

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	<small>Documento</small>	<small>Código</small>	<small>Fecha</small>	<small>Revisión</small>
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL- 007	10-04-2012	A
<small>Dependencia</small>	<small>Aprobado</small>		<small>Pág.</small>	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(335)	

RESUMEN-TRABAJO DE GRADO

AUTOR (ES)	GUIDO ALFONSO GUERRERO DURAN		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	Dr. LUIS ALFREDO JIMÉNEZ RODRÍGUEZ		
TÍTULO DE LA TESIS	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA GRANJA AVÍCOLA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HUEVOS EN EL MUNICIPIO DE EL TARRA, NORTE DE SANTANDER		
RESUMEN			
<p>EL PLAN DE NEGOCIOS CONTEMPLA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA AVÍCOLA GUERRERO S.A.S., PROYECTO EMPRESARIAL QUE TIENE POR OBJETO SOCIAL LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HUEVOS DE GALLINA CON CARACTERÍSTICAS SEMI-CRIOLLAS, PROPIEDAD DERIVADA DE LA CRÍA SEMI-INTENSIVA DE AVES EN ESPACIOS ABIERTOS (PASTOREO); OBTENIENDO DE TAL MANERA UNA PRODUCCIÓN LIMPIA, SOSTENIBLE Y ECONÓMICA. LA GRANJA ESTARÁ UBICADA EN LA VEREDA EL LLANO, JURISDICCIÓN DEL MUNICIPIO DE EL TARRA, NORTE DE SANTANDER.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 335	PLANOS:	ILUSTRACIONES:51	CD-ROM:1

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA GRANJA AVÍCOLA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HUEVOS EN EL MUNICIPIO DE EL
TARRA, NORTE DE SANTANDER

Autor:

GUIDO ALFONSO GUERRERO DURÁN

PROYECTO DE GRADO

Requisito para obtener el título de Administrador de Empresas

Dr. LUIS ALFREDO JIMÉNEZ RODRÍGUEZ

(Director)

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Abril de 2017

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios Todopoderoso por ser mi guía en este proceso de formación, quien cada día me ilumina y me llena de vitalidad para seguir luchando hacia mi autorrealización personal y profesional.

Extiendo mi gratitud a mis padres (Ramón David Guerrero Bautista y Noris María Durán Carrascal), a mis hermanos (Wilson David, Yovanny, Dairo Alfonso y Jesús David Guerrero Durán) y a mis abuelos paternos (Protasio Guerrero Galván y Hermelinda Bautista) por brindarme el apoyo moral y económico, así como el hospedaje durante estos cinco largos años de preparación universitaria. Gracias por darme ánimo en los momentos que sentía desfallecer, de no ser por sus consejos quizá hubiese desertado en la mitad del camino.

Mi gratificación igualmente llega hasta algunos de mis tíos y tías quienes igualmente aportaron su granito de arena en motivarme cuando me sentía cansado y dudaba en seguir adelante con mi carrera.

Para todos los presentes y que fueron parte indispensable en mi formación, ¡MUCHAS GRACIAS!

Dedicatoria

Este logro está dedicado principalmente a mis padres por haber puesto tanto empeño como yo en mi crianza y en mi formación académica y personal. Son mis tutores, el modelo a seguir de personas humildes, trabajadores y rectas en su actuar. Así mismo quiero hacer partícipes de este galardón a la familia Guerrero Durán en general, ya que soy la segunda persona en este linaje en alcanzar un título universitario.

Índice

Resumen.....	1
Introducción	6
Capítulo 1. Plan de negocios para la creación de una granja avícola productora y comercializadora de huevos en el municipio de el Tarra, Norte de Santander.....	8
1.1 Descripción del problema	8
1.2 Formulación del problema	12
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
1.4 Justificación	14
1.5 Delimitaciones	15
1.5.1 Delimitación Conceptual.	15
1.5.2 Delimitación Operativa.....	16
1.5.3 Delimitación Temporal.	16
1.5.4 Delimitación Geográfica.....	16
Capítulo 2. Marco referencial.....	17
2.1 Marco histórico	17
2.1.1 Marco histórico a nivel internacional.	17
2.1.2 Marco histórico a nivel nacional.....	21
2.1.3 Marco histórico a nivel local.....	27
2.2 Marco conceptual.....	29
2.3 Marco teórico	35
2.4 Marco legal	39
2.4.1 Constitución política de Colombia del 1991.....	39
2.4.2 Ley 100 de 1993.....	41
2.4.3 Ley 9 de 1979.....	41
2.4.4 Reglamento sobre Granjas Avícolas N° 30293-S.	43
2.4.5 Resolución 3642 de 2013.....	44
2.4.6 Resoluciones del ICA.	45

Capítulo 3. Diseño metodológico	47
3.1 Tipo de investigación.....	47
3.2 Población.....	47
3.3 Muestra	48
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	49
3.5 Presentación de resultados	50
Capítulo 4. Administración del proyecto	52
4.1 Recursos humanos	52
4.2 Recursos institucionales.....	52
4.3 Recursos financieros	52
Capítulo 5. Resultados	54
5.1 Factores que han obstaculizado el desarrollo de la práctica avícola de postura en el municipio de El Tarra	54
5.1.1 Entrevista al representante legal de ASOAVITAR	55
5.1.2 Otros factores que han incidido negativamente en la práctica avícola de postura en el municipio según opiniones de comerciantes.....	61
5.1.3 Factores internos y externos que inciden en pro y en contra de manera general en la producción avícola de postura.	73
5.1.4 Estudio de Mercado	81
5.1.5 Análisis del sector.	82
5.1.6. Análisis del mercado.....	90
5.1.7. Análisis de la demanda.	91
5.1.8. Análisis de la competencia.....	97
5.1.9. Segmentación del Mercado.....	102
5.1.10. Plan de Marketing.	104
5.1.11. Presentación comercial.	108
5.2 Estrategias de comercialización	129
5.2.1. Estrategias de distribución.	129
5.2.2. Estrategias de precio	129
5.2.3. Estrategias de promoción.....	130
5.2.4. Estrategias de comunicación.....	132
5.2.5. Estrategias de servicio.....	133
5.2.6. Estrategias de aprovisionamiento	134

5.3 Presupuesto mezcla de mercado	136
5.3.1. Proyección de ventas.....	137
5.3.2. Políticas de cartera.....	138
5.4 Tabulación y análisis de la información recolectada mediante las encuestas.....	142
5.4.1. Encuesta dirigida al consumidor final (familias).....	163
5.4.2. Síntesis de la investigación de mercados.....	176
Capítulo 6. Estudio Técnico	178
6.1 Ficha técnica del producto	178
6.2 Estado de desarrollo.....	182
6.3 Procesos operativos.....	185
6.3.1. Flujo-grama proceso productivo del huevo.....	185
6.3.2. Descripción del proceso productivo.....	186
6.3.3. Plan de producción (continuo).....	189
6.3.4. Flujo-grama proceso de compras.....	191
6.3.5. Flujo-grama proceso de atención al cliente.....	195
6.4 Localización del proyecto.....	199
6.4.1. Macro-localización.....	199
6.4.2. Distribución de la planta de producción.....	200
6.4.3. Requerimientos de inversión.....	203
Capítulo 7. Estudio Organizacional	217
7.1 Estrategias de organización.....	217
7.2 Organismos de apoyo.....	224
7.3 Fase de formulación.....	224
7.4 Fase de implementación.....	229
7.5 Fase de operación.....	230
7.6 Estructura organizacional de la empresa.....	232
Capítulo 8. Aspectos legales	249
8.1 Constitución de la empresa.....	249
8.1.1. Requisitos exigidos para crear empresa en Colombia.....	250

Capítulo 9. Gastos administrativos	258
Capítulo 10. Estudio Financiero	262
10.1 Costos unitarios de producción.....	262
10.2 Indicadores de evaluación financiera.....	271
10.3 Análisis de los valores de la evaluación de los indicadores financieros.....	271
Capítulo 11. Impacto del Proyecto	275
11.1 Impacto económico.....	275
11.2 Impacto social.....	276
11.3 Impacto ambiental.....	279
Capítulo 12. Conclusiones	282
Capítulo 13. Recomendaciones	287
Referencias.....	290

Lista de Tablas

Tabla 1	Inversión requerida por el proyecto	4
Tabla 2	Ficha técnica valoración de factores	74
Tabla 3	Matriz E.F.I.....	75
Tabla 4	Matriz E.F.E.....	76
Tabla 5	Matriz F.O.D.A.....	78
Tabla 6	Actividad avícola de postura.....	85
Tabla 7	Demanda estimada global de huevos en El Tarra.....	92
Tabla 8	Demanda estimada por familia Municipio de El Tarra.....	93
Tabla 9	Productos sustitutos	111
Tabla 10	Productos complementarios del huevo	112
Tabla 11	Presupuesto mezcla de mercado	136
Tabla 12	Proyección de ventas de la empresa a cinco años.....	137
Tabla 13	Cantidad promedio de huevos por cajas vendidos semanalmente	142
Tabla 14	Variación registrada en la cantidad vendida en los últimos 2 años	144
Tabla 15	Agentes a quien compran el producto.....	145
Tabla 16	Forma de pago del producto	146
Tabla 17	Descuentos por pronto pago	147
Tabla 18	Plazos por el pago a crédito	148
Tabla 19	Precio promedio de adquisición por caja de huevos.....	149
Tabla 20	Lapso en que hacen los pedidos.....	151
Tabla 21	Reposición de las unidades dañadas durante el traslado del producto por parte de los proveedores.....	152
Tabla 22	De la categorización o clasificación del producto ofertado por parte de los distribuidores.....	153
Tabla 23	Precio del producto clasificado obtenido.....	154
Tabla 24	Disposición de los comerciantes para comprar el producto clasificado a precio diferente	155
Tabla 25	Consideración sobre las condiciones fitosanitarias y de calidad presentadas en el producto adquirido	156
Tabla 26	Razones por las cuales consideran el producto no cuenta con las condiciones fitosanitarias y de calidad correspondientes	157
Tabla 27	Apoyo a la industria local	158
Tabla 28	Disposición de compra de huevos con características semi-criollas	159
Tabla 29	Precio que estarían dispuestos a pagar por unidad de huevo semi-criollo.....	160
Tabla 30	Causas por las cuales no ha surgido la actividad avícola de postura en el municipio, según consideración de los tenderos	161
Tabla 31	Cantidad promedio de huevos en unidades comprada cada semana	163
Tabla 32	Precio promedio de compra por unidad.....	165
Tabla 33	Importancia que representa la clasificación del huevo en sus presentaciones para la compra.....	166
Tabla 34	Consideraciones sobre si comprarían o no el producto clasificado.....	167
Tabla 35	Razones por las cuales NO compraría el producto según su clasificación.....	168

Tabla 36 Consideraciones sobre la calidad y las condiciones sanitarias que presenta el producto adquirido para su comercialización y consumo	169
Tabla 37 Razones por las cuales consideran que la calidad y condiciones sanitarias que presenta el producto adquirido NO son adecuadas para su comercialización y consumo	170
Tabla 38 Apoyo a la granja	171
Tabla 39 Disposición de compra para huevos de características semi-criollas	172
Tabla 40 Precio que estarían dispuestos a pagar por unidad de huevo semi-criollo.....	174
Tabla 41 Plazas a las cuales recurrirían para la compra del producto	175
Tabla 42 Ficha técnica del producto	178
Tabla 43 Requerimiento de la inversión	204
Tabla 44 Inversión total para la empresa	205
Tabla 45 Depreciación anual de los activo	205
Tabla 46 Relación y funciones de la infraestructura, maquinaria, herramientas y mobiliario en el proceso productivo.....	206
Tabla 47 Plan de producción.....	212
Tabla 48 Relación producto – materia prima – insumo	214
Tabla 49 Proyección compra de materias primas e insumos	214
Tabla 50 Costo de producción mensual	215
Tabla 51 Parámetros técnicos	215
Tabla 52 Análisis FODA	217
Tabla 53 Perfil del cargo del gerente de la empresa	235
Tabla 54 Perfil del técnico en producción agrícola	237
Tabla 55 Perfil del operario de la empresa	239
Tabla 56 Perfil del cargo del domiciliario	240
Tabla 57 Contrato a término fijo o indefinido	242
Tabla 58 Modelo contrato por OPS	246
Tabla 59 Trámites comerciales	250
Tabla 60 Trámites tributarios.....	253
Tabla 61 Trámites de funcionamiento de la empresa	256
Tabla 62 Gastos de personal por nómina.....	258
Tabla 63 Gastos anuales de oficina.....	260
Tabla 64 Gastos anuales de publicidad y venta	260
Tabla 65 Gastos de constitución y puesta en marcha	261
Tabla 66 Materia prima directa.....	262
Tabla 67 Costos de materia prima directa.....	263
Tabla 68 Costos fijos y variable.....	264
Tabla 69 Estructura de financiamiento	265
Tabla 70 Crédito bancario.....	265
Tabla 71 Tasa interna anual	266
Tabla 72 Estado de resultados proyectado a cinco años	267
Tabla 73 Flujo de caja proyectado	268
Tabla 74 Balance general proyectado	270
Tabla 75 Indicadores de evaluación financiera.....	271
Tabla 76 Tasa interna de retorno	273

Lista de Figuras

Figura 1. Propuesta de valor	38
Figura 2. Árbol de causas y efectos	71
Figura 3. Árbol de objetivos	72
Figura 4. consumo percapita de huevo a nivel nacional..	96
Figura 5. Estructura física interna del huevo.	106
Figura 6. Presentación de los huevos.	108
Figura 7. Presentación y cantidades.	109
Figura 8. Logo y tarjeta de presentación de la empresa.....	110
Figura 9. Etiqueta de la cajas de la empresa.	110
Figura 10. Ciclo de vida de la gallina..	112
Figura 11. Ciclo de vida del huevo..	116
Figura 12. Canales de distribución de la empresa.....	120
Figura 13. Cantidad promedio de huevos por cajas vendidos semanalmente.....	143
Figura 14. Variación registrada en la cantidad vendida en los últimos 2 años.....	144
Figura 15. Agentes a quien compran el producto.	146
Figura 16. Forma de pago del producto.	147
Figura 17. Descuentos por pronto pago.	148
Figura 18. Plazos por el pago a crédito.....	149
Figura 19. Precio promedio de adquisición por caja de huevos.	150
Figura 20. Lapso en que hacen los pedidos.	151
Figura 21. Reposición de las unidades dañadas durante el traslado del producto por parte de los proveedores.....	152
Figura 22. De la categorización o clasificación del producto ofertado por parte de los distribuidores.....	153
Figura 23. Precio del producto clasificado obtenido.	154
Figura 24. Disposición de los comerciantes para comprar el producto clasificado a precio diferente.	155
Figura 25. Consideración sobre las condiciones fitosanitarias y de calidad presentadas en el producto adquirido.....	156
Figura 26. Razones por las cuales consideran el producto no cuenta con las condiciones fitosanitarias y de calidad correspondientes.	158
Figura 27. Apoyo a la industria local.....	159
Figura 28. Disposición de compra de huevos con características semi-criollas.....	160
Figura 29. Causas por las cuales no ha surgido la actividad avícola de postura en el municipio, según consideración de los tenderos.	162
Figura 30. Cantidad promedio de huevos en unidades comprada cada semana.	164
Figura 31. Precio promedio de compra por unidad.....	165
Figura 32. Importancia que representa la clasificación del huevo en sus presentaciones para la compra.....	166
Figura 33. Consideraciones sobre si comprarían o no el producto clasificado.....	167
Figura 34. Razones por las cuales NO compraría el producto según su clasificación.....	168
Figura 35 Consideraciones sobre la calidad y las condiciones sanitarias que presenta el producto adquirido para su comercialización y consumo.	169

Figura 36. Razones por las cuales consideran que la calidad y condiciones sanitarias que presenta el producto adquirido NO son adecuadas para su comercialización y consumo.....	171
Figura 37 Apoyo a la granja.....	172
Figura 38. Disposición de compra para huevos de características semi-criollas.....	173
Figura 39. Precio que estarían dispuestos a pagar por unidad de huevo semi-criollo.	174
Figura 40. Plazas a las cuales recurrirían para la compra del producto.	175
Figura 41. Flujo-grama proceso productivo del huevo.....	185
Figura 42. Descripción del plan de producción.	190
Figura 43. Flujo-grama del proceso de compras.....	191
Figura 44. Flujo-grama de servicio al cliente..	196
Figura 45. Localización de la empresa.	199
Figura 46. Micro-localización de la empresa.....	200
Figura 47. Distribución en planta.....	200
Figura 48. Planos de la empresa..	201
Figura 49. Galpones de la empresa..	202
Figura 50. Duchas de la empresa.	203
Figura 51. Organigrama de la empresa.....	234

Lista de Apéndices

Apéndice A. Formato de encuesta aplicada a comerciantes.	295
Apéndice B. Formato de encuesta aplicada a consumidores.	297
Apéndice C. Cuestionario de la entrevista realizada al representante legal de la Asociación de Avicultores de El Tarra (ASOAVITAR), JESÚS ENRIQUE PÉREZ.	299
Apéndice D. Cotizaciones de materiales para la construcción de los galpones y duchas.	302
Apéndice E. Cotización de materias primas e insumos (Agropecuaria Venadillo, Ocaña).	304
Apéndice F. Consulta y cotización requisitos para constitución de empresa, Cámara Comercio, Ocaña.	305
Apéndice G. Cotización plan empresarial de internet.	306
Apéndice H. Cartas de intención de compra firmada por tenderos de El Tarra.	307
Apéndice I. Evidencia fotográfica.	310
Apéndice J. Visita al predio y medición del perímetro donde se ubicará la granja, Vereda el Llano.	311
Apéndice K. Visita al proyecto avícola de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Coordinadora: Docente y Especialista MYRIAM MEZA QUINTERO.	313
Apéndice L. Visita a las instalaciones de la granja avícola Campo Alegre, La Ermita, Ocaña; Zootecnista encargado del proyecto: STEVENSON TORRADO.	315
Apéndice M. Visita (Año 2015) a la unidad productiva avícola artesanal, Vereda Divino Niño, El Tarra; encargado ALFONSO FLOREZ.	317
Apéndice N. Cálculo de materiales para la construcción de galpones y duchas.	318

Resumen

Descripción del negocio: El presente plan de negocios contempla la estructuración de una empresa denominada Avícola GUERRERO S.A.S., proyecto empresarial que tendrá por objeto social la producción y comercialización de huevos de gallina con características semi-criollas, propiedad derivada de la cría semi-intensiva de aves en espacios abiertos (pastoreo) consiguiendo de tal manera una producción limpia, sostenible y económica; ya que la práctica orgánica y ecológica permite que los animales consigan gran parte de su alimento en condiciones naturales.

Las instalaciones de la granja estarán ubicadas en la vereda El Llano, jurisdicción del municipio de El Tarra, en Norte de Santander; y su campo de acción será el casco urbano.

Dicha empresa se constituirá con la denominación de Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) y como persona jurídica. Se optó por este modelo de empresa ya que no exige un número mínimo de accionistas y, de hecho, permite la unipersonalidad (Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008); además, es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. El propósito institucional y social es proporcionar a la población Tarrense (comerciantes y consumidores) un producto de alta calidad, fresco y asequible que les permita solucionar los problemas de suministro y satisfacción de sus necesidades alimenticias.

Oportunidad de negocio: la segmentación del producto a ofertar se ha hecho de forma general, no tiene fragmentación específica en cuanto al tipo de consumidor, porque al tratarse de un artículo de primera necesidad dentro de la canasta familiar, no solo por su valor y aporte nutricional sino por su economía, toda persona sin distinción alguna de raza, sexo, credo o religión, está en capacidad y disposición de adquirirlo. Por tanto, la oportunidad de comercio es lo suficientemente amplia y sustentable para que la empresa desarrolle su actividad vivamente.

De otra parte, El Tarra, tiene una población (urbana y rural) de 16.894 habitantes (según censo local 2015 – oficina SISBEN municipal) y según el consumo promedio que promueve la Organización Mundial de la Salud (OMS), es de 350 huevos/anual por persona, la demanda total estimada entonces sería de: 5.912.900 *Huevos promedio/año* ($16.894 * 350$). Sin embargo, la demanda real per cápita registrada en Colombia en 2015 fue de 252 unidades/anual por persona, y una pronosticación de 266 unidades para el cierre del 2016 según cifras publicadas por FENAVI; por lo tanto, la estimación es de: 4.257.288 *Huevos pro /año 2015*. Estimando que para el 2016 efectivamente el consumo sea de 266, y que el municipio tenga un crecimiento poblacional del 2,5% ($16.894 * 2,5\% = 422 + 16.894 = 17.316$ Hab.), el consumo sería de 4.606.056 *Huevos promedio/año 2016*.

La diferencia entre estas dos estimaciones (FENAVI vs OMS) representaría entonces una magnitud de la necesidad y oportunidad de negocio de: 1.306.844 *Huevos promedio/año* ($5.912.900 - 4.606.056$); lo cual equivale a una producción de 108.904 huevos/mes y 3.630 huevos/día adicional para alcanzar la cifra de los 350 H/A*P. No obstante, según los resultados de la investigación de mercados, el consumo promedio aparente global de la población Tarrense

es de 265.680 H/M y 3'188.160 H/A, para lo cual la Avícola GUERRERO S.A.S, proyecta desarrollar una producción de 79.500 H/M y 2.650 H/D equivalente a una participación de mercado porcentual del 30%.

Competidores: Afortunadamente para el proyecto empresarial planteado, dentro del entorno competitivo, el municipio no ha logrado consolidar la actividad avícola de postura comercial de ningún tipo (orgánica o industrial), lo que significa que en el mercado no existen productores locales. Sin embargo, la demanda actual está siendo abastecida por distribuidores y comerciantes provenientes de ciudades como Ocaña y Cúcuta principalmente y de momento tienen el cien por ciento de la cuota de mercado. No obstante, la propuesta de negocio expuesta por la Avícola GUERRERO S.A.S, vislumbra no solo para sí misma sino también para los habitantes una nueva alternativa de abastecimiento propia de la región, que aportará al desarrollo de la industria local y a la satisfacción de necesidades alimenticias, económicas y sociales. Los resultados de la investigación muestran el respaldo y apoyo de los pobladores (comerciantes, tenderos y consumidores) a esta iniciativa ya que proporcionará un artículo más fresco, económico y en buenas condiciones sanitarias; lo que en últimas significa que los competidores actuales no generan una fuerte pugna comercial como para que la empresa se vea amenazada o afectada en gran magnitud.

Algunas ventajas del proyecto:

- Bajo requerimiento tecnológico para la producción.
- Facilidad de transporte del producto.
- Cercanía de la granja al escenario de su campo de acción.

- Producción semi-intensiva, sustentable, limpia y económica.
- La granja se registrará y aplicará lineamientos Fito-sanitarios (bioseguridad).
- Se establecerán servicio a domicilio y posventa.
- Se hará reposición de producto defectuoso.
- Se maneja una política de crédito y cobranza flexible y controlada.

Inversión y rentabilidad del proyecto: El presupuesto de inversión del proyecto está sustentado por los requerimientos en activos fijos y corrientes, diferidos intangibles y capital de trabajo necesario para la puesta en marcha. La estimación económica para su financiación demanda un valor aproximado de \$ 166.000.000 distribuidos como se muestra a continuación:

Tabla 1
Inversión requerida por el proyecto

Inversiones	Rubros de Inversiones	Inversión Desagregada	Inversiones Parciales	Total de inversiones
Inversión Fija	Inversión Tangible	Edificaciones	\$ 63.307.300	\$ 131.973.300
		Equipamiento	\$ 18.126.000	
		Muebles y Enseres	\$ 2.540.000	
	Inversión Intangible	Semovientes	\$ 48.000.000	\$ 3.104.800
Gastos de puesta en marcha y publicidad		\$ 3.104.800		
Capital de Trabajo	Materia prima y capital de trabajo para 2 meses	Gastos en materia prima e insumos	\$ 23.560.600	\$ 30.235.900
		Pago de sueldos y salarios	\$ 5.225.300	
		Gastos de operación	\$ 1.450.000	
INVERSIÓN TOTAL				\$ 165.314.000

Nota: La tabla presenta la inversión que requiere el proyecto. Fuente: Elaboración propia.

La estructura financiera prevista para el apalancamiento del proyecto deriva de la gestión y consecución de recursos por parte del Estado a través del Fondo Emprender, aspiraciones aferradas a conseguir un monto económico que respaldaría el 73% del requerimiento (120 millones), teniendo en cuenta que la Avícola GUERRERO S.A.S generaría como mínimo cinco empleos (dos directos y tres indirectos) en su etapa de iniciación. Para el restante porcentaje se prevé recurrir a un préstamo bancario y aportes sociales o quizá poner a disposición de algún particular interesado en invertir en el negocio parte de las acciones de la empresa.

Pasando ahora a la rentabilidad y utilidades que el emprendimiento generaría, si bien, la inversión inicial determinada supone una elevada suma con relación a la naturaleza del proyecto, el resultado de la evaluación financiera realizada muestra cifras positivas y significativas para el negocio. Las proyecciones soportan en primer lugar la viabilidad de éste, y en segunda instancia, vislumbra un rendimiento importante para su sustentabilidad y trascendencia. La tasa interna de retorno arrojada por este estudio es del 23%, porcentaje que sobrepasó las expectativas del investigador al estimar una tasa de oportunidad del 15%, un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 50'612.300, un período de recuperación de la inversión cercano a los 4 años y medio, el flujo de caja proyectado pronostica disponibilidad y crecimiento económico desde el inicio de operaciones, con valores fluctuantes y ascendentes entre los **\$11.507.853** y **\$169.699.517** en el lapso de 5 años.

Introducción

Siempre que se presenta la oportunidad para emprender una iniciativa o proyecto ya sea un negocio, viaje, trabajo, o cualquier otro aspecto en lo personal o colectivo, se tendrá que idear un plan, puede ser, mental, verbal o escrito para estudiar el panorama o escenario en que este se llevará a cabo; y posiblemente se tenga una idea de cómo elaborar dicho planteamiento para seguir el o los objetivos propuestos, el estudio y análisis de los costos y beneficios asociados, las posibilidades de éxito o fracaso. Sin embargo en los negocios se hace indispensable el contar con un plan escrito y bien definido. Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación para alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un emprendimiento y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de este; es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento.

Es así que el presente trabajo está sustentado en este concepto. La investigación a realizarse ayudará a estructurar un plan de negocios bien definido para la consecución del objetivo de crear una empresa o granja productora y comercializadora de huevos de gallina en el municipio de El Tarra, Norte de Santander. En dicho planteamiento se encontrarán consecuentemente los componentes que contempla una propuesta de negocios, como lo son el estudio de mercados, estudio técnico, estudio legal y administrativo, estudio, evaluación y análisis financiero y los impactos sociales, económicos y ambientales que este generará; entre otras disposiciones o consideraciones según el criterio del investigador. En lo personal, teniendo en cuenta que así lo requiere el asunto, se indagarán situaciones y aspectos, que si bien están por

fuera de la estructura metodológica de la guía, son relevantes e indispensables para contextualizar, entender y formular precisa y objetivamente los diferentes enunciados que atañen a esta propuesta.

Capítulo 1. Plan de negocios para la creación de una granja avícola productora y comercializadora de huevos en el municipio de El Tarra, Norte de Santander

1.1 Descripción del problema

El Tarra, es un municipio del Norte de Santander, ubicado en la zona norte de este departamento en el corazón del Catatumbo; “limita con los municipios de Tibú, San Calixto y Teorama. Tiene una extensión territorial total de 677,5 km². Su población es de 16.894 hab., (censo 2015), de los cuales 6.767 hab., se encuentran en la cabecera municipal (casco urbano) y 10.127 hab., en la parte rural”. (Alcaldía El Tarra, 2012)

Es un municipio que a lo largo de su historia, atravesando por diversas fases: asentamiento, corregimiento y desde hace 25 años constituido como municipio (26 de noviembre de 1990), (Alcaldía El Tarra, 2012) se ha caracterizado por tener una marcada vocación agraria. El dinamismo y favorabilidad de las condiciones climáticas, las fértiles tierras, la diversidad de fauna y flora, los recursos minero-energéticos y las múltiples cuencas hídricas que lo bañan hacen de éste un auténtico paraíso y un territorio con potencial indispensable para el desarrollo y crecimiento socio-económico de la región. Lamentablemente, estos recursos se han estancado y se han ido deteriorando por el uso y aprovechamiento inadecuado que se le ha dado a causa del desconocimiento de buenas prácticas y manejos eficientes de dichos bienes por parte de la población. Y es que, “desde 1937 aproximadamente”, año en que se dio el asentamiento de los fundadores del municipio y hasta la actualidad, las actividades, herramientas y procedimientos

implementados y ejecutados son rudimentarios; aspectos que obstaculizan el desarrollo de la economía local y regional, pues se carece de recursos técnicos, tecnológicos, intelectuales, capital de trabajo, y de apoyo estatal que permitan la producción en masa, la eficiencia y productividad. Por años se ha luchado e intentado labrar y cultivar la tierra, explotar actividades pecuarias y demás, pero las condiciones sociales, económicas y técnicas no han permitido el surgimiento de éstas; solo se ha logrado obtener una producción incipiente con altos costos de producción y baja calidad destinada en la mayoría de los casos para el autoconsumo de las familias.

Desde finales de la década del 90 y aun hoy, la baja productividad de algunos sectores y el abandono de ciertas actividades agropecuarias, se debe, no solo a la falta de recursos técnicos y demás, sino también a la caída de los precios de los productos, el poco reconocimiento de la producción local y regional, la saturación de los mercados departamental y nacional, la falta de infraestructura de transporte terrestre, los altos costos de producción, el conflicto armado, y por último, el cultivo de “coca”; que ha sido acogido como la única forma de subsistencia y el cual ha desplazado una economía formal para adoptar una economía subterránea. Para muchos la “coca” es lo único que les da resultado en estos tiempos de crisis y es a lo que se dedican en la actualidad. Este cultivo, - aunque la gran mayoría, quienes dependen del él, lo pasen por alto -; es el responsable de debacles no solo ambientales, (pues, además de requerir de grandes extensiones de tierra para su sembradura, lo cual conlleva a la tala de cientos de hectáreas de bosques, potreros, llanuras, terrenos cerca las cuencas hídricas, etc.; esta planta también necesita para su procesamiento, de químicos y sustancias altamente tóxicas, las cuales una vez deshechas son arrojadas al ambiente, sin importar a donde vayan a parar), sino también sociales, ya que

gran parte del conflicto vivido en los años 2000 y 2002 en el municipio y sus alrededores se debió a la disputa de este negocio entre paramilitares y guerrilla para el financiamiento de su guerra, lo cual trajo como consecuencia miles de muertos, daños psicológicos, zozobra y ruina para la población.

Como se mencionó anteriormente, hay muchas personas que aún siguen trabajando con el cultivo de coca, pues la avaricia y adicción al dinero y a esta forma de subsistencia, los ha cegado impidiéndoles ver oportunidades en otros ámbitos permitidos. Sin embargo, hay quienes después de tantos años de sufrimiento y trabajo ilegítimo, han optado por mejorar sus condiciones de vida. Han empezado a retomar actividades agrícolas (siembra de yuca, plátano, maíz, frijol, cacao, café, caña, etc.) y pecuarias (piscicultura, porcicultura, ganadería bovina y avicultura), las cuales poco a poco van tomando fuerza y vislumbrando un nuevo entorno socio-económico; aunque como se hablaba en párrafos anteriores, la deficiencia de recursos y la incipiente ayuda estatal hacen que el proceso sea más lento y poco productivo.

Para hablar del problema que nos encauza a la idea de elaborar un plan de negocios para la creación de una granja avícola en el municipio de El Tarra, había que hacer un breve recuento de la situación histórica y actual socio-económica. Habiendo expuesto algunas de las causas que dan surgimiento a tantas situaciones adversas que obstruyen el desarrollo y crecimiento económico del municipio y la región, se procede a hacer hincapié en el tema que nos amerita.

Desde hace unos pocos años, algunas personas han decidido apostarle a mejorar sus condiciones y nivel de vida; por consiguiente, han decidido retomar ciertas actividades del sector

agropecuario que por razones ya mencionadas habían abandonado. Las líneas pecuarias en las que se han enfocado y las que mayor fuerza tienen en este momento son la piscicultura, ganadería bovina y la avicultura, esta última en la modalidad pollo de engorde. No obstante, con el ánimo y la visión intacta de salir adelante con estos proyectos, han presentado dificultades en el proceso, ya que son personas campesinas con conocimientos empíricos, desconocen de estrategias y procedimientos relacionados con este tema y, además, carecen de ayuda técnica, tecnológica y financiera lo cual hace que el desarrollo sea muy lento y obtengan poca producción.

Si miramos la actividad avícola, y consultamos datos sobre esta práctica en El Tarra, encontraremos que, este subsector representa el 2% de la economía local. Quizá este registro sea tomado de la producción de patio que se lleva en las fincas y parcelas o de pollos de engorde; porque si observamos este mismo ítem en la modalidad producción y comercialización de huevos, hallaremos que el municipio carece de un centro de cría intensiva de aves de corral para este tipo de explotación. La razón por la que no existe una industria de este tipo, es muy similar a las comentadas con anterioridad: desconocimiento de estrategias, prácticas, procedimientos, no se cuenta con la infraestructura adecuada, falta de capital de trabajo, de tecnología, de capacitación, etc., y no es que nunca se haya intentado, ya muchas personas han incursionado en la actividad, pero por no tener los recursos y capacidad requerida ha sido difícil surgir. Por otra parte, el hecho de que El Tarra no tenga una granja de estas características, hace que sus pobladores pasen penumbras a la hora de conseguir el artículo (el huevo); ya que este producto y muchos más, deben ser importados desde otras ciudades del departamento o del país. Las relaciones comerciales son con Cúcuta y Ocaña principalmente, seguido por Bucaramanga y

municipios del país vecino de Venezuela. Los traslados de estos víveres son inadecuados, puesto que se utilizan vehículos de todo tipo, sin importar los cuidados que deben tener dichos productos, las largas distancias y el mal estado de las vías terrestres son un problema que limita en gran medida la comercialización. Todo esto trae como repercusión un elevado precio de venta y un mal estado del producto (daños y malos olores).

Por todas y cada una de las razones expuestas es que se ha analizado y propuesto la idea de llevar a cabo un plan de negocios que muestre los requerimientos, normativa, condiciones técnicas y medioambientales idóneas para la estructuración y puesta en marcha de una granja avícola productora y comercializadora de huevos en El Tarra, Norte de Santander.

1.2 Formulación del problema

¿Qué condiciones técnicas pueden hacer viable la creación de una granja avícola productora y comercializadora de huevos en el municipio de El Tarra, Norte de Santander?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General. Estructurar un plan de negocios para la creación de una granja avícola productora y comercializadora de huevos en el municipio de El Tarra, Norte de Santander.

1.3.2 Objetivos Específicos. Indagar sobre las causas que han obstaculizado el desarrollo de la práctica avícola en el municipio de El Tarra.

Establecer a través de la matriz FODA los factores internos y externos que inciden en pro y en contra de la producción avícola en general.

Identificar mediante una investigación de mercados la dinámica del comercio local, estudiando y comprendiendo el comportamiento de sus factores: oferta y demanda.

Determinar mediante un estudio técnico los procesos, necesidades y requerimientos de inversión para la estructuración de una granja avícola productora y comercializadora de huevos.

Elaborar un estudio legal y administrativo que determine la normatividad y estructura organizacional correspondiente a seguir para la constitución de una empresa.

Demostrar mediante un estudio financiero la sostenibilidad, crecimiento y desarrollo que puede tener la granja en el mercado local.

Evaluar los impactos medio-ambiental, social y económico que trae consigo la práctica industrial y comercial de la actividad avícola; así como la normatividad que regula y orienta el buen manejo de dichas acciones.

1.4 Justificación

En la presente propuesta se plantea la idea de instaurar un centro de cría intensiva de gallinas ponedoras para la producción y comercialización de huevos en el municipio de El Tarra, teniendo en cuenta que éste es un pueblo que no cuenta con una granja avícola de estas características que pueda brindarle los requerimientos que sus pobladores esperan y piden impacientemente. Con el plan que se pretende implementar se podrá contribuir al desarrollo socio-económico del municipio, suministrando un producto obtenido en la industria local, con altos estándares de calidad, eficiencia y compromiso más completos que jamás haya tenido esta población.

Esta idea nace al observar la necesidad y el esfuerzo que hacen los habitantes para obtener este producto, pues la única forma que tienen para adquirirlo es importándolo desde otras ciudades del departamento o del país; además, el precio al cual logran conseguirlo es muy elevado. De otra parte, al ser transportado desde largas distancias y en vehículos no aptos, muchas de las unidades presentan daños y malos olores lo cual genera insatisfacción e incertidumbre a los consumidores.

Con la creación de esta granja avícola productora y comercializadora en el municipio, se ofrecerá un producto fresco, limpio, en buen estado, a un precio asequible y se brindará un servicio de distribución y posventa con compromiso social haciendo que los clientes y/o consumidores se sientan seguros y satisfechos al recibir un artículo que cumple con los requerimientos sanitarios y los procesos idóneos para su tratamiento.

Sin embargo, para alcanzar dicho propósito, es esencial hacer los rigurosos y completos estudios correspondientes que permitan prever las condiciones y recursos requeridos; así como la información pertinente y verídica que puedan ayudar a tomar buenas decisiones en este proceso y a identificar fortalezas y oportunidades complementarias de mercadeo existentes en el municipio y sus alrededores. Además, con este estudio, no solo se busca dar respuesta a una problemática o inquietud, sino también, permitirá al equipo investigativo afianzar y poner en práctica las habilidades y conocimientos obtenidos durante todo este tiempo de formación en la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación Conceptual. Para el planteamiento de los diferentes enunciados de la investigación, como por ejemplo descripciones, referencias y enfoques de la situación en estudio, se utilizará una serie de terminologías referenciales para cada caso; los cuales, de alguna u otra forma, dependiendo del tipo de lector, posiblemente se le hará confuso interpretarlo o entenderlo. Por consiguiente, a continuación se listan algunos de estos términos para una mejor comprensión del contexto:

Plan de negocios.	Demanda.	Centro de cría intensiva.	Proveedor.
Estudio financiero.	Oferta.	Avicultura.	Competidor.
Estudio legal y administrativo.	Análisis D.O.F.A.	Industria.	Asequibilidad.
Investigación de mercados.	Estudio técnico.	Cliente.	
Sostenibilidad.	Granja.	Implementación.	

1.5.2 Delimitación Operativa. Para la recolección de la información se ha definido la elaboración de la “encuesta”, instrumento representativo en estos tipos de investigación, la cual estará dirigida a los propietarios de los supermercados y de las tiendas mayoristas, así como a los clientes finales. En caso tal, que este medio llegase a presentar algún inconveniente o dificultad en su aplicación, se optará por utilizar otra técnica en su lugar; por ejemplo, entrevista corta de rutina y la observación directa. De igual manera, se tendrán en cuenta y harán consultas en fuentes secundarias y terciarias (libros, revistas, periódicos, artículos, blogs, estadísticas, etc.) para obtener información que permita profundizar en el análisis e investigación de los demás estudios propuestos.

1.5.3 Delimitación Temporal. El lapso estimado para el desarrollo del estudio es de cuatro (3) meses, desglosado por semanas y detallando las actividades a ejecutar y la duración de cada una, esta se llevará a cabo en el segundo semestre del año en curso, 2016.

