-uvm.wikispaces.com/file/view/MEFE+y+MEFI.pdf>

(2011), Normatividad agroindustrial, recuperado de la página:

<http://normatividadagro.blogspot.com/p/sector-avicola.html>

(2012), El sitio avícola. Control de factores ambientales en la crianza de pollitos, recuperado de la página: <http://www.elsitioavicola.com/articles/2187/control-de-factores-ambientales-en-la-crianza-de-pollitos-1/>

(2013) Revista Nacional de Agricultura, recuperado de la página:

<http://www.sac.org.co/images/contenidos/revistanacional/2baja.pdf>

(2014) Alianzas Estratégicas: Una Alternativa Competitiva. Encolombia, recuperado de la página:

<https://encolombia.com/economia/empresas/alianzasestrategicasunaalternativacompetitiva-2/>

(2015) La importancia de la Calidad en las Empresas, recuperado de la página:

<https://www.emprendices.co/la-importancia-la-calidad-las-empresas/>

(2015), Reforma tributaria incertidumbre para el agro, recuperado de la página:

<HTTP://WWW.fenavi.org/images/stories/revistaavicultores/libros/revista-229/>

Aguilera María, (2014) Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología, recuperado de la página:

http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_214.pdf

Aguilera Maria, (2014), Economía Regional. Desarrollo institucional, organizacional y tecnológico,

recuperado de la página: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_214.pdf

Alberto Hugo (2011), Documentos de investigación, Perduralidad empresarial: el caso del sector avícola en Colombia, recuperado de la página:

<http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/Documentos-de->

Investigacion/DII19_Admon_finalb.pdf

Avila, (2016), Balance avícola 2015 y expectativas 2016, recuperado de la página:

[http://www.fenavi.org/images/stories/estadisticas/article/3295/Avicultores234_Balance%20\(1\).pdf](http://www.fenavi.org/images/stories/estadisticas/article/3295/Avicultores234_Balance%20(1).pdf)

Chavarrias (2012), El color en la carne de ave, recuperado de la página:

<http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/sociedad-y-consumo/2012/11/22/214294.php#sthash.mIqXT6nI.dpuf>

Colombia.com, Sector avícola y los cambios con la llegada del TLC, (2012), recuperado de la página:

<http://www.colombia.com/actualidad/especiales/tlc-con-estados-unidos/sdi218/38077/sector-avicola-y-los-cambios-con-la-llegada-del-tlc>

David, Análisis y elección de la estrategia, recuperado de la página:

<https://gerenciaestrategicaumb.wikispaces.com/file/view/COMOELEGIRESTRATEGIAS.pdf>

Davila, (2001), Esquema de ordenamiento territorial del municipio de el contadero - Nariño , recuperado

de la página: <http://www.contadero-narino.gov.co/apc-aa-files/31323035343164316366653332303035/EOT1.pdf>

Delgado, William, (2004), TLC Colombia-Estados unidos y su incidencia en el sector

agrícola, recuperado de la página: <http://www.eumed.net/eve/resum/o6-03/wdm.htm>

El sector avícola en Colombia, recuperado de la página: <http://pollospaz1709.es.tl/EL-SECTOR-AVICOLA-EN-COLOMBIA.htm>

Giraldo López José Ariel, (2005, febrero 16). Teoría del mercadeo, recuperado de la página: <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-mercadeo/>

Ipiales, Áreas culturales Banco de la Republica, recuperado de la página: <http://www.banrepultural.org/ipiales/acerca-de-ipiales>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, recuperado de la página: <https://www.finagro.com.co/noticias/minagricultura-y-banco-agrario-crean-agro% C3% A1 gil-cr% C3% A9 dito-f% C3% A1 cil-y-efectivo>

Ochoa, Carlos (2015), Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia, recuperado de la página: <http://www.netquest.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/>

Paredes, Joaquin (2005) Ensayos sobre economía regional, Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander, recuperado de la página: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2005_agosto.pdf

Pérez, Julián y Gardey, Ana (2013), Definición de Plan Operativo, recuperado de la página: <http://definicion.de/plan-operativo/>

Piñones y Acosta, (2006), Alianzas Productivas en Agrocadenas, recuperado de la página:

<ftp://ftp.fao.org/DOCREP/FAO/009/ag861s/ag861s00.pdf>

Santana, Carlos (2014), Los 8 elementos básicos para diseñar una estrategia corporativa exitosa,

recuperado de la página: <http://blog.acsendo.com/los-elementos-clave-para-disenar-la-estrategia-corporativa/?es/blog/los-elementos-clave-para-disenar-la-estrategia-corporativa/>

Tornatore, Alejandro, Decisiones sobre el precio, recuperado de:

<http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Gestion%20de%20mercadeo%20agropecuario/Precio.pdf>

Verónica, (2012) Administración estratégica, Tipos de estrategias, recuperado de la página: <http://veronabla.blogspot.com/2012/04/tipos-de-estrategias.html>

Vulnerabilidad y planeación estratégica, recuperado de la página:

<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20ODOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>

ANEXOS

Anexo F Encuesta a posibles clientes



ENTREVISTA A POSIBLES CLIENTES DE LA ASOCIACION AVINGUAI



Universidad de **Nariño**

Entrevista para posibles clientes de la asociación Avinguai en la ciudad de Pasto.