1.5.4 Delimitación Geográfica. El estudio planteado se llevará a cabo en el casco urbano del municipio de El Tarra, Norte de Santander; ubicado al Norte de este departamento en el corazón del Catatumbo, Colombia; a cuatro horas de la ciudad de Ocaña. Limita al Norte con Tibú, al Sur con San Calixto, al Oriente con Tibú y al Occidente con Teorama.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Marco histórico a nivel internacional. La avicultura tiene su origen hace unos 8000 años, (Inprovo, 2015) cuando en ciertas regiones de Asia como India y China iniciaron la domesticación de la gallina salvaje. Las tribus nómadas llevaron las gallinas cruzando Mesopotamia hasta llegar a Grecia. Más tarde, serían los celtas quienes en sus rutas de conquista fueron estableciendo núcleos de población que facilitaron la propagación de las gallinas por toda Europa. Aquellas gallinas ponían alrededor de 30 huevos al año. (Inprovo, 2015)

Como en otros países, en España la avicultura era una actividad ligada al medio rural, las gallinas buscaban el alimento por su cuenta y únicamente recibían algo de grano, sobras de las comidas del hogar y del huerto y un alojamiento no demasiado frío en los meses de invierno. Pero no fue hasta principios del siglo XX cuando la avicultura industrial comienza a dar los primeros pasos, favorecida por la creación en 1896 de la Real Escuela de Avicultura de Arenys de Mar (Barcelona) y la celebración de la Exposición Internacional de Avicultura de Madrid en 1902, donde se mostraron razas de ponedoras de todo el mundo, algunas ya con un alto nivel de producción. (Inprovo, 2015)

Más tarde, sobre 1960, surge en la avicultura intensiva la selección de las razas de gallinas autóctonas, lo cual permitió mejorar ostensiblemente la producción, pasando de 100 huevos al año en algunas razas a 180-200 huevos. Paralelamente en EE.UU, el comienzo de

la avicultura profesional se da con la raza Leghorn (240 huevos/año), punto de partida de las razas o estirpes actuales, coincidiendo con los avances en nutrición y patologías en aves.

(Inprovo, 2015)

Entre 1970 y 1985 se asiste a una verdadera explosión de la avicultura. La producción española en millones aumenta y el consumo interior crece paralelamente. A partir de 1991 suceden grandes innovaciones en la tecnología de producción, que provocan aumentos en la capacidad instalada, produciéndose notables desequilibrios entre la oferta y la demanda que se reflejan en fuertes bajadas de precios. En los años 90, España ya ocupaba el cuarto lugar en producción entre los países comunitarios con una media de 40 millones de ponedoras que abastecían la demanda del mercado nacional. Este proceso es paralelo a la evolución de la distribución alimentaria moderna, que se va concentrando y necesita de proveedores con mayor dimensión y capaces de atender las necesidades de unos consumidores cada vez más exigentes e informados. La concentración de los eslabones de la cadena (granja, centro de embalaje y comercialización) en las actuales empresas del sector avícola de puesta permite reducir costes, a la vez que garantiza el control del proceso de producción del huevo desde su origen, facilita su trazabilidad y es garantía de frescura (Inprovo, 2015).

Referente a lo tecnológico en la actividad avícola, un estudio realizado por PYM et al., 2008, sobre El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2009, y citado por (Inprovo, 2015), donde se exponen los Avances tecnológicos en la industria avícola; ninguna otra industria pecuaria ha aplicado los avances tecnológicos tan rápida o eficazmente como la industria avícola comercial. Las aves de corral responden bien a los cambios tecnológicos debido a su alta tasa de

reproducción y sus cortos intervalos generacionales. Además, la estructura integrada vertical de la producción avícola comercial ha permitido la difusión de la aplicación de nuevas tecnologías en un gran número de aves en miles de explotaciones (Inprovo, 2015).

Desde comienzos de la década de 1960 la tasa de crecimiento de los pollos de engorde se ha doblado, y el índice de conversión de alimentos se ha reducido a la mitad. Las gallinas ponedoras comerciales suelen producir hoy en día unos 330 huevos al año, con un índice de conversión de alimentos de 2 kg por cada kg de huevos producido. Los pollos de engorde suelen pesar actualmente unos 2,5 kg a los 39 días de vida, y el índice de conversión de alimentos es de 1,6 kg por cada kg de masa corporal ganado. (Inprovo, 2015)

El incremento individual de la producción de carne y huevos de las aves de corral de bandadas comerciales se debe en gran medida a la selección genética llevada a cabo en las bandadas básicas de cría y a la rápida transferencia de tales mejoras a la progenie cruzada comercial (McKay, 2008; Hunton, 1990). Los avances en la reproducción se han basado principalmente en la aplicación de una selección genética cuantitativa, sin recurrir a las tecnologías moleculares. Las notables mejoras anuales de la productividad de las bandadas de pollos de engorde comerciales son reflejo del enfoque complejo y coordinado aplicado por los mejoradores para ampliar al máximo los resultados (McKay, 2008; Pym, 1993), (Inprovo, 2015).

La salud y la robustez de las aves y la calidad y la inocuidad de los productos han aumentado de forma proporcional a la mejora de la productividad como resultado de la

aplicación de tecnologías de reproducción, alimentación, control de enfermedades, estabulación y elaboración. Las enfermedades pueden tener graves efectos en la eficiencia, pero la mejora de la vacunación, la nutrición y la bioseguridad ha contribuido a reducirlos. La mejora dirigida a incrementar la resistencia a las enfermedades, en particular mediante la adopción de tecnologías moleculares, será un importante componente de los programas genéticos del futuro. Los avances ulteriores de la industria dependen de la aplicación de nuevos instrumentos moleculares a la creación de técnicas de diagnóstico mejoradas para los programas de vigilancia de las enfermedades avícolas y de control de patógenos transmitidos por los alimentos. Las experiencias del pasado han puesto de manifiesto que, para mantener la confianza de los consumidores en cuanto a la inocuidad de los productos avícolas, es necesario abordar rápidamente los problemas que suponen los patógenos transmitidos por los alimentos en la carne y los huevos de las aves de corral. Por desgracia, las tecnologías desarrolladas para los sistemas productivos industriales con estrictos controles de la bioseguridad tienen poca aplicabilidad en los sistemas de explotación agropecuarios en pequeña escala. Los ganaderos más pobres tienden a ser los menos avanzados tecnológicamente, y suelen trabajar con aves autóctonas, sistemas de alimentación basados parcialmente en el uso de desperdicios como alimentos, un control mínimo de las enfermedades y una estabulación básica. No obstante, la aplicación de ciertas tecnologías relativamente simples (la cría en encierro a corto plazo y la alimentación selectiva de los polluelos con dietas adecuadas, la vacunación contra la enfermedad de Newcastle, la estabulación segura de todas las aves durante la noche, etc.) puede mejorar notablemente la rentabilidad de los pequeños productores, la seguridad alimentaria de los hogares y el empoderamiento de las mujeres como criadoras de aves de corral (Inprovo, 2015).

Producción.

La producción anual mundial de huevos de gallinas en el año 2011 fue en torno a los 65 millones de toneladas. El principal productor de huevos en la actualidad es China con una cuota de aproximadamente el 37%. El continente asiático controla el 61,5% de la producción mundial, seguido de Europa (13,5%), Norteamérica -Canadá, EEUU y México- (9,7%), África (8,5%), América Central y del Sur (6,3%) y Oceanía (0,5%). En el 2012, el censo de gallinas ponedoras era de 357,7 millones en la UE, según datos de la Comisión Europea. España ocupa el primer lugar del censo comunitario con un 13,1%; después le siguen Italia (11,9%), Alemania (11,7%) y Francia (11,5%) (Organización Internacional del huevo y sus productos, 2015)

2.1.2 Marco histórico a nivel nacional. Sobre el particular existen dos teorías, la primera que la gallina llegó de la Polinesia antes del descubrimiento de América y la otra que la introdujeron los españoles (Rivera, 2013).

La primera esgrime una investigación realizada en la Universidad de Auckland, Nueva Zelanda, en el cual mediante estudios del carbono 14 de huesos de aves que datan de los años 1.321 a 1.407, antes de la llegada de Cristóbal Colón, descubrieron que el ADN encontrado era igual a los de pollos antiguos de las islas de Tonga y Samoa, resultado publicado en la revista *Proceedings of the National Academy of Sciences* (Rivera, 2013).

La segunda indica que gallinas y gallos fueron traídos a América: Santo Domingo, Haití, Cuba, México, por los españoles, en los primeros años después del descubrimiento, 12 de octubre de 1492. Los conquistadores se maravillaron al encontrar gallinas en el Nuevo Mundo

que eran diferentes a las europeas, afirmación que le hizo Cristóbal Colón en carta enviada a los Reyes Católicos en su cuarto viaje a América, 1502, cuando escribió: “gallinas como las de Castilla, pero más grandes y de pluma como lana, vi de hartas” (Rivera, 2013).

Según reseñas de historiadores, en 1528 se enviaron a Santa Marta, catorce gallinas y se entregaron a los caciques e indios, por su parte en la obra “Historia de la Provincia de San Antonio” escrita en 1701, el Padre Fray Alonso de Zamora relata que las gallinas se habían multiplicado tanto que se encontraban por todas partes. El capellán del ejército de Nicolás de Federmán, clérigo Juan Verdejo, fue el primero que trajo gallinas a la sabana de Bogotá desde la población de Nuestra Señora de la Fragua, Venezuela, en el año 1539 (Rivera, 2013).

Año 1920: importaciones de aves.

Las primeras importaciones de aves a Colombia empiezan a surgir a partir del año 1920 consistente en pequeños lotes de gallinas, gallos y pollitos. En los años posteriores, 1920 a 1940, por todo el país se podían observar toda clase de gallinas denominadas “criollas” fruto de los cruces con razas de aves especialmente españolas, famosas las cariocas, mariposas, patiplumadas, barbadadas, rojas, amarillas, negras de cara blanca (Rivera, 2013).

Año 1926: apoyo oficial.

El Gobierno Colombiano menciona oficialmente a la avicultura por primera vez como una “actividad económica de importancia” y produce la Ley 74 de 1926, noviembre 30, que establece la fundación de una granja avícola experimental en cada departamento y autoriza contratar

profesores extranjeros para que estimulen el desarrollo y propagación de aves de raza de alto valor industrial (Rivera, 2013).

Año 1930: crece el interés en la avicultura.

Llegan al país diferentes revistas españolas “La avicultura práctica”, “Mundo Avícola”, “Temas avícolas”, “El arte de criar gallinas”, que despiertan el interés a muchos colombianos por esta industria, surgen pequeñas granjas avícolas más por hobby que por industria (Rivera, 2013).

Esta estimulación se ve reforzada por la llegada al país del profesor español Salvador Castelló P., técnico avícola del Ministerio de Industria y profesor de la Escuela Oficial Española de Avicultura quién dicta conferencias en varias ciudades y aprovecha su permanencia, en el año 1934, para escribir el libro “Tratado práctico de avicultura” texto de consulta obligado para los interesados quién dejó una sabia frase *“Los lectores de esta obra deben comprender que la crianza de las aves debe hacerse científicamente para bien de la humanidad”*. En el año 1943 aparecen registradas importaciones de mayor volumen de aves especializadas para postura, doble utilidad y de engorde (Rivera, 2013).

Año 1950: crisis.

Para este entonces se calculaba que la población avícola total era de 18 millones casi en su totalidad integrada por aves criollas, campesinas. En el mes de junio de este año llegó al país el virus de Newcastle que según los estimativos ocasionó la muerte de 12 millones de aves. A raíz de esta catástrofe la producción de huevos se vino a pique, el gobierno de Estados Unidos donó varios millones de huevos que se sumaron a solicitudes de importaciones escalonadas. Se

produjo de inmediato una situación que vale la pena recordar: la población estaba acostumbrada a consumir huevos grandes, de cáscara roja y yema roja, los huevos enviados eran producidos por gallinas Leghorn y pasar de inmediato al consumo de huevos pequeños, cáscara y yema blancos, dio origen a las más inverosímiles y simpáticas teorías para rechazar el consumo de este producto “estos huevos son sintéticos, son blancos y de yema blanca porque son hechos en incubadoras”.

Esta paralización de la explotación avícola originó un retraso inmediato y como es lógico el descontrol y desánimo no se hizo esperar; el gobierno colombiano contrató los servicios técnicos de Inglaterra y llega Miss Silvia MacCowan quién diseña construcciones para 500 aves y dicta cursos de avicultura especialmente en el Valle del Cauca que se replican en otras ciudades, conferencias que estimulan a un grupo de personas quienes se dieron cuenta que esta actividad debía tomarse más con carácter de industria que de explotación casera (Rivera, 2013).

Evolución de la industria avícola colombiana.

A partir del año 1950 hasta la fecha en su evolución se han considerado varias etapas clasificadas como décadas de recuperación, adaptación, tecnificación, e industrialización. Gracias al deseo de crear industria, vocación, y fe en el país, muchas personas surgen como avicultores e industriales, se establecen compañías multinacionales productoras de biológicos y químicos de uso avícola; fábricas de alimentos concentrados y equipos avícolas; explotaciones para producción de huevos y pollos de engorde; pavos y patos. Surgen integraciones; modernas plantas de incubación; plantas procesadoras de pollos; se establecen las cátedras de avicultura; toda clase de publicaciones avícolas; cooperativas; campañas publicitarias de consumo. Por todo

el país se fundan asaderos de pollos; prestigiosas y grandes distribuidoras de huevos y pollos: se realizan congresos, seminarios; cursos nacionales e internacionales de patología, nutrición y manejo; publicaciones nacionales y extranjeras; asistencia a congresos nacionales, latinoamericanos y mundiales (Rivera, 2013).

Aparecen las asociaciones avícolas Incubar, Asohuevo, Propollo, Asapollo, Acepollo, Acofal, Incoas, quienes inicialmente funcionaron unidas y posteriormente cada una cogió por su lado, las cuales finalmente desaparecen para dar libre paso a la Federación Colombiana de Avicultores, FENAVI, el día 28 de septiembre de 1983, máxima rectora a través de sus seis reconocidas y eficientes seccionales, de una industria avícola nacional pujante, eficiente, cuya producción ha sobrepasado la importancia económica que tenían el café y la ganadería (Rivera, 2013).

Industriales extranjeros.

A Colombia llegan médicos veterinarios españoles y personas de otras nacionalidades quienes visualizan el futuro de esta actividad y fundan granjas y empresas que han contribuido valiosamente al desarrollo de nuestra avicultura; aun cuando algunos ya han desaparecido merecen ser mencionados sus nombres en señal de gratitud por la labor desarrollada: Francisco Colomer, Genaro García San Martín, José Domingo Spataro, Miguel Díez Rodríguez, Miguel Martín Esteban, Benlevi Pechthalt, Vladas Butkevicius, Sebastián Carbone Bellini; José Tamura Yoshimura, Avis Hammond, Juan Bigliani, Jorge Bass, Walter Friebe, Paul Schroeder y Alex Warren (Rivera, 2013).

Año 1956: capacitación científica.

El 26 de marzo de este año empieza a funcionar el Instituto Zooprofiláctico Colombiano, dependiente del Instituto Zooprofiláctico Sperimentale de Brescia, Italia, que además de la producción de vacuna anti-aftosa y de diferentes biológicos asume la investigación y diagnóstico de las enfermedades animales presentes en el país, se le da especialmente énfasis a la avicultura y al control de diversos aspectos de la salud pública nacional. Bajo la dirección científica de los doctores Silvio Barei, Andrea Rinaldi, Angelino Poggio, un grupo de médicos veterinarios son preparados en el diagnóstico integral de las enfermedades avícolas, gracias a su capacitación durante varios años, prestan sus servicios técnicos en diferentes empresas dando nacimiento, para esa época, al grupo pionero de especialistas en avicultura (Rivera, 2013).

Año 1968: nace AMEVEA.

Con la preparación adquirida en el Instituto Zooprofiláctico Colombiano y ya con unos diez años de experiencia como asesores técnicos los médicos veterinarios Gilberto Romero Alarcón, Gustavo León Serna, Jesús María Méndez, Rafael Rodríguez Baquero, Tirso de Paula Molina, Pedro Soffia, Ernesto Guzmán y Oscar Rivera García, deciden agremiarse, fundan y firman el 18 de noviembre-1968, el Acta de Constitución de la Asociación Colombiana de Médicos Veterinarios y Zootecnistas Especialistas en Avicultura, AMEVEA. Dando así nacimiento a una de las asociaciones profesionales de Colombia reconocida por su solidez técnica, científica y económica (Rivera, 2013).

Año 1987: “Día del Avicultor”.

El día 13 de noviembre de 1987, el Presidente de la República, Doctor Virgilio Barco Vargas, firma el Decreto Ley 2149 mediante el cual se establece el “Día del Avicultor” el cual debe celebrarse el tercer viernes del mes de noviembre de cada año con el objetivo de buscar la integración de todos los sectores productivos de la industria avícola, fomentar su crecimiento técnico y estimular el consumo del huevo y el pollo mediante festivales gastronómicos, pruebas de degustación, recetarios, promociones, eventos académicos, sociales y deportivos.

Industria avícola colombiana en 2013.

A pesar de ser Colombia un país ganadero, la avicultura se ha constituido en un sólido fortín alimenticio desplazando los consumos per cápita de las carnes rojas y de cerdo. Se estima que el consumo de la carne de pollo está cerca de los 25 kilos y los de huevo más de 240 unidades.

La avicultura colombiana siempre ha sido una actividad de iniciativa “particular” que en sus comienzos por falta de conocimientos, experiencia técnica, fracasos, dificultades, algunas políticas oficiales equivocadas y desestimulantes, ha sabido superar todos esos obstáculos para dar paso franco a una verdadera, moderna, tecnificada, eficiente, mecanizada, sistematizada, integrada, actividad con grandes alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional acordes con el crecimiento de la población y la globalización (Rivera, 2013).

2.1.3 Marco histórico a nivel local. Respecto a la incursión y cría de aves de patio, en este caso, gallinas, al municipio de El Tarra, no se tiene un registro exacto del año en que éstas

empezaron a ser domesticadas por los colonizadores de la región. Se tiene una noción de que la posible llegada de estos animales se remonta a las décadas de los 30 y 40 (1930-1940), cuando se dieron los primeros asentamientos en la rivera del río Tarra. Esta acción de invasión y despojo de las tierras y riquezas de la tribu motilón BARI estuvo a cargo de grupos de personas procedentes de los departamentos del Tolima, Antioquia, Santander, Cesar, Bolívar, Boyacá, Casanare, Arauca y Norte de Santander (Jaimes, s.f.)

Como se ha mencionado, la localización exacta en el tiempo de la domesticación y cría de las gallinas no se conoce. No obstante, se sabe que, desde hace muchos años, aproximadamente de 1960 en adelante centenares de familias han venido criando de manera extensiva y artesanal todo tipo de aves de corral. La producción avícola se ha hecho con gallinas conocidas como criollas, que son aquellas criadas en extensiones abiertas de tierras, alimentadas con maíz, yuca y cualquier otro tipo de alimento que estas encuentran en su pastoreo en los montes y potreros. Sin embargo, esta producción es incipiente, pues solo es utilizada para el autoconsumo y sustento de unas cuantas familias o personas

En la medida que el municipio ha ido creciendo, las necesidades de toda índole, entre ellas las alimentarias también se incrementan; siendo el huevo entre los artículos de consumo uno de los más demandados por la población. Pero, lo que debiera ser una motivación para idear la manera apropiada y eficaz de contribuir a la satisfacción de los consumidores, se ha convertido en un problema para todos; pues es tan alta la demanda y poco los medios de comercialización de dicho producto que ha hecho que la llegada de este bien al municipio sea retardado debido a las malas vías de acceso y se incremente el precio hasta niveles exuberantes (Jaimes, s.f.)

Igualmente, la crisis aún más se agudiza debido a que el municipio no tiene una planta productora y comercializadora de huevos; y aunque desde el año 2005 algunas personas han tratado de incursionar en esta actividad, sus proyectos no han dado resultado por muchas razones. La falta de capital, el desconocimiento del manejo y práctica de estos animales, las instalaciones deplorables construidas, la no planeación y continuidad de una producción en línea y crecimiento que permita abastecer en su totalidad la demanda de este producto, entre otras; son estas algunos de los factores que dificultan la prosperidad de las iniciativas en dicho tema (Jaimes, s.f.).

2.2 Marco conceptual

Para la estructuración de un plan de negocios con el propósito de crear una empresa productora y comercializadora de huevos en el municipio de El Tarra, es necesario realizar un Estudio de Mercados, Estudio técnico, Estudio Legal y Administrativo, así como el diagnóstico situacional del entorno sociológico que confirmen la viabilidad del proyecto.

Con el estudio de mercados se busca establecer la cantidad real del producto (huevos) demandada por la población, el costo de adquisición de producto, las disponibilidades de compra y de pago de los clientes y así determinar las posibilidades de entrar y empezar a liderar el mercado. En el estudio técnico se determinará la ubicación más adecuada para: la Infraestructura, distribución en planta, control y calidad en los procesos a realizar (alimentación y vacunación para las aves, recolección del producto, registros de producción, etc.).

Así mismo, el estudio administrativo nos permite establecer el número de personal administrativo y operativo que se requerirá para llevar a cabo la actividad que se pretende ejecutar, así mismo se determinará mediante el estudio legal los costos y gastos necesarios para la constitución o inscripción ante la cámara de comercio. Fue indispensable e importante hacer mención de estas líneas de estudio, ya que durante el desarrollo del proyecto se utilizarán términos que son necesarios precisar para un buen entendimiento:

Plan de negocios: Es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar sus proyecciones. Además, es una guía que reúne toda la información necesaria para evaluar la planeación empresarial y los lineamientos generales para ponerlo en marcha: las estrategias, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada. (Talent, 2013)

Estudio financiero: El estudio financiero es el análisis de la capacidad de una empresa para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo. Es una parte fundamental de la evaluación de un proyecto de inversión. El cual puede analizar un nuevo emprendimiento, una organización en marcha, o bien una nueva inversión para una empresa, como puede ser la creación de una nueva área de negocios, la compra de otra empresa o una inversión en una nueva planta de producción. (Anzil, 2012)

Estudio legal: El estudio legal es analizar algunos aspectos legales que son importantes al inicio de un proyecto debido a que las leyes laborales, tributarias, económicas, comerciales y

demás deben cumplirse a cabalidad; de lo contrario se incurrirá en costos elevados por multas y tributos excesivos que harán que el proyecto fracase. (Tareas, 2011)

El estudio legal considera: Constitución de empresa (tipo de empresa), Marco Jurídico de Constitución, Aspectos Comerciales, Requisitos de Operación y Aspectos Tributarios.

Estudio administrativo: Consiste en determinar los factores propios de la actividad ejecutiva de la administración que deberá considerar una nueva empresa para su establecimiento. Los elementos que debe contener dicho estudio dentro de un proyecto o negocio son: - Planeación estratégica (misión, visión, objetivos, políticas, valores, estrategias), - Organigrama (estructura orgánica, jerarquización de las funciones y responsabilidades), - Planificación del RR-HH, - Aspecto laboral (contrato de trabajo, reglamento interno, procedimientos, etc.), - Aspectos ecológicos (cuidado del entorno: medio ambiente), etc.

Investigación de mercados: Es la sistemática y objetiva identificación, obtención, registro, análisis, presentación y distribución de datos e información acerca de una situación específica de mercadotecnia que enfrenta la empresa, con el propósito de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas y/o la identificación de oportunidades de mercadotecnia. Por ejemplo, dando a conocer qué necesidades o deseos existen en un determinado mercado, quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, cuáles son sus características (qué hacen, dónde compran, porqué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, etc...), cuál es su grado de predisposición para satisfacer sus necesidades o deseos, entre otros. (Thompson, 2007)

Estudio técnico: Tiene como finalidad definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con calidad y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y equipos, requerimientos de capacitación del recurso humano, financiación, instalaciones, etc.

Avicultura: Técnica de criar y fomentar la reproducción de aves para aprovechar sus productos, como la carne, los huevos, las plumas, y la gallinaza es utilizada como abono orgánico.

Granja: Es una zona de tierra, espacio artificial, incluyendo las diversas estructuras, delimitada y creada por el hombre dedicada principalmente a la producción y gestión de alimentos agropecuarios.

Sostenibilidad empresarial: Es el proceso mediante el cual una empresa es capaz de aprovechar sus recursos a fin de satisfacer necesidades actuales sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras. Igualmente el desarrollo sostenible, se basa en tres pilares fundamentales: económico, social y medioambiental. Estos tres elementos han de estar en equilibrio para que una empresa perdure.

Demanda: Es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido.

Oferta: Es la cantidad de bienes y servicios o factores que un vendedor puede ofrecer y desea hacerlo, en un periodo dado de tiempo y a diferentes precios, suponiendo que otras cosas, tales como la tecnología, la disponibilidad de recursos, los precios de las materias primas y la regulación del estado, permanecer constantes.

Análisis D.O.F.A: Es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora, y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto.

El nombre es un acrónimo de las iniciales de los factores analizados: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. En primer lugar se identifican los cuatro componentes de la matriz, divididos en los aspectos internos que corresponden a las fortalezas y las debilidades, y los aspectos externos o del contexto en el que se desenvuelve la organización que corresponden a las oportunidades y las amenazas.

Industria: Es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados o semielaborados. Además de materias primas, para

su desarrollo, la industria necesita maquinaria y recursos humanos organizados habitualmente en empresas.

Ciente: Para los negocios, el cliente es aquel individuo que, mediante una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo (tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble, inmueble, etc.). Un cliente es sinónimo de comprador o de consumidor y se los clasifica en activos e inactivos, de compra frecuente u ocasional, de alto o bajo volumen de compra; satisfecha o insatisfecha, y según si son potenciales.

Proveedor: Es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.

Competidor: La noción de competencia hace alusión a una situación propia de un mercado donde existen varios oferentes (empresas-productores) y demandantes (consumidores-compradores) para un bien o servicio determinado.

Asequibilidad: Se refiere la capacidad económica y/o financiera que tiene una persona o empresa para adquirir un determinado bien o servicio a un precio establecido por el mercado.

2.3 Marco teórico

Según el documento del Profesor José Daniel Mora Soriano, Citado por (Julieth & María, 2013) la producción avícola mundial se ha incrementado en una tasa constante y relativamente rápida desde los años 60 siguiendo diferentes ritmos según las características propias del desempeño de la economía de cada país. En Colombia, esta actividad presentó una fase inicial de aumento significativo en los índices de crecimiento, pero ahora esta dinámica parece haberse detenido, su crecimiento ha sido irregular, por debajo de los promedios en que lo vienen haciendo otros países que integran comunidades de mercados; la avicultura Colombiana muestra una mayor participación en el volumen de producción; seguramente que en esto tiene que ver el desenvolvimiento del país, pues la avicultura, al igual que otras actividades económicas, resulta afectadas por factores externos e internos y está inmersa en lo mismo: política monetaria, financiera, fiscal, inflación, devaluación, demanda, inseguridad, globalización, etc. Todo esto plantea un reto difícil a las empresas dedicadas a esta actividad. Por consiguiente la competitividad en la industria de alimentos en los últimos años ha venido en aumento, y según la tendencias de Fenavi va a seguir así, por tal motivo las empresas dedicadas a prestar servicios en el sector, ya sea producir, comercializar, preparar, servir, transportar o expender, se han visto en la necesidad de garantizar la inocuidad y calidad en sus productos a través de la implementación de sistemas de aseguramiento de calidad como buenas prácticas de manufacturas (BPM) las cuales cuentan con una base legal (Julieth & María, 2013, pág. 23).

Según la federación nacional de avicultores en Colombia, se consumen cada año un promedio diez mil millones de huevos; el presidente de Fenavi, **Jorge Enrique Bedoya**,

manifestó que el consumo per-cápita es de 234 huevos al año que es una cifra considerable, agregó que el sector mueve al año cerca de 2 mil millones de dólares por concepto de la venta del producto.

En los actuales momentos las ciudades con las cifras más altas en materia de consumo son: Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, el Eje Cafetero y la costa Atlántica. Para Fenavi, los bajos precios del producto han hecho que llegue a todos los estratos sociales, pero con especial énfasis en los sectores más necesitados de Colombia (Julieth & María, 2013, págs. 24, 23).

Según el planteamiento de Rodrigo Varela, citado por (Julieth & María, 2013) en su libro “innovación empresarial”, hay un componente que explica el plan de negocios, como un documento que permite evaluar una oportunidad de negocio y a la misma vez reducir riesgos para la toma de decisiones. La estructura básica del plan de negocios intenta responder cinco preguntas básicas para todo empresario. ¿Qué es? y ¿en qué consiste el negocio?, ¿cuáles son las causas y razones de éxito?, ¿cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?, ¿qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio? y ¿qué estrategias se van a usar para conseguirlos? (Julieth & María, 2013, pág. 24).

Rodrigo Varela dice que todo plan de negocio, consta con una serie de etapas dentro de las cuales se consideran las siguientes: análisis de la empresa y de su entorno, análisis de mercado, análisis técnico, análisis administrativo, análisis económico, análisis social, análisis financiero,

análisis de riesgos e intangibles, evaluación del proyecto, análisis de sensibilidad, decisión de ejecución, consecución de recursos, montaje, arranque, gestión (Julieth & María, 2013, pág. 24)

Por su parte el modelo de negocios de toda empresa busca generar ingresos y beneficios, y comprender en conjunto las siguientes cuestiones:

- Cómo seleccionará sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos

El ciclo gerencial en el que se construye un plan de negocio generalmente da por hecho el modelo de negocio y se ocupa de formular estrategias que logren una posición competitiva ventajosa dentro de los límites del modelo; esta práctica se puede enriquecer si se combina con el diseño de modelos de negocio.

Un modelo de negocios describe la lógica sobre cómo una organización crea, entrega y captura valor; son básicamente historias que explican cómo trabajan las organizaciones, indicando quiénes son nuestros clientes, cómo generamos utilidades, cuál es la lógica económica subyacente que nos permite entregar valor a los clientes a los que nos dirigimos a un costo apropiado. Es una descripción sistémica de cómo es que las piezas de un negocio encajan (Julieth & María, 2013, pág. 25).



Figura 1. Propuesta de valor. Fuente: (Julieth & María, 2013, pág. 25)

En la figura se observa que el centro representa el conjunto de la oferta de valor que se dirige a uno o varios segmentos de mercado a través de unos canales y con una forma específica de relacionamiento con los respectivos clientes; los tres asuntos anteriores están representados por los bloques de la derecha. Los bloques temáticos de la parte izquierda representan los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados, necesarios para producir y mantener la oferta de valor. Los bloques inferiores representan el reflejo de ingresos y costos del conjunto anterior.

Los pasos fundamentales en el diseño de modelos de negocio, visualizar el modelo, evaluar e innovar. Posteriormente se lleva a la práctica el diseño, lo que incluye los pasos de planear y comunicar e implementar el proyecto (Julieth & María, 2013, pág. 26)

Otra posibilidad de utilización es el benchmarking o referenciación, en donde se comparan modelos de diferentes competidores en un mercado, análisis del cual resulta fácil entender sus diferencias para hacer posible el enfoque de estrategias competitivas.

2.4 Marco legal

Esta investigación estará enmarcada en leyes, reglamentaciones corporativas, decretos y artículos reglamentados por la Constitución Política de Colombia. A continuación se muestran aquellas en las que se incurrieron para dar soporte jurídico:

2.4.1 Constitución política de Colombia del 1991.

TÍTULO II

De los derechos, las garantías y de los deberes

CAPÍTULO I

De los Derechos Fundamentales

Artículo 25: El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado.

Artículo 38: Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

CAPITULO II

De los Derechos Sociales, Económicos y Culturales

Artículo 64: Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de tierra de los trabajadores agrarios en forma individual o asociativa y a los servicios de comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos.

Artículo 65: La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras.

De igual manera, el Estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad.

CAPITULO III

De los Derechos Colectivos y del Ambiente

Artículo 78: La Ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la Ley, quienes en su producción y en la comercialización de bienes y servicios atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. (Congreso de la República , 1991)

2.4.2 Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral.

El Sistema de Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad. (Congreso de la República, 1993)

2.4.3 Ley 9 de 1979. Por la cual se dictan medidas sanitarias.

TITULO I

De la protección del medio ambiente

Artículo 1: Para la protección del medio ambiente la ley establece: Las normas generales que servirán de base a las disposiciones y reglamentaciones necesarias preservar, restaurar y mejorar las condiciones sanitarias en que se relaciona la salud humana.

Los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o puedan afectar las condiciones sanitarias del ambiente.

Artículo 3: Para el control sanitario de los usos del agua se tendrán en cuenta las siguientes opciones sin que su enunciación indique orden de prioridad.

Consumo humano.

Agrícola y pecuario.

Doméstico.

Recreativo.

Preservación de flora y fauna.

Industrial.

Artículo 11: Antes de instalar cualquier establecimiento industrial, la persona interesada deberá solicitar y obtener del Ministerio de Salud o de la entidad en quien éste delegue, autorización para verter los residuos líquidos.

Artículo 13. Cuando por almacenamiento de materias primas o procesadas existe la posibilidad de que éstas alcancen los sistemas de alcantarillado o aguas, las personas responsables del establecimiento deberán tomar las medidas específicas necesarias para el cumplimiento de la presente Ley.

Artículo 22: Las actividades económicas que ocasionen arrastre de residuos sólidos a las aguas o sistemas de alcantarillado existentes previstos para el futuro serán reglamentados por Ministerio de Salud.

Artículo 24: Ningún establecimiento podrá almacenar a campo abierto o sin protección las basuras provenientes de sus instalaciones, sin previa autorización del Ministerio de Salud o la entidad delegada. (Congreso de la Republica, 1979)

2.4.4 Reglamento sobre Granjas Avícolas N° 30293-S.

La presente norma ha sido DEROGADA EN SU TOTALIDAD por el artículo 33 del Decreto Ejecutivo N° 31088 de 31 de marzo de 2003, Reglamento sobre Granjas Avícolas.

En uso de las facultades que les confieren los artículos 140, inciso 3) y 18) de la Constitución Política; 27.1 y 28.2 de la Ley N° 6227 Ley General de la Administración Pública; y 264 a 307, 331 a 336 de la Ley N° 5395 del 30 de octubre de 1973, Ley General de Salud.

El Presidente de la Republica y el ministerio de salud;

Decretan:

El siguiente Reglamento sobre Granjas Avícolas

Artículo 1°: Objetivo. El presente reglamento tiene como objetivo regular y controlar todo lugar, edificio, local, instalaciones y anexos cubierto o descubierto en el que se tienen o permanezcan aves. Así como los trámites pertinentes para la obtención del respectivo permiso de funcionamiento.

Artículo 2°: Ámbito de aplicación. Estas disposiciones reglamentarias se aplicarán en todo el territorio nacional a la ubicación, construcción y permiso de funcionamiento de granjas avícolas. (Presidente de la República y Ministerio de Salud , 2003)

2.4.5 Resolución 3642 de 2013. Diario Oficial No. 48.891 de 23 de agosto de 2013

Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro de productores, de granjas avícolas bioseguras, plantas de incubación, licencia de venta de material genético aviar y se dictan otras disposiciones.

La gerente general del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), En uso de sus facultades legales y en especial de las que le confiere la Ley 101 de 1993, el artículo 7o del Decreto número 1840 de 1994, artículo 13 de la Ley 1255 de 2008, el artículo 4o del Decreto número 3761 de 2009 y,

Considerando:

Que el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), es la autoridad responsable de proteger la sanidad animal en Colombia y coordinar las acciones relacionadas con programas de prevención, control, erradicación y manejo de plagas y enfermedades de importancia cuarentenaria o de interés económico nacional, con el fin de prevenir la introducción y propagación de enfermedades que puedan afectar el sector agropecuario nacional.

Que la Ley 1255 de 2008, declaró 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 de Newcastle en el territorio nacional.

Que es necesario regular y controlar sanitariamente la actividad avícola estableciendo los requisitos para el registro de granjas avícolas bioseguras y plantas de incubación, para definir estrategias en la prevención, control y erradicación de enfermedades de la especie aviar.

Que con el fin de prevenir y controlar la presencia de algunas enfermedades aviares se hace necesario establecer como obligatorio para obtener el registro de granja avícola el cumplimiento de las medidas básicas de bioseguridad y demás requisitos sanitarios.

Que se requiere reglamentar la distribución de aves de corral para proyectos sociales y productivos, a fin de minimizar el riesgo de presentación de enfermedades transmisibles. (ICA, Instituto Colombiano Agropecuario, 2013)

2.4.6 Resoluciones del ICA.

Resolución 2896 del 2005: El Instituto Colombiano Agropecuario ICA, pretende con este documento dar a conocer la estructura y lineamientos del Sistema de Buenas Prácticas de Bioseguridad (BPB) para la producción de la genética aviar en Colombia.

Es un documento de consulta para la industria avícola en general y la autoridad sanitaria oficial y se basa en lo estipulado en la Reglamentación Oficial vigente para este tipo de actividades. Por lo que se dictan disposiciones sanitarias para la construcción de nuevas granjas avícolas en el territorio nacional. En la industria avícola, el concepto de BIOSEGURIDAD ha sido un instrumento de desarrollo tecnológico fundamental que se ha impuesto en los últimos años en la mayoría de los países del mundo, para prevenir la presentación de enfermedades

exóticas que por su alta patogenicidad y rápida difusión, son factores que exigen la adopción de drásticas medidas sanitarias y mecanismos de control tendientes a proteger la industria avícola nacional. (Anzola Vásquez , Pedraza Morales , & Lezzaca Gasca , 2005)

Resolución 1515 de 2015: En esta resolución se establecen los requisitos que deben cumplir las granjas avícolas para poder recibir el registro sanitario del predio. Este será la herramienta que permitirá monitorear la condición sanitaria de los predios productores de aves, con el fin de ejercer control que sirva de base para las certificaciones de granjas avícolas bio-seguras y establecer compartimentos libres de enfermedades. (Instituto Colombiano Agropecuario, 2015)

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

El presente estudio estará fundamentado y desarrollado en la investigación descriptiva. Metodología que permitirá conocer en detalle, a través de la descripción, análisis y síntesis los eventos y condiciones en que se enfoca dicho estudio; así como del entorno y escenario donde tendrá lugar. La investigación descriptiva es una herramienta eficiente que proporciona información objetiva y completa de los diferentes hechos de estudio. Es una estructura fácil y sencilla de adoptar y aplicar. Proporciona dos mecanismos de interpretación de datos que pueden ser usados conforme lo requiera el o los investigadores: cuantitativo y cualitativo. De la misma manera ofrece como alternativa de especificar aún más, y para mayor entendimiento de la información y resultados, la gráfica. En definitiva, es un procedimiento amplio pero con una estructura de estudio completa, que da la apreciación y conocimiento esperado según sea el caso y criterio investigativo.

3.2 Población

La presente investigación tomará para el estudio la población residente en el casco urbano de El Tarra (6.717 Habitantes), entre esta se indagarán a los clientes finales y los comerciantes (tenderos). Para el primer grupo se hará la respectiva delimitación a través de la muestra poblacional, para el segundo se dispondrá de un número de 50 individuos: representantes legales

y dueños de establecimientos. Dicha información fue suministrada por la alcaldía municipal a través de la oficina de tesorería.

3.3 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se tomó la formula estadística:

$$n = \frac{N (Zc)^2 * p * q}{(N-1) * (E)^2 + (Zc)^2 * p * q}$$

Dónde:

n = muestra

N = población dada en el estudio = 6717.

Zc = Indicador de confianza = 95 % = 1.96

p = Proporción de aceptación = 80 % = 0.8

q = Proporción de rechazo = 20 % = 0.2

E = Error poblacional dispuesto a asumir = 7 % = 0.07

$$n = \frac{6717 (1.96)^2 * 0.8 * 0.2}{(6717-1) * (0.07)^2 + (1.96)^2 * 0.8 * 0.2}$$

n = 123 Personas (Clientes finales)

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

El instrumento a utilizar para hacer la recolección de la información es la encuesta. Este es un medio práctico y elemento frecuente en este tipo de investigaciones. Para ello, se hará el planteamiento de interrogantes centrados en el criterio de la investigación y enfocados a los objetivos a alcanzar. La técnica es la visita personalizada a cada uno de los establecimientos para encuestar a su representante legal, asimismo a los consumidores que visiten dicho lugar. Además de la encuesta, se priorizará establecer conversaciones directas, como tipo de entrevista informal para ampliar o profundizar en el contexto o contenido de la información, cabe destacar que esta técnica e instrumento solo se dispondrá para el estudio de mercados, que donde se interactúa con los clientes.

Para los demás estudios descritos, se tiene planeado desarrollar la observación visual, es una técnica que permite identificar y analizar componentes y situaciones con mayor precisión y facilidad; sin generar malestar o incomodidad en el entorno y lugares, o en actividades que desarrolle el grupo de interés. Adicional a esta, se llevarán a cabo indagaciones de tipo secundaria o terciaria que comprenden la búsqueda, lectura, organización y análisis de información en revistas, periódicos, artículos, estadísticas, normativas, libros, blogs, personajes, etc. Estas investigaciones se realizarán para lo que tiene que ver con los temas de requerimientos de inversión, estudio financiero, legal, administrativo y ambiental.

Otros de los instrumentos que se tiene previsto implementar para la etapa inicial del estudio, y la cual proveerá información confiable y completa de diferentes factores sociales,

económicos, ambientales y demás; es la matriz DOFA. Esta es una herramienta de definición, ponderación y análisis de factores internos y externos que facilitan o entorpecen el actuar de X o Y proceso o procedimiento. Por su completa estructura y facilidad de manejo se dispondrá de ella para indagar sobre hechos que han y pueden afectar la actividad avícola en El Tarra, esto como diagnóstico situacional.

3.5 Presentación de resultados

La información obtenida a través de las encuestas realizadas a los grupos de interés, será organizada y tabulada mediante tablas y gráficos para realizar su respectivo análisis: cuantitativo y cualitativo. Respecto al análisis D.O.F.A, se aplicará las matrices E.F.E y E.F.I., las cuales nos permitirán determinar los factores internos y externos, ponderaciones y análisis de los mismos que puedan incidir de forma negativa o positiva en la puesta en marcha de esta granja.

Dependiendo del grado de urgencia y gravedad de los factores y situación presentada en cada uno de los cuadrantes de la matriz, se diseñaran estrategias para contrarrestar y mejorar dichos aspectos.

Para el caso de los demás estudios se tendrán en cuenta en primera instancia las condiciones y necesidades del mercado, en el aspecto socio-económico de los consumidores y del ambiente para establecer las proyecciones de inversión, en cuanto a la capacidad instalada que deba tener el centro de cría intensiva de gallinas ponedoras y las condiciones fitosanitarias correspondientes. Posteriormente se analizará la facilidad de apalancamiento que se pueda adquirir para iniciar la actividad, igualmente contemplar la accesibilidad para constitucionalidad

de empresa desde el régimen legal y la normativa respectiva a cuidados de medio ambiente que se deben implementar en dicha práctica.

Capítulo 4. Administración del proyecto

4.1 Recursos humanos

La investigación estará a cargo de: Andrés Fabián Amaya López y Guido Alfonso Guerrero Duran; bajo la asesoría y dirección de proyecto Msc. Luis Alfredo Jiménez Rodríguez (Director de proyecto).

4.2 Recursos institucionales

La institución inmiscuida en esta investigación es la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Es una academia de aprendizaje donde los autores del proyecto se han forjado y preparado en la carrera de administración de empresas durante cinco años. Y es ella, la que ofrece la disponibilidad de sus diferentes recursos para que se pueda desarrollar en buenos términos el estudio para el planteamiento de este plan de negocios.

4.3 Recursos financieros

Los recurso financieros en los que se incurran estarán suministrados por los mismos autores del proyecto. A continuación se hace una descripción de los ítems en los cuales se distribuirán los recursos económicos aportados por los investigadores.

Conceptos	Ingresos	Egresos
Aportes		
Guido Alfonso Guerrero D.	\$ 400.000	
Desembolsos		
Papelería		\$ 100.000
Servicio de internet		\$ 80.000
Transporte		\$ 120.000
Imprevistos.		\$ 100.000
Total	\$ 400.000	\$ 400.000

Capítulo 5. Resultados

5.1 Factores que han obstaculizado el desarrollo de la práctica avícola de postura en el municipio de El Tarra

Para el desarrollo y evaluación del primer objetivo (*indagar sobre las causas que han obstaculizado el desarrollo de la práctica avícola de postura en el municipio de El Tarra*) se tomaron informantes claves que suministraron información valiosa por ser una fuente primaria, esto hizo posible hacer una profundización y un discernimiento amplio sobre las causas que han obstaculizado la práctica avícola en el municipio. Se denotan a estas personas con el término “informantes”, porque el enfoque de este primer ítem de la investigación es totalmente cualitativo; además sus testimonios son hechos, sucesos y actos memorables obtenidos mediante la intervención directa (práctica - experiencia) en la actividad y a través de informes y reportes realizados acerca de esta ocupación.

Inicialmente se llevó a cabo una entrevista al representante legal de la asociación de avicultores del municipio de El Tarra (ASOAVITAR), Jesús Enrique Pérez. Mediante este recurso se indagó sobre la conformación, quienes hacen parte, funciones y requisitos para hacer parte de la asociación, consecuencias positivas y negativas que puede traer un eminente acuerdo de paz para la zona del Catatumbo; y por supuesto, el principal objeto de esta fracción del planteamiento: causas y factores que no han permitido el progreso de la actividad avícola de postura en El Tarra.

En segundo lugar, se hizo una consulta general dentro de la misma encuesta aplicada a los comerciantes, acerca de, cuáles consideran ellos son las razones o circunstancias que han rodeado o entorpecido la trascendencia de esta labor. Asimismo, de manera informal, se efectuó una plática o conversación con los ex – productores sobre el mismo asunto, pues, son ellos los que directamente pueden dar un testimonio verídico y completo de su experiencia en el fallido intento de convertirse en pequeños empresarios en este subsector de la economía.

A continuación se cita el diálogo acontecido entre el investigador y el presidente de ASOAVITAR.

5.1.1 Entrevista al representante legal de ASOAVITAR

1. Hábleme un poco de usted: su nombre completo, su preparación académica, cargo y función dentro de la asociación de avicultores del municipio de El Tarra.

RTA: Mi nombre es Jesús Enrique Pérez. Soy el representante legal (presidente) de la asociación de avicultores de El Tarra: ASOAVITAR.

2. ¿Cuánto hace que se conformó la asociación?

RTA: Hace aproximadamente 7 años. La asociación se conformó el 16 de septiembre del año 2009.

3. ¿Cómo surge la idea de la agremiación, a raíz de que se conforma esta asociación?

RTA: Algunos productores, personas del común, campesinos empezaron a “cultivar” pollo en ese entonces... y... pues... la forma más viable para que la actividad y la práctica creciera y pudieran hacerse partícipes de algunos proyectos relacionados se tenía que unificar todos estos productores mediante una asociación, a través de la cual fueran representados ante cualquier aspecto o entidad.

4. ¿Cuáles son las funciones específicas de la asociación dentro de su campo de acción?

RTA: La razón social de nosotros es la producción y comercialización de pollo de engorde. ... **¿Solo pollo de engorde?...** Sí... pues ha habido algunos productores que intentaron trabajar con gallinas ponedoras, pero no tuvieron avance en ese tema.

5. ¿Qué personas o tipo de personas hacen parte o conforman la asociación?

RTA: Los productores son todos campesinos: desplazados, madres cabezas de hogar, víctimas de la violencia, y..., pues solo se produce pollo de engorde.

6. ¿Cuáles considera usted que han sido las causas, razones o factores por el cual la actividad avícola en la modalidad gallina ponedora no ha surgido o no ha tenido trascendencia en el municipio, pese a que muchas personas lo han intentado en algún momento?

RTA: La razón principal por la cual esta línea no ha surgido es debido a que en el municipio no ha habido un técnico o profesional de planta en el tema agropecuario. Pues se sabe que la gallina ponedora y esta producción requieren de un cuidado y seguimiento más complejo

que el pollo de engorde; además el tiempo o ciclo de vida es más duradero. Y pues en el tema de la gallina ponedora debe haber un técnico que esté constantemente orientando o trabajando directamente con los productores en el cuidado y manejo de estos animales y en el proceder de la actividad...

7. ¿Cree usted que solo es ese factor el que ha intervenido de manera negativa u obstaculizado esta práctica, o considera que existen otros más?: por ejemplo, el clima, la alimentación, el costo de los insumos elevados, etc...

Pues... la verdad creo que si es la única razón, ya que si hubiera un técnico que estuviera trabajando consecuentemente con las personas que han tomado esta iniciativa, él les diría o les enseñaría los mecanismos, métodos, técnicas, procesos y procedimientos que se deben seguir para una eficiente producción: cuanta alimentación se le debe suministrar a los animales, el clima o la temperatura a que debe estar las instalaciones, etc... en verdad se ha fallado en ese tema, pues debido a eso, es decir, a la carencia de este especialista, las personas solo hacen lo que les parece que deben hacer sin saber si es benéfico o perjudicial para la actividad. Esos individuos que trataron de trabajar con esta línea solo al principio le dedicaron su tiempo, su importancia y sus cuidados rudimentarios a los animales, ya después de un tiempo se desatendieron de ello y dejaron que surgieran por sí misma, como cualquier otro cultivo.

Usted dice que en la línea pollo de engorde, ustedes han contado con el acompañamiento de personal del SENA quienes los orientan en el manejo de estos animales y en el cuidado que deben tener,

8. ¿Ellos que opinan respecto al clima o las condiciones climáticas que presenta el municipio, es apta para la producción avícola?...

Según ellos sí, dicen que la temperatura es normal, pues a pesar de que en temporadas se incrementa el calor, es algo que se puede tratar o manejar a través de ventilación.

9. ¿La asociación en este momento se encuentra vinculada a alguna red regional o departamental como por ejemplo: ASOMUNICIPIOS a través de la cual ASOAVITAR pueda gestionar y adquirir proyectos y seguimientos técnicos e intelectuales en las actividades que llevan a cabo?

RTA: Hemos tenido un mayor acercamiento con la asociación de municipios. Ellos nos han tenido vinculados en algunos proyectos que han surgido. Además la alcaldía local tiene convenio con esta entidad y a través de esta articulación nos hacen partícipes de todos esos beneficios.

10. ¿Qué otras entidades o instituciones locales apoyan, acompañan o inmiscuyen a la asociación en temas importantes de sostenibilidad de la agremiación y de la actividad que ejerce en todos sus ámbitos?

RTA: Desde años anteriores hemos tenido acercamientos y vinculaciones con las diferentes administraciones de la alcaldía local. Nos han colaborado mucho en cuanto a la adquisición de equipos para la colocación de un punto de venta (asadero). Con el DPS adquirimos algunos equipos para la planta de sacrificio de animales y nos han ofrecido capacitación. En el momento estamos trabajando en un proyecto con la Pastoral Social donde nos

van a colaborar con los equipos restantes que se requieren en el asadero que se pretende implementar muy pronto.

11. ¿La asociación de casualidad, con aquellas personas que deseen trabajar en la actividad avícola, lleva algún seguimiento o exploración para establecer lugares o zonas de explotación animal donde dichos productores puedan establecer sus instalaciones para ejercer esta práctica?

RTA: Lo que se ha acordado en las asambleas con la directiva y asociados es que, toda persona que quiera trabajar con gallinas o pollos debe tener su propio galpón, su terreno y trabajar a acorde con los lineamientos de la asociación: respetar el proceso del plan de compra de la materia prima (pollos, pollitas, alimentación, insumos), así como el proceso de salida o de venta del producto.

12. ¿Qué requisitos debe cumplir el productor que aspire vincularse como miembro de la asociación?

RTA: Dicha persona debe tener en primera instancia, su terreno e instalaciones para iniciar su actividad, que sea una persona que esté viviendo en el municipio, que tenga y presente la documentación exigida correspondiente: fotocopia de su cedula, de su núcleo familiar, si es desplazado presentar dicha certificación, carta de recomendación de la junta de acción comunal del barrio o vereda donde resida y colocarse al día con unos aportes que la asociación ha ido estableciendo.

13. ¿Hasta el momento que tipo de gestiones o proyectos ha conseguido la asociación y actualmente en cuales están trabajando?

RTA: Se han obtenido capacitaciones por parte del SENA, salidas y vinculaciones rurales, con el DPS se han conseguido equipos, maquinaria y herramientas para las instalaciones de la planta de sacrificio y con la Pastoral Social se implementará el punto de venta (asadero).

14. Teniendo en cuenta que el gobierno colombiano está llevando a cabo en estos momento el proceso de negociación con las FARC para conseguir mediante el dialogo la firma y el acuerdo de la “PAZ”, ¿Cuáles considera usted que pueden ser las consecuencias positivas y negativas que trae consigo este hecho en el posconflicto para el municipio; tanto en lo socioeconómico de la población y en la actividad avícola?

RTA: Pues... si se firma el acuerdo final y se consigue la llamada paz bienvenida sea, sería un hecho importante y bueno para el Catatumbo, ya que esta región dejaría de ser estigmatizada, la violencia y el conflicto disminuiría su azote. En cuanto a la parte avícola y la producción disminuiría su participación y consumo en un gran porcentaje, puesto que muchos habitantes y finqueros que trabajan con el cultivo de la coca, al ser este cultivo reemplazado por otros proyectos no les traería el mismo resultado que actualmente están obteniendo, esto haría entonces que, se fueran de la región, y así muchas personas que viven del jornal o de la raspa. La población que hoy en día se ha intensificado con este suceso daría un vuelco bastante grande, decaería este crecimiento; consecuentemente esto ocasionaría que el consumo de este artículo (huevo) disminuya. Otro aspecto importante que se vislumbra es que llegarían proyectos productivos en reemplazo de los cultivos ilícitos, la población y el campesino retomarían

nuevamente sus actividades tradicionales agrícolas y pecuarias lo cual mejoraría las condiciones de vida y ambientales, el conflicto y la violencia podría desaparecer, etc.

A partir de estos resultados obtenidos en las conversaciones establecidas entre los diferentes actores intervenidos, se hace la determinación de los factores o causas que se han propuesto indagar y definir en este amplio estudio, aspectos que han incidido de manera negativa en la actividad avícola; todo ello, como retrospectiva en las fallidas iniciativas micro-empresariales emprendidas por campesinos locales con incipiente o nulo conocimiento en el asunto.

5.1.2 Otros factores que han incidido negativamente en la práctica avícola de postura en el municipio según opiniones de comerciantes.

La principal razón que determina la carencia de la actividad avícola de postura en este municipio es la *falta de asistencia técnica estable de un zootecnista*. Según el representante legal de la asociación de avicultores del municipio de El Tarra (ASOAVITAR), el señor JESÚS ENRIQUE PÉREZ; la problemática radica en que al no existir el acompañamiento, orientación o de por sí, la interacción directa en la actividad de un técnico agropecuario es muy difícil que esta iniciativa surja y tenga trascendencia. Pues aquellas personas que han incursionado y tratado de proliferar en este campo son campesinos que utilizan procesos, técnicas, procedimientos y herramientas rudimentarias, basados en conocimientos empíricos e intuitivos, su única experiencia en el cuidado de aves, ha sido quizá, la que han consolidado mediante la crianza de gallinas “criollas” o de “patio”.

No obstante, ha habido, esporádicamente charlas, visitas y orientaciones de personal del SENA acerca de las características, técnicas y procedimiento que se deben seguir para alcanzar organización, eficiencia, crecimiento y desarrollo, así como calidad en la ejecución y producción de esta labor. Sin embargo, en opinión de personas cercanas a estos ex – productores hacen saber que, a pesar de recibir este tipo de capacitaciones, las personas no colocan en práctica dichas recomendaciones y enseñanzas, solo actúan a su manera, hacen lo que creen que deben hacer.

De este hecho es posible determinar uno más de los factores asociados a esta búsqueda: ***desacato a las orientaciones recibidas***. Probablemente la no presencia de un técnico agropecuario de planta no es lo único que incide negativamente en esta situación. Muchas veces, como se evidencia, el no tener en cuenta y aplicar las enseñanzas que se imparten, y más aún, provenientes de personas con trayectoria y conocimiento avanzado y específico en la materia, acarrea gravas consecuencias. Es eso lo que viene sucediendo en El Tarra, las personas que abandonaron esta iniciativa lo hicieron porque no atendieron las sugerencias que se les trasmitía, por el contrario, actuaban acorde a su instinto y a su empirismo.

Otras de las causantes se presentan enseguida, provienen de una fuente directa, suministradas por los propios productores que desistieron de su iniciativa a raíz de no poder controlar o mitigar estos determinantes. Igualmente, en esta lista, se encuentran inmersas las opiniones de los comerciantes encuestados (*ver encuesta diligenciada – estudio de mercados –*).

Condiciones ambientales y climáticas: es bien sabido que el municipio de El Tarra se ha caracterizado por tener un clima cálido y humedad relativa del 80 % debido a su ubicación en

una zona riverense y llana, rodeado por inmensas montañas que lo atraviesan de norte a sur y de oriente a occidente en medio de la cordillera central. No obstante, en los últimos años la temperatura ha incrementado en unos grados a causa del fenómeno mundialmente conocido como calentamiento global, así como también, a raíz de las talas de bosques y quemadas producidas por los habitantes de la región. De la misma manera, cabe resaltar y hacer mención que a consecuencia de los cambios bruscos del clima y las inesperadas precipitaciones se han presentado debacles naturales que de cierta manera han afectado el escenario en que se desarrolla la economía local y regional. Actualmente el municipio registra una temperatura promedio que oscila entre 27° y 35° Centígrados.

En relación a la actividad avícola esta condición de alguna u otra forma afecta negativamente la práctica, ya que el calor y la humedad sofoca a las aves; además dilata el huevo, puesto que al incrementar la temperatura corporal del animal este tendrá que hidratarse tantas veces como le sea posible generando la disminución del tamaño de su producto. Sin embargo, es un aspecto que se puede controlar y tratar mediante sistemas de ventilación y de riego para refrescar las aves y disminuir la temperatura del ambiente mejorando así las condiciones para una eficiente producción.

Se ha considerado un factor incidente en las fallidas iniciativas avícolas ya que las personas que no prosperaron, pasaron por alto establecer dicho sistema o control ya mencionado, lo cual les hubiese permitido seguir con su labor. Para ellos esto fue y es un determinante que perjudica esta actividad.

Enfermedades aviar: las enfermedades son condiciones fitosanitarias que se encuentran dispersas y presentes en el ambiente y, es natural en cualquier ámbito. Para ello se debe disponer y llevar un plan y control sanitario y vacunal para mitigar estas afecciones. La práctica avícola no es ajena a ello, las aves, desde su recepción deben iniciar su proceso de sanidad hasta cierta edad en su etapa de crecimiento medida en semanas. Como se mencionaba anteriormente estas epidemias son naturales que pueden presentarse de un momento a otro; no obstante, lo que no se puede tolerar es la desatención y la falta de compromiso para mantener las condiciones y el ambiente correspondiente que dé la seguridad y la garantía para evitar olores, humedad y filtraciones que ocasionen dichos contagios o plagas. Para los ex – productores, esta es una causante crítica en la industria, ya que ocasiona un alto nivel de mortalidad de las aves, y según ellos, a pesar que llevaban el plan de vacunación no fue suficiente para contrarrestar las epidemias que los devastó.

El problema aquí no es que el plan de sanidad que llevaban haya fallado, el asunto es que se crearon y se mantuvieron las condiciones latentes para que las bacterias y trasmisores de los virus convivieran junto con las aves; así lo demuestran los testimonios obtenidos. En una visita que realizó el equipo investigativo a dos de estas unidades productivas artesanales de cría intensiva se pudo evidenciar el deterioro de las instalaciones y la mala ubicación y distribución de la planta. Se visualizaron filtraciones, charcos de agua y barro dentro de la superficie que atravesaban o pisaban las aves, una cerca en tabla de unos 60 centímetros de altura alrededor del galpón con fisuras que, al llover, el agua traspasaba y anegaba el área de producción; no existían desagües para un filtrado eficiente, suciedad en los bebederos y comederos, algunas veces la alimentación no era la correspondiente; arrojaban yuca picada, maíz, purina y desperdicios, etc.

Desconocimiento de la práctica avícola: como se mencionó en algún momento, las personas que se involucran en esta práctica son campesinos, los cuales hacen uso de herramientas, procedimientos, técnicas e instalaciones rudimentarias para llevar a cabo el levante y producción de estos animales, además su conocimiento es empírico, se rigen por intuición y su experiencia es producto del tradicionalismo artesanal experimentado y adquirido en sus fincas y solares de sus viviendas en la cría de las llamadas gallinas de patio o criollas. Nunca han tenido la capacitación o preparación en el manejo técnico y tecnológico, tendencias y prácticas vanguardistas de la nueva era industrial de la avicultura. Los métodos empleados en el ejercicio de esta actividad por los productores locales son simples y sin garantía alguna, a raíz de ello no se ha logrado consolidar con eficiencia y eficacia la iniciativa.

Producción (oferta) insuficiente: el consumo de huevo en el municipio de El Tarra alcanza una estimación mensual de más de 250.000 mil unidades según resultados arrojados por la encuesta aplicada a 50 establecimientos comerciales en el área urbana. Esta cifra demuestra entonces que, para lograr satisfacer esta demanda se requiere de una producción diaria de 8.340 unidades lo cual correspondería tener un lote de producción continuo de 9.000 gallinas ponedoras aproximadamente con un pico de postura del 93%. Desafortunadamente, los individuos que fallaron en su iniciativa no lograron inmiscuir, mantener ni aumentar la oferta requerida para satisfacer el mercado. El productor que mayor número de aves mantenía en sus galpones no rebasaba la suma de las 2.000, con una producción de huevos alrededor de 1.800 diarios.

Instalaciones y condiciones del ambiente inadecuadas: otro de los aspectos que ratifican el fracaso de la actividad avícola de postura son las inadecuadas condiciones del ambiente y de las instalaciones que conforman la infraestructura empleada en la ejecución de la labor.

Las infraestructuras e instalaciones evidenciadas en la visita realizada a estas locaciones por el equipo investigador tiempo atrás en que se encontraban en operación, no contaban con los requisitos mínimos establecidos que garantizaran la crianza de las aves y la producción de huevos con las condiciones sanitarias eficientes y aptas que la normativa de granjas y el ICA sugiere. Las naves dependiendo de la ubicación geográfica y las condiciones climáticas y ambientales de la región, deben instaurar sistemas de ventilación y calefacción, así como mantener sus diferentes áreas en actividad secas y limpias, con drenajes, control sanitario, manejo de residuos y en un espacio abierto donde la luz del sol y el viento contribuyan en el proceso de manera natural.

Carencia de un plan de producción en proceso continuo: toda actividad productiva que se disponga para el comercio local, regional, nacional o internacional debe mantener un plan de producción continuo que permita distribuir, satisfacer las necesidades del mercado y equilibrar la demanda, de modo tal que en ningún momento se carezca del producto o bien que se oferta. Este factor fue el dolor de cabeza para quienes intentaron asumir el reto que supone esta práctica. Como se mencionó anteriormente el productor que mayor número de gallinas tenía no superaba las dos mil, los demás llegaban a las 1.200 u 800, pero nunca establecieron un plan lineal y/o escalar que les garantizara la permanencia y el crecimiento y consolidar así su participación en el mercado. Por el contrario, lo que ocurría era que seguían una producción plana y cuando el lote

terminaba su ciclo productivo, las personas a cargo debían empezar de cero: recepción, levante y producción, siempre inmersos en el mismo círculo.

Carencia de un plan de alimentación, vacunación y procedimientos operativos acordes:

se ha dicho en múltiples ocasiones que la crianza de aves de corral para producción intensiva en espacios delimitados y adaptados por el hombre, corresponde llevarse a cabo cuidados especiales, precisos y exigentes de tal manera que se establezcan, mantengan y mejoren las condiciones sanitarias y ambientales deseadas para la eficiencia y calidad de la actividad. Por consiguiente, entre otras cosas, se debe disponer de un plan estricto de alimentación, vacunación y cuidados, que permitan contrarrestar y mitigar los riesgos latentes en el ciclo de vida de estos animales.

Para el caso en cuestión, al cual atañe esta investigación, los cuidados y procedimientos empleados carecían de compromiso y disciplina por parte de los productores que desistieron de la ocupación. Algunos de ellos pasaban por alto la precisión, las medidas y el tiempo mediante las cuales deberían actuar. Las porciones de alimentación no correspondían al promedio establecido en el manual del plan alimenticio, en ocasiones suministraban otro tipo de comida como por ejemplo desperdicios: yuca, plátano, arroz, etc.; dispersos en el suelo sin importar las condiciones, los comederos y bebederos sucios, el proceso de inmunización no seguía los lineamientos y procedimientos competentes, y así sucesivamente ocurrían otros tipos de situaciones ajenas a la conducta técnica establecida por las entidades reguladoras.

Carencia de un plan de compra a escala de insumos y materias primas: en la industria y comercio una de las estrategias implementadas por los ejecutivos, administradores y gerentes para disminuir los costos de fabricación, producción o explotación, según sea el caso, es realizar pedidos o compras a escala; esta medida les proporciona las cantidades de insumos o materias primas a precios asequibles, con la calidad requerida y en el tiempo deseado. Es una táctica empleada por las grandes industrias y empresas para maniobrar y contrarrestar la volatilidad del mercado, permitiéndoles así aplicar alternativas de negociación en sus bienes finales.

Para los avicultores en El Tarra, esta variable se ha convertido, en cierta medida, en un factor crítico. Pues al ser pequeños productores, las cantidades de insumos y materias primas requeridas para el desarrollo de la actividad no alcanzan el tope como para recibir descuentos y precios reducidos en sus compras y fletes. De otra parte, el número de personas inmersas en esta ocupación no son lo suficientemente amplio como para conformar una cooperativa o asociación mediante la cual hagan sus gestiones colectivas buscando así disminuir costos. A esta situación se suma otra disyuntiva, y es el caso de los intermediarios que transportan la mercancía. Desde el punto de venta mayorista o fábrica en donde se adquiere el pedido hasta el lugar de entrega, muchos agentes ofrecen su servicio de acarreo o traslado convirtiéndose en una cadena de valor, valor que solo favorece a dichos agentes, puesto que el costo se va incrementando en la medida que el bien pasa de un intermediario a otro.

Cabe mencionar además que, existieron ocasiones en que los productores evadieron estas tramitaciones, cayendo en la informalidad y el contrabando. Se supo que en algún momento de su etapa como pequeños empresarios acudieron a la compra de insumos de dudosa procedencia,

comercializados por personas evasoras de impuestos. No suficiente con ello, muchos de los pedidos que hacían, por ejemplo, la purina, venía con deficiencias nutritivas que hacía que el proceso metabólico de las aves se alterara presentando desequilibrio en el crecimiento y productividad, así como en el sabor, tamaño y el olor del producto.

Precio de venta del producto elevado: la variante anterior da pie para que suceda este factor, el elevado costo de venta del producto. Al adquirir los insumos, materias primas y demás elementos necesarios a altos costes, evidentemente el precio del bien ofrecido incrementa su valor. Pero no todas las veces es así. En ocasiones sucede que los productores se quieren pasar de listos exhibiendo su artículo al mismo o mayor precio al que distribuyen los competidores indirectos (proveedores y distribuidores), lo que genera descontento entre los consumidores y tenderos.

Tamaño reducido del producto: esta es otra causante que ha perjudicado la actividad avícola de postura, no solo lo sustentan los ex productores sino también lo ratifican los tenderos y consumidores. Manifiestan que el artículo presenta un tamaño reducido, sin embargo, el mayor agravante de la inconformidad radica en que el precio no se ajusta a las características del artículo.

La condición del producto quizá se presente a raíz de las elevadas temperaturas que se originan en temporadas de verano donde las aves deben hidratarse en lo posible, esto hace que el huevo se dilate por la cantidad de líquido. Paralelo a ello, es posible que puedan estar inmersos otros fenómenos, por ejemplo: la alimentación.

Relaciones empresariales conflictivas entre socios: algunos de los productores trabajaron su emprendimiento en alianza con otras personas, ambas aportaron capital y esfuerzo; durante algún tiempo hubo armonía y entendimiento, pero de un momento a otro surgieron los conflictos, y todo ello se debió por no llevar un control documentado y seguimiento de las operaciones y transacciones realizadas. La desconfianza se apoderó de las partes, cada quien hacía lo que mejor les parecía, no pasaban reporte de sus movimientos, etc.

Asociatividad y cooperación incipiente: la falta de una cultura cooperativista ha inferido negativamente en esta práctica avícola. Mediante el cooperativismo y asociatividad se pueden lograr muchos beneficios que contribuyen al desarrollo y crecimiento de la actividad. A través de estas colectividades es posible construir relaciones comerciales con fabricantes o proveedores flexibles y perdurables que permitan conseguir materias primas e insumos a menores costes, entre muchas otras ayudas.

Desconocimiento de procesos organizacionales y gerenciales: la carencia de planeación y procesos organizativos y de seguimiento genera un descontrol y desequilibrio en la actividad empresarial. El hacerlo permite marchar en línea recta con procedimientos definidos y soportados. Este factor ha incidido fuertemente en la no consolidación de la actividad avícola de postura en El Tarra; sus promotores desconocen cómo establecer dichos planteamientos que les ayude a direccionar su emprendimiento

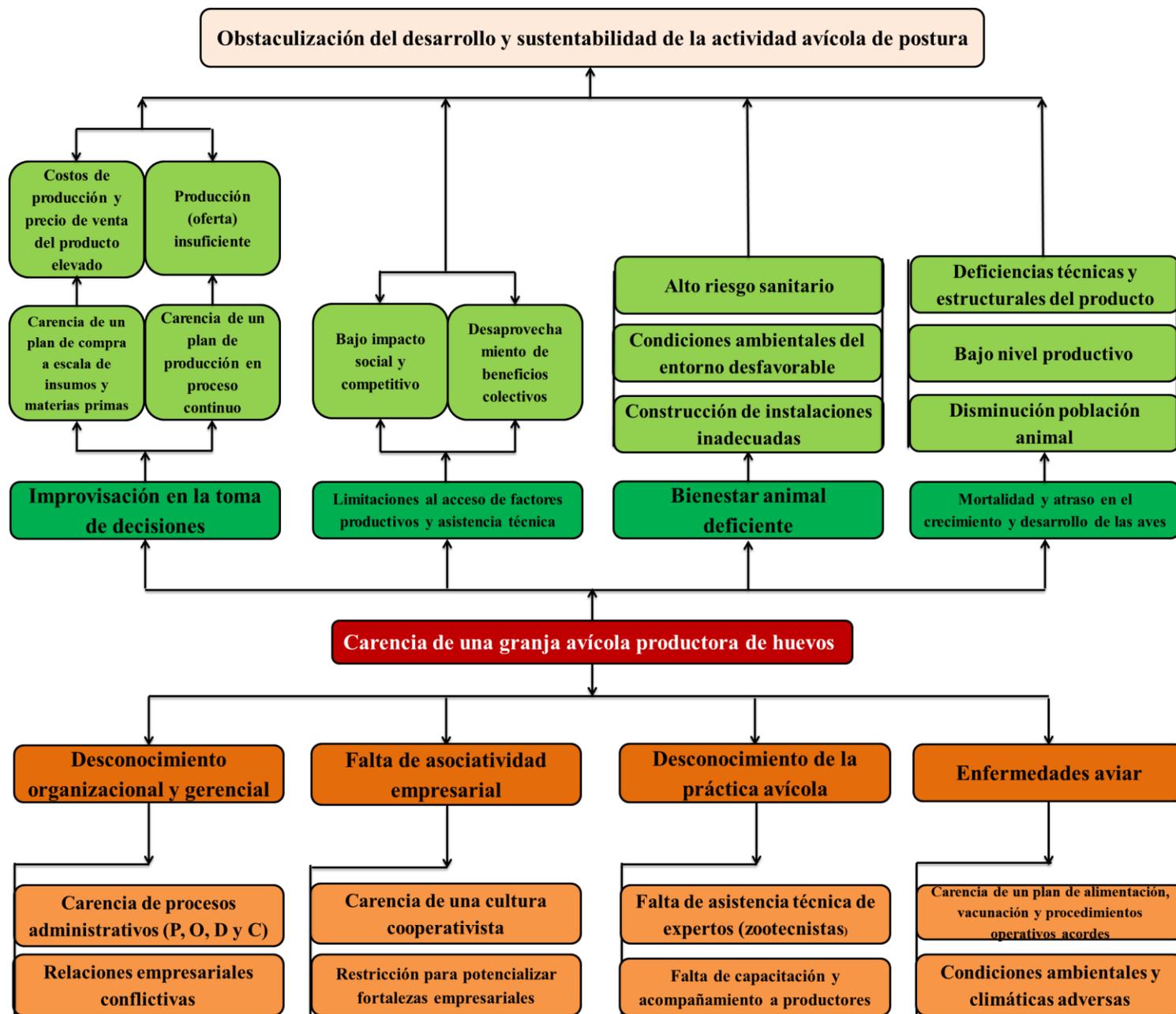


Figura 2. Árbol de causas y efectos

Fuente: Elaboración propia

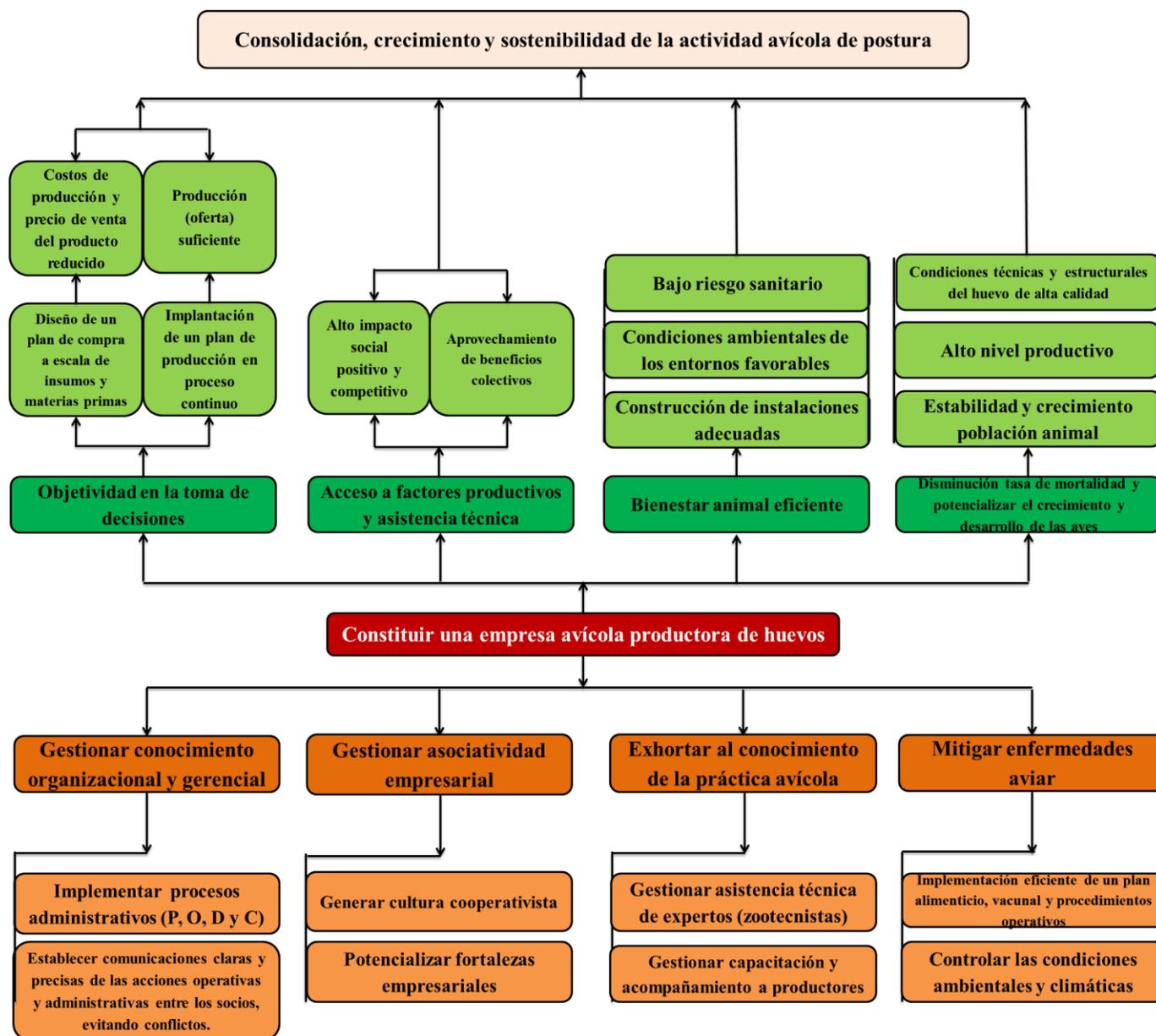


Figura 3. Árbol de objetivos

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Factores internos y externos que inciden en pro y en contra de manera general en la producción avícola de postura.

Son múltiples los factores internos y externos los que influyen ya sea positiva o negativamente en la actividad avícola en sus diferentes explotaciones (huevo, carne, o ambos). No obstante, es el conocimiento, compromiso, responsabilidad y capacidad de gestión de los líderes o encargados lo que hace que estas desavenencias se puedan controlar en gran porcentaje, disminuyendo el riesgo de colapso del negocio. El ser un individuo proactivo y estratega permite que el direccionamiento de la empresa o de la actividad siga una guía planificada y controlada, flexible en la mayoría de los casos para realizar cambios en sus lineamientos según sea el caso, de tal manera que les ayude a mantenerse activos, generar sostenibilidad empresarial y crear un perfil competitivo fuerte para maniobrar eficientemente en un entorno tan volátil como el que se ha desarrollado hoy por hoy en los diferentes sectores de la economía nacional e internacional.

A continuación se citan algunos componentes que pueden incidir negativa o positivamente en la actividad avícola de postura, las consecuencias o resultados que se generen en las diferentes unidades productivas instauradas para tal fin dependerán de cómo se vea o se implemente dichos factores. Para algunos podrán ser causantes desastrosas y para otras serán oportunidades o fortalezas que les permitirá confrontar ciertas situaciones trayéndoles grandes beneficios y haciéndolos más fuertes ante sus competidores.

Ciertos de los factores listados en las siguientes matrices se han tomado del primer objetivo de esta investigación; según los facilitadores de la información, estas son causas nocivas para la actividad avícola de postura, la experiencia que les ha quedado de su fracaso en esta práctica les da fundamento para expresar tan desalentador panorama, y desde esa misma perspectiva serán evaluados estos elementos.

Cabe destacar que, esta valoración de factores se hará de manera general, es decir, el análisis y la ponderación que se realice contemplará la actividad avícola como un todo, un contexto global, no se delimitará o especificará a X o Y unidad productiva en particular, las circunstancias objeto de estudio en este momento son propensas a ocurrir en cualquier escenario de la avicultura.

Ahora bien, describiendo el proceso a desarrollarse para dicho análisis, se iniciará listando a través de las matrices de evaluación interna y externa de factores, los diversos componentes a estudiar, se calificarán y se les dará una ponderación según la relevancia que puedan presentar para la actividad; posteriormente se trasladarán a la matriz FODA para diseñar las estrategias correspondientes en el cuadrante que lo requiera según la valoración previa.