Objetivo: Obtener información con respecto a factores relevantes en el momento de comprar pollo crudo en la ciudad de Pasto.

1. Determinar las exigencias del mercado con respecto al pollo
2. Establecer el consumo actual de pollo en el mercado
3. Determinar las preferencias que tiene el mercado con respecto a las marcas de pollo
4. Determinar la actitud que tiene el consumidor frente a una marca
5. Determinar el grado de aceptación de una nueva marca de pollo en el mercado
6. Determinar la compra potencial que tendría la nueva marca de pollo en el mercado
7. Establecer la marca que tendría el producto (pollo)

¿En qué barrio

vive?

Edad

Genero

I

¿A qué estrato

pertenece?

I

1. ¿Qué exigencias tiene el mercado con respecto al pollo?

- a. De las siguientes variables del producto califique de 1 a 10 su grado de importancia en el momento de comprar pollo crudo, siendo 10 alto grado de importancia y 1 bajo grado de importancia

Grado de importancia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precio										
Marca										
Tamaño										
Color - Frescura										
Presentación - Empaque										
Sabor cuando lo prepara										
Olor										

b. ¿En qué presentación prefiere comprar el pollo?

c. ¿Qué lugar prefiere en el momento de comprar pollo?

- d. ¿Cómo prefiere el color del pollo?
- e. ¿Cuál es el peso que selecciona en el momento de comprar el pollo?
- f. ¿Cuál es el peso que selecciona en el momento de comprar la presa?
- g. ¿De qué precio prefiere comprar el pollo?
- h. ¿De qué precio prefiere comprar la presa?
- i. ¿En qué empaque prefiere comprar el pollo?
- j. ¿Qué marcas de pollo prefiere consumir?
- k. ¿Consideraría usted que es conveniente en el momento de comprar pollo, este viniera sin piel?

	B. Presentación	C. Lugar			D. Color		E. Tamaño pollo entero - medio pollo		
		Supermercado - Almacén de cadena	Punto de Venta	Distribuidor mayorista	Rosado	Amarelo	Grande	Mediano	Pequeño
Pollo entero									
Medio pollo									

G. Precio pollo entero - medio pollo	I. Empaque
--------------------------------------	------------

6,500 - 8,500	8,500 - 10,500	10,500 - 12,500	12,500 - 14,500	Bolsatina	Bandeja	Cajas	Al vacío

	B. Presentación	C. Lugar			D. Color		F. Tamaño presa		
		Supermercado - Almacén de cadena	Punto de Venta	Distribuidor mayorista	Rosado	Amarelo	Grande	Mediano	Pequeño
Pierna									
Pechuga									
Ala									
Filete									

H. Precio presa					I. Empaque presa			
3,500 - 4,500	4,500 - 5,500	5,500 - 6,500	6,500 - 7,500	más de 7,500	Bolsatina	Bandeja	Cajas	Al vacío

k. Consideraría usted que es conveniente en el momento de comparar pollo, ¿este viniera sin piel?

k. Consideraría usted que es conveniente en el momento de comparar pollo, ¿este viniera sin grasa?

muy conveniente	conveniente	indiferente	poco conveniente	nada conveniente	muy conveniente	conveniente	indiferente	poco conveniente	nada conveniente

2. ¿Cuál es el consumo actual de pollo en el mercado?

Responda las siguientes preguntas tomando como unidad de tiempo semanalmente

	D. Cantidad					
	1 a 2	2 a 3	3 a 4	4 a 5	5 a 6	6 a 7
Pollo entero						
Medio pollo						
Pierna						
Pechuga						
Ala						
Filete						

d. ¿Qué cantidad de pollo consume a la semana?

3. ¿Cuáles son las preferencias que tiene el mercado con respecto a las marcas de pollo?

a. ¿Qué marca de pollo prefiere consumir?

b. Califique de 1 a 5 los siguientes factores siendo 1 de baja importancia y 5 de alta importancia

c. ¿A través de qué medio de comunicación adquiere información de la marca de pollo que está consumiendo?

d. Diga de 1 a 5 que tan satisfecho esta con la marca, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho

e. Diga cuales son los aspectos que le causan insatisfacción con respecto a la marca de pollo que está consumiendo, Porque