Tabla 2
Ficha técnica valoración de factores

Ficha técnica valoración de factores	
MATRIZ E.F.I.	MATRIZ E.F.E.
<ul style="list-style-type: none"> - Factores internos (Debilidades - Fortalezas) - Peso (0.0% a 100%) - Calificación (1 a 4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Factores Externos (Oportunidades - Amenazas) - Peso (0.0% a 100%) - Calificación (1 a 4)

- 3: Fortaleza Menor; 4: Fortaleza Mayor.	- 3: Oportunidad Menor; 4: Oportunidad Mayor.
- 1: Debilidad Mayor; 2: Debilidad Menor.	- 1: Amenaza Mayor; 2: Amenaza Menor.
✓ Total valor ponderado (Multiplicación: Peso x Calificación)	✓ Total valor ponderado (Multiplicación: Peso x Calificación)
Resultado de las Ponderaciones	
Mayor a 2,5: Fortaleza.	Mayor a 2,5: Oportunidad.
Menor a 2,5: Debilidad.	Menor a 2,5: Amenaza.
Igual a 2,5: Neutral y se toma la mayor suma de los dos componentes para destrabar el proceso. ¹	Igual a 2,5: Neutral y se toma la mayor suma de los dos componentes para destrabar el proceso.

Nota. La tabla muestra los factores de valoración presentados para la matriz E.F.I y E.F.E.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 3
Matriz E.F.I

MATRIZ E.F.I (Factores Internos Claves)			
FORTALEZAS	Peso	Calificación	Total Valor Ponderado
1: Ubicación estratégica de la granja.	0,05	4	0,20
2: Servicio post-venta.	0,06	4	0,24
3: Capacidad instalada.	0,07	4	0,28
4: Calidad nutricional de las aves y del producto.	0,07	3	0,21
5: Investigación y desarrollo.	0,04	3	0,12
6: Costo de producción y precio de venta bajo.	0,07	3	0,21
7: Asesoramiento contable, jurídico y pecuario de profesionales.	0,06	4	0,24
8: Conocimiento del mercado.	0,06	4	0,24
DEBILIDADES	Peso	Calificación	Total Valor Ponderado

¹ “Tabla 2 ficha técnica valoración de factores” “Continuación”

1: Producción insuficiente.	0,06	2	0,12
2: Tamaño reducido del producto.	0,05	2	0,10
3: Incipiente conocimiento técnico y experiencia en la actividad avícola.	0,08	1	0,08
4: Relaciones empresariales conflictivas entre socios.	0,07	1	0,07
5: Instalaciones y condiciones del ambiente inadecuadas.	0,06	2	0,12
6: Carencia de un plan de producción en proceso continuo.	0,07	1	0,07
7: Falta de asistencia técnica agropecuaria permanente (sector avícola).	0,05	2	0,10
8: Falta de planeación de los procesos y actividades. ²	0,08	1	0,08
TOTAL	1		2,48

Nota. La tabla muestra los factores internos clave para la matriz E.F.I. Fuente: elaboración propia.

Resultado del análisis y valoración de factores internos: 2,48 puntos, se toma como que el escenario en que se desarrolle la actividad avícola es débil, por tanto, las estrategias a diseñarse están dirigidas a mitigar este impacto en la matriz FODA. Habrá que esperar el resultado de la siguiente matriz para saber con claridad en que cuadrante exactamente se formularán dichas estrategias.

Tabla 4
Matriz E.F.E

MATRIZ E.F.E (Factores Externos Claves)			
OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Total Valor Ponderado
1: Apoyo estatal (proyectos, financiación, subsidios, acompañamiento técnico, etc.)	0,06	4	0,24

² “Tabla 3 matriz E.F.I “ “Continuación”

2: Participar en agremiaciones o asociaciones.	0,07	4	0,28
3: Acceso a tecnología vanguardista.	0,05	3	0,15
4: Implementación de nuevas y buenas prácticas avícolas.	0,06	4	0,24
5: Crecimiento poblacional.	0,05	3	0,15
6: Apertura de nuevos mercados.	0,07	4	0,28
7: Preparación y capacitación en la práctica avícola.	0,09	4	0,36
8: Financiamiento e inversión.	0,08	4	0,32
AMENAZAS			
	Peso	Calificación	Total Valor Ponderado
1: Condiciones naturales y climáticas.	0,05	1	0,05
2: Enfermedades aviar.	0,06	1	0,06
3: Inestabilidad o recesión de la economía.	0,08	1	0,08
4: Inflación (altos costos de insumos y materias primas).	0,06	2	0,12
5: Decadencia de las vías de acceso.	0,05	2	0,05
6: Alteración del orden público (conflicto armado y paros sectoriales).	0,06	1	0,06
7: Regulaciones gubernamentales y tributarias.	0,07	1	0,07
8: Presencia de competidores directos.	0,04	2	0,08
TOTAL	1		2,59

Nota. La tabla muestra los factores externos claves para la matriz E.F.E. Fuente: elaboración propia.

Resultados del análisis y valoración de los factores externos: 2,59 puntos, se toma como que el mejor escenario que tiene a sus disposición la actividad avícola es estar abierto a las oportunidades que le brinda el entorno, es decir, que son más y mejores las conveniencias que se tienen para adoptar que las amenazas que pueden detener el progreso de esta práctica. Sin embargo, no quiere decir que haya que estar desprevenidos frente a estas advertencias, de alguna

manera esta situación generará un cierto desequilibrio y bajón en el rendimiento del negocio. Por tanto, y conociendo el resultado de la primera matriz, las estrategias que se formularán en la FODA corresponderán al cuadrante DO; esto significa que habrá que crear o idear tácticas para mitigar las debilidades internas con las oportunidades externas para fortalecer los procesos operacionales y administrativos del emprendimiento.

Tabla 5
Matriz F.O.D.A

MATRIZ F.O.D.A

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores Internos	1: Ubicación estratégica de la granja.	1: Producción insuficiente.
	2: Servicio post-venta.	2: Tamaño reducido del producto.
	3: Capacidad instalada.	3: Incipiente conocimiento técnico y experiencia en la actividad avícola.
	4: Calidad nutricional de las aves y del producto.	4: Relaciones empresariales conflictivas entre socios.
	5: Investigación y desarrollo.	5: Instalaciones y condiciones del ambiente inadecuadas.
	6: Costo de producción y precio de venta bajo.	6: Carencia de un plan de producción en proceso continuo.
	7: Asesoramiento contable, jurídico y pecuario de profesionales.	7: Falta de asistencia técnica agropecuaria permanente (sector avícola).
	8: Conocimiento del mercado.	8: Falta de planeación de los procesos y actividades.
Factores externos		
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
1: Apoyo estatal (proyectos, financiación, subsidios, acompañamiento técnico, etc.)		1: O2+O8; D1
2: Participar en agremiaciones o asociaciones.		

3: Acceso a tecnología vanguardista.	
4: Implementación de nuevas y buenas prácticas avícolas.	2: O4+O7; D2,D3
5: Crecimiento poblacional.	
6: Apertura de nuevos mercados.	3: O3+O7+O8; D5
7: Preparación y capacitación en la práctica avícola.	4: O7; D6+D8
8: Financiamiento e inversión.	
	5: O1+O2;D7

Amenazas (A)**Estrategias (FA)****Estrategias (DA)**

- 1:** Condiciones naturales y climáticas.
- 2:** Enfermedades aviar.
- 3:** Inestabilidad o recesión de la economía.
- 4:** Inflación (altos costos de insumos y materias primas).
- 5:** Decadencia de las vías de acceso.
- 6:** Alteración del orden público (conflicto armado y paros sectoriales).
- 7:** Regulaciones gubernamentales y tributarias.
- 8:** Presencia de competidores directos.

Nota. La tabla muestra las estrategias planteadas a partir de los factores internos y externos clave. Fuente: elaboración propia.

Estrategias DO:

- 1: Conformar asociaciones o cooperativas, o vincularse a las ya existentes, a través de las cuales se puedan gestionar o captar recursos financieros e implementar estrategias colectivas de

asociatividad empresarial para fortalecer la actividad avícola en sus diferentes escenarios; logrando así mayor participación en el mercado y el aumento de la productividad. O2+O8; D1

2: Llevar a cabo la preparación y capacitación en el tema avícola, y promover la I & D, para descubrir y adoptar nuevas y buenas prácticas en el manejo de aves y de producción. Consiguiendo mejorar la calidad y las condiciones de los procesos, productividad, patologías, y demás falencias existentes y potenciales. O4+O7; D2+D3

3: La preparación, capacitación e investigación constante sobre los aspectos técnicos y operativos de la actividad avícola de postura permiten afianzar el conocimiento y la experiencia en este campo. Asimismo, se presentan oportunidades de relacionarse con entidades y personas especializadas en el tema, que puedan brindar su ayuda en particular o ser facilitadores a través de referencias, ante otras instituciones, para la búsqueda de apalancamiento financiero y adquisición de recursos técnicos y tecnológicos, contribuciones que ayudan al fortalecimiento empresarial, desde su estructura física (instalaciones), hasta su composición intangible y administrativa (procedimientos, programas, etc.) O3+O7+O8; D5

4: Gestionar con instituciones y personas de la localidad o región los cursos técnicos o capacitaciones en el tema avícola, para adquirir el conocimiento, técnicas y aptitudes correspondientes que permitan construir un pensamiento administrativo y empresarial proactivo y prospectivo. Brindando las condiciones para hacer una planeación controlada y consecuente con lo requerido por la práctica avícola en sus diferentes contextos de explotación. Dentro de ello

está la estructuración de un plan de producción continuo, y de más procedimientos que garanticen la eficiencia y eficacia de dicha ocupación. O7; D6+D8

5: Generar alianzas, convenios, agremiaciones, cooperativas o diligenciar la participación en los conglomerados particulares y estatales, privados y públicos ya existentes, articulaciones mediante las cuales se puedan conseguir oportunidades y beneficios que promuevan la calidad y la eficiencia en la diferentes actividades económicas desarrolladas. Para el presente caso en estudio, gestionar la asistencia técnica permanente de un profesional o especialista agropecuario con entidades como el SENA, ICA, FENAVI, entre otras; para fortificar la actividad avícola en la región. O1+O2; D7

5.1.4 Estudio de Mercado

El presente plan de negocios, tiene como finalidad la creación de una granja avícola productora y comercializadora de huevos en el municipio de El Tarra, Norte de Santander. Para llegar a la instancia de la puesta en marcha de esta iniciativa, es indispensable llevar a cabo un minucioso y completo estudio del entorno y de las variables inmersas en este tipo de actividad, la cual constituye dos roles empresariales a desempeñar: industrial (Producción: obtención) y comercial (Distribución: venta); que muestren la viabilidad del negocio. Dentro de esta amplia indagación, destaca un componente importante que determinará el desarrollo y sostenibilidad de la práctica avícola de postura: la investigación de mercados. Esta es una herramienta empresarial que permite obtener información necesaria e indispensable para la toma de decisiones y el establecimiento de pautas, políticas, estrategias y mecanismos necesarios para la interacción

eficiente con el mercado, llevando a este segmento los productos, servicios, garantías y conductas correspondientes para satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores.

En este apartado del contenido en desarrollo, se muestra el análisis de los diferentes factores que este estudio contempla, algunos de ellos son: análisis del sector avícola, análisis del mercado local, mercado objetivo y potencial, magnitud de la necesidad, segmentación del mercado, demanda, oferta, competencia, plan de marketing, estrategias de comercialización, etc.

5.1.5 Análisis del sector.

Sector avícola en Colombia. La industria avícola es uno de los sectores más importantes del país, ocupa el segundo lugar entre las principales actividades de la economía agropecuaria nacional, aumentando de manera significativa en los últimos años. La producción avícola genera más de 350 mil empleos directos en 535 municipios con 5.600 granjas entre producción de carne y huevo. Todo este rendimiento y favorabilidad se ha logrado gracias al repunte tecnológico, la producción a escala, intensificación de la productividad con una mayor capacidad en encasetamiento, mayor eficiencia de las líneas de postura, seguridad y sanidad.

La avicultura es un subsector o fracción de mercado que cuenta con una actividad variada de producción; siendo una de ellas el huevo: producto propio de esta industria, un alimento con gran cantidad de nutrientes que ayuda al desarrollo de las células del cuerpo humano, y que es considerado como uno de los alimentos más completos que ofrece la naturaleza. Un aspecto a destacar es su bajo costo en el mercado, que lo hace fácilmente accesible a los consumidores.

El huevo es parte fundamental en la alimentación de la sociedad, además de ser fuente de ingreso de algunos departamentos de Colombia y contribuir al desarrollo económico de esta, la integración de la industria del huevo ha permitido a los productores beneficiarse con la mejora continua en todas las áreas de producción.

Este producto, sigue siendo fundamental en la cadena alimenticia de los colombianos, y su consumo está marcado por la calidad de los productos como por su precio asequible.

El negocio de vender huevos en Colombia, según las estadísticas de Fenavi, está moviendo a rededor de \$ 2,9 billones al año y además tiene posibilidades de seguir expandiéndose en la canasta familiar nacional. La industria avícola se ha posicionado como uno de los pilares fundamentales de la economía del país, con una participación de 12% del PIB agropecuario y 20% del pecuario.

La producción avícola colombiana creció en promedio 5% en 2015: 4.8% en el segmento del pollo y 5.3% en el del huevo, a la vez que el consumo promedio de pollo se incrementó en 3.1% y el de huevo en 4.1%. Sin embargo, a pesar de estos positivos resultados, el sector tuvo que hacerle frente a condiciones económicas adversas que continúan y continuarán impactándolo durante 2016. Es el caso de la devaluación del peso colombiano frente al dólar y los elevados niveles de inflación, que inciden considerablemente en el aumento de los costos de producción y en el resentimiento de la demanda. Para el cierre de 2016, Fenavi pronostica un crecimiento del 2.7% para el sector avícola, 0.4% en el segmento de pollo y 7.8% en el de huevo. (Gómez, 2015)

El año 2015, según FENAVI, cerró con una producción de huevos de 11,600 millones de unidades; siendo el consumo anual per cápita de 252 huevos (individuo). La agremiación afirmó que durante el primer trimestre del año 2016, el sector creció 6.6% en relación con el mismo periodo del año inmediatamente anterior. Entre enero y marzo del presente año, los colombianos habrían consumido 3.275 millones de huevos.

Las cifras hablan por sí solas, la industria ha tenido en la última década un crecimiento sorprendente: se ha pasado de una producción de huevos de 7.500 millones en 2004 a superar los 12.000 millones en 2016. En el caso de la carne de pollo, se ha pasado de una producción de 700.000 toneladas a 1,42 millones de toneladas en 2015. (Herraez, 2016)

Principales regiones productoras de huevo en Colombia: En cuanto a los sectores del país donde se presentan las mayores producciones de huevos, las regiones centrales del país lideran el listado con una producción del 32%. La segunda y tercera región con la mayor generación de huevos es Santander y Valle, con 25% y 14%, respectivamente. (FENAVI, 2014)

En Colombia, en las principales regiones donde mayormente se desarrolla la actividad avícola de postura, existen, según Fenavi, alrededor de 2.063 granjas con una capacidad de encasetamiento de 50.835.586 pollitas. Siendo los 7 primeros departamentos citados a continuación los de mayor participación con un 86% de capacidad instalada para el encasetamiento:

Tabla 6
Actividad avícola de postura

Actividad Avícola de Postura		
Departamento	# Granjas	Encasetamiento
1: Cundinamarca	773	11'405.672
2: Santander	366	11'382.640
3: Valle del Cauca	174	9'419.465
4: Cauca	21	4'725.200
5: Antioquia	54	2'689.523
6: Tolima	55	2'544.783
7: Norte de Santander	102	1.665.880
Total	1.545	43'833.163

Nota. La tabla muestra la actividad avícola de postura por departamentos. Fuente: (Fenavi, 2014)

Sector avícola en Norte de Santander: Si bien la economía de Norte de Santander está marcada por la dinámica de la frontera colombo-venezolana, al ser Venezuela uno de los países al que Colombia más exportaciones realiza, encontrándose entre estas negociaciones el reporte de ventas de pollo y huevos; no se encuentran registros amplios y precisos que profundicen y hagan saber el comportamiento y el desarrollo del sector avícola.

Lo poco que se sabe de esta industria en el departamento según artículos publicados hace dos o tres años atrás con cifras referenciadas por FENAVI es que, Norte de Santander produce 1,3 millones de gallinas ponedoras y existen 750 mil pollos de engorde. (SENA, 2014)

Otro de los reportes informativos encontrados acerca de esta industria en el sitio web areacucuta.com EL PORTAL DE CÚCUTA, hace saber que en los últimos años el área metropolitana de Cúcuta y sus alrededores se ha visto abocada al contrabando de aves de corral provenientes del vecino país, generando en los avicultores de la región grandes pérdidas económicas y en los consumidores un riesgo para la salud ya que las aves son transportadas sin los mínimos requerimientos fitosanitarios.

Según Andrés Valencia, presidente de la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (Fenavi) destacó que este delito ha logrado impactar más del 50 por ciento del mercado que pertenecía a las empresas avícolas de la zona y de la región generando grandes pérdidas a los avicultores. “El contrabando de productos avícolas no solo incluye huevos y carne de pollo, sino también animales vivos, con esto, aumentan los riesgos sanitarios para Colombia y para una industria que emplea cerca de medio millón de personas y aporta más del 9 % del PIB agropecuario”, dijo Valencia.

Dadas estas condiciones y con la necesidad de devolverles a productores la seguridad de continuar con esta labor y de actualizarlos en normatividad en la producción de pollos y huevos, el SENA y FENAVI, realizaron lo que denominaron una jornada técnica, para el refuerzo del sector avícola y el apoyo a los productores de grandes y pequeñas unidades productivas. La Regional (SENA) viene apoyando a FENAVI no sólo de modo logístico, sino también realizando una alianza para formar instructores, técnicos y profesionales en el área avícola, ya sea para pollos de engorde, gallinas ponedoras y distribución de huevos.

El SENA propende por la tecnificación, desarrollo y crecimiento de este sector, por ello contribuirá a la formación de todos aquellos actores vinculados a la industria avícola como productores, empresarios, comerciantes, profesionales y aprendices, con el fin de establecer sistemas de producción avícola con alimentos alternativos, implementar tecnologías sostenibles, promover el empleo y el desarrollo rural, y fortalecer unidades productivas; esto para generar un producto de excelente calidad que incremente la competitividad en el sector y active la economía en el Departamento.

Es importante destacar que estas peticiones son atendidas en la medida en que se tengan explotaciones muy rústicas y pequeñas de más o menos 300 o 500 pollos de engorde y/o gallinas ponedoras. Del mismo modo es altamente significativo trabajar con los productores más grandes, con unidades productivas de 10.000 y hasta 70.000 aves, que son las más grandes encontradas en el área metropolitana de Cúcuta.

Uno de los temas a tratar y que es de vital importancia consolidar, es la búsqueda de estrategias para el aumento de la productividad, rentabilidad y competitividad del sector avícola, en la medida de que actualmente ha aumentado el contrabando de pollos en la región cuya influencia ha sido negativa para el sector puesto que los productores se ven afectados en sus ingresos económicos y productivos.

Por su parte, John Peñaranda, presidente de FENAVI, capítulo Norte de Santander, explicó que entre las propuestas más importantes presentadas a los productores durante la realización de esta jornada se destacó la actualización de temas como normatividad, rentabilidad, economía, aspectos ambientales y sanitarios para el manejo de los galpones.

Para lograr estos avances, agregó Peñaranda, se vienen realizando reuniones trimestrales para demostrarle a los afiliados a FENAVI, que hay oportunidades de salir adelante a pesar de la crisis por el contrabando y se puede combatir la informalidad y así medir la disminución de la tasa de empleo formal, desde el sector, para la región. (Prensa, 2014)

Sector avícola en El Tarra: La información existente sobre la actividad avícola en el municipio de El Tarra, hace mención de la incipiente producción que se registra en esta industria. Hay artículos de prensa y hasta testimonios de primera mano como por ejemplo el representante legal de la asociación de avicultores del municipio ASOAVITAR, Jesús Enrique López, quien hace constar que la práctica avícola de postura, si bien es un ítem importante de la economía y sus productos, artículos indispensables dentro de la canasta familiar, El Tarra, desafortunadamente no ha logrado conseguir un desarrollo representativo de esta actividad debido a múltiples factores. Entre los cuales se destacan tres de gran relevancia: problemas de asociatividad, desconocimiento de la práctica avícola por parte de los productores y falta de asistencia técnica permanente de un profesional agropecuario que brinde el acompañamiento y asesoría en los procesos.

Como se ha hecho notar, se habla de una asociación de avicultores; sin embargo, las funciones de esta agremiación solo están delimitadas a una línea de explotación en específico: pollo de engorde. Es una institución que tiene aproximadamente 7 años de consolidación dedicada a apoyar a pequeños productores de pollos para que el proceso de producción y comercialización se haga con mayor facilidad; evitando someterse a una extensa tramitación y rigurosidad en los procedimientos a los que se incurren si se trabajara individualmente. De

alguna manera esta actividad ha logrado mantenerse, no en un ritmo acelerado de crecimiento, de expansión o amplia participación en mercado, pero su producción ha sido constante a menor escala hasta el punto de abastecer en un 70 % la demanda de carne de pollo del casco urbano. Ahora bien, cabe destacar que, los productores de esta línea no cuentan con las condiciones técnicas, fitosanitarias, de infraestructura ni ubicación de galpones requeridos para una explotación 100 % eficiente. Sin embargo, a través de la asociación se están realizando articulación con entidades estatales nacionales y regionales mediante las cuales se han empezado a gestionar recursos para mejorar y fortalecer la actividad.

No obstante, si se aborda el tema de aves de postura para la producción y comercialización de huevos hay que decir que este tipo de explotación es carente. Claro está que, hasta hace no más de un año existían entre dos y tres rudimentarios centros artesanales para la cría de estas aves y de producción; pero debido a ciertas circunstancias, desaparecieron. Y es que como se ha mencionado anteriormente, la falta de conocimiento y experiencia en esta actividad, así como las malas relaciones empresariales entre los socios y la deficiente asistencia técnica obtenida ha evitado trascender en las iniciativas emprendidas en esta modalidad. En los años que tiene el municipio desde su proclamación no se ha logrado gestar una granja avícola con las condiciones, capacidades y requerimientos correspondientes que permita a la economía local ser sostenible e independiente por si misma; hoy por hoy, y como ha sido siempre, el comercio local y los habitantes de El Tarra, aún siguen dependiendo de la importación de dicho producto desde otras ciudades y regiones de Colombia. Esta es la única fuente de abastecimiento que tienen los pobladores, y por ser de momento, la alternativa que les permite satisfacer sus necesidades deben

someterse a adquirir un artículo a alto costo y en pésimas condiciones de traslado, almacenamiento y de consumo.

5.1.6. Análisis del mercado.

Mercado Objetivo: un producto como el huevo de bajo costo y alto valor nutricional está disponible y dirigido para todas las personas, siempre y cuando tengan la disposición y capacidad económica para adquirirlo. Sin embargo, el presente propuesta contempla como nicho de mercado meta a comerciantes (dueños de tiendas, supermercados y abastos mayoristas y minoristas) y residentes (consumidor final) locales. La determinación de limitar el campo de acción sólo a este nicho, se debe a la baja capacidad instalada y productiva que tendrá la granja en su inicio, no obstante en la medida que se haga expansión operativa se empezará a abarcar nuevos grupos y escenarios.

Justificación del mercado objetivo: se tomó al primer grupo – comerciantes –dentro de este segmento ya que son los agentes y despensas inmediatas de suministro para los pobladores del casco urbano y área rural de El Tarra. Además, porque son las tiendas, supermercados y abastos los lugares predilectos de las familias, comerciantes detallistas y todo tipo de comprador para aprovisionarse de insumos y artículos para el consumo de alimentos preparados y para la reventa en mini establecimientos. El segundo grupo de referencia – consumidor – se ha acogido ya que es el receptor final del bien a ofertar, último eslabón de la cadena en el ciclo de vida del producto.

Mercado Potencial: el mercado potencial evidentemente corresponde a aquellos grupos y escenarios que no se tuvieron en cuenta en la delimitación o segmentación anterior; por tanto, estos están representados por las panaderías, a quienes se prevé en un futuro no muy lejano distribuirles directamente el ingrediente – huevo – para elaboración de su producto; el conglomerado de personas que han dejado de consumir huevos por las malas condiciones sanitarias en las cuales llega el ofertado actualmente, a estos se acercará mediante persuasión e información constante y real de los atributos y beneficios del producto que la Avícola GUERRERO S.A.S venderá, el cual entre otras características, aportará a su bienestar; y por último, será implacable y nunca se dejará de apostarle a la segmentación de nuevos nichos de mercados tales como corregimientos y municipios de la región.

5.1.7. Análisis de la demanda. partiendo de una radiografía del panorama demográfico del municipio de El Tarra para estimar la demanda actual y potencial de huevos, se evidencia que esta municipalidad supera el número de 16.000 habitantes entre su área urbana y rural, y una tendencia promedio de crecimiento del 2 y 3 por ciento anual – *censo 2015, información suministrada por la oficina del SISBEN alcaldía municipal, El Tarra* –; por consiguiente, el requerimiento de consumo es lo suficientemente competente y elevado para la viabilidad del proyecto avícola. Esto sin tener en cuenta las posibilidades de expansión hacia otras plazas (municipios aledaños) con características de compra y necesidades similares; así mismo, cabe mencionar que a causa de la crisis humanitaria y alimenticia que se vive en el vecino país de Venezuela y regiones colombianas, en los últimos meses ha proliferado la cifra de migrantes hacia esta zona, éxodo del cual no se lleva registro que permita saber con exactitud la cuantía de familias que llegan, lo que si es cierto, es que día a día se hace difícil distinguir entre propios y

foráneos; tendencia que en cierta manera denota una gran conveniencia para la sostenibilidad y crecimiento de la actividad empresarial que se busca establecer.

Ahora bien, referenciando la demanda promedia actual en cifras, que se ha determinado a través de un sondeo – *encuesta aplicada a 50 establecimientos comerciales de mayor facturación en ventas y representativas del comercio de manera aleatoria de entre 120 aproximadamente, constituidas y no constituidas* – un consumo aparente de la población de 265.680 unidades mensual.

Tabla 7

Demanda estimada global de huevos en El Tarra

Demanda estimada global de huevos en El Tarra				
Ítem	Diario	Semanal	Mensual	Anual
Cajas	24,6	172	738	8.856
Cubetas	295	2.064	8.856	106.200
Unidades	8.856	61.920	265.680	3'188.160

Nota. La tabla muestra la demanda estimada global de huevos en el municipio del tarra. Fuente: elaboración propia.

Adicional a ello, mediante una segunda pesquisa – *esta vez encuestadas 123 familias del casco urbano, número derivado de la aplicación de la fórmula de muestreo poblacional* – se obtuvo un consumo aparente por familia de 15.990 unidades mensual, cantidad que representa el 6% de la demanda global establecida.

Tabla 8*Demanda estimada por familia Municipio de El Tarra*

Demanda estimada por familia Municipio de El Tarra				
Ítem	Diario	Semanal	Mensual	Anual
Cajas	1,5	10,4	45	540
Cubetas	17,8	124,4	534	6.408
Unidades	533	3.731	15.990	191.880

Nota. La tabla muestra la demanda estimada de huevos, por familia en el municipio del Tarra.

Fuente: elaboración propia.

Análisis de la oferta: los únicos oferentes que en la actualidad están abasteciendo la demanda no solo de la población Tarrense sino también de otros municipios, son agentes intermediarios procedentes de Ocaña, Cúcuta o Bucaramanga. Los comerciantes y consumidores no tienen otra alternativa de suministro más que esta. A causa de la magnitud de la problemática – *alto costo de vida, que impide en gran medida balancear la dieta alimenticia* – deben acudir y someterse a esta única fuente de aprovisionamiento, ya que el huevo, se supone, es uno de los artículos dentro de la canasta familiar que representa un “*menor precio de adquisición*” sin importar las pésimas condiciones de sanidad en las que se comercialice. Todo ello, porque el municipio de El Tarra, en sus casi 30 años de fundación no ha podido consolidar y desarrollar la actividad avícola de postura, con las características técnicas, capacidades operativas y productivas requeridas que pueda proveerle un producto fresco, económico y en mejores condiciones.

En el momento, no se tiene conocimiento de productores locales que estén desempeñando esta labor. Sin embargo, durante algunos años hubo personas que intentaron implementar la práctica avícola de postura iniciadas como pequeñas unidades productivas, y aunque lograron mantenerse por algún tiempo activos, ciertos factores técnicos, intelectuales y ambientales produjeron el declive del negocio, obligándolos a desistir de la iniciativa.

Algunos de los factores que incidieron negativamente en estos proyectos son: desconocimiento de la actividad avícola por parte de estas personas, infraestructura, instalaciones y condiciones del ambiente inadecuadas, no se llevaba el control y seguimiento correspondiente de vacunación y alimentación y cuidados de las aves, no se hacía planificación ni organización de los procesos y actividades a desarrollarse, relaciones conflictivas entre los socios, falta de asociatividad, altos costos de producción, baja capacidad operativa, enfermedades aviar, no se hacía control de las temperatura, etc.

Respecto a las proyecciones que tiene la presente propuesta de negocio - *una vez se tengan las garantías de viabilidad y sustentabilidad para la puesta en marcha de la granja, derivadas de los resultados de este estudio* - se estima iniciar operaciones con una capacidad de encasetamiento de 3.000 aves de postura, población animal que permitirá abastecer con su producción promedio mensual el 30 % aproximadamente de la demanda actual registrada. Además, se planificarán los procesos y actividades predeterminadamente buscando de esta manera consolidar la actividad y lograr una representativa participación en el mercado desde el primer momento. Se establecerá un plan de producción continuo y se fijará una tasa de

crecimiento de la productividad de manera controlada para alcanzar la meta de surtir en su totalidad los requerimientos del mercado.

Oferta Avícola GUERRERO S.A.S vs Demanda Actual de Mercado

Avícola GUERRERO S.A.S	Demanda del Mercado
Encasetamiento 3.000 aves (90% pico de postura)	
Promedio de Producción bruta 2.700 Unds Día	
Porcentaje producto defectuoso: 2% (50 Unds. Día)	
Promedio de producción neta día 2.650 Unds	Promedio demandado día 8.856 Unds
Promedio de P/cc Mensual $2.650 * 30 = 79.500$ Unds.	Promedio demandado mes 265.680 Unds.
Promedio de P/cc Anual $75.000 * 12 = 954.000$ Unds.	Promedio demandado año 3.188.160 Unds.

Nota: la tabla presenta la demanda que poseen la avícola Gerrero frente a los competidores.

Fuente: Elaboración propia.

Consumo per cápita: para determinar el consumo per cápita “real” de la población Tarrense se toman como referencia las cifras registradas por Fenavi a nivel nacional.

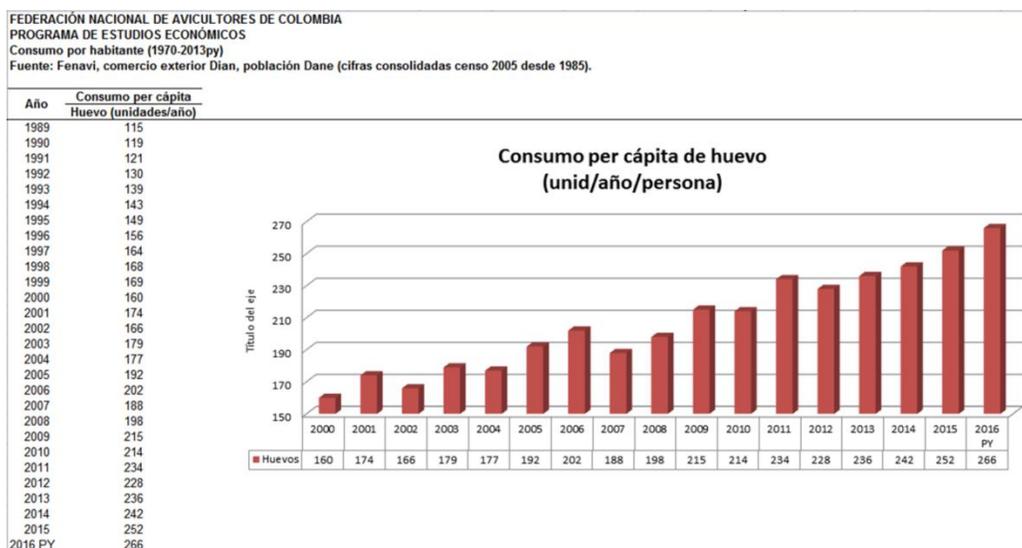


Figura 4. consumo percapita de huevo a nivel nacional. Fuente: Fenavi 2015.

Al observar en detalle los registros de los últimos años, la tendencia de consumo de huevos ha venido en un constante aumento, debido a los bajos precios, diversidad de prestaciones y promoción de los productos avícolas. De acuerdo con estas cifras se estimó que durante el año 2013, el consumo anual de cada colombiano fue de 236 huevos, lo que representó 8 unidades en promedio más que el balance de consumo presentado en el año 2012. De igual manera el consumo per cápita de huevo en el año 2015 fue en promedio 252 unidades y se pronostica que para el presente año sea de 266 huevos. (Fenavit, 2015)

Magnitud de la necesidad: teniendo en cuenta que el tamaño total de la población de El Tarra es de 16.894 habitantes y el consumo promedio anual que promueve la Organización Mundial de la Salud (OMS), es de 350 huevos por persona, la demanda total estimada sería de:

$$16.894 * 350 = 5.912.900 \text{ Huevos promedio/año}$$

No obstante, la demanda real per cápita registrada en Colombia en 2015 fue de 252 unidades por persona, y una pronóstico de 266 unidades para el cierre del 2016 según cifras publicadas por FENAVI; por lo tanto, la estimación es de: **16.894 * 252 = 4.257.288 Huevos promedio/año 2015**. Ahora bien, para hacer la estimación de consumo para el 2016, se toman las cifras pronosticadas del consumo per cápita proyectada para el presente año de 266 unidades y la población base del 2015 más una proyección de crecimiento del 2,5%.

$$16.894 * 2,5\% = 422 \text{ Personas}$$

$$\text{Población proyectada 2016: } 16.894 + 422 = 17.316 \text{ Hab.}$$

$$17.316 * 266 = 4.606.056 \text{ Huevos promedio/año 2016}$$

La diferencia de estas dos estimaciones FENAVI vs OMS representa una magnitud de la necesidad y oportunidad de negocio de: $5.912.900 - 4.606.056 = 1.306.844$ **Huevos promedio/año**

Lo cual equivale a una producción de 108.904 huevos/mes y 3.630 huevos/día adicional a la que haya que generar para satisfacer la demanda de los 266 huevos por personas actualmente.

12.795 promedio actual de producción diaria para satisfacer un consumo de 266 huevos por persona al año.

$12.795 + 3.630 = 16.425$ Huevos/día para satisfacer el consumo de 350 huevos al año según recomendación de la OMS.

5.1.8. Análisis de la competencia. En el análisis de la oferta se mencionó que los únicos oferentes existentes en el mercado – no solo de El Tarra sino también de municipios aledaños –

son intermediarios provenientes de ciudades como Cúcuta, Ocaña o Bucaramanga; ya que son las únicas fuentes de abastecimiento para los establecimientos comerciales locales y de sus habitantes. Todo esto se da debido a que estas municipalidades no disponen de una fuente de suministro propia de huevos que les permita surtir y satisfacer la demanda y las necesidades presentes. En otras palabras, El Tarra, actualmente no dispone de productores que ejerzan la actividad avícola de postura, tanto de características industriales ni producciones orgánicas o ecológicas.

Hace algunos años, ciertas personas tomaron iniciativa en desarrollar pequeñas unidades productivas de manera artesanal; sin embargo, a causa del incipiente conocimiento y experiencia en el cuidado animal estuvieron activos no más de un año, ya que el negocio declinó hasta el punto en que se vieron obligados a desistir de la actividad. El conocimiento que se tiene de producción de huevos local es aquel desempeñado por mujeres cabeza de hogar en los solares de sus viviendas o fincas, los cuales son obtenidas de la crianza de gallinas criollas o de patio de manera extensiva. No obstante, la poca productividad derivada de esta práctica solo les permite abastecer su propio consumo. Pero, hay que hacer claridad que no todas las personas, dueñas de fincas, tienen la disposición, capacidad o iniciativa de criar aves de estas particularidades que les genere su sustento diario, por lo cual deben acudir a tiendas y supermercados para adquirir el huevo industrial que allí se comercializa.

Ahora bien, haciendo énfasis en la competencia indirecta existente de momento en el mercado, se conoce que son distribuidores quienes adquieren el producto al por mayor en los principales puntos de venta de las ciudades mencionadas, puesto que ni siquiera tienen un

contacto directo con los productores o grajas. Una vez que se abastecen del bien, se disponen a revenderlo a las poblaciones ubicadas en el corazón del Catatumbo (Tibú, Hacarí, San Calixto, San Pablo, El Aserrío, El Paso, Filo ‘el Gringo, Orú, y por supuesto El Tarra); pero es allí donde se inicia el problema que aqueja a los pobladores de estas municipalidades: el alto costo del artículo. A estos intermediarios no solo les basta con el incremento del precio que en ocasiones presenta el huevo en la economía nacional a raíz de la inflación y las fluctuaciones en los costos de producción, sino que además, se aprovechan de la situación financiera aparente de las personas a consecuencia de la actividad cocalera de la región y elevan aún más el valor de artículo. En el momento en que se hace este análisis, el precio que los comerciantes de El Tarra deben pagar por una caja de huevos de 360 unidades oscila entre \$ 100.000 y \$ 110.000 en promedio, es decir, \$ 8.300 y \$ 9.200 el cartón por 30 unidades, solo para la compra de los tenderos; ahora estos, de alguna manera deben incorporar un margen de utilidad en retribución a su profesión, y posteriormente venderle a sus clientes y consumidores. Pues bien, según la encuesta aplicada a los hogares, el valor que deben desembolsar por una cubera de 30 unidades – de dependiendo del tipo de compra que se haga: contado o fiado – varía entre \$ 9.000, \$ 10.500 y \$ 12.000.

No solo la incertidumbre de los habitantes se limita a esta carestía, sino que además, deben someterse sin reparación alguna a las malas condiciones en que llega el huevo en múltiples ocasiones. En la consulta realizada a comerciantes y consumidores mediante las encuestas, se indagó entre otras características, acerca de las condiciones sanitarias y calidad del bien; a esto surgieron variadas declaraciones, algunas de ellas son: suciedad, fisuras, partidos, revueltos, malos olores, sabores repugnantes, no se conoce su procedencia, etc. De otra parte,

independientemente del precio que se deba pagar por este bien y de las anomalías que presente, el recaudo de la deuda es casi de inmediato por parte de los comerciantes a los proveedores; de contado, de un día para otro o máximo 8 días de plazo, sin descuento alguno además ni garantías en la reposición de las unidades que se pierden en la transportada del huevo. Y haciendo mención de su transporte, cabe mencionar que los medios utilizados para el acarreo no son los adecuados, para ello se disponen de camiones, buses y camionetas, y aunque esto a primera vista no se perciba como relevante, el asunto es que el artículo es trasladado justo a otras mercancías que le impregnan olores de los cuales se quejan los consumidores. Así mismo, las largas distancias del recorrido y el mal estado de las vías generan que el huevo se revuelva y se quiebre.

La trayectoria de estos intermediarios en el mercado, de alguna manera, les ha permitido adquirir mucha experiencia y conocimiento del entorno y de sus clientes, lo cual les ha permitido implementar estrategias, no de mercadeo, sino de maniobra y labia para poder controlar la actividad comercial en estas poblaciones. Pues si se habla de tácticas y mecanismos de mercadotecnia por parte de estos agentes, hay que decir que es inexistente; no se tiene conocimiento alguno de acciones publicitarias o promocionales que impulsen o proliferen su actividad. Y aun así han logrado posicionarse en el mercado y acaparar en su totalidad la participación en este subsector de la economía.