	A. Marca que consu me	B. Razones de preferencia de la marca que consume (califique de 1 a 5)						C. Medio de comunicación por el que recibe información					
		Precio	Sabor	Ta maño - Peso	Empaq ue	Color	serv icio al cliente	T V	Radi o	Inter net (imágen es, campañ as)	Peri ódico revista s	vo z a vo z	Ningu na
Mac Pollo		1 muy caro__	1 muy desagrada ble __	1 muy pequeñ o __	1 muy inadecua do__	1 muy desagradabl e__	1. muy mala__						
Poll o Bucane ro		2 caro __	2 desagrada ble __	2 pequeñ o __	2 inadecua do__	2 desagradabl e__	2 mala__						
Poll o al Dia		3 adecua do__	3 regular__	3 media no __	3 regular__	3 regular__	3 regular __						
Poll o Ruano		4 barato__	4 agradable __	4 grande __	4 adecuado_ _	4 agradable__	4 buena_ _						

Poll o Caiced o		5 muy barato__	5 muy agradable —	5 muy grande —	5 muy adecuado_ —	5 muy agradable__	5 muy buena_ —						
--------------------------	--	-------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	--	--	--	--	--	--

d. GRADO DE SATISFACCION diga de 1 a 5 que tan satisfecho esta con la marca, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho	E. Aspectos de insatisfacción de la marca cuales y porque						
	Precio	Sabor	Tamaño - Peso	Empaque	Color	servicio al cliente	ninguno
1. nada satisfecho _____							
2. poco satisfecho _____							
3. medio satisfecho _____							
4. satisfecho _____							
5. muy satisfecho _____							

Porque? _____

4. ¿Cuál de las siguientes expresiones representa mejor su actitud hacia cambiar el pollo que usted consume?

5. Si una empresa productora del sur de Nariño, sacara una nueva marca de pollo, con todas las exigencias antes mencionadas por usted ¿qué tan dispuesto estaría usted en comprarlo?

	4. ¿Qué actitud tiene el consumidor frente a una marca?	5. ¿Qué grado de aceptación tiene una nueva marca de pollo en el mercado?
Posiblemente lo cambiaría / compraría		
Definitivamente lo cambiaría / compraría		
Posiblemente no lo cambiaría / no lo compraría		
Definitivamente no lo cambiaría / no lo compraría		

6. ¿Cuál es la compra potencial que tiene la nueva marca de pollo en el mercado?

a. ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar y que le parece el rango de precios para obtener un producto que cumpla con sus exigencias?

b. ¿Cada cuánto en la semana lo compraría?

a. ¿Qué precio pagaría?	¿Qué le parece el rango de precios?				
Pollo entero_____	9.000-10.000____	10.001-11.000____	11.001-12.000____	12.001-13.000____	mas de 13.000____
	B__J__A__C__M, C__	B__J__A__C__M, C__	B__J__A__C__M, C__	B__J__A__C__M, C__	B__J__A__C__M, C__
Medio pollo_____	4000-5000____	5001-6000____	6001-7000____	7001-8000____	mas de 8000____
	B__J__A__C__M, C__	B__J__A__C__M, C__	B__J__A__C__M, C__	B__J__A__C__M, C__	B__J__A__C__M, C__

Presas de pollo	a. ¿Qué precio pagaría?				
Pechugas____	3,500 - 4,500__	4,500 - 5,500__	5,500 - 6,500__	6,500 - 7,500__	mas de 7500__
	B__J__A__C__M, C__	B__J__A__C__M, C__	B__J__A__C__M, C__	B__J__A__C__M, C__	B__J__A__C__M, C__

Piernas__ __	B_J_A_C_M, C__	B_J_A_C_M, C__	B_J_A_C_M, C__	B_J_A_C_M, C__	B_J_A_C_M, C__
Alas____	B_J_A_C_M, C__	B_J_A_C_M, C__	B_J_A_C_M, C__	B_J_A_C_M, C__	B_J_A_C_M, C__
Filete____	B_J_A_C_M, C__	B_J_A_C_M, C__	B_J_A_C_M, C__	B_J_A_C_M, C__	B_J_A_C_M, C__

b.	1-2 veces	2-3 veces	3-4 veces	4-5 veces	más de 5 veces
Frecuencia de consumo a la semana					

7. ¿Qué marca tendría el producto (pollo)?

a. ¿Cuál de las siguientes opciones de marcas le gustaría que tenga el producto? Por favor califique de 1 a 5: 5. Muy convincente -

4. convincente - 3. indiferente - 2. Poco convincente - 1. Nada convincente

Pollos del Sur	Pollos la Josefina	Pollos Avinguai	Pollos las delicias	Freskipollo	Asopollo	Fresqui pollo las delicias
MC__C__I__	MC__C__I__	MC__C__I__	MC__C__I__	MC__C__I__	MC__C__I__	MC__C__I__
PC__NC__	PC__NC__	PC__NC__	PC__NC__	PC__NC__	PC__NC__	PC__NC__

¿Otro cuál? _____

¿Alguna Recomendación o Sugerencia sobre la marca?

Anexo G Fotografías

Cliente de la Asociación Avinguai
Lugar: Municipio Guaitarilla
Fecha: 26 de febrero de 2017



Planta de Proceso: El Naranjo
Lugar: Municipio Contadero
Fecha: 17 de abril de 2017