En síntesis, la carencia de granjas avícolas en los diferentes municipios del corazón del Catatumbo, entre ellos El Tarra, ha originado y permitido consolidar un mercado oligopólico donde unas pocas personas han tomado el control de los precios y condiciones de comercialización elevando cada día el costo de vida de los habitantes. Las imposiciones que se

establecen sobre los productos de la canasta familiar y en particular el huevo, generan constantemente preocupaciones, ya que los elevados precios de los alimentos hacen pensar a los consumidores que dentro de poco habrá que prescindir de su compra, puesto que sus ingresos y condiciones económicas de la región no permiten seguir manteniendo el estatus.

Factores diferenciadores de la producción de la Avícola GUERRERO S.A.S referente a sus competidores actuales.

- Se obtendrá una producción de huevos desarrollada en la industria local.
- Será un producto fresco con las mejores condiciones de sanidad y seguridad.
- El producto tendrá una mayor calidad nutricional.
- El cliente podrá disponer del producto, con la calidad, tamaño, cantidad, precio, presentación y tiempo en que lo requiera.
- Las instalaciones de producción y almacenaje mantendrán los cuidados de higiene, sanidad, seguridad y ambientación previstos por la normatividad avícola.
- Las aves se mantendrán en condiciones ambientales, de higiene, nutrición y sanidad óptimas para su crianza y ciclo productivo.
- La raza de gallina ponedora de que se dispondrá es la HY LINE BROWN, ave resistente a las condiciones climáticas, mantiene un alto pico de postura (95% Aprox.), buen tamaño del huevo y una excelente pigmentación de la yema.
- La alimentación de las aves estará basada en concentrado de alta calidad y un plan balanceado nutricional.
- Se dispondrá de un amplio plan preventivo y de mitigación de enfermedades.

- Las instalaciones se adaptarán a las condiciones del ambiente, superficie total delimitada para albergar al número de aves requerido por m², bebederos, comederos, protocolos de inspección y producción.
- Se establecerá un manual y protocolo de recolección, limpieza, empaçado del huevo y supervisión de los procesos.
- El huevo pasará por un proceso de selección de acuerdo a su tarnaña y peso para una mejor comercialización y distribución.
- El traslado del producto se hará en el tiempo requerido y en el medio de transporte correspondiente.

5.1.9. Segmentación del Mercado.

Segmentación geografía: El planteamiento de este plan de negocios, tiene como propósito ser desarrollado en el municipio de El Tarra, región del Catatumbo, en Norte de Santander, Colombia. Poblado localizado a una altitud de 270 metros sobre el nivel del mar y de una extensión territorial de 675 km². La temperatura promedio oscila entre 27° y 35° Centígrados. Dista a 193 km de Cúcuta y a 85 km de Ocaña. Sus coordenadas geográficas son: Longitud al oeste de Greenwich 73° 59' y Latitud Norte 8° 35'. Limita al norte con Tibú, al sur con San Calixto, al oriente con Tibú y al occidente con Teorama. Su población es de 16.894 hab., (censo 2015), de los cuales 6.767 hab., se encuentran en la cabecera municipal y 10.127 hab., en la zona rural. Siendo el casco urbano el epicentro de esta investigación por ser un área de mayor facilidad para el acceso a su población y consulta. (Alcaldía de El Tarra & Desarrollo, 2016)

Segmentación demográfica: El huevo es un producto natural con valor nutritivo excepcional que contribuye al fortalecimiento de las células del cuerpo humano, aportando aminoácidos, minerales, proteínas y vitaminas que facilitan el transporte del oxígeno al interior del organismo, un bien de primera necesidad, asequible y que no ha de faltar en la canasta familiar y en la mesa de los hogares colombianos; por consiguiente es un artículo presente en todas las esferas de las clases sociales, y la Avícola GUERRERO S.A.S estudia y proyecta ofertar la cantidad pertinente para que éste siga estando al alcance de toda persona sin distinción alguna. A continuación se describe al tipo de consumidor al cual está dirigido el producto:

- **Género:** disponible para hombres y mujeres.
- **Edad:** desde los 12 meses de vida en adelante.
- **Ciclo de vida de las familias:** dirigido a niños, adolescentes, adultos y ancianos.
- **Clase social:** alta, media y baja.
- **Raza:** todo tipo de linaje.
- **Ocupación e ingresos:** no distingue profesión u ocupación alguna. Ingresos entre 5.000 y 10.000 pesos diarios.
- **Escolaridad:** no distingue grado de escolaridad alguno.

Perfil Psicográfico

- **Necesidad:** Alimentarse con un producto que le brinde los nutrientes necesarios, fresco, asequible y de alta calidad.
- **Personalidad:** no distingue personalidad alguna.
- **Percepción:** Riesgo bajo.
- **Actitud:** Positiva.

Perfil Conductual

- **Expectativas:** que el producto sea fresco y económico.
- **Creencias:** no distingue religión, filosofía o pensamiento alguno.

5.1.10. Plan de Marketing.

Producto: El **huevo**, artículo obtenido en la industria avícola, derivado de la crianza intensiva, semi-intensiva o extensiva de aves de corral gallinas en escenarios delimitados o abiertos adaptado a las condiciones del ambiente, higiene, sanidad y seguridad; garantizando un entorno productivo sostenible y la plena satisfacción de los consumidores.



Descripción del Producto: Cuerpo ovalado, de tamaño y dureza variables. Es un alimento de origen animal con grandes propiedades nutricionales y culinarias. Formado a partir de un óvulo de gallina (la yema), que se recubre de material nutritivo y de protección (clara y cáscara) antes de la puesta. (huevo.org.es, s.f).

Atributos: El huevo es un ingrediente básico en la alimentación. Posee un alto contenido en nutrientes como proteínas, vitaminas, minerales y aminoácidos esenciales; componentes que el organismo humano no fabrica por sí solo y por lo tanto deben ser aportados en la dieta. Según explica Valerie Engler (Biut y Agencias, s.f), Bioquímica y Magister en Nutrición de ILSI Sur-Andino, la **clara del huevo** es rica en proteínas de alto valor biológico, es decir, su ingesta combinada con alimentos como cereales, carnes y legumbres lleva a una mezcla de aminoácidos

adecuada para el crecimiento, desarrollo y síntesis de proteínas en el cuerpo. Por su parte la **yema** es rica en lecitina un emulsificador o diluyente de las grasas. Fosfatidilcolina, que participa en los transmisores nerviosos cerebrales y la carnitina, importante en el metabolismo energético de las grasas.

- *Polifacético:* El huevo puede incorporarse en la dieta diaria gracias a sus rápidas y variadas formas de preparación en postres (bavarois, merengue, salsas y cremas).
- *El huevo, un aliado para la pérdida de peso:* el huevo en el desayuno de acuerdo a Engler, no sólo no engorda sino que contribuye a la pérdida de peso. El huevo proporciona mayor saciedad que un plato de cereales con leche.
- *Alimento proteico excepcional:* en vegetarianos y niños que no consumen carnes al mezclarlo con leguminosas o soya se transforman en un alimento proteico excepcional.
- *Fácil digestión:* en los ancianos y en la primera infancia, donde las enzimas digestivas no están en buenos niveles, dada su facilidad para digerirlos, se recomienda su consumo. Al prepararlo en tortillas y en sopas logra una fácil digestión y absorción y así se hace más fácil el mantener la masa proteica muscular y un óptimo estado nutricional.
- *Alto valor biológico:* al diseñar suplementos, la albúmina de huevo es la mejor combinación para las barras de cereales y otros suplementos requeridos para el desarrollo muscular de los deportistas.
- *Minerales:* aporta hierro y magnesio, potasio (yema), fósforo (clara).
- *Vitaminas:* se considera al huevo una buena fuente de vitaminas. Aporta vitamina B1 (tiamina), B2 (riboflavina), niacina (vitamina B-3), ácido fólico, vitaminas A, B12D y E (en la yema).

Estructura física e interna del huevo. (huevo.org.es, s.f)

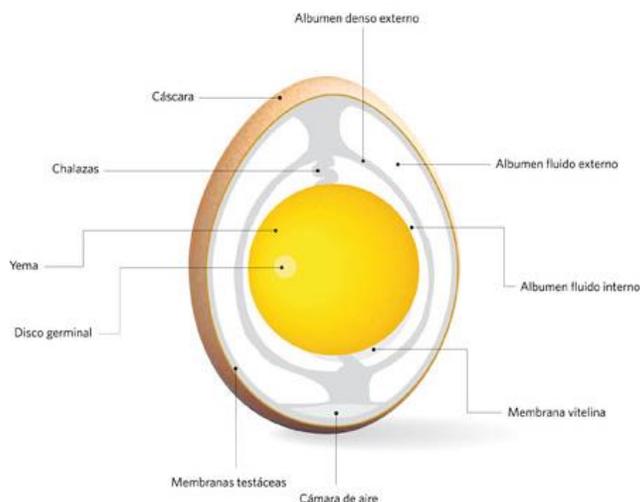


Figura 5. Estructura física interna del huevo.

Cáscara: es la cubierta exterior del huevo y tiene gran importancia, ya que mantiene su integridad física y actúa como barrera bacteriológica. Está constituida, en su mayor parte, por una matriz cálcica con un entramado orgánico, en el que el calcio es el elemento más abundante y de mayor importancia. También se encuentran en su composición otros minerales como sodio, magnesio, cinc, manganeso, hierro, cobre, aluminio y boro, en menores concentraciones. La cáscara está atravesada por numerosos poros que forman túneles entre los cristales minerales y permiten el intercambio gaseoso entre el interior y el exterior. El color de la cáscara, que puede ser blanco o marrón según la raza de la gallina, depende de la concentración de pigmentos, denominados porfirinas, depositados en la matriz cálcica y no afecta a la calidad, ni a las propiedades nutritivas del huevo. Los diferentes niveles de coloración dependen del estado individual de la gallina. La calidad o resistencia de la cáscara depende principalmente del metabolismo mineral de la gallina y, a su vez, de una adecuada alimentación. Otros factores que

influyen sobre la calidad de la cáscara son la genética, el estado sanitario y la temperatura ambiente.

Clara o albumen: en la clara se distinguen dos partes según su densidad: el albumen denso y el fluido. El albumen denso rodea a la yema y es la principal fuente de riboflavina y de proteína del huevo. El albumen fluido es el más próximo a la cáscara. Cuando se casca un huevo fresco se puede ver la diferencia entre ambos, porque el denso rodea la yema y esta flota centrada sobre él. A medida que el huevo pierde frescura, el albumen denso es menos consistente y termina por confundirse con el fluido, quedando finalmente la clara muy líquida y sin apenas consistencia a la vista.

La clara o albumen está compuesta básicamente por agua (88%) y proteínas (cerca del 12%). La proteína más importante, no solo en términos cuantitativos (54% del total proteico), es la ovoalbúmina, cuyas propiedades son de especial interés tanto desde el punto de vista nutritivo como culinario. La riqueza en aminoácidos esenciales de la proteína de la clara del huevo y el equilibrio entre ellos hacen que sea considerada de referencia para valorar la calidad de las proteínas procedentes de otros alimentos.

Yema o vitelo: la yema es la parte central y anaranjada del huevo. Está rodeada de la membrana vitelina, que da la forma a la yema y permite que esta se mantenga separada de la clara o albumen. Cuando se rompe esta membrana, la yema se desparrama y se mezcla con la clara. En la yema se encuentran las principales vitaminas, lípidos y minerales del huevo y por ello es la parte nutricionalmente más valiosa. Su contenido en agua es de aproximadamente el

50%. El color de la yema tiene interés comercial, por lo que puede medirse con colorímetros. En su interior se encuentra el disco germinal o blastodisco, que es un pequeño disco claro en la superficie de la yema, lugar en el que se inicia la división de las células embrionarias cuando el huevo está fecundado.

5.1.11. Presentación comercial. La Avícola GUERRERO S.A.S manejará dos tipos de presentación comercial: cubeta por 30 unidades y caja por 360 unidades. La primera de ellas es opcional, es decir, solo se implementará cuando el consumidor final acuda a la granja para adquirir el producto directamente de esta fuente. Inicialmente se establecerá con mayor distinción la segunda presentación la cual será distribuida a los principales establecimientos comerciales del casco urbano.

Canal Directo (Avícola GUERRERO S.A.S = Consumidor):

Cubetas

30 Unidades

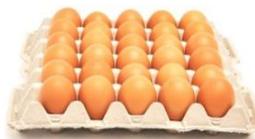


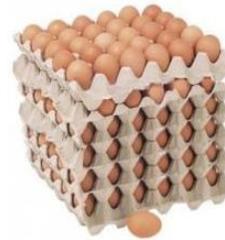
Figura 6. Presentación de los huevos.

Canal Indirecto (Avícola GUERRERO S.A.S = Comerciantes = Consumidor)

Panales o Cajas



360 unids. (12 cubetas de 30 unids. c/u)



180 unids. (6 cubetas de 30 unids. c/u)

Figura 7. Presentación y cantidades.

Empaque: bandejas en pulpa moldeada hecha con material biodegradable (cartón) para el transporte y empaque de huevos. Ya que preserva y protege efectivamente el producto, desde su recolección hasta llegar al consumidor final. Su rígida estructura permite disminuir notablemente el riesgo de fractura.

Marca, Logotipo, Eslogan y Tarjeta de Presentación.

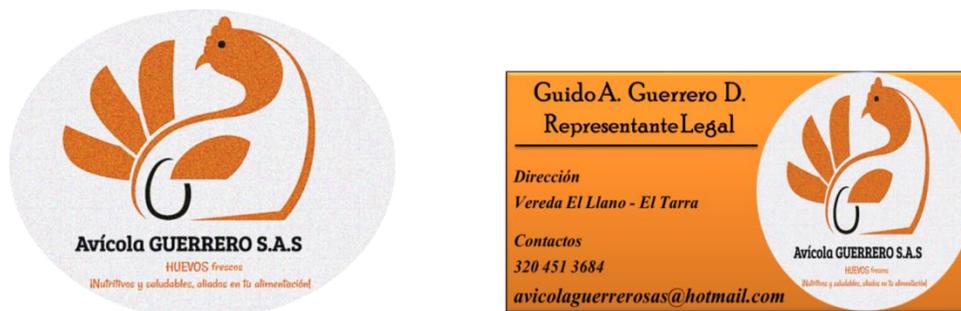


Figura 8. Logo y tarjeta de presentación de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Etiquetas



Figura 9. Etiqueta de la cajas de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Productos sustitutos: El huevo es un producto que tiene múltiples sustitutos dentro de la canasta familiar. Sin embargo, como se mencionó en algún momento, la decisión de relevar a este bien y colocar a otros en su lugar está sujeta a la capacidad económica o poder adquisitivo

de las personas; ya que, si bien los demás artículo de consumo que se sirven a la mesa son derivados de animales, granos, vegetales y cereales, y poseen el mismo o alguna porción del valor nutritivo del huevo, el precio que se debe pagar por ellos es muy superior al costo de este último. No obstante, la determinación de reemplazar el huevo por un sinnúmero de derivados no es definitiva, solamente se hace para balancear la dita nutricional de los individuos; este artículo siempre estará presente como un bien predilecto, sustancioso y asequible.

Tabla 9.
Productos sustitutos

Productos Sustitutos	
Sustitutos Derivados	Sustitutos Directos
Quesos, Carnes rojas (res, cerdo), Carnes blancas (pollo, gallina), Pescado, Leche, Pan, Embutidos, Lácteos, Frutas, Hortalizas, Frutos secos, Etc.	Huevo de pata.
	Huevo de codorniz.
	Huevo de avestruz.
	Ovoproductos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Huevo líquido pasteurizado. • Huevo en polvo.

Nota: la tabla muestra los diferentes productos sustitutos que posee el huevo. Fuente:

Elaboración propia.

Productos complementarios: Al igual que los sustitutos, existen variedad de productos y preparaciones que pueden ser complementados con el huevo en el desayuno, almuerzo o cena, por ejemplo:

Tabla 10*Productos complementarios del huevo*

Productos Complementarios	
<ul style="list-style-type: none"> • Postres y pan. • Caldo de huevo. • Pan-tortilla de huevo-chocolate o leche. • Sándwiches de huevo. • Frijol-huevo-aguacate. • Arepa de huevo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arroz con huevo. • Pasta con huevo. • Perico: tomate-cebolla-huevo-sal. • Pichaque o guacamole: aguacate-cebolla-cilantro-sal-huevo-tomate. • Omelette: huevo-jamón-cebolla-tomate-queso.

Nota: La tabla presenta los productos complementarios que tiene el huevo. Fuente: Elaboración propia.

Ciclo de vida de la gallina



Figura 10. Ciclo de vida de la gallina. Fuente: Elaboración propia.

Apareamiento: (Beckett, S.F.), el gallo es el macho de la familia de los pollos y de las gallinas y posee varios rituales de cortejo para aparearse con una hembra. De manera interesante, se trata de un proceso bastante evolucionado y su proceso de reproducción es bastante diferente al de los mamíferos. El ritual de apareamiento más común es que el gallo realice una "danza" alrededor de la gallina. El macho arrastra sus alas mientras camina en un círculo alrededor de la hembra. En la mayoría de los casos, la gallina se alejará, entonces el gallo la perseguirá y la montará para comenzar el proceso de inseminación.

Fertilización: (Beckett, S.F.), el espermatozoides fertiliza la yema de huevo que se encuentra dentro de la cloaca de la gallina, que ovula cada 24 a 48 horas. Una vez que el espermatozoides se encuentra dentro de la yema, comienza a formarse la membrana de la cáscara que se endurece alrededor de la yema. La gallina colocará el huevo dentro de las primeras 24 horas luego de la ovulación. El huevo será colocado sin importar que la fertilización haya ocurrido o no. Es conveniente colocar un gallo con hasta seis gallinas para aumentar las probabilidades de que ocurra la fertilización.

Ovulación y formación del huevo: (huevo.org.es, s.f), el ovario de la gallina contiene más de 4000 óvulos microscópicos. De ellos, solo un reducido número llegará a desarrollarse y constituir una yema. La yema se desarrolla a partir de un óvulo rodeado por una membrana folicular muy vascularizada. La ovulación es el momento en el que la yema de mayor tamaño se libera del ovario, mediante la ruptura de la membrana folicular, y es depositada en el infundíbulo, primera estructura del oviducto. El huevo permanece en el útero de 18 a 22 horas y se produce la formación de la cáscara.

Postura: El huevo es esencial en el proceso de reproducción. La gallina selecta inicia la puesta de huevos hacia las 18 semanas de vida, tras un período de crecimiento y desarrollo adecuados que le permiten alcanzar la madurez sexual. El aparato reproductor de la hembra está formado por ovario y oviducto, resultando funcionales únicamente los izquierdos. La gallina produce un huevo cada 24-26 horas. Una vez formado el huevo se producirá la expulsión a través de la cloaca o vagina. El huevo sale con fuerza gracias a las contracciones de la musculatura lisa que rodea a la mucosa. En algunas gallinas, 1 hora antes de la ovoposición, el huevo gira 180° y sale primero la parte roma.

La puesta de huevos suele producirse entre las 7 y las 11 de la mañana. La ovulación puede iniciarse de 15 a 30 minutos después de que haya sido puesto el huevo anterior.

Incubación: (Uabcs.mx, S.F.), la incubación es el proceso mediante el cual el embrión se desarrolla y se convierte en pollito, y tiene por objeto suministrar a los huevos la temperatura, la aireación y la humedad necesaria para que el germen se transforme en embrión y este se desarrolle normalmente. Termina con la eclosión o salida del pollito del huevo.

La incubación puede ser:

1. **Natural**, cuando es realizada por el animal vivo (huevos, gallina, nidal)
2. **Artificial**.- Cuando es realizada por una máquina incubadora.

El período de incubación del huevo de gallina es de aproximadamente, 21 días.

Formación del embrión: con la incubación, desde las primeras 24 horas, a una temperatura ambiente de 37 a 38 grados, el embrión empieza formarse por un periodo de 21 días. Durante este lapso, el embrión pasa por varias fases hasta formar el espécimen.

Nacimiento: durante el proceso de incubación, el huevo tiene que perder el 13 por ciento de su peso para que el bebé sea capaz de girar adecuadamente en el cascarón y picotear para su salida. Este proceso se produce, como ya se ha mencionado, al finalizar la etapa de los 21 días de incubación.

Crecimiento: una vez que la pollita ha salido del cascaron, inicia tu etapa de crecimiento y maduración que le tardará aproximadamente de 4 a 5 meses hasta que entra a su etapa productiva. La gallina puede tener una longevidad de 8 años siempre y cuando no se enfermen y no se sacrifiquen.

Ciclo productivo: la gallina inicia su ciclo productivo a partir de la semana 18 o 20 (mes 4 o 5) dependiendo de los cuidados y alimentación correspondiente que se le suministre; a partir de ese momento tendrán una etapa productiva variable, todo ello obedecerá a la raza o línea de ave que se maneje; las semanas en postura oscila entre 80, 90 o 100 (20, 23, 25 meses).

Sacrificio: este es el fin del ciclo de vida de la gallina. Tan pronto la gallina disminuya su pico de postura, estas se sacarán de las jaulas o zonas intensivas para su venta y posterior sacrificio; es un proceso que hace parte de la alimentación de las personas dentro de la actividad avícola. Es el aprovechamiento de la carne del ave post postura.

Ciclo de vida del huevo



Figura 11. Ciclo de vida del huevo. Fuente: Elaboración propia.

Ovulación y formación del huevo: (Mercadé, 2010), la gallina ovula cada 26 horas aproximadamente, lo que significa que produce casi un huevo al día desde su madurez sexual (alrededor de las 18 semanas de vida). La gallina no necesita estar fecundada para producir huevos, y por ello en las granjas de ponedoras no hay gallos.

El proceso de formación es complejo y comprende desde la ovulación hasta la puesta del huevo. Para que el huevo cumpla los requisitos de calidad, los numerosos componentes que lo integran deben ser sintetizados correctamente y deben disponerse en la secuencia, cantidad y orientación adecuada. El éxito de este proceso de formación del huevo se basa en que las gallinas sean alimentadas con nutrientes de alta calidad y mantenidas en situación de confort ambiental y óptimo estado sanitario.

Postura: (huevo.org.es, s.f), la gallina produce un huevo cada 24-26 horas. Una vez formado el huevo se producirá la expulsión a través de la cloaca o vagina. El huevo sale con fuerza gracias a las contracciones de la musculatura lisa que rodea a la mucosa. En algunas gallinas, 1 hora antes de la ovoposición, el huevo gira 180° y sale primero la parte roma.

La puesta de huevos suele producirse entre las 7 y las 11 de la mañana. La ovulación puede iniciarse de 15 a 30 minutos después de que haya sido puesto el huevo anterior.

Recolección del huevo: este proceso se inicia una vez que las gallinas hacen su ovoposición. Dependiendo de las cantidades de aves en postura – *lo que generalmente ocurre en las granjas comerciales* –, la recolección de huevos se hace dos veces al día y con un relativo número de operarios. La recolección puede ser manual o mecánica.

Clasificación del huevo: es un proceso semi-automatizado o totalmente sistematizado, donde se requiere de la destreza del hombre y la máquina. La selección y clasificación del huevo se realiza para categorizarlo según su calidad respecto a tamaño y peso (Tipos: A, B y C). Además se implementa como mecanismo para que su presentación y comercialización sea equitativa y adaptable a las necesidades y capacidades económicas de los consumidores. Los criterios para separar el huevo bajo, son los siguientes:

- Huevo demasiado grande
- Huevo roto
- Huevo sucio
- Huevo deforme
- Huevo de pobre calidad de cascarón

Empaque: el empaque y embalaje del huevo, juegan un papel muy importante para su conservación, ya que este necesita contar y mantener ciertas características para que su caducidad sea mayor. El empaque de huevo puede ser de diferentes materiales, por ejemplo:

- Plástico
- Cartón
- Pulpa de cartón

En la mayoría de las granjas el huevo una vez empacado en cajas de cartón, es movilizado diariamente en unidades de transporte (camiones) hacia la bodega de almacenamiento o lugar de mercadeo del producto.

Almacenaje: es el proceso posterior al seleccionado y empacado. Se debe disponer de depósitos o instalaciones acondicionadas, con temperaturas ambientes correspondientes, secas y frescas para mantener la calidad del huevo, hasta que este llegue al consumidor final.

Distribución y Comercialización: dicho proceso se puede realizar directo e indirecto. El primero, ocurre cuando la misma unidad productiva (granja) lleva el artículo hasta el consumidor final, ya sea desde un punto de venta propio o directamente desde sus instalaciones. El segundo se da cuando el productor distribuye el bien a establecimientos comerciales (tiendas, supermercados, etc.) quienes posteriormente venderán al por menor al consumidor final.

Consumo: este es el último eslabón del ciclo productivo del huevo. Una vez que esté en poder del consumidor estará listo para su degustación.

Componente innovador diferenciador: el huevo producido en las instalaciones de la Avícola GUERRERO S.A.S, tendrá un mayor valor nutritivo que lo hará más saludable, atractivo y apetecido; este será el componente innovador que diferenciará a la granja de la competencia en esta región. Para conseguir este resultado se implementará un plan nutricional balanceado para las aves, compaginando pienso industrial con insumos y alimentos de origen orgánico en cierto porcentaje tales como (forraje, residuos de verduras, frutas, sobrantes de comida, etc.); las diferentes raciones que se les suministren permitirán a las aves no solo crecer sanas, fuertes y vigorosas sino también, aumentará la productividad y la calidad del producto.

1. Plaza.

Ubicación de la granja: la estructura productiva (instalaciones, galpones) de la Avícola GUERRERO S.A.S, estará ubicada al SURESTE del casco urbano de El Tarra, a dos kilómetros (2 km) de distancia, atravesando el Río Presidentico por la vía que conduce a las veredas de El Llano, Santa Clara, Bracitos y la Primavera.

Canales de distribución: para la presente propuesta de negocio se han definido dos medios de distribución que permitirá llevar el producto al consumidor final de una manera rápida, segura y a un menor precio. Enfatizando, claro está, en que uno de esos canales es opcional (Canal directo), solo se implementará o se hará uso de él cuándo sea requerido, es decir, cuando el consumidor acuda a las instalaciones de la granja a comprar directamente el producto.

Descripción de los canales.

Directo: la Avícola GUERRERO S.A.S dispondrá de este canal cuando sea requerido.

Las personas que residen cerca de las instalaciones de la granja o que tengan la disponibilidad y la facilidad de hacer el recorrido hasta ésta, podrán acudir y serán atendidos con la mejor atención al cliente.

Indirecto: este canal solo aplica para comerciantes mayoristas y minoristas de El Tarra. La Avícola distribuirá el producto en las cantidades requeridas y en las condiciones de compra-venta que se pacten (puesto en las instalaciones de los establecimientos o en las instalaciones de la granja). Los comerciantes, tendrán que hacer su pedido anticipadamente, ya sea solicitudes de manera telefónica, presencial verbal o escrita.

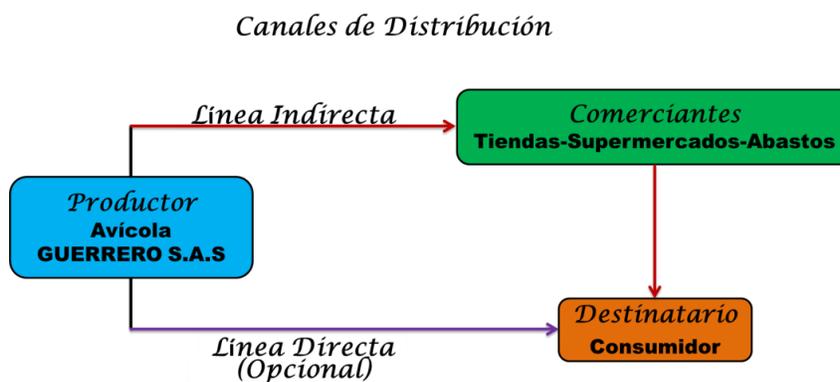


Figura 12. Canales de distribución de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Almacenamiento del producto: la producción diaria o semanal registrada en la Avícola GUERRERO S.A.S, se almacenará en las instalaciones de la granja, en un depósito o bodega debidamente adecuada con las condiciones ambientales y de sanidad requeridas.

Traslado del producto: la propuesta contempla inicialmente – una vez se inicien el ciclo productivo – contratar el servicio por OPS de un carguero para la distribución o acarreo del producto. Este traslado se hará directamente de la granja hasta los establecimientos comerciales, dependiendo de los acuerdos de compra-venta que se estipulen entre el productor y el cliente. Con el tiempo la administración prevé adquirir su propio medio de transporte (vehículo) para hacer esta operación.

2. Precio. El valor que se le dé a las presentaciones comerciales del producto estará sujeto a la base del costo de producción en que se incurra; y sobre este se aplicará un margen de utilidad que estará entre el 15 y 25 por ciento, rango dentro del cual se podrán hacer descuentos y promociones.

Estructura de fijación del precio:

$$\text{Precio} = \text{Costos de Producción} / (1 - \% \text{ Margen de Utilidad}) = \text{Precio de Venta.}$$

3. Promoción. La Avícola GUERRERO S.A.S, hará uso de cualquier medio o mecanismo promocional permitido que esté a su alcance. Se mezclarán incentivos económicos tales como descuentos, rifas, bonos, gana puntos, etc., y herramientas informativas y persuasivas, radio, pancartas, calendarios, folletos, participación en eventos, concursos, redes sociales, visitas personalizadas, etc. – *Ver detalles en estrategias de promoción y publicidad* –.

4. Publicidad. Los anuncios de mensajes publicitarios o información referente al producto – *no solo para su etapa de lanzamiento, sino también para su posicionamiento en el mercado* –

se hará por diversos medios de comunicación disponibles y accesibles al público en general.

Algunos de esos mecanismos difusivos pueden ser:

- **Radio:** el municipio de El Tarra, aun en estos tiempos modernos donde resaltan las tendencias y avances tecnológicos y de telecomunicación, se caracteriza porque prevalece entre sus pobladores el sentido de pertenencia y el arraigo de sus costumbres, entre estas el apego al medio radial. La sintonía diaria y constante de las diferentes frecuencias emitidas, hacen de este un canal de difusión estratégico, de interacción directa con el público de interés, mediante el cual se pueden expandir los mensajes publicitarios informativos y persuasivos concernientes al producto y a las actividades sociales que realice la empresa.

- **Revistas o periódicos:** otra de las particularidades que distinguen a El Tarra, es la osadía de superación, originalidad e independencia; hoy en día, por iniciativa de algunos jóvenes, se ha empezado a trabajar un proyecto periodístico llamado “Periodismo Joven El Tarra”. Propuesta enfocada a informar a la comunidad y resaltar los acontecimientos importantes locales y aledaños. Por tanto, resulta importante establecer un vínculo coyuntural con este medio que le permita a la Avícola GUERRERO S.A.S difundir las novedades de su entorno empresarial e industrial; llevar a las personas un mensaje directo, amable y libre de engaños para generar confianza y lealtad.

- **Televisión T.V:** si bien en el municipio no existe un medio televisivo establecido, si ha habido en momentos la trasmisión de programas culturales y sociales por circuito cerrado, documentales realizados por la televisión regional que luego se difunden por canales habilitados. No obstante, cabe la idea de que en un futuro, se puedan hacer los méritos y gestionar en

conjunto un canal de televisión local que permita resaltar el progreso, el trabajo de los campesinos y de la población en general en las diferentes actividades agrarias y pecuarias.

- **Redes sociales y páginas web:** las Tecnologías de la Información y la Comunicación, han revolucionado la forma de comunicación tradicional. Mediante estos avances se han abierto nuevos canales informativos, acortando la distancia y las dificultades que anteriormente existían, facilitando la interacción y relación directa con otras personas desde y para cualquier lugar del mundo. Un medio inalámbrico global que coexiste en todos los escenarios posibles donde se desenvuelve y evoluciona el ser humano, entre ellos el empresarial; permitiendo captar y difundir información importante para el proceso administrativo, productivo y comercial de estas organizaciones. Para la Avícola GUERRERO S.A.S, este medio será indispensable para sus relaciones públicas y promocionales, a través de estos canales, se ideará y estructurará una plataforma informativa y de atención al cliente y público en general. Se aplicará el llamado Cybermarketing o Marketing Digital para llegar de manera rápida y sin costo alguno al seno de los hogares, llevándoles toda la información de interés acerca del producto ofertado y de las actividades sociales y ambientales que implemente la empresa.

- **Volantes y vallas publicitarias:** este es otro mecanismo difusivo de mensajes publicitarios que pueden ser instalados y entregados en cualquier lugar, siempre y cuando no cause ninguna incomodidad a las personas ni genere contaminación visual y ambiental. La granja dentro de su fase de lanzamiento y durante la comercialización del producto, así como para el fortalecimiento de su actividad y participación en el mercado podrá implementar una o varias de estas alternativas para propagar el contenido de sus mensajes y acciones en pro de captar la atención y preferencia del público receptor.

- **Calendarios:** otra de las formas convencionales de atraer la atención de las personas y generarles la inquietud y preferencia de compra son los afiches o calendarios, donde se promueva el consumo del producto, se publiquen actividades y acciones sociales emprendidas por la organización, se describa el proceso productivo del bien, los mecanismos de control, seguridad y sanidad implementados para ofrecer altos estándares de calidad, etc. Esta sencilla pero efectiva estructura impactará con un carácter fuerte positivo el pensamiento de los individuos, lo cual hará que discutan y se confronten entre sí para elegir la mejor alternativa en su próxima adquisición.

- **Patrocinios:** esta es otra de las múltiples alternativas para impactar en el mercado y seducir la mente de los consumidores. Una de los escenarios en los que se puede incursionar con esta estrategia es el deportivo; contribuyendo al desarrollo personal y profesional de niños, jóvenes y adultos que se han iniciado en el futbol, pero debido a los bajos recursos que ostentan se les hace difícil sobresalir. Aportaciones que pueden ir desde la indumentaria: camisetas, pantalonetas, medias y zapatos; hasta el aprovisionamiento de líquido, servicio médico, financiamiento de viajes y respaldo a los encuentros deportivos (campeonatos).

- **Eventos y actividades sociales y culturales:** de manera independiente, colectiva o articulada se pueden desarrollar acciones sociales y culturales para integrar a la comunidad, fortaleciendo las creencias y costumbres de los individuos, contribuir a la sostenibilidad del entorno, mitigar los impactos generados por la pobreza, proveer a los grupos vulnerables de bienes y servicios de primera necesidad, etc. Esto más que estrategias de publicidad y promoción, son iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial, principio universal que se debe implementar de manera voluntaria. A través de este escenario se puede forjar un mejor camino y futuro para las generaciones presentes y venideras, reavivar las condiciones de vida y

promover la cooperación. Todos estos méritos no solo garantiza en bienestar social, ambiental y económico de las personas sino también de la actividad empresarial que se ejerza.

Physical (Entorno Físico). La continuación se describen los diferentes elementos y características que contendrá y distinguirán a la Avícola GUERRERO S.A.S en el ejercicio de su actividad.

• **Infraestructura e instalaciones:** para el desarrollo del proyecto se dispondrá una superficie de 20.000 m² aproximadamente (2 hectáreas), área en el que se construirá y adecuarán las siguientes estructuras:

- Galpón 1: tendrá un área total de 390 m², derivados de las medidas (39 m de largo y 10 m de ancho); sin embargo, solo 360 m² serán destinados para albergar a las 3.000 aves durante el ciclo productivo, que comienza a partir de la semana 18 (4 meses y medio). Los restantes 30 metros cuadrados se utilizarán para establecer la zona de selección y empaque del producto y su respectiva bodega de almacenamiento.

- Galpón 2: tendrá un área total de 390 m², derivados de las medidas (39 m de largo y 10 m de ancho), al igual que el anterior, solo 360 m² se destinarán para albergar a 3.000 aves. Los restantes metros cuadrados se dispondrán para ubicar la oficina administrativa y la bodega para almacenar materia prima e insumos.

Estos dos galpones se construirán como estrategia para mantener una producción continua. Las aves llegarán a las instalaciones con 16 semanas de edad, dos semanas antes de iniciar su ciclo productivo; el primer grupo que se adquiera (3.000 aves) se albergarán en el primer galpón, cuando falten entre 2 o 3 meses para terminar su etapa de postura se iniciará la adecuación del

segundo galpón para encaseter el siguiente lote. Dicho ciclo se repetirá durante algún período hasta que se generen los recursos para una nueva inversión en la expansión de la capacidad instalada de la planta.

Nota: la superficie de cada galpón se ha determinado de la siguiente manera: 3.000 aves / 8,33 aves m² = 360 m².

Estas locaciones mantendrán el mismo modelo de construcción, estarán debidamente adaptadas con drenaje, luminosidad y ventilación, consiguiendo y manteniendo un ambiente seco, fresco y libre de malos olores. Además estarán ubicados en una amplia zona donde la brisa y el sol se hacen presente cada día y constantemente. Igualmente, tendrá lugar la construcción de las instalaciones para el área de baños y vestidores.

A futuro, se prevé construir a la entrada de la granja un portón lo suficientemente ancho y alto para permitir el paso a vehículos que aprovisionan los insumos y los que distribuyen el producto. Edificado, una parte en metal correspondiente a la hoja de la reja que abre y cierra; cemento, arena y cabilla para los muros que sostienen la estructura. Apoyada en las columnas, en la parte de superior, se hará una especie de mural donde se estampará el logotipo y marca de la empresa.

- **Indumentaria:** el personal, tanto administrativo como operativo será dotado con la vestimenta correspondiente para el desarrollo de su trabajo, resaltará el estilo propio de la empresa y de la marca, se fijará un color representativo que identifique a los miembros de la

organización en cualquier lugar; asimismo, cada individuo deberá portar su carnet institucional para seguridad personal, fácil identificación y comunicación entre sus compañeros y clientes.

- **Organización y decorado de las instalaciones administrativas y operativas:** cada una de las estancias de que se dispongan para ejercer con eficiencia y eficacia la actividad empresarial, mantendrán el mismo estilo de ornamentación y organización. El mobiliario será de igual prototipo, las paredes exhibirán el color representativo de la institución; igualmente se hará visible al público la misión, visión, valores y políticas, así como carteleras con la información relevante y actualizada acerca del producto y de las actividades implementadas por la dirección. Se fijarán en puntos accesibles los elementos de seguridad y salud para propios y visitantes en casos de emergencia o para exploraciones con fines educativos en el área de producción. Asimismo, se adecuarán las rutas y señales de evacuación, recipientes clasificados para depositar residuos y basuras, letreros que identifiquen las diferentes oficinas y depósitos; entre otras señales y requerimientos esenciales.

5. Personas. respecto a los individuos que laboren o aspiren a ocupar una vacante dentro de la empresa, antes que nada, deberán postularse como candidatos, “campaña” que inicia con la entrega de la hoja de vida y pasando por los diferentes filtros de reclutamiento y selección de personal. Si logran pasar, la institución les ofrecerá la inducción y capacitación correspondiente dependiendo del cargo a desempeñar: administrativo u operativo. Sin embargo, independientemente de las capacidades físicas e intelectuales, se tendrá en cuenta muy a fondo las cualidades personales y grupales del individuo, el estado emocional, comportamientos, actitudes, asociatividad, etc.; puesto que la principal característica que exaltará el nombre de la Avícola GUERRERO S.A.S es la de ser una organización incluyente y humana, donde las

personas serán el componente y activo más importante, no solo quienes hacen parte internamente sino también el público en general. Pero aún más se exhortará y orientará a ofrecer un excelente servicio a los visitantes y clientes, con gestos de amistad, carisma, respeto, sentido de pertenencia, confianza, responsabilidad y puntualidad; todo ello en pro del lema “El cliente es la razón de ser de las organizaciones”.

Productividad y calidad. En múltiples ocasiones se ha hecho mención de la capacidad instalada que tendrá la granja inicialmente (3.000 aves en encasetamiento), y si bien, no representa un gran volumen productivo, si se tiene el potencial de crecimiento para producir las cantidades requeridas por el mercado. Para lograrlo, se pondrá en marcha la estrategia del *incremento porcentual moderado y controlado en el número de aves en encasetamiento*, con esta táctica se busca alcanzar el máximo nivel de rendimiento que permita alcanzar la meta de abastecer en un 100% la demanda del mercado local. Además, – siendo este el componente innovador relevante de la presente propuesta –, se centrarán los esfuerzos de trabajo e investigación para generar un producto (huevo) con elevado valor nutricional, saludable y benéfico para todo público; se gestionarán alianzas y articulaciones con proveedores confiables, certificados y reconocidos para el aprovisionamiento de insumos en lo posible orgánicos que proporcionen los componentes nutricionales requeridos para las aves, obteniendo una producción con altos estándares de calidad y sostenibilidad; creando en el público y consumidores la seguridad, confianza y satisfacción plena de sus necesidades. Adicionalmente, se propiciará en todo momento ofrecer y garantizar el mejor servicio en atención y post venta.

5.2 Estrategias de comercialización

5.2.1. Estrategias de distribución.

Directa: se ha dispuesto de esta figura por el hecho de que algunas personas prefieren acudir personalmente a las instalaciones de la granja para comprar el producto, pues así lo obtendrán con mayor frescura y a un menor precio con relación al ofrecido en las plazas comerciales (tiendas, supermercados).

Indirecta: este será el canal principal de la Avícola GUERRERO para distribuir su producción; ya que por la cercanía de las tiendas y supermercados a los hogares, hay personas que se les facilita adquirir el producto en estas estancias. De otra parte, dentro de este grupo de consumidores, muchos proceden de la zona rural y compran a crédito en los establecimientos comerciales, por consiguiente estos negocios pueden extender aún más sus plazos de cartera para el recaudo de la deuda. Todo esto pensando en facilitar a los consumidores la accesibilidad y asequibilidad del producto.

5.2.2. Estrategias de precio. Las estrategias de precio que se diseñen e implementen estarán referenciadas por el costo de producción en que se incurra y a la calidad del producto que se obtenga. Para lo cual, pensando en disminuir costos y generar un artículo de primera calidad, se prevé establecer cuatro mecanismos importantes que permitirán alcanzar lo proyectado, y así fijar un precio equilibrado que se adapte a las necesidades y capacidades del mercado.

1. Articulaciones o relaciones comerciales directas: Gestionar y mantener contratos comerciales con fabricantes o distribuidores autorizados de las materias primas e insumos y hacer el traslado de las mercancías hasta las instalaciones de la granja sin intermediarios.

2. Economía a escala: realizar compras al por mayor. Es una táctica que trae ventajas en términos de costos y plazos para los pagos. Mayor compra menor costo: descuentos y plazos.

3. Capacidad instalada: proyectar y trabajar en el crecimiento y extensión de la infraestructura operativa y administrativa de la empresa.

- Precio igual al de la competencia.
- Precio por debajo al de la competencia.

Siendo esta última, al cual la Avícola GUERRERO S.A.S encaminará todos sus esfuerzos para llevar un producto de alta calidad, a un precio asequible, equilibrado con el mercado y que ofrezca las garantías requeridas para su comercialización y consumo.

5.2.3. Estrategias de promoción. Con el propósito de motivar el ánimo y deseo de compra de los clientes para que prefieran y adquieren el producto que les ofrece la Avícola GUERRERO S.A.S, se prevé implementar los siguientes mecanismos promocionales:

- ❖ Descuentos:
 - Comerciantes:
 - Por compras de 2 a 4 cajas de huevos x 360 unidades., se dará:
 - ✓ 3% de descuento al contado.
 - ✓ 2% de descuento a crédito: 8 días de plazo.
 - Por compras superiores a 5 cajas de huevos por 360 unidades se dará:

- ✓ 5% de descuento al contado (superiores a 5 cajas).
- ✓ 3% de descuento a crédito: 8 días plazo (de 5 a 9 cajas).
- ✓ 2% de descuento a crédito: 15 días plazo (de 5 a 9 cajas).
- ✓ 22 días de plazo sin descuento (de 10 cajas en adelante).

❖ **Campañas publicitarias:** para dar a conocer las diferentes promociones que la empresa dispone para sus clientes y consumidores se llevará a cabo los siguientes mecanismos:

- ✓ Avisos radiales.
- ✓ Publicaciones en internet (página web, Facebook).
- ✓ Visita personalizada (venta puerta a puerta)
- ✓ Llamadas telefónicas.

Estrategias publicitarias: con el propósito de informar y recordar la existencia del producto y novedades del mismo, así como para persuadir, estimular o motivar su compra y consumo, se dispondrán de los siguientes medios publicitarios:

- Avisos radiales diariamente, para recordar e informar acerca del producto y las novedades que surjan, y por ende exhortar la preferencia por la marca.
- Redes sociales activas: se difundirán mensajes referentes al producto, proceso productivo, logros administrativos, innovaciones, certificaciones, y fotografías referenciales.
 - Facebook.
 - Página web.
- Ventas puerta a puerta: se llegará hasta los establecimientos comerciales y los hogares Tarrenses para ofrecer personalmente el producto al público, buscando no solo consolidar

la venta del bien sino también generar relaciones personales cercanas y solidas entre las personas y así conocer de cerca y más afondo las necesidades e inquietudes de los clientes y consumidores.

- Tarjetas de presentación: a través de este medio los clientes, consumidores o interesados podrán comunicarse directamente con la administración de la granja para hacer sus requerimientos, ya sea para solicitar cantidades del producto o para sugerir o reclamar ciertos asuntos.

5.2.4. Estrategias de comunicación. La comunicación es una herramienta estratégica esencial en todas las esferas social y empresarial que permite interactuar directa e indirectamente con las personas. Para la Avícola GUERRERO S.A.S, será uno de los mecanismos importantes y aliados para transmitir e informar a su público de interés de todas las novedades concernientes a sus actividades, imagen y producto; así como para conocer las inquietudes y necesidades de los clientes.

El uso eficiente que se haga de este medio repercutirá en efectos y resultados positivos y productivos para el negocio; se consolidarán relaciones comerciales *fluidas, sólidas y claras* entre los stakeholders. Por tanto, los gestores de esta propuesta promoverán la comunicación por todas las vías de hecho posibles y permitidas, procurando en todo momento no causar ningún daño a los receptores del mensaje. En la empresa cualquier persona o mecanismo trasmitirá los anuncios de interés, siempre y cuando no se infrinjan las políticas organizacionales.

Las formas de notificación y/o difusión a tener en cuenta son:

- Interlocución (comunicación directa):

- Personal.
- Escrita.
- Telefónica.
- Publicitarios (comunicación indirecta):
 - Radio.
 - Red social: Facebook
 - Página web.
 - Buzón de sugerencias.
 - Quejas y reclamos.

5.2.5. Estrategias de servicio. La empresa ha establecido tres tipos de servicios en su etapa de iniciación de operaciones para sus clientes y consumidores: atención al cliente, post venta y domicilio; cada uno de estos contienen una serie de componentes – *como se muestra a continuación* – que estarán a disposición y al alcance de los interesados.

- Atención al cliente:
 - Cotizaciones.
 - Información.
 - Quejas.
 - Reclamos.
 - Sugerencias.
 - Asesorías.
 - Medición satisfacción al cliente (encuestas).
- Post venta:

- Trazabilidad del producto.
- Saludos (fechas especiales).
- Base de datos.
- Seguimiento.
- Seguridad: reposición de las fallas ocurridas (perdida de unidades).
- Domicilio:
 - Acarreo o traslado del producto.

5.2.6. Estrategias de aprovisionamiento. La granja tendrá como estrategia para el suministro de sus materias primas e insumos, realizar compras cada mes, haciendo los pedidos anticipadamente en volúmenes representativos para obtener descuentos. Respecto al pago de la mercancía, todo dependerá de la oportuna recolección de las cuentas por cobrar a los clientes, es decir, si la cartera de la empresa se recoge antes del plazo que dispongan los proveedores se tratará en lo posible comprar de contado consiguiendo deducciones por pronto pago; de lo contrario se buscará establecer acuerdos crediticios y convenir un sistema de amortización flexible donde se fijen plazos moderados para la liquidación de las obligaciones financieras. De la misma manera, se promoverá consolidar un contrato de transporte directo, bien sea con los mismos proveedores o independientemente, evitando incurrir a intermediarios.

La determinación de esta estrategia se hace atendiendo tres aspectos:

1: Disponibilidad de almacenes o bodegas adecuadas correspondientemente a su función, para guardar y organizar las provisiones.

2: Identificación, contacto, cotización y selección de proveedores contemplando los siguientes criterios:

- a) Confiabilidad.
- b) Calidad.
- c) Precios.
- d) Plazos de entrega.
- e) Flexibilidad de pago.

3: Diseñar un sistema eficaz de inventarios para llevar el control de las existencias y determinar el ritmo de pedidos.

Proceso de compra: (*ver detalladamente en estudio técnico*)

- Identificación de la necesidad
- Almacenamiento.

(requerimientos).

- Selección de proveedores.
- Contacto.
- Análisis de la oferta y negociación.
- Realizar el pedido.
- Pago (porcentaje por adelantado)
 - Despacho.
 - Cargue de la mercancía.
 - Envío.
- Recibimiento.
- Revisión.
- Control de entrada.

5.3 Presupuesto mezcla de mercado

Tabla 11.

Presupuesto mezcla de mercado

PRESUPUESTO MEZCLA DE MERCADO						
Concepto	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Radio	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
1.000 Tarjetas de presentación impresión cada año	\$ 5.000	\$ 60.000	\$ 63.000	\$ 66.150	\$ 69.458	\$ 72.930
Mantener activo: (plan empresarial)						
Facebook	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Página web	80.000	960.000	1.008.000	1.058.400	1.111.320	1.166.886
Telefonía						
Chat whatsapp						
Descuentos	\$ 400.000	\$ 4.800.000	\$ 5.040.000	\$ 5.292.000	\$ 5.556.600	\$ 5.834.430
Reposición del producto	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Acarreo del producto	\$ 250.000	\$ 3.000.000	\$ 3.150.000	\$ 3.307.500	\$ 3.472.875	\$ 3.646.519
Visitas personalizadas (venta puerta a puerta)	\$ 45.000	\$ 540.000	\$ 567.000	\$ 595.350	\$ 625.118	\$ 656.373
TOTAL	\$ 880.000	\$ 10.560.000	\$ 11.088.000	\$ 11.642.400	\$ 12.224.520	\$ 12.835.746
Incremento en el costo anual	5%					

Nota: La tabla presenta el presupuesto mezcla de mercado de la Avicola Guerrero. Fuente:

Elaboración propia.

5.3.1. Proyección de ventas. A continuación se presenta la proyección de ventas mensual y anual, esta última a 5 años. Los valores iniciales que se registran en esta tabla son proporcionados y extraídos del plan de producción.

Tabla 12
Proyección de ventas de la empresa a cinco años

PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA AVICOLA GUERRERO					
PERIODOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio promedio de venta	\$ 274	\$ 288	\$ 302	\$ 317	\$ 333
Cantidades	954.000	954.000	1.069.200	1.069.200	1.184.400
	\$	\$	\$	\$	\$
Ventas anuales \$	261.396.000	274.465.800	322.989.282	339.138.746	394.462.895

Nota: La tabla muestra la proyección de ventas de la empresa a cinco años. Fuente: Elaboración propia.

La anterior proyección de ventas está sustentada, justificada o respaldada mediante dos mecanismos: El primero de ellos, se puede encontrar en las encuestas aplicadas tanto a comerciantes como a consumidores para el estudio de mercado. Allí se evidencia claramente la intención de compra de estas personas, el apoyo cien por ciento que están dispuestos a proporcionar a la industria local. Los encuestados sin lugar a dudas han manifestado que la granja podrá contar con todo su respaldo para desarrollar su actividad avícola y por su supuesto, estarán comprometidos y prestos a comprar su producción.

Los indagados han sido honestos y precisos en sus declaraciones al decir que su recurrencia a proveedores externos para el aprovisionamiento no solo del huevo sino también de

muchos otros artículos se debe a que El Tarra no cuenta con empresas que puedan proporcionar productos con las características y en las cantidades requeridas por el mercado. El segundo mecanismo, lo corroboran unas cartas de intención de compra (*ver anexos*) que se han podido conseguir de algunos establecimientos comerciales donde manifiestan el apoyo a la actividad avícola que la empresa prevé establecer en esta municipalidad. En conversaciones sostenidas con estas personas se constata la euforia que les origina escuchar hablar de iniciativa que traerá gran beneficio a los Tarrenses, ya que en sus 26 años de constitucionalidad, El Tarra nunca ha logrado desarrollar y mantener la actividad avícola de postura con fines comerciales; y pues, para ellos esta es una noticia que llena de mucho orgullo y esperanza a los conciudadanos y a la economía del municipio y la región puesto que de esta manera se podrá ir consolidando la capacidad autónoma que se tiene para abastecer y satisfacer con producción y actividades propias la demanda y las necesidades de la población.

5.3.2. Políticas de cartera. a continuación se detalla la política de cartera que la administración del proyecto ha determinado para recolección de las deudas contraídas por clientes y consumidores derivadas de las compras a crédito solicitadas.

Objetivo General: Ejercer control sobre las disposiciones crediticias de la empresa, de tal manera que haya un equilibrio entre sus ingresos y egresos que le permita brindar facilidades de compra y pago a sus clientes, y por su parte dar cumplimiento a las obligaciones financieras adquiridas con proveedores.

Objetivos Específicos: Brindar facilidades de compra y pago a clientes y consumidores carentes de una estructura financiera estable y dinámica.

Establecer montos, incentivos y plazos de compra y amortización a los acreedores que adopten esta disposición.

Recaudar completa y oportunamente las deudas contraídas por clientes y consumidores, permitiendo a la empresa controlar los flujos de ingresos y egresos, y solventar obligaciones financieras a corto plazo.

Los siguientes lineamientos se establecen atendiendo los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los comerciantes para el estudio de mercado (*ver encuesta aplicada a comerciantes; sección tabulación y análisis de los resultados, ítem formas y periodos de compras y pagos del producto*).

Montos y Plazos de Compra y Pago: para los clientes o consumidores que se vean obligados a solicitar créditos debido a su condición económica y al monto de sus compras, la empresa dispondrá de los siguientes períodos de amortización:

✓ 8 días mínimos: hay consumidores y comerciantes que si bien no tienen la capacidad de pago inmediata o de contado, la dinámica de sus finanzas les permite contraer deudas que pueden pagar semanalmente.

- Consumidores: de 2 a 3 cartones x 30 unidades.

- Comerciantes: de 2 a 4 cajas x 360 unidades.

✓ 15 días intermedios: para personas y comerciantes que adquieren una considerable cantidad de producto y no tienen la posibilidad de cancelar de contado o semanalmente, por lo tanto requieren de un poco más de tiempo para conseguir el dinero.

- Consumidores: de 4 a 6 cartones x 30 unidades.

- Comerciantes: de 5 a 9 cajas x 360 unidades.

✓ 22 días máximos: este será el período máximo que la empresa manejará dentro de su política de cartera y sólo aplicará para aquellos comerciantes que adquieran 10 o más cajas de huevos y soliciten una amortización flexible.

Nota: tanto consumidores como comerciantes, si está dentro de su disposición financiera podrán abonar cierto porcentaje a la compra al momento de adquirir el producto, y teniendo en cuenta el plazo de amortización que se adopte, se promediará la tasa porcentual de descuento para hacer la respectiva deducción.

Descuentos: dependiendo de las cantidades y plazos solicitados se dispondrán de los siguientes valores porcentuales como deducciones e incentivos sobre la compra.

✓ Por compras de 2 a 4 cajas de huevos x 360 unidades se dará:

- 3% de descuento al contado.

- 2% de descuento a crédito: 8 días de plazo.

✓ Por compras superiores a 5 cajas de huevos por 360 unidades se dará:

- 5% de descuento al contado (superiores a 5 cajas).

- 3% de descuento a crédito: 8 días plazo (de 5 a 9 cajas).

- 2% de descuento a crédito: 15 días plazo (de 5 a 9 cajas).

- 22 días de plazo sin descuento (de 10 cajas en adelante).

Medio de Pago: el medio de pago que manejará la Avícola GUERRERO S.A.S será el efectivo. Se dispondrá de este mecanismo no solo como política de empresa sino porque es el único recurso que comerciantes y consumidores utilizan en este municipio.

Forma de Recaudo: el recaudo se hará personalmente, es decir, el encargado de la cartera visitará a los acreedores para recoger los montos económicos de las compras a crédito. Igualmente los deudores podrán dirigirse a las instalaciones de la granja para hacer el pago de sus obligaciones.

Recordatorio de la Deuda: este mecanismo se implementará con el fin de informar y recordar a los acreedores de las obligaciones que tienen con la empresa (*se contactarán dos días antes al vencimiento*); igualmente para indagar acerca del motivo por el cual no se llevó a cabo la consignación de la deuda llegado el caso se venza el periodo de amortización y los deudores no hagan sus pagos (*se contactarán dos días después del vencimiento*). Para tal propósito se hará uso de medios de comunicación tales como: radio, teléfono, red social, visita personalizada y pagina web, según lo amerite el caso.

Nota: la anterior política de cartera y cobranza, podrá ser ajustada o modificada según las circunstancias que afronte la empresa en su momento, es decir, podrá realizar los cambios que desee convenientes para llevar un eficiente control de su política crediticia y sus flujos de ingresos y egresos; ya que los lineamientos establecidos en el presente marco institucional se han

redactado tomando en cuenta la disposiciones de pago de los clientes y consumidores de El Tarra según los datos arrojados por las encuestas, y bajo la estimación de plazos a 30 días fijados por los proveedores de materias primas e insumos para el cumplimiento de dichas obligaciones.

5.4 Tabulación y análisis de la información recolectada mediante las encuestas

La encuesta fue dirigida a comerciantes (tenderos), con el fin de determinar el volumen de la demanda global de huevos de la población Tarrense, mediante el registro de ventas semanal de tiendas y supermercados; así como las condiciones económicas, físicas y sanitarias del producto comercializado.

Tabla 13

Cantidad promedio de huevos por cajas vendidos semanalmente

ITEM	# DE CAJAS	Frecuencia	CANTIDAD	Porcentaje
	½	4	2	8 %
	1	7	7	14 %
	1 ½	3	4 ½	6 %
	2	14	28	28 %
	2 ½	2	5	4 %
Cantidad promedio de huevos por cajas vendidas semanalmente.	3	7	21	14 %
	3 ½	1	3 ½	2 %
	4	3	12	6 %
	5	1	5	2 %
	6	2	12	4 %
	7	1	7	2 %
	10	3	30	6 %

	15	1	15	2 %
	20	1	20	2 %
TOTAL ³		50	172 C	100 %

Nota: La tabla presenta información sobre el promedio de huevos vendidos semanalmente en la empresa. Fuente: Elaboración propia.

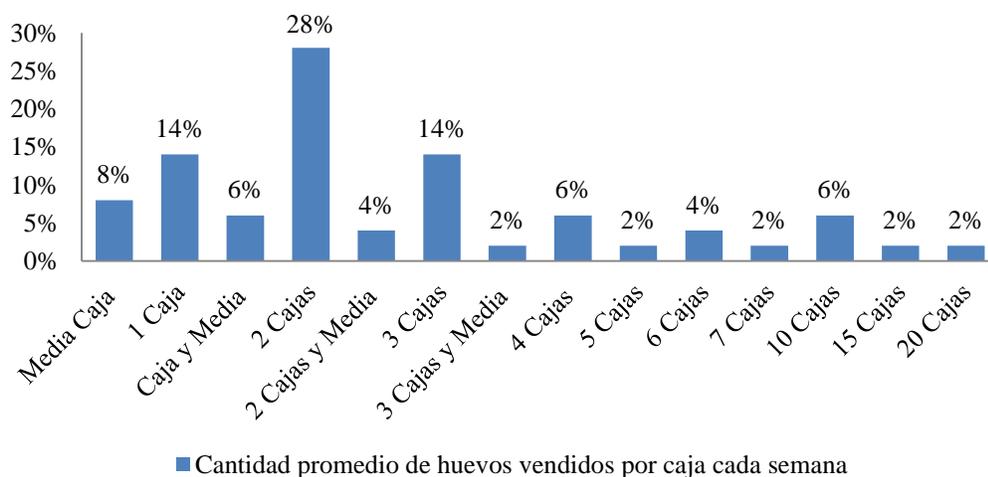


Figura 13. Cantidad promedio de huevos por cajas vendidos semanalmente.

Esta figura registra la demanda promedio de huevos generada semanalmente por la población Tarrense. Como se observa, la gráfica contiene y exhibe los datos derivados de la encuesta aplicada a 50 establecimientos comerciales tomados aleatoriamente, entre ellos los depósitos, supermercados y tiendas más grandes y representativas del municipio. Las cantidades ofrecidas y vendidas varían dependiendo del tipo de negocio y de su ubicación comercial, pues

³ “Tabla 13 Cantidad promedio de huevos vendidos por cajas vendidos semanalmente” “Continuación”

algunos locales son mayoristas y distribuyen en mayor proporción dentro y fuera del casco urbano y sus instalaciones se localizan en puntos estratégicos: zona comercial; también hay locales minoristas, que abastecen en pocas cantidades los requerimientos del mercado y se sitúan en sectores intermedios: fuera de la zona comercial: barrios.

Sin embargo, independientemente del tipo de establecimiento y la ausencia del número total de estos, se puede denotar una fuerte demanda del producto (61.920 Unidades/172 Cajas semanal), lo cual representa una atractiva y sostenible propuesta de negocio.

Tabla 14

Variación registrada en la cantidad vendida en los últimos 2 años

ITEM	Frecuencia	Porcentaje
Disminuyó	14	28 %
Estable	32	64 %
Aumentó	4	8 %
TOTAL	50	100 %

Nota: la tabla muestra Variación registrada en la cantidad vendida en los últimos 2 años. Fuente: Elaboración propia.

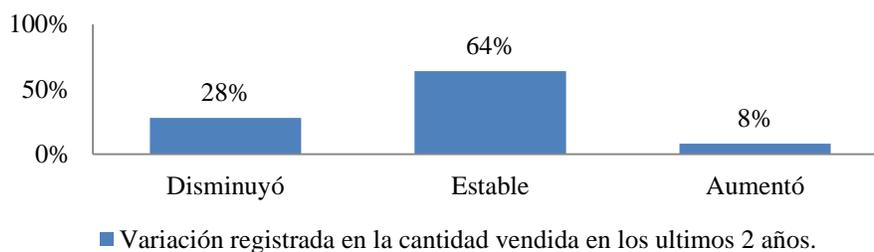


Figura 14. Variación registrada en la cantidad vendida en los últimos 2 años.

La experiencia y percepción de algunos de los dueños y administradores de los diferentes negocios, hacen saber que durante los últimos dos años las cantidades compra-venta del producto han presentado una leve fluctuación en cuanto a aumento o disminución se refiere; la causa de esto según manifiestan ellos, es la situación económica que atraviesan las personas en ciertos períodos. No obstante, más de la mitad de la población encuestada, expresan que la demanda del bien ha permanecido estable.

Tabla 15
Agentes a quien compran el producto

ITEM	Frecuencia	Porcentaje
Tiendas locales.	0	0 %
Intermediarios que distribuyen en el municipio.	49	98 %
Viajan directamente y compran a bodegas y proveedores en otras ciudades.	0	0 %
Productores locales.	0	0 %
Otro: galpones Puerto Santander	1	2 %
TOTAL	50	100 %

Nota: La tabla muestra Agentes a quien compran el producto. Fuente: Elaboración propia.

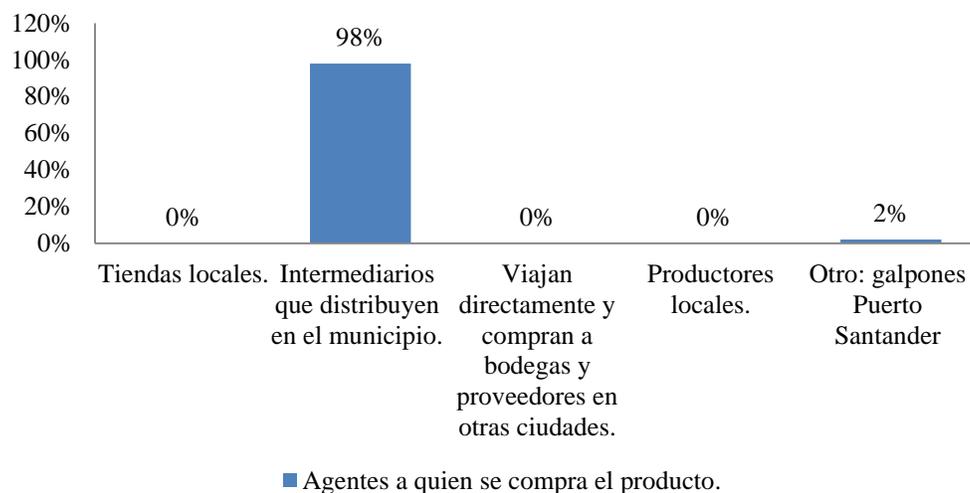


Figura 15. Agentes a quien compran el producto.

En este ítem se examina la fuente de abastecimiento a las cuales recurren los administradores de los negocios indagados. La figura detalla que la mayor parte de la población consultada ha establecido una fuerte relación comercial con intermediarios que distribuyen en el municipio; es decir, agentes que tienen proveedores en Ocaña o Cúcuta a quienes compran para transportar y revender el producto. Solo una pequeña parte de este “universo” adquiere el suministro de galpones propios, pero tienen que hacer un gran esfuerzo para obtenerlo ya que las granjas se encuentran ubicadas en otras regiones.

Tabla 16
Forma de pago del producto

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Al contado	34	68 %
A crédito	16	32 %
TOTAL	50	100 %

Nota: la tabla muestra *Forma de pago del producto*. Fuente: Elaboración propia.

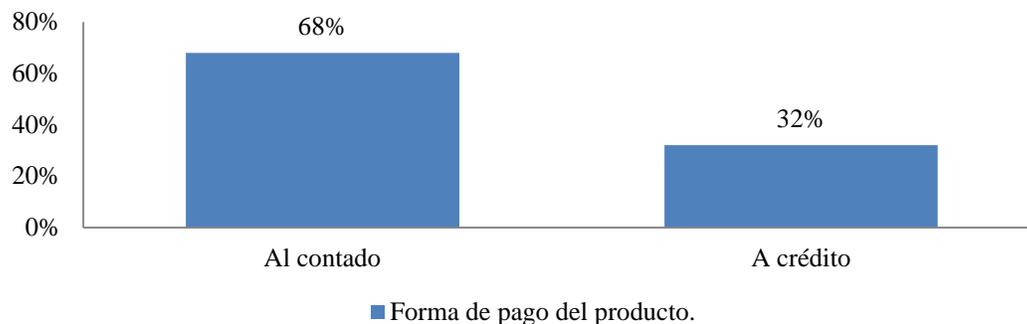


Figura 16. Forma de pago del producto.

Respecto a la forma de pago del producto, más de la mitad de los comerciantes manifiestan que lo hacen de contado, y un porcentaje menor pero no menos importante dicen recibir algunos días de plazo para cancelar la totalidad de la deuda (a crédito).

Tabla 17

Descuentos por pronto pago

ITEM	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	2,9 %
NO	33	97,1 %
TOTAL	34	100 %

Nota: La tabla presenta como le gustaría a la gente realizar el pago. Fuente: Elaboración propia.

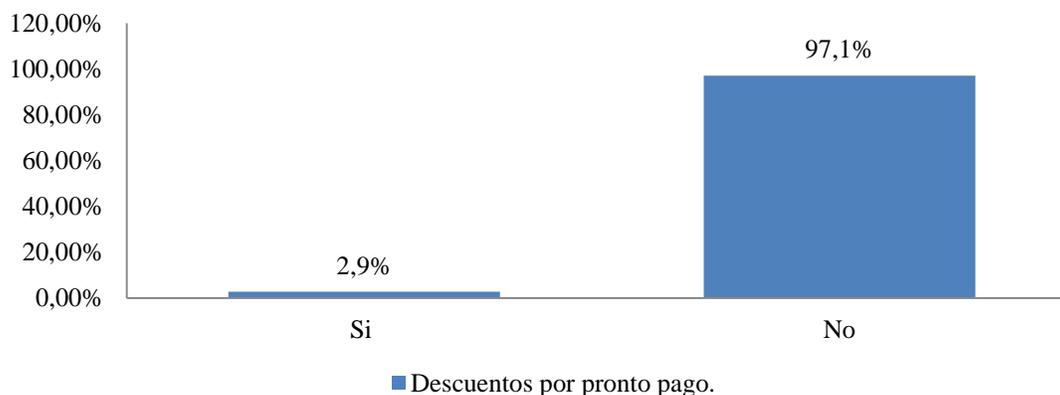


Figura 17. Descuentos por pronto pago.

A aquellas personas que dijeron cancelar de contado sus pedidos, se les consultó si recibían algún tipo de descuento por el pago inmediato. Lastimosamente, como lo evidencia la gráfica, nadie recibe deducción o compensación en beneficio a la amortización oportuna de la deuda. Esta situación de cierta manera les genera un poco de enfado.

Tabla 18
Plazos por el pago a crédito

ITEM	Frecuencia	Porcentaje
8 Días	11	68,75 %
15 Días	2	12,5 %
30 Días	0	0 %
60 Días	0	0 %
Otro: 4 días.	3	18,75 %
TOTAL	16	100 %

Nota: La tabla muestra los diferentes Plazos por el pago a crédito. Fuente: Elaboración propia.

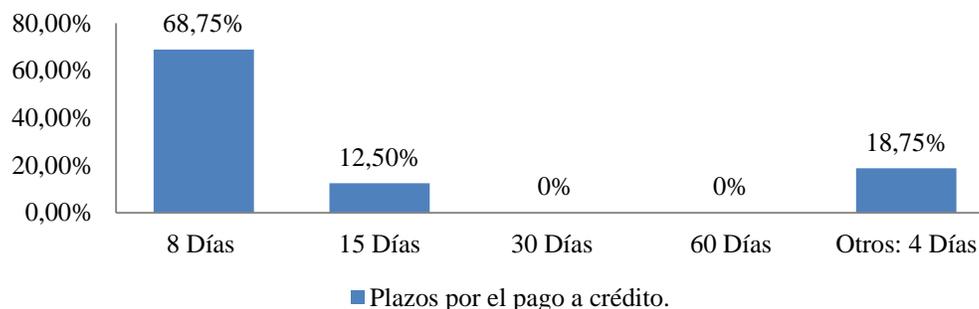


Figura 18. Plazos por el pago a crédito.

Referente a los períodos para los pagos a crédito, el lapso mayor es de 15 días y el menor de 4 días. Sin embargo, el de mayor frecuencia es de 8 días. Y al igual que el anterior ítem, para este caso no se aplica una tabla porcentual de deducciones como beneficio que de alguna manera incentive a los comerciantes realizar sus liquidaciones a tiempo.

Tabla 19

Precio promedio de adquisición por caja de huevos

ITEM	Frecuencia	Porcentaje
\$ 100.000	12	24 %
\$ 102.000	4	8 %
\$ 103.000	5	10 %
\$ 104.000	4	8 %
\$ 105.000	18	36 %
\$ 110.000	7	14 %
TOTAL	50	100 %

Nota: La tabla muestra el Precio promedio de adquisición por caja de huevos. Fuente:

Elaboración propia.

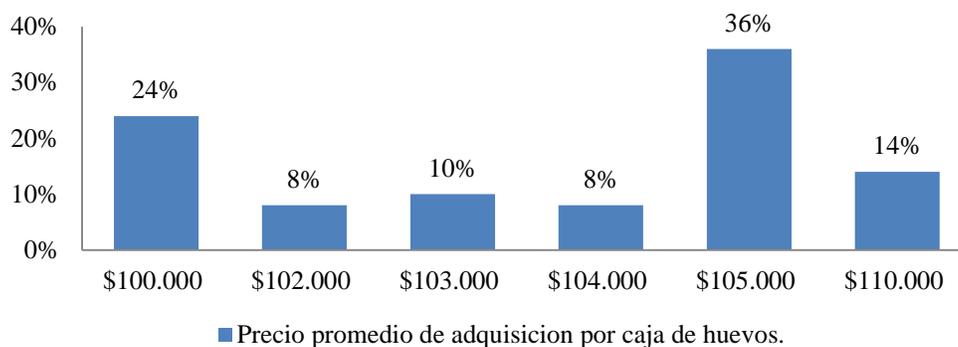


Figura 19. Precio promedio de adquisición por caja de huevos.

La presente descripción muestra el rango promedio de precios al cual compran los comerciantes las cajas o paneles de huevos de 360 unidades (12 cubetas); valores que van desde \$ 100.000 a \$110.000 en algunos casos. Pero los costos que mayor asiduidad representan son \$ 100.000 y \$105.000, declaración unánime de más de la mitad del referente encuestado; sin duda alguna es un monto elevado el que deben pagar estas personas por dicho bien. Sin embargo, hay que resaltar un hecho importante en esta situación, y es que por esos días en que se llevó a cabo el diligenciamiento de la encuesta, a nivel nacional transcurría el paro de transportadores, suceso que produjo desabastecimiento y escasez no solo de este producto sino también de muchos más, a consecuencia de ello el artículo presentó alzas en el precio. Aun así, en condiciones normales, el valor nominal que se debe cancelar por este producto sigue siendo excesivo: \$ 90.000 - \$ 95.000, etc.

Tabla 20*Lapso en que hacen los pedidos*

ITEM	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente.	0	0 %
Dos veces a la semana (lun. y vie.)	21	42 %
Semanalmente.	27	54 %
Otro: cada 15 días.	2	4 %
TOTAL	50	100 %

Nota: La tabla muestra el lapso en que hacen los pedidos. Fuente: Elaboración propia.

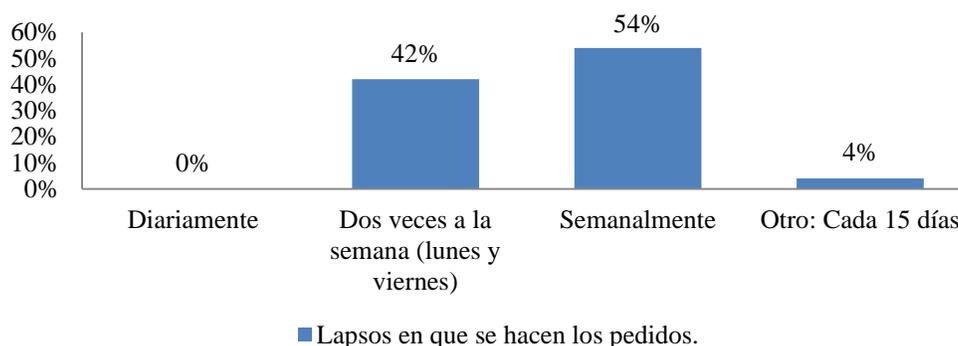


Figura 20. Lapso en que hacen los pedidos.

La actividad comercial en el municipio de El Tarra se desarrolla con mayor dinamismo los fines de semana (viernes, sábados y domingos), por consiguiente, como se observa en la figura, los tenderos y dueños de supermercados y abastos hacen sus pedidos semanalmente (cada 8 días) y dos veces por semana (lun., y vie.). Esta estrategia les permite abastecer la demanda entre semana y los días concurridos.

Tabla 21

Reposición de las unidades dañadas durante el traslado del producto por parte de los proveedores

ITEM	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	46 %
NO	27	54 %
TOTAL	50	100 %

Nota: La tabla muestra la reposición de las unidades dañadas durante el traslado del producto por parte de los proveedores. Fuente: Elaboración propia.

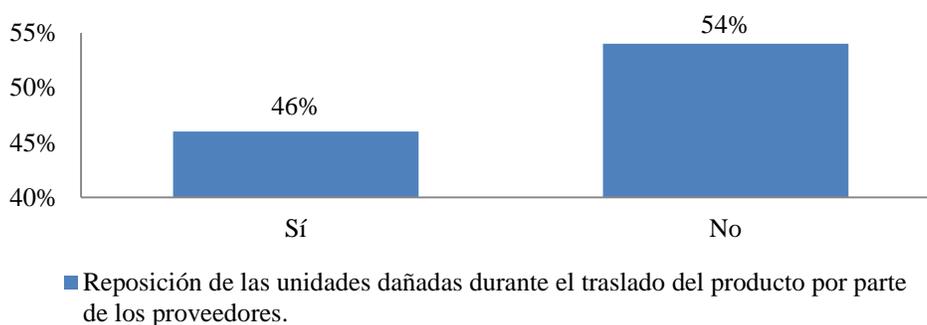


Figura 21. Reposición de las unidades dañadas durante el traslado del producto por parte de los proveedores.

Se ha mencionado en varias ocasiones que las únicas fuentes de suministro de El Tarra son Ocaña y Cúcuta; allí se encuentran los proveedores e intermediarios que transportan y revenden el producto. Las largas distancias, las condiciones adversas de las vías y los vehículos inapropiados para el acarreo del bien, casi siempre provocan daños en las unidades dispuestas para la comercialización.

Al respecto, se indagó si los distribuidores hacen reposición de las unidades que llegan en estas circunstancias; los resultados se pueden apreciar en la presente figura. Más de la mitad de los encuestados ratifican que en ningún momento les han respondido por estas faltas. De otra parte, el restante porcentaje afirma que sí les garantizan este arreglo; pero aclaran, que lo hacen siempre y cuando se detecte la falla en el momento en que se está haciendo la entrega.

Tabla 22

De la categorización o clasificación del producto ofertado por parte de los distribuidores

ITEM	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	32 %
NO	34	68 %
TOTAL	50	100 %

Nota: La tabla presenta información sobre la categorización o clasificación del producto ofertado por parte de los distribuidores. Fuente: Elaboración propia.

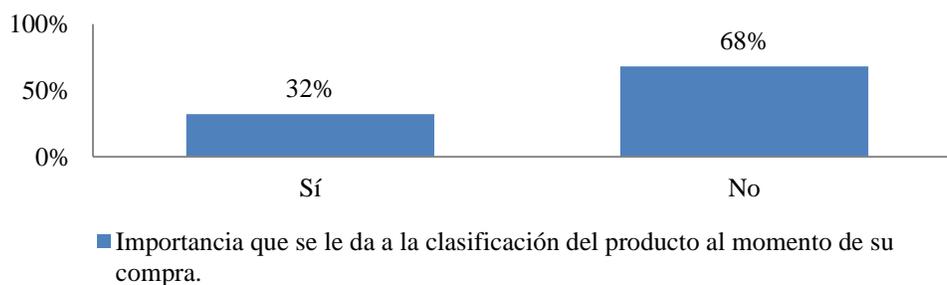


Figura 22. De la categorización o clasificación del producto ofertado por parte de los distribuidores.

Otro de los aspectos relevantes en los que se hizo énfasis para esta investigación es acerca de si el producto ofertado por parte de los distribuidores viene debidamente clasificado, en cuanto a peso y tamaño se refiere. La gráfica denota un elevado porcentaje representando a aquellos quienes afirman que el bien llega mezclado o combinado. Por su parte, el restante porcentaje defiende su postura al coincidir en que el artículo es categorizado teniendo en cuenta las características antes mencionadas.

Tabla 23

Precio del producto clasificado obtenido

ITEM	Frecuencia	Porcentaje
Igual.	13	81,25 %
Diferente.	3	18,75 %
TOTAL	16	100 %

Nota: La tabla presenta el Precio del producto clasificado obtenido de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

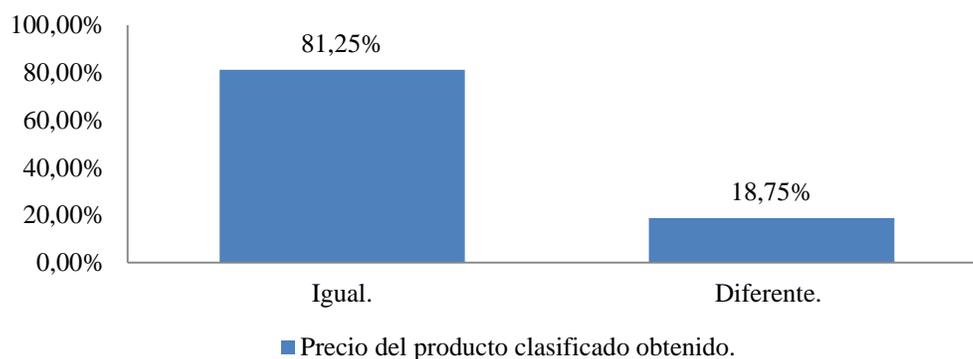


Figura 23. Precio del producto clasificado obtenido.

A aquellos que dijeron que el huevo que compran viene debidamente categorizado, se les preguntó además que si el precio que pagan por este bien es diferente o igual a su proporción o presentación; pues bien como se puede evidenciar en la tabla y gráfica, más del 80% sustentan que el valor es el mismo, solo una pequeña porción dicen que el costo es relativo a su caracterización.

Tabla 24

Disposición de los comerciantes para comprar el producto clasificado a precio diferente

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	100 %
NO	0	0 %
TOTAL	34	100 %

Nota: La tabla muestra la Disposición de los comerciantes para comprar el producto clasificado a precio diferente. Fuente: Elaboración propia.

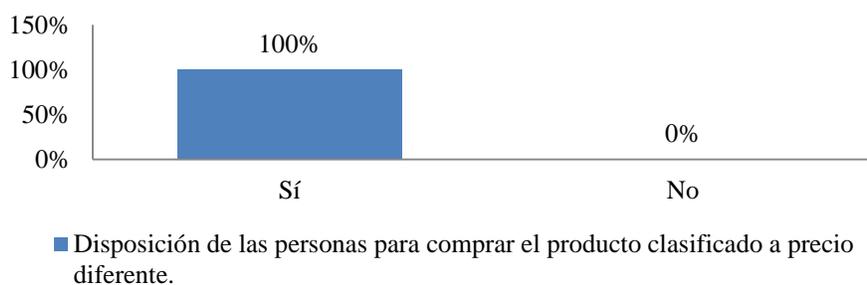


Figura 24. Disposición de los comerciantes para comprar el producto clasificado a precio diferente.

Al porcentaje que afirmó que el producto que adquieren no viene categorizado, se les indagó acerca de si comprarían el producto debidamente clasificado (peso, tamaño) y a un costo relativo o proporcional a su presentación; al respecto, su respuesta en unanimidad fue afirmativa, como se detalla en la gráfica.

Tabla 25

Consideración sobre las condiciones fitosanitarias y de calidad presentadas en el producto adquirido

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	90 %
No	5	10 %
TOTAL	50	100 %

Nota: La tabla presenta la consideración sobre las condiciones fitosanitarias y de calidad presentadas en el producto adquirido. Fuente: Elaboración propia.

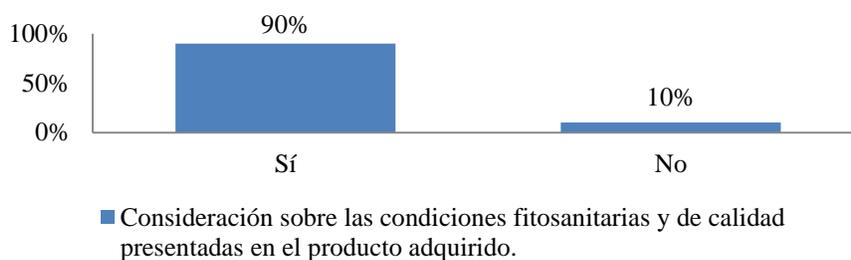


Figura 25. Consideración sobre las condiciones fitosanitarias y de calidad presentadas en el producto adquirido.

Respecto a las condiciones fitosanitarias y calidad del producto adquirido, el 90% de los comerciantes consideran que el huevo presenta las características (limpio, fresco, traslado

correspondiente, sin malos olores, en buen estado, etc.) correspondientes y aptas para su comercialización y consumo. Sin embargo, un menor grupo discrepa en el contenido del enunciado, y afirman que no es así, que en múltiples ocasiones el estado en que arriba el artículo a sus instalaciones es deplorable; – a continuación se describen las razones –.

Tabla 26

Razones por las cuales consideran el producto no cuenta con las condiciones fitosanitarias y de calidad correspondientes

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se sabe si el producto cuenta con registro sanitario o si su producción se ha realizado siguiendo las condiciones y parámetros técnicos requeridos.	3	60 %
Presentan suciedad, malos olores y fisuras.	2	40 %
TOTAL	5	100 %

Nota: La tabla muestra las razones por las cuales consideran el producto no cuenta con las condiciones fitosanitarias y de calidad correspondientes. Fuente: Elaboración propia.

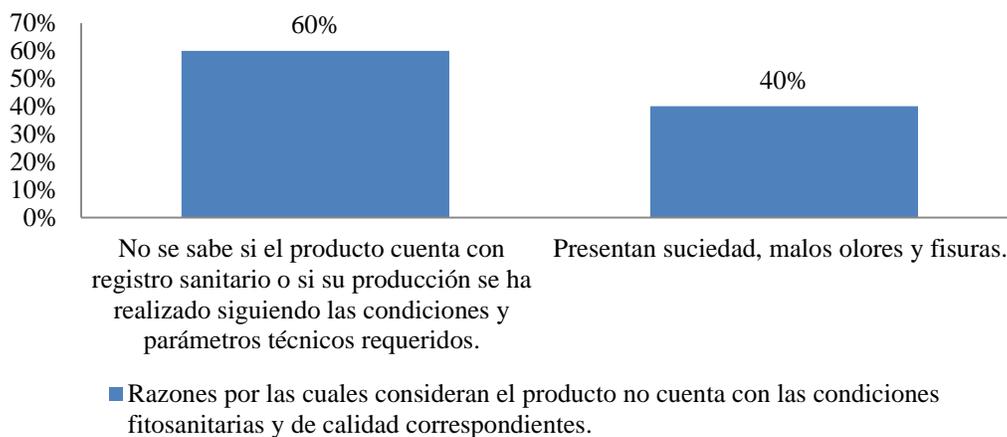


Figura 26. Razones por las cuales consideran el producto no cuenta con las condiciones fitosanitarias y de calidad correspondientes.

Las personas que hicieron objeción al enunciado acerca de las condiciones fitosanitarias y de calidad del huevo para su comercialización y consumo, dieron dos razones muy fuertes por las cuales consideran no genera la confianza y el bienestar para las personas: la primera de ellas es que no se sabe si el producto cuenta con registro sanitario o si su producción se ha realizado siguiendo los parámetros técnico requeridos; y dos porque es un artículo que en la mayoría de los casos presenta suciedad exterior, malos olores y fisuras lo cual provoca discusión e insatisfacción entre los mismos comerciantes y consumidores.

Tabla 27

Apoyo a la industria local

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	100 %
NO	0	0 %
TOTAL	50	100 %

Nota: La tabla presenta el apoyo de la empresa a la industria local. Fuente: Elaboración propia.

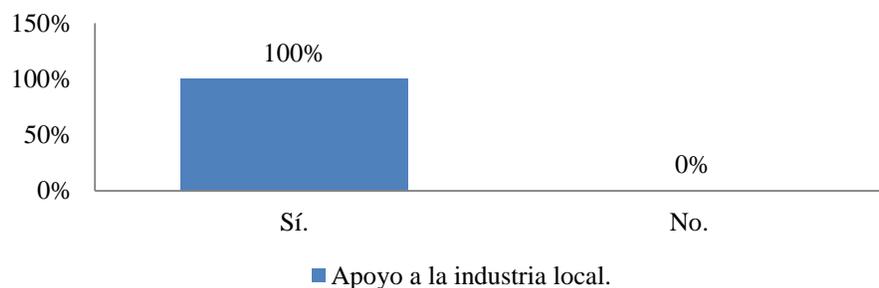


Figura 27. Apoyo a la industria local.

A la pregunta ¿si apoyarían la industria local?, la respuesta fue unánime e indiscutible, todos los encuestados ratificaron su respaldo a la idea de que se pueda establecer una granja avícola de postura en El Tarra, pues de este modo se contribuirá al desarrollo socioeconómico del municipio, se obtendrá un bien procesado en la industria local, el comercio y la población en general será a bastecido con un producto de calidad, fresco, limpio, seguro y a un menor costo.

Tabla 28

Disposición de compra de huevos con características semi-criollas

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0 %
NO	50	100 %
TOTAL	50	100 %

Nota: La tabla muestra la disposición de compra de huevos con características semi-criollas.

Fuente: Elaboración propia.

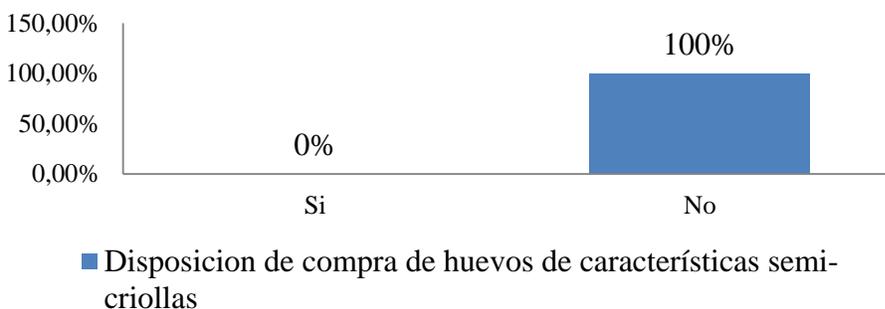


Figura 28. Disposición de compra de huevos con características semi-criollas.

Si bien en la anterior respuesta todos los encuestados manifiestan su apoyo a la producción local, en este ítem su postura cambia radicalmente. Ya que según estos, a pesar de que el huevo con características semi-criollas es de alto valor nutricional y saludable, el asunto que les hace tomar esta determinación es el alto costo que este artículo representa frente al huevo industrial que tradicionalmente se viene comercializando.

Tabla 29

Precio que estarían dispuestos a pagar por unidad de huevo semi-criollo

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
320	0	0 %
325	0	0%
330	0	0%
335	0	0%
340	0	0%
TOTAL	0	0 %

Nota: La tabla presenta el precio que estarían dispuestos a pagar por unidad de huevo semi-criollo. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30

Causas por las cuales no ha surgido la actividad avícola de postura en el municipio, según consideración de los tenderos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La fuerte competencia que representan los distribuidores de otros lugares.	3	6 %
Relaciones empresariales conflictivas.	1	2 %
Oferta insuficiente.	2	4 %
Administración deficiente del negocio.	3	6 %
No se tiene el conocimiento y la experiencia en la práctica avícola.		
Precio elevado del producto.	1	2 %
Falta de asistencia técnica agropecuaria permanente.	4	8 %
Insumos y materias primas costosas.	1	2 %
No hay planeación, organización y control de las actividades y procesos llevados a cabo.	1	2 %
Mala ubicación de los galpones.	1	2 %
Condiciones climáticas (calor).	3	6 %
Enfermedades y epidemias aviar.	1	2 %
Tamaño reducido del producto.	2	4 %
No saben.	1	2 %
	26	52 %
TOTAL	50	100 %

Nota: La tabla presenta Causas por las cuales no ha surgido la actividad avícola de postura en el municipio, según consideración de los tenderos. Fuente: Elaboración propia.



■ Causas por las cuales no ha surgido la actividad avícola de postura en el municipio, según consideración de los tenderos.

Figura 29. Causas por las cuales no ha surgido la actividad avícola de postura en el municipio, según consideración de los tenderos.

La interrogante que cierra la encuesta aplicada a los comerciantes se enfocó a determinar las causas que han obstaculizado la práctica avícola de postura en el municipio de El Tarra. Se planteó abiertamente para expandir el contexto o los campos en donde se originaron estas razones y poder así profundizar en su contenido. Sin duda alguna, fue un mecanismo muy efectivo que permitió obtener la información deseada; en la presente figura se aprecia los diferentes enunciados que las personas indagadas consideraron han tenido incidencia en esta actividad.

5.4.1. Encuesta dirigida al consumidor final (familias). Con el propósito de hacer una investigación de mercados más objetiva, completa y a profundidad, se estructuró un cuestionario algo similar al que se aplicó a los comerciantes, dirigido y diligenciado por los consumidores; buscando así obtener de primera mano información verídica sobre sus comportamientos de compra y conocer la percepción que tienen acerca de las condiciones del producto que les ofrecen. Para esta finalidad, se tomó solo a los residentes del casco urbano y se delimitó a una muestra poblacional de 123 individuos; centrando esta consulta a las madres cabeza de hogar. La actividad se desarrolló puerta a puerta. A continuación se presenta dicha información.

Objetivo. Determinar el volumen de consumo de huevos por familia en el municipio de El Tarra; así como las condiciones económicas y sanitarias del producto y las preferencias de compras de las personas.

Tabla 31

Cantidad promedio de huevos en unidades comprada cada semana

ITEM	FRECUENCIA	UNIDADES TOTALES	PORCENTAJE
5	2	10	1,6 %
6	2	12	1,6 %
8	5	40	4,1 %
10	10	100	8,1 %
15	26	390	21 %
20	6	120	4,9 %
30	47	1.410	38,2 %
45	3	135	2,4 %
60	16	960	13 %
75	1	75	0,8 %

90	4	360	3,3 %
120	1	120	0,8 %
TOTAL ⁴	123	3.731	100 %

Nota: La tabla presenta la cantidad promedio de huevos en unidades comprada cada semana.

Fuente: Elaboración propia.

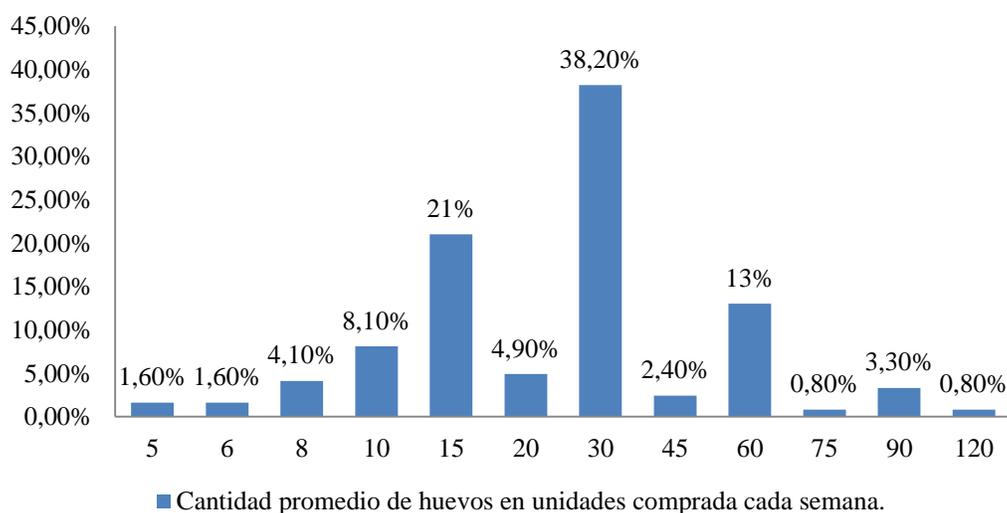


Figura 30. Cantidad promedio de huevos en unidades comprada cada semana.

En esta primera descripción se muestra la demanda promedio semanalmente representada por los 123 hogares indagados, cantidades que van desde 5 a 120 unidades; siendo las presentaciones de mayor reincidencia las de 30, 15 y 60 Unidades. La determinación o patrón de compra de dichas cuantías deriva, no solo del número de individuos presentes en cada núcleo sino también por el “bajo” costo que tiene este producto dentro de la canasta familiar. Por

⁴ “Tabla 31 Cantidad promedio de huevos en unidades comprada cada semana” “Continuación”

consiguiente se observan sumas de 45, 75, 90 y 120 unidades. El consumo promedio total de huevos de estas familias en conjunto es de 3.731 unidades.

Tabla 32

Precio promedio de compra por unidad

ITEM	FRECUENCIA	Promedio Cubeta	PORCENTAJE
\$ 300	24	\$ 9.000	19,5 %
\$ 350	85	\$ 10.500	69,1 %
\$ 400	14	\$ 12.000	11,4 %
TOTAL	123		100 %

Nota: La tabla presenta Precio promedio de compra por unidad. Fuente: Elaboración propia.

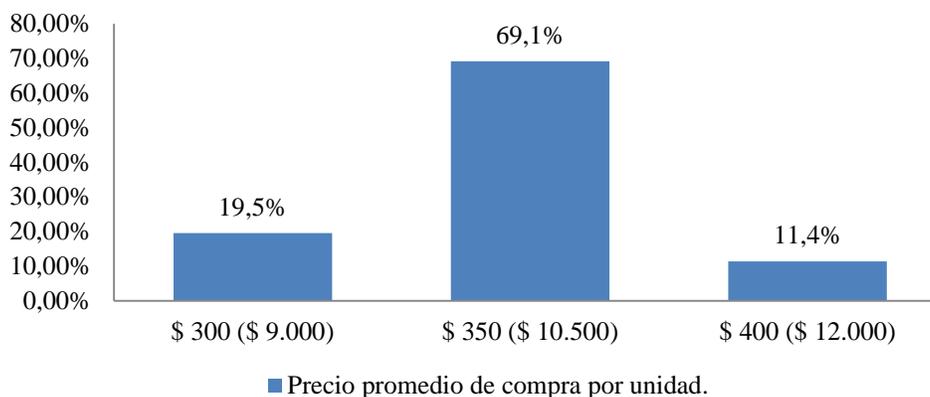


Figura 31. Precio promedio de compra por unidad.

El precio unitario de compra por parte de los consumidores es fluctuante como es evidente en esta figura, oscila entre los \$300, \$350 y \$400. Todo ello depende del establecimiento en que se adquiere, es decir, si el individuo recurre a un supermercado o a un

abastecimiento mayorista el valor del producto puede estar en 300 o 350 pesos, esto sucede debido a que como son negocios que realizan pedidos en grandes volúmenes el costo de obtención disminuye en cierta manera. Por el contrario las pequeñas y medianas tiendas de barrio realizan solicitudes de suministro en menores cantidades, lo cual la tarifa que pagan por la mercancía va a hacer más elevada, esto genera entonces, que deban subir el margen de utilidad; es así que en ocasiones se cancela hasta \$ 400 o \$ 500, casos excepcionales.

Tabla 33

Importancia que representa la clasificación del huevo en sus presentaciones para la compra

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	17,9 %
No	101	82,1 %
TOTAL	123	100 %

Nota: la tabla muestra la importancia que representa la clasificación del huevo en sus presentaciones para la compra. Fuente. : Elaboración propia.

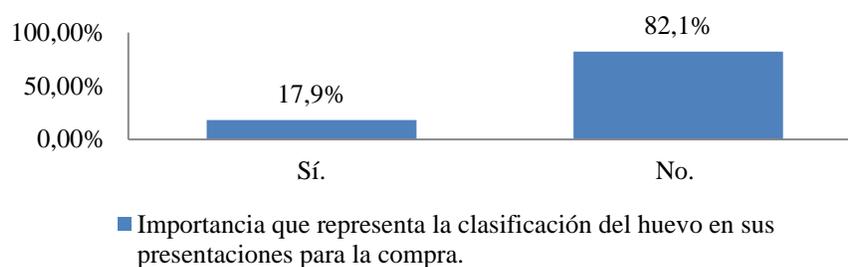


Figura 32. Importancia que representa la clasificación del huevo en sus presentaciones para la compra.

Referente a la importancia que se le da a la presentación comercial que tenga el huevo, en cuanto a su categorización: tamaño y peso, es evidente que pocas personas tienen en cuenta este aspecto, un porcentaje mayor al 80% hacen caso o miso a estas especificaciones. Solo se fijan en que haya el producto en las tiendas para poder satisfacer sus necesidades.

Tabla 34

Consideraciones sobre si comprarían o no el producto clasificado

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	90	73,2 %
No	33	26,8 %
TOTAL	123	100 %

Nota: La tabla muestra las consideraciones sobre si comprarían o no el producto clasificado.

Fuente: Elaboración propia.

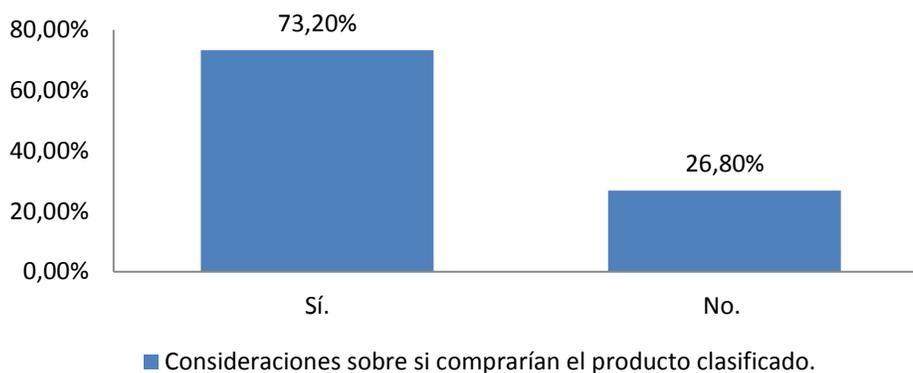


Figura 33. Consideraciones sobre si comprarían o no el producto clasificado.

Pero ante la opinión de no tener en cuenta la categorización del huevo, se quiso conocer si comprarían el producto debidamente clasificado atendiendo a sus características físicas (peso-

tamaño) y a un precio proporcional a su presentación; la respuesta no se hizo esperar, gran porcentaje están de acuerdo con la propuesta. Sin embargo, hay quienes aún siguen con su determinación de no fijarse en ello, las razones de su criterio se describen en la siguiente figura.

Tabla 35

Razones por las cuales NO compraría el producto según su clasificación

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es más importante que el producto tenga mayor aporte nutricional.	4	12,1 %
No le da importancia.	20	60,6 %
No le interesa.	9	27,3 %
TOTAL	33	100 %

Nota: La tabla presenta las razones por las cuales NO compraría el producto según su clasificación. Fuente: Elaboración propia.

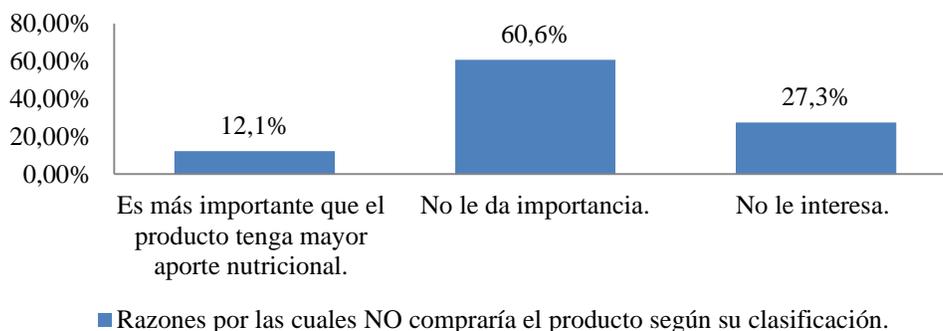


Figura 34. Razones por las cuales NO compraría el producto según su clasificación.

Uno de los argumentos ante la negativa de no comprar el producto clasificado es que el peso o el tamaño y en ocasiones expresaron que ni el precio mismo es tan importante, pues lo que realmente buscan en el producto es que tenga un mayor valor y aporte nutricional. A otros por su parte no le es relevante esta caracterización ni les interesa en lo más mínimo.

Tabla 36

Consideraciones sobre la calidad y las condiciones sanitarias que presenta el producto adquirido para su comercialización y consumo

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	60	48,8 %
No	63	51,2 %
TOTAL	123	100 %

Nota: La tabla presenta las consideraciones sobre la calidad y las condiciones sanitarias que presenta el producto adquirido para su comercialización y consumo. Fuente: Elaboración propia.

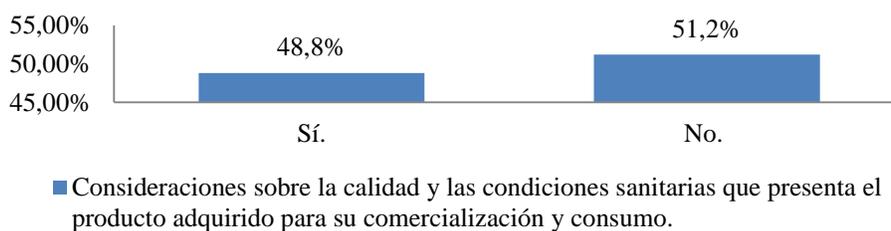


Figura 35 Consideraciones sobre la calidad y las condiciones sanitarias que presenta el producto adquirido para su comercialización y consumo.

Al igual que el enfoque de la encuesta a los comerciantes, a los consumidores se les indagó acerca de las consideraciones que le merece a las condiciones fitosanitarias y de calidad que presenta el producto adquirido, es decir, si el huevo en toda su caracterización interna y externa es confiable para el consumo humano. El registro que muestra la gráfica ratifica entonces el descontento y la reacción negativa frente a este aspecto; y al respecto, dieron sus argumentos. No obstante, hay quienes persisten en la idea de que el artículo es favorable y competente para satisfacer la necesidad alimenticia.

Tabla 37

Razones por las cuales consideran que la calidad y condiciones sanitarias que presenta el producto adquirido NO son adecuadas para su comercialización y consumo

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es anti-higiénico.	6	9,5 %
No se conoce el proceso de producción ni su procedencia.	8	12,7 %
Presenta texturas, olores y sabores repugnantes.	12	19 %
Dañados y fétidos.	28	44,4 %
Llegan revueltos o batidos.	4	6,3 %
No respondieron.	5	7,9 %
TOTAL	63	100 %

Nota: La tabla presenta las razones por las cuales consideran que la calidad y condiciones sanitarias que presenta el producto adquirido NO son adecuadas para su comercialización y consumo. Fuente: Elaboración propia.

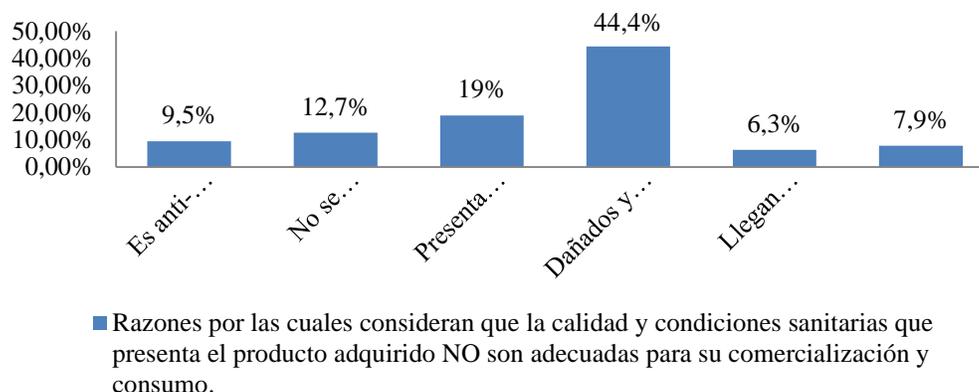


Figura 36. Razones por las cuales consideran que la calidad y condiciones sanitarias que presenta el producto adquirido NO son adecuadas para su comercialización y consumo.

Algunos de los argumentos que sustentan la discrepancia del 51% de los encuestados frente al tema de las condiciones sanitarias y calidad del huevo distribuido y vendido en El Tarra, son: los daños y los olores nauseabundos que presenta el bien en algunos casos cuando se va a echar a freír, texturas y sabores repugnantes, suciedad (anti-higiénico), fisuras del cascaron, yemas revueltas y descoloridas, así como el desconocimientos sobre el proceso productivo, tratamiento y procedencia del producto, estas cosas, recalcan, los llena de incertidumbre y desconfianza.

Tabla 38
Apoyo a la granja

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	123	100 %
No	0	0 %
TOTAL	123	100 %

Nota: La tabla muestra Apoyo a la granja. Fuente: Elaboración propia.

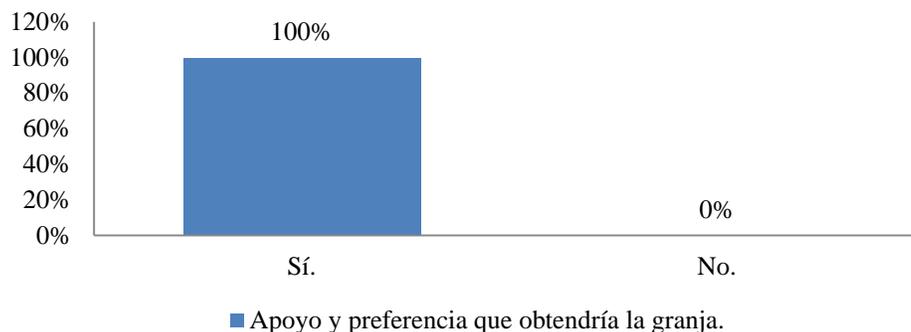


Figura 37 Apoyo a la granja.

También se quiso conocer la opinión y el grado de respaldo que tendrá la granja en ejercicio de su actividad por parte de este grupo, los resultados no se hicieron esperar y hablan por sí solos, a voz unida todos exaltan la iniciativa y apoyan la idea de que en El Tarra por fin, después de múltiples intentos se instauren las instalaciones de un centro de cría intensiva de gallinas de postura, esto le traerá al municipio y a su actividad socioeconómica el crecimiento, fortalecimiento y sostenibilidad; así como el abastecimiento de la demanda de huevos y la satisfacción plena de la necesidad, ofreciendo un producto fresco, limpio, en buenas condiciones y a un menor costo.

Tabla 39

Disposición de compra para huevos de características semi-criollas

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	85	0,69 %
No	38	0,31 %
TOTAL	123	100 %

Nota: La tabla muestra la disposición de compra para huevos de características semi-criollas.

Fuente: Elaboración propia.

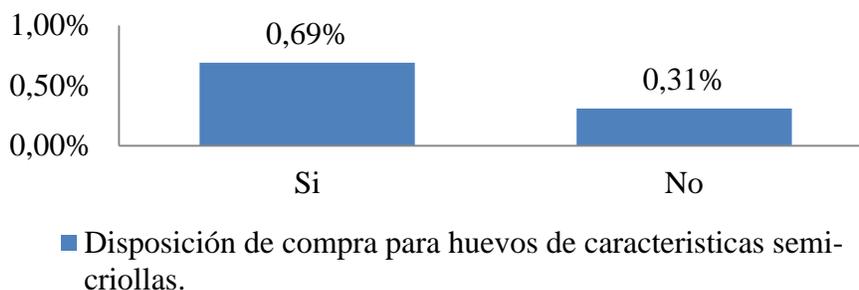


Figura 38. Disposición de compra para huevos de características semi-criollas.

Es evidente que un gran número de personas estaría dispuesto a comprar el artículo con dichas características, pues para ellos es importante consumir un bien que les ofrezca vitalidad, que les proporcione componentes saludables y nutritivos sin importar que tengan que pagar un mayor precio por él. No obstante, un menor grupo de los encuestados discrepan al respecto, ya que consideran que de manera general el huevo aporta componentes nutritivos y saludables independientemente de la forma como han sido producidos; por lo cual les es indiferente la oferta que esta propuesta de negocio les hace, para ellos es más importante comprar a un menor precio.

Tabla 40*Precio que estarían dispuestos a pagar por unidad de huevo semi-criollo*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
320	53	62 %
325	12	14 %
330	6	7 %
335	8	10 %
340	6	7 %
TOTAL	85	100 %

Nota: La tabla presenta el precio que estarían dispuestos a pagar por unidad de huevo semi-criollo. Fuente: Elaboración propia.

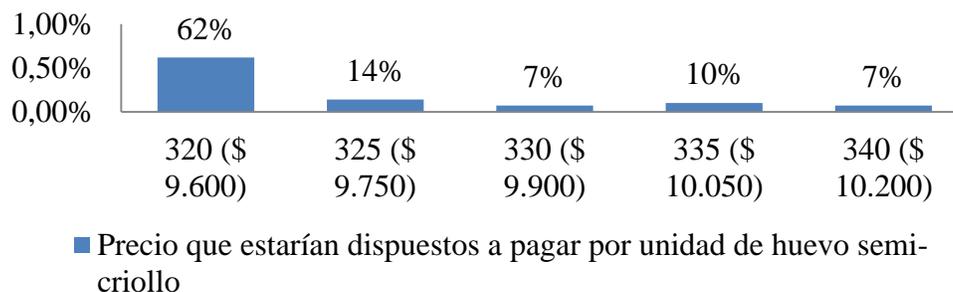


Figura 39. Precio que estarían dispuestos a pagar por unidad de huevo semi-criollo.

Más del 60% de las personas que en el punto anterior expresaron tener la disposición para comprar huevos de caracterización semi-criolla, están en capacidad para pagar por unidad de producto \$ 335 como precio mínimo; pero también un restante porcentaje equivalente al 38% dividen sus opiniones en valores que oscilan entre 340 y 355 pesos. Según lo que expresado por estas personas, un huevo criollo o semi-criollo no es caro a este precio ya que aporta grandes

bondades a la alimentación: son frescos y nutritivos, - *con gusto se consume un huevo de estas características* -, dicen algunos de los encuestados.

Tabla 41

Plazas a las cuales recurrirían para la compra del producto

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tiendas y supermercados.	19	15,4 %
A la granja.	100	81,3 %
Tiendas, supermercados y granja.	4	3,3 %
TOTAL	123	100 %

Nota: La tabla presenta las plazas a las cuales recurrirían para la compra del producto.

Fuente: Elaboración propia.

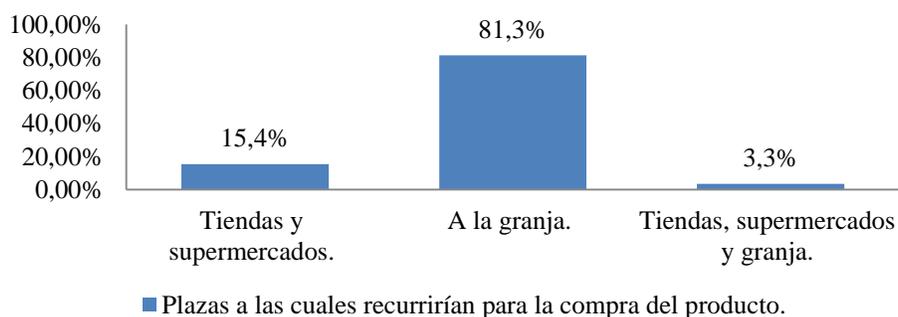


Figura 40. Plazas a las cuales recurrirían para la compra del producto.

La descripción de la gráfica es muy clara en cuanto a la fuente de suministro a la cual acudirían los consumidores para adquirir el huevo. La granja es la opción con un mayor respaldo, más del 80% coinciden en que es preferible y confortable visitar las instalaciones de la fuente

directa en donde se produce este bien, ya que podrán conseguir un producto fresco y económico. Pero también hay quienes dicen que optarían por comprarlo en tiendas y supermercados, puesto que no todos tienen la disponibilidad y facilidad de ir hasta la avícola a conseguirlo.

5.4.2. Síntesis de la investigación de mercados. El estudio y análisis de mercado realizado ha demostrado que el municipio de El Tarra presenta las condiciones comerciales idóneas para que las actividades avícola de postura y empresarial se desarrollen efectivamente. Tres variables importantes resaltan y soportan la viabilidad de esta iniciativa: el crecimiento poblacional (2010: 12.776; 2015: 16.894), demanda tractiva y exponencial (265.680 unidades de huevo promedio consumidas cada mes) y el respaldo cien por ciento de la gente para que se implemente una granja avícola para la producción y comercialización de huevos.

Si bien en estos momentos la demanda está siendo abastecida por proveedores y distribuidores de Ocaña y Cúcuta principalmente, lo cierto es que las personas encuestadas – tanto tenderos como consumidores – en sus declaraciones han hecho saber que no se sienten satisfechos en plenitud debido a múltiples razones:

- Precio elevado del bien.
- Pésimas condiciones de sanidad (olores repugnantes en algunos casos, suciedad y fisuras en el cascaron, sabores y texturas desagradables, etc.)
- Lapsos extensos de almacenaje del producto (viejos).
- Transporte inapropiado del bien.
- No se garantiza la reposición de las unidades que se dañan en el viaje.

- Del producto no se conoce: procedencia exacta, proceso productivo, condiciones sanitarias en que ha sido obtenido, ni el tiempo en que lleva en el mercado.

Las condiciones para la puesta en marcha, crecimiento y sostenibilidad de la granja están dadas, “los vientos soplan a favor de esta propuesta”; sin embargo, para consolidar y mantener este proyecto se debe realizar previamente una amplia y detallada planeación de los procesos a desarrollarse, establecer una sólida estructura administrativa, gestionar los medios, recursos y asociatividad correspondiente para establecer relaciones comerciales confiables y estables entre socios, aliados y los diferentes agentes económicos, reduciendo costos y esfuerzos innecesarios que encarecen el producto.

Capítulo 6. Estudio Técnico

6.1 Ficha técnica del producto

Tabla 42

Ficha técnica del producto

<p>Logotipo:</p> 	<p align="center">FICHA TÉCNICA</p> <p align="center">HUEVO ENTERO EN CÁSCARA</p>	Código	Versión
			Páginas 1 de 4
<p>1. Objetivo</p>			
<p>Describir las características integrales del huevo.</p>			
<p>2. Desarrollo</p>			
<p>2.1 Nombre del producto:</p> <p>Huevo</p> <div style="text-align: right;">  </div> <p>2.2 Descripción general:</p> <p>El huevo es un alimento natural, cuyo origen es la ovoposición de la gallina. Es completo en todos los nutrientes requeridos por el ser humano para el desarrollo de sus funciones biológicas, además aporta, sobre todo, proteínas de alto valor biológico, lípidos y una cantidad considerable de vitaminas y minerales; se presenta al consumidor en su estado natural sin someterlo a ningún proceso industrial que pueda alterar o modificar sus características naturales.</p> <p>2.3 Características físicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cáscara (capa externa): Conformada principalmente por carbonato de calcio, es la primera protección del huevo equivale a un 11% del peso total del mismo. En condiciones óptimas debe ser entera, limpia (según criterios de calidad de la NTC1240) y libre de roturas; se toleran rugosidades, color no uniforme, manchas y pequeñas deformaciones. • Clara: Su principal función es la protección bacteriológica y física de la yema, está constituida por agua en un 88% y proteínas en un 11%. La clara equivale al 56% del total del peso del huevo, debe ser translúcida y sin impurezas, cubre poco espacio, es espesa, firme y levantada. 			

• Yema: Es el ovulo propiamente dicho, está constituida por lípidos en un 31%, proteínas en un 16% y agua en un 50%, de igual forma en la yema están presentes las vitaminas y minerales. Equivale aproximadamente al 33% del peso total del huevo, debe ser de color amarillo, uniforme, sin impurezas, redonda, se destaca sobre la clara y debe ubicarse en el centro de la misma.

2.4 Características sensoriales:

PARAMETROS	ESPECIFICACIONES
Aspecto	Forma ovoidal, cáscara limpia (según indicaciones de la NTC 1240) y sin deformaciones.
Color	Característico de la línea genética.
Olor	Característico al producto.
Textura	Cáscara lisa.
Sabor	Característico a huevo de gallina.

2.5 Composición nutricional:

Información nutricional			
Tamaño por porción 1 unidad (50 g)			
Porciones por envase 30			
Cantidad por porción			
Calorías 80		Calorías de grasa 45	
Valor Diario*			
Grasa total 5 g			8%
Grasa saturada 1.5 g			8%
Grasa trans 0 g			
Colesterol 213 mg			71%
Sodio 70 mg			3%
Carbohidrato total 1 g			0%
Fibra dietaria 0 g			
Azúcares 0 g			
Proteína 6 g			12%
Vitamina A 6%	Hierro 4%	Calcio 2%	
No es fuente de vitamina C			
*Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.			
	Calorías	2000	2500
Grasa total	Menos de	65 g	80 g
Grasa sat.	Menos de	20 g	25 g
Colesterol	Menos de	300 mg	300 mg
Sodio	Menos de	2400 mg	2400 mg
Carb. Total		300 g	375 g
Fibra dietaria		25 g	30 g
Calorías por gramo:			
Grasa 9	Carbohidratos 4	Proteína 4	

2.6 Propiedades del huevo:

- Capacidad Coagulante
- Capacidad Espumante
- Capacidad emulsionante
- Capacidad colorante
- Capacidad aromatizante
- Capacidad Anti-cristalizante

2.7 Clasificación: El huevo de gallina fresco se clasifica en categorías según el peso, como se indica en la tabla de pesos para huevos frescos.

CATEGORÍA	MASA (g)
Super Grandes XL	73g o más
Grandes L	de 63g a 73 g
Medianos M	de 53g a 63g
Pequeños S	menos de 53g

2.8 Recomendaciones de uso: Entre otras se encuentran:⁵

Hogar: Recetas a gusto del consumidor

Industria de Alimentos, para la producción de:

- o Merengues
- o Productos horneados
- o Pudín
- o Pastas alimenticias
- o Mousses o Tartas y glaseados
- o Salsas o Suflés
- o Flan o Panadería
- o Mayonesas

Uso no previsto del producto

Consumo en estado crudo: Al ser consumido el huevo en estado crudo (con o sin cáscara), es posible, que el sistema digestivo de los seres humanos no tenga la capacidad de asimilar todos los nutrientes del alimento; de otra parte se presenta mayor riesgo de desarrollar alergias e infecciones.

⁵ “Tabla 42 Ficha técnica del producto” “Continuación”

Tratamientos no convencionales: el uso del huevo en tratamiento de heridas o quemaduras, puede exponer a la persona a desarrollo de infecciones.

2.9 Consumidores: Por sus particulares condiciones el huevo es un producto recomendable para consumo de cualquier persona, durante todas las etapas de su vida, como:

- Embarazo
- Primera infancia (0- 5 años)
- Infancia (6 – 11 años)
- Adolescencia (12 – 18 años)
- Juventud (14- 26 años)
- Adultos (27 – 59 años)
- Persona mayor (60 años o más)

2.10 Precaución y restricciones: Su consumo no tiene precauciones y/o restricciones. Alérgeno natural.

2.11 Presentación comercial:

Caja de 360 unidades (12 cubetas o cartones de 30 unidades).

Cubetas o cartones de 30 unidades.

Que cumplen con las condiciones de calidad requeridas para no alterar las características físicas, químicas o sensoriales del producto.

2.12 Características de empaque: Bandejas de cartón: Las bandejas de cartón presentan un color uniforme, son fabricadas con material reciclable mediante proceso de moldeo. Estos empaques no deben presentar manchas, deben estar libres de daños en los alvéolos, así como las pestañas deben ser uniformes y bien definidas.

2.13 Conservación y precauciones: Condiciones de almacenamiento en el hogar:

- El huevo se debe almacenar alejado de alimentos de fácil descomposición o que emanen olores fuertes.

- Debe mantenerse alejado de olores fuertes y/o extraños
- Puede almacenarse refrigerado o al medio ambiente (recomendable refrigerado sin romper la cadena de frío).

Condiciones de almacenamiento en bodega:

- Las bodegas de almacenamiento son libres de cualquier tipo de humedad y se evita la luz directa del sol.
- No almacenar directamente sobre el piso
- Las bodegas cumplen con condiciones sanitarias adecuadas para el almacenamiento de alimentos
- Se debe mantener el producto alejado de cualquier presencia de solventes, productos químicos o contaminantes naturales, de alimentos u otros materiales que emanen olores fuertes

Control durante la distribución y comercialización:

- El producto debe ser transportado en vehículos que cumplan con las condiciones propicias, para evitar la proliferación de microorganismos. Estos vehículos a su vez deben ser fabricados con materiales que permitan una limpieza fácil y completa.
- Se deben inspeccionar los vehículos de forma previa al cargue, con el fin de asegurar la integridad y las condiciones sanitarias del mismo.

2.14 Vida útil: Treinta (30) días, en cuanto no tengan ningún tipo de alteración (Rotura, fisura, exposición a objetos o líquidos extraños).⁶

6.2 Estado de desarrollo

La avicultura conformada por las actividades de producción de huevos y carnes de aves, en Colombia ha tenido un crecimiento constante desde mediados del siglo XX, resultado del fortalecimiento institucional, organizacional y tecnológico. “La tecnificación del sector avícola

⁶ “Tabla 42 Ficha técnica del producto” “Continuación”

creció en la década de 1950, gracias a la difusión del conocimiento sobre avicultura comercial” (Díaz M. A., Banrep: Tecnificación del sector avícola: pág 5, 2014). Las instituciones se encargaron de capacitar, controlar y financiar a empresarios, técnicos, granjeros e inversionistas para el montaje de granjas avícolas comerciales; “divulgaron información que aumentó el conocimiento sobre la instalación de granjas tecnificadas para confinar animales con confort, alimentos especiales para las distintas etapas de crecimiento y producción; así como planes de vacunación para prevenir enfermedades, consiguiendo la administración de la producción en función de la rentabilidad” (Díaz M. A., Banrep: Tecnificación del sector avícola: pág 5, 2014). Las empresas con sus agremiaciones promueven el crecimiento, competitividad y sostenibilidad, mediante acompañamientos tecnológicos, sanitarios, de inocuidad, capacitación e investigación. La introducción de tecnologías en genética e instalaciones lograron el incremento de la producción de manera eficiente y rentable, lo que permitió la masificación del consumo de huevo y pollo que hoy son unas de las principales fuentes de proteínas para los colombianos.

La producción de huevos se ha convertido en un negocio competitivo que necesita de una efectiva comercialización, para lo cual se ha requerido invertir en máquinas clasificadoras, lavadoras y empacadoras de huevos. Hoy en día, la avicultura nacional continúa avanzando hacia un enfoque de producción intensivo, tecnificado y certificado, con el aporte de nuevas tecnologías y soluciones para el sector. Los pilares de una producción sustentable se apoyan fundamentalmente en la genética, la nutrición, manejo y salud animal y para esto es importante contar con productos veterinarios de primera línea. *“El mejoramiento genético se hace con los objetivos de lograr una especie de baja mortalidad, una conversión alimenticia eficiente, es decir, que el concentrado que ingieren se convierta en carne más eficientemente, y se obtenga un*

producto de excelente calidad para los consumidores, haciendo el negocio más productivo y de mayor rentabilidad”. (Díaz M. A., 2014).

Los sistemas intensivos de producción se caracterizan por utilizar animales muy seleccionados genéticamente, en sistemas de producción de ambiente controlado y con un manejo nutricional basado en el uso de alimentos concentrados o piensos compuestos. Así, en la avicultura intensiva no se acostumbra a utilizar razas puras sino híbridos comerciales con rendimientos superiores a razas primarias.

Bioseguridad: Es el conjunto de medidas que garantizan la sanidad de las aves y la calidad del huevo que se consume (Díaz M. A., 2014). La Resolución 1183 de marzo de 2010 establece las condiciones de bioseguridad que deben cumplir las granjas avícolas comerciales en el país para su certificación. Ahí se estipula que un programa de bioseguridad debe tener en cuenta los siguientes aspectos: la ubicación de la explotación avícola; el diseño de las infraestructuras (galpones, bodegas, silos); la instalación de cercas perimetrales que delimitan las unidades productivas; control de entrada de vehículos y su desinfección, cuarto de vestido (vestier) y duchas para el ingreso del personal y el control de entrada de visitantes; plan de vacunación; control de roedores y vectores; saneamiento de pollinazas y gallinazas antes de ser retiradas de las unidades productivas; manejo adecuado de residuos especialmente de mortalidades y excretas, entre otros. La aplicación de esas medidas utilizadas en forma permanente mejoran la productividad de la explotación avícola, ya que al proteger la salud de las aves se reduce la utilización de antibiótico y la mortalidad de animales, mejora la calidad, disminuye los costos y aumenta el rendimiento.

6.3 Procesos operativos

Cabe destacar que, la Avícola GUERRERO S.A.S iniciará desarrollando la actividad avícola de postura adquiriendo aves de 16 semanas de vida (dos semanas antes de su ciclo productivo). Se ha tomado esta determinación debido a que las aves se encuentran próximas a comenzar su etapa de postura, lo que traduce que se podrán obtener resultados en poco tiempo y con menos riesgo. Lo contrario sucedería si se empezara la actividad comprando aves de un día de nacidas, tardaría 18 semanas para iniciar postura, los costos, gastos, trabajo, tiempo y riesgo serían elevados.

6.3.1. Flujo-grama proceso productivo del huevo. Para la obtención del huevo comercial se requiere del siguiente proceso.

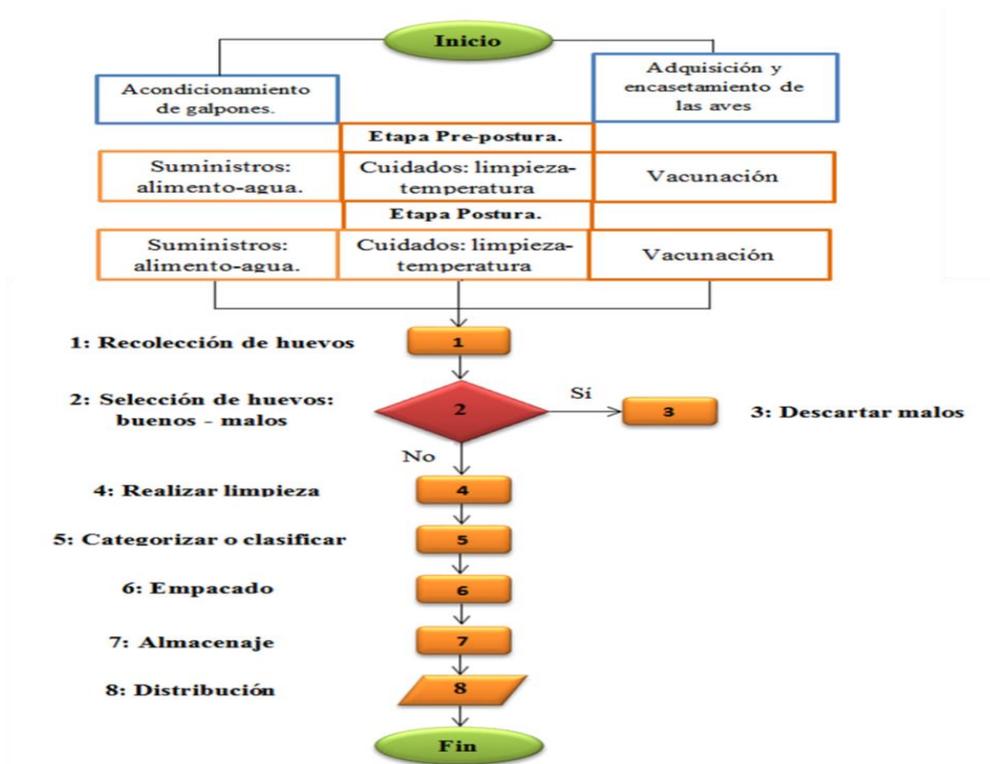


Figura 41. Flujo-grama proceso productivo del huevo. Fuente: Elaboración propia.

6.3.2. Descripción del proceso productivo.

Etapa pre-postura.

1: Acondicionamiento de galpones: este paso inicia con la construcción de la infraestructura que albergará las aves de postura. Una vez culminada esta fase, se pasa a adecuar las instalaciones:

a. Limpieza en seco: Se realiza un barrido a fondo, recolección y retirado de residuos adheridos al piso y presentes en alrededores.

b. Lavado: el lavado se hace por aspersion a chorro y a presión para soltar todo tipo de suciedad de las paredes, pisos, mallas, muros y techos.

c. Desinfección de las locaciones: se aplica insecticidas para eliminar posibles vectores contaminantes; este procedimiento se realiza con el galpón totalmente cubierto (cortinas extendidas). De 24 a 48 horas se realiza una segunda desinfección.

b. Encalado de pisos y paredes: mezclar cal viva y agua en una caneca metálica – proceso que se debe hacer con protección (máscara, delantal, guantes, botas) y precaución para evitar lesiones (quemaduras) – después que pase la reacción química desencadenada entre la cal y el agua, rebullir la mezcla hasta conseguir un producto homogéneo. Inmediatamente aplicar el producto con baldes a pisos, paredes y muros hasta cubrir por completo las superficies con ayuda de escobas o cepillos.

e. Preparación del área (cama): después de un periodo de dos semanas de la limpieza, lavado y desinfectado, se procede a extender la cama para las aves (cascarilla de arroz), este material debe estar completamente seco y sin partículas polvorientas. Distribuir de manera uniforme hasta conseguir un espesor o grosor de 8 a 10 centímetros; posteriormente aplicar una solución desinfectante por aspersion (fumigadora) para descontaminar.

f. Lavado y desinfección de equipos: lavar el equipo (comederos y bebederos) con abundante agua y jabón hasta retirar todo tipo de material orgánico adherido. Después, sumergir cada equipo en una solución con desinfectante para matar, mitigar y prevenir contagios de enfermedades aviar; seguidamente dejar secar al sol. Posteriormente almacenar o instalar en un lugar bajo techo previamente lavado y desinfectado.

g. Instalación de los equipos: una vez que se haya hecho los procedimientos anteriores y unas horas antes de la llegada de las aves se procede a distribuir en todo el área del galpón comederos y bebederos, así como hacer el suministro de alimento y agua.

2: Adquisición y encasetamiento de las aves: a través de la planeación controlada y anticipada se hace el pedido y compra de las ponedoras; en lo cual se ha fijado la fecha de recibimiento del lote. Una vez llegan a las instalaciones se realiza el descargue y la distribución en el lugar, se debe hacer lo más rápido posible y cuidadosamente para evitar estrés y malestar en los animales. Permitir un tiempo de adaptación y luego estimular el consumo de alimento y agua para que entren en actividad.

3: Suministros y cuidados: en la etapa pre-postura y postura se debe proveer en las cantidades y tiempo estipulados el alimento, agua y vitaminas para que las aves permanezcan completamente uniformes y vigorosas en cuanto a peso, tamaño y salud. Paralelo a ello, se realiza todos los días limpiezas (lavado y desinfección de los equipos) de las instalaciones, manejo de cortinas para permitir la temperatura y ventilación correspondiente, mover la cama frecuentemente para evitar malos olores, retirar humedades presentes en la cama generadas por el

derrame de agua de los bebederos previniendo la presencia de bacterias y vectores contaminantes.

Etapa de postura.

A parte de continuar proporcionando los cuidados y suministros correspondientes a las aves, en esta fase, se inicia el ciclo productivo donde se da paso a nuevas actividades a desarrollar:

a. Recolección de huevos: retirar cuidadosamente de los nidales los huevos que se hayan juntado por la postura de varias gallinas en el transcurrir del día. Siguiendo un cronograma de actividades preestablecido por la dirección de la empresa, los operarios deberán hacer la recolección del producto (huevo) en los horarios fijados – esta labor se debe desempeñar cada día, al igual que las siguientes a mencionarse a continuación –.

b. Revisión, selección y descarte: una vez que se recojan de los nidales los huevos, este pasará a un área donde se llevará a cabo su revisión y selección. Se descartarán las unidades defectuosas que no cumplan con las condiciones técnicas y sanitarias para su comercialización y consumo.

Tratamiento del producto defectuoso: sea cual sea la razón por la cual se descarte y retire el producto en mal estado, este se desechará de manera controlada. Se enviará al subproducto conocido como compostaje, material orgánico destinado a fertilizar terrenos y cultivos de pan coger.

c. Limpieza: esta limpieza consiste en retirar todo tipo de residuos o suciedad que se encuentre adherido al cascaron del huevo (heces de gallina, residuos de la cama, etc.). Este proceso se debe hacer cuidadosamente con una lija sencilla o cualquier mecanismo que facilite

este aseo, pero sin quitar mucho recubrimiento de la cascara que pueda generar perdida de poros que lo hagan vulnerable a contagiarse de bacterias.

d. Categorización o clasificación: haciendo uso de la maquina clasificadora se procede a categorizar el producto por peso y tamaño para darle las diferentes presentaciones comerciales (grande, mediano y pequeño). Este equipo tecnológico ha sido diseñado y fabricado para dos funciones específicas en la actividad avícola de postura: 1: separar por categorías los tipos de huevos producidos y 2: acelerar el proceso clasificatorio y generar rendimiento en el trabajo del o los operarios.

e. Empacado: paralelo al proceso clasificatorio se inicia el empaclado y embalaje del producto en cubetas biodegradables de cartón, categorizado y en las diferentes presentaciones comerciales establecidas (al por menor y por mayor).

f. Almacenaje: una vez se encuentre preparado el artículo se trasladará al depósito o bodega, la cual debe estar acondicionada (temperatura regulada, limpia, seca y libre de malos olores y otros productos). Allí permanecerá hasta que sea solicitado o demandado.

g. Distribución: esta es la última fase del proceso productivo del huevo. El producto está disponible y listo para ser comercializado y consumido. La distribución se hará de manera directa o indirecta según sea el caso, e igualmente estará a cargo o no de la empresa miasma para hacer el acarreo, todo ello dependerá de las condiciones comerciales que se pacten.

6.3.3. Plan de producción (continuo). El gestor de la propuesta ha establecido inicialmente y durante algún lapso desarrollar una producción de huevos continua y controlada, es decir, mantener constante una cantidad determinada de producción que permita a la empresa estar activa en su cuota de mercado por algún tiempo mientras se generen las condiciones y la

disponibilidad para incrementar la capacidad de la granja y encaseter un número mayor de aves y por ende aumentar el porcentaje de producción.

En su inicio, la granja tendrá una capacidad de encaseteramiento de 3.000 gallinas, con una efectividad de postura del 90% por cada mil ($1.000 * 90\% = 900$), esto significa que se tendrá una producción bruta diaria de 2.700 huevos; igualmente se manejará un 2% de producto defectuoso que sería de 50 unidades aproximadamente, resultando en una producción neta de 2.650 al día. Para mantener este rendimiento se ha decidido construir dos galpones con áreas de 360 m^2 cada uno donde se alternará el ciclo productivo. Los galpones tendrán una capacidad para albergar lotes de 3.000 aves; el galpón 1 recibirá el primer lote por un tiempo de 18 a 20 meses; cuando falten de 2 a 3 meses para terminar ese ciclo, el galpón 2 será acondicionado para recibir el siguiente grupo manteniendo en continuidad dicho circuito.

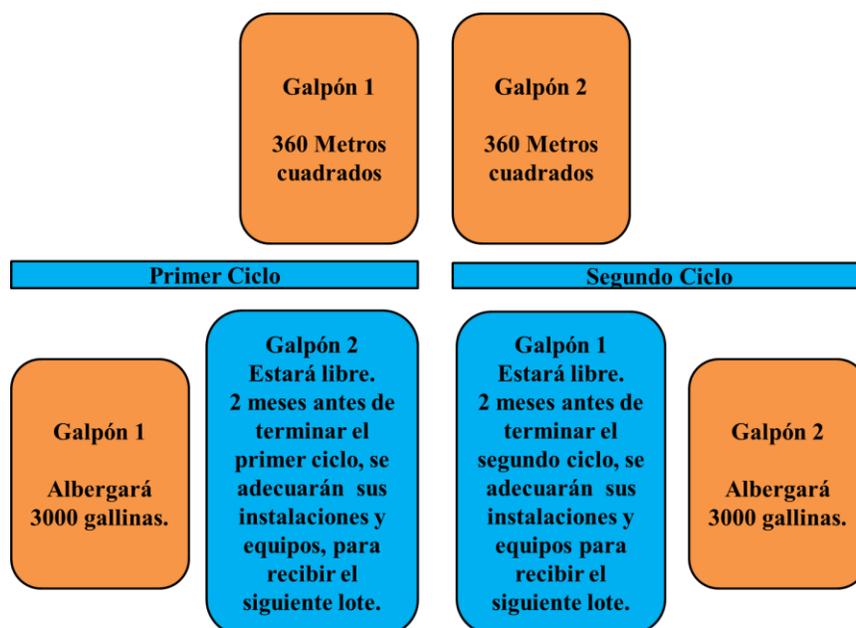


Figura 42. Descripción del plan de producción. Fuente: Elaboración propia.

6.3.4. Flujo-grama proceso de compras. Para el aprovisionamiento de materias primas e insumos se seguirá el siguiente planteamiento.

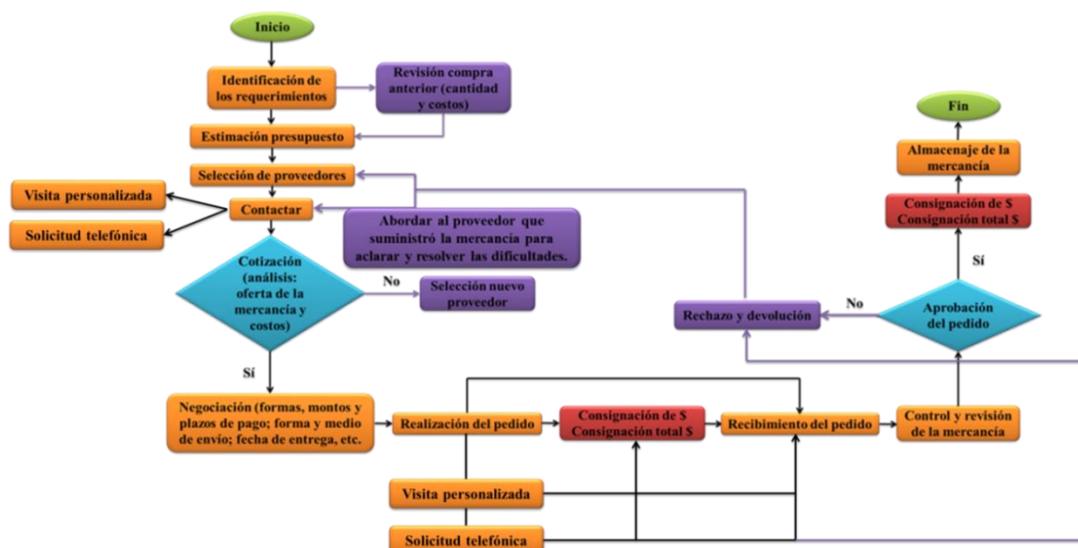


Figura 43. Flujo-grama del proceso de compras. Fuente: Elaboración propia.

Descripción del proceso de compras.

1. Identificación de los requerimientos: el proceso o la decisión de compra inicia identificando la necesidad que promueve dicha determinación. El seguimiento constante de inventarios permite detectar los requerimientos que son indispensables para seguir desarrollando la actividad económica y/o empresarial. Mediante esta revisión se determinan las existencias y las ausencias de insumos y materias primas, los hallazgos activan la iniciativa de aprovisionamiento.

1.1. Revisión compra anterior (cantidades y costos): paralelo a la identificación de las necesidades de aprovisionamientos, se revisa las órdenes de compras anteriormente realizadas, todo ello para analizar y establecer las cantidades mínimas y máximas de adquisición recomendadas; así como el estudio de costos y la estimación presupuestal para dicha solicitud.

2. Estimación del presupuesto: paso siguiente a este diagnóstico inicial sobre existencias y ausencias de recursos y sus costos, es la estimación del presupuesto que se destinará para realizar la compra. Se consulta al área contable y financiera sobre los rubros e ingresos actuales para fijar el porcentaje requerido para cubrir la obligación a contraer con los proveedores de estas materias.

3. Selección de proveedores: se procede a citar la base de datos de los proveedores disponibles para elegir al que mayor expectativa y garantía ofrece para la empresa en cuanto a precio y calidad de los productos y servicios, pagos, entregas, etc.

4. Contacto: una vez que se ha seleccionado al proveedor, acto seguido se inicia el contacto con este, ya sea realizando una visita personalizada directa o solicitud telefónica:

4.1. Visita personalizada: el representante legal de la empresa o el jefe de compras del departamento se desplazará hasta la ciudad, fábrica o punto de venta para abordar personalmente al proveedor y hacer la petición de aprovisionamiento y surtido de los materiales que se requieran.

4.2. Solicitud telefónica: otro de los mecanismos de acercamiento e interlocución con el proveedor es telefónicamente. Por el tiempo, ocupaciones y costos que representa el desplazamiento del gestor de compras, es preferible optar por este tipo de comunicación.

No obstante, el primer medio (personalizado) es más garantizado y recomendable para estos contactos y acciones, las razones se develan en puntos siguientes.

5. Cotización (análisis oferta de la mercancía y costos): durante la fase de contacto de proveedores se llevará a cabo, por supuesto, la cotización y análisis de la solicitud; se tendrán en

cuenta los costos, la calidad y demás factores indispensables para entrar en negociación y decidir si se acoge o no dicha oferta.

5.1. En desacuerdo (selección de nuevo proveedor): en este encuentro puede ocurrir que la oferta y las condiciones de negociación del proveedor no se ajusten a las disposiciones del comprador, por lo que, se tomaría la determinación de desistir o descartar esta alternativa. Por consiguiente, habría de seleccionarse y contactarse a un nuevo oferente.

6. Negociación: al llegar a esta etapa, quiere decir, que se aceptan las condiciones de mercadeo, que tanto el oferente como el demandante han llegado a un acuerdo; que lo expuesto y pactado están dentro de las disposiciones mínimas y máximas y son benéficas para las partes. Por tanto, se procede a definir montos, plazos y formas de pago, medios de envío y fechas de entrega.

7. Realización del pedido: inmediatamente, superada la fase anterior, se dispone a hacer el pedido en las cantidades y condiciones requeridas y medidas acordadas durante la negociación. El proveedor, entonces, habilitará y delegará a su personal operativo para despachar, cargar y enviar la mercancía solicitada; por su parte, el comprador, si está presente en el sitio, se cerciorará de que todos los procedimientos y requisitos se cumplan. De no ser así, esta supervisión y revisión se hará cuando se reciba la mercancía.

Como se ha venido mencionando, tanto el contacto y negociación se puede hacer personal o telefónicamente; el pedido o la solicitud, igualmente puede hacerse de las dos formas:

7.1: Visita personalizada.

7.2: Solicitud telefónica.

8. Consignación (Totalidad o parte de la deuda): la consignación puede acordarse para el mismo momento en que se hace el despacho de la mercancía, o, como se podrá ver más adelante, se podrá liquidar cuando se haga la entrega y recibimiento de esta. Sin embargo, en la negociación se debe acordar el monto, la forma y los plazos de pago para amortizar la deuda; ya sea que se acuerde cancelar cierto porcentaje al instante y el resto cuando se entregue, o quizá, hacer el total del depósito o fijar plazos para que se haga moderadamente. Son alternativas y políticas estipuladas por la empresa proveedora o consensos entre las partes en la firma del contrato.

9. Recibimiento del pedido: tanto el encargado de la compra, como los operarios deberán estar prestos para recibir la mercancía solicitada y hacer su descargue.

10. Control y revisión de la mercancía: acto seguido al recibimiento, se procede a realizar el control y revisión de las provisiones. Se hace la comprobación de que todo esté en buen estado, en las cantidades solicitadas, con la calidad acordada, etc. Este procedimiento permitirá y determinará el siguiente paso.

11. Aprobación o rechazo del pedido: esta determinación, dependerá de los hallazgos que se obtengan del control y revisión de la mercancía durante su recibimiento; si el pedido no cumple con las condiciones pactadas es posible rechazar y hacer devolución, si por el contrario, presenta todos los requerimientos previstos no habrá objeción alguna.

11.1. Rechazo y devolución: esta decisión será tomada siempre y cuando no se ofrezcan y cumplan las garantías necesarias de parte del proveedor. Antes de incurrir en esta determinación se contactará de nuevo al vendedor para pedir explicación y solución al asunto. Como se mencionó en el punto anterior, esta acción resultará si la mercancía no llega en las condiciones establecidas o acordadas. De igual manera, esta sería una de las consecuencias de la forma en la

que se hace el contacto del proveedor, se dijo, igualmente, en un apartado previo que la mejor forma de contacto, negociación y supervisión es la visita personalizada, así se evitan todos estos inconvenientes. Pero también, esta circunstancia está sujeto al tipo de proveedor que se establezca, si es una firma o persona reconocida y confiable, sea cual sea el mecanismo de contacto o solicitud no pasaría dicho problema. Esta situación llevaría a tomar dos posibles decisiones:

- Contactar al proveedor que envió la mercancía: para buscar explicación y la forma en que se resuelva el inconveniente.

- Selección de nuevo proveedor: si no se consigue llegar a un acuerdo, se hace la devolución de la mercancía y se dispone a seleccionar un nuevo proveedor.

- Consignación (Totalidad o parte de la deuda): esta opción también aparece en este espacio del proceso, porque es posible acordar que el pago se haga una vez se entregue y se reciba la mercancía y que todo esté en las condiciones requeridas. Igualmente se puede establecer el monto, el plazo y las formas de amortización de la deuda: cierto porcentaje o la cantidad total.

- Almacenaje y disposición de la mercancía: la última fase de este circuito para el aprovisionamiento, hacer el tratamiento o destinación de la mercancía: almacenar en bodegas debidamente adecuadas y empezar a hacer uso de la materia o insumos.

6.3.5. Flujo-grama proceso de atención al cliente. Para realizar una eficiente atención y servicio a sus clientes, así como para hacer el recibimiento y despacho oportuno de las solicitudes, la empresa dispondrá del siguiente proceso.

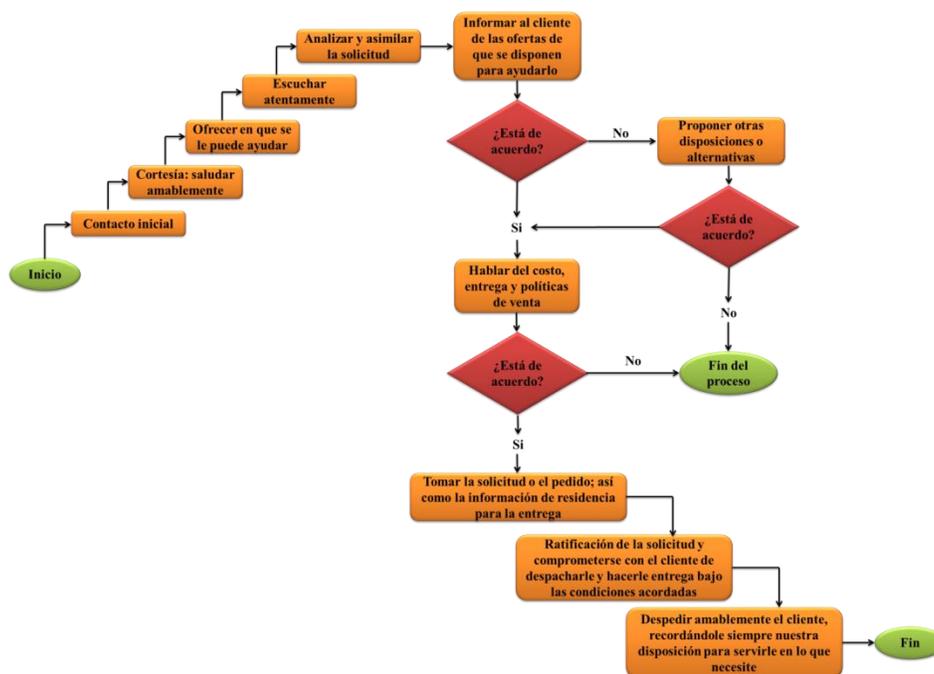


Figura 44. Flujo-grama de servicio al cliente. Fuente: Elaboración propia.

Descripción del proceso de atención al cliente.

1: Contacto inicial: el encuentro se puede dar de muchas formas: personalmente, conversación telefónica o escrita; independientemente de cómo sea haga este contacto se debe disponer de la mejor actitud para brindar un encuentro confortable y una atención cordial.

2: Cortesía. Saludar amablemente: ofrecer la mejor atención posible para demostrarle y hacerle sentir al cliente lo importante que es él para nosotros. Brindarle un valor agregado en su recibimiento, invitarle a beber algo, preguntar por su familia, sobre su negocio, etc.

3: Ofrecer en que se le puede ayudar: una vez que se ha roto el hielo con esta primera plática de ambientación, se indaga sobre el motivo que lo ha llevado a nuestras instalaciones o por el cual nos ha contactado; en otras palabras, preguntarle ¿En qué le podemos ayudar?

4: Escuchar atentamente: es importante que le dediquemos todo el tiempo que sea necesario a nuestro cliente, escucharle atentamente lo que tiene por decirnos, informarnos, consultarnos o pedirnos. Es en este momento donde nuestra atención solo se centra en esta persona y en su solicitud, pues de esta actitud depende de que le podamos ofrecer la mejor alternativa para resolver su necesidad.

5: Analizar y asimilar la solicitud: paralelo a la conversación que se esté llevando a cabo y escuchando sin interrupciones, debemos analizar y apropiarnos de la necesidad o inquietud que invade a nuestro cliente o visitante. Todo ello para tener un amplio conocimiento y perspectiva del asunto y así poder plantear la mejor opción para satisfacerlo.

6: Informar al cliente de las ofertas de que se disponen para ayudarlo: después que el cliente nos haya informado de su inquietud o solicitud, procedemos dar a conocer las disposiciones que podemos ofrecerle para atender su petición. A partir de entonces se inicia una serie de decisiones que el interesado deberá tomar según su conveniencia y disponibilidad.

7: Se le pregunta ¿Está de acuerdo?: se le presenta las disposiciones más próximas y viables, seguidamente se le pregunta si está o no de acuerdo con las condiciones o términos en que se le han expuesto las diferentes alternativas.

- No. Se proponen otras disposiciones o alternativas: si la respuesta es NO, pues se le puede hacer mención de otras posibles soluciones a su necesidad.

- Vuelve y se le pregunta ¿Está de acuerdo?: igualmente se le consulta si considera aceptables o no estas proposiciones alternas.

- No. Se da por terminado el proceso: ahora, si la respuesta sigue siendo negativa, no habrá más opción que dar por terminado el proceso, puesto que se han agotado las propuestas para atender los requerimientos. Se despide al cliente cortésmente, no sin antes, extenderle la

invitación que nos vuelva a visitar y recordarle que estamos para servirle en todo momento y en lo que esté a nuestro alcance.

- Sí. se prosigue con el proceso: si desde el principio, su respuesta ha sido positiva frente a las disposiciones, términos y condiciones ofrecidas, el proceso continúa.

- Si. Se le habla del costo de la solicitud, entrega y políticas de venta: el siguiente paso es hablarle a cerca del costo de la solicitud (aprovisionamiento – huevo –), precios de las diferentes presentaciones, descuentos, formas de pago, acarreo, plazos, fechas de entrega, etc. Empapar al cliente de toda la información necesaria, de manera clara y amplia para que pueda entender muy bien y así tomar sus decisiones.

- Vuelve y se le pregunta ¿Está de acuerdo?: después que el cliente asimile la asesoría y la información se le consulta si está o no de acuerdo con lo planteado. Dependiendo de su respuesta se determina si se prosigue o no con el encuentro.

- No. Se da por terminado el proceso: si la respuesta del cliente o visitantes es NO, entonces el proceso concluye al instante. Despidiendo al cliente cordialmente, invitándolo a visitarnos de nuevo, que estamos para servirle en lo que esté a nuestro alcance, y acompañarlo hasta la salida.

- Si. Se prosigue con el proceso: si la propuesta está dentro de su disposición aceptará lo planteado, por consiguiente se continúa tomando la solicitud.

8: Tomar la solicitud o pedido: tan pronto como se llegue a esta fase, se le pide al cliente la petición en la extensión que lo requiera: se toma la orden. Se solicita igualmente, la información de contacto, dirección de su establecimiento o residencia según sea el caso para realizar el envío y verificar las condiciones del pedido una vez se haga la entrega.

9: Ratificación de la solicitud y el compromiso de neutra parte: antes de despedir al cliente o visitante, se verifica la información suministrada y se ratifica nuestro compromiso para con él.

10: Se despide el cliente amable y cortésmente: una vez se dé por terminado el proceso, se agradece al cliente por su preferencia, visita, llamada o escrito; se le recuerda que estamos para servirle, se le hace la invitación para que nos siga visitando, se le enfatiza en el compromiso que se ha asumido y en la entrega oportuna de su pedido. Finalmente se acompaña hasta la salida de las instalaciones, se estrecha la mano y se despide cordialmente.

6.4 Localización del proyecto

6.4.1. Macro-localización. El proyecto avícola se localizará en el municipio de El Tarra, región del Catatumbo, en Norte de Santander, Colombia.



Figura 45. Localización de la empresa. Fuente: Imagen satelital obtenida de Google earth, mapa mundo.

6.4.1.1. Micro-localización. La estructura productiva (instalaciones, galpones) de la Avícola GUERRERO S.A.S, estará ubicada al SURESTE del casco urbano de El Tarra, a dos kilómetros (2 km) de distancia, atravesando el Río Presidentico por la vía que conduce a las veredas de El Llano, Santa Clara, Bracitos y La Primavera.

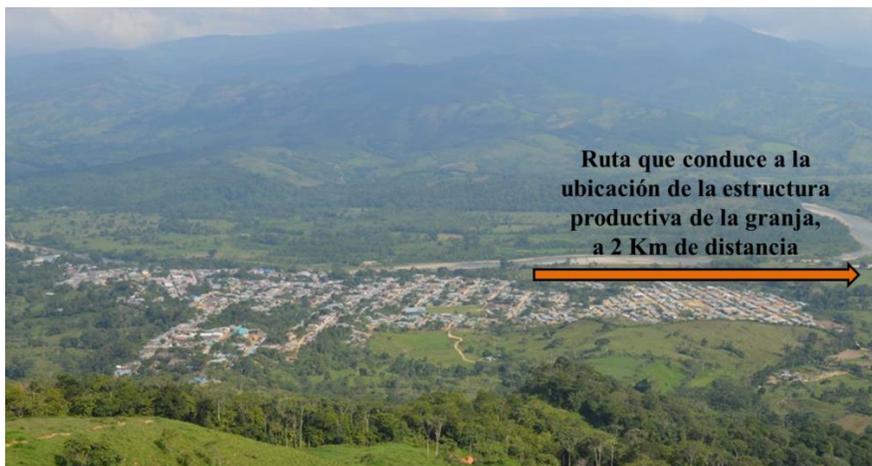


Figura 46. Micro-localización de la empresa. Fuente: Foto extraída de Google imágenes.

6.4.2. Distribución de la planta de producción.



Figura 47. Distribución en planta. Fuente: Elaborado por el investigador.

Planos

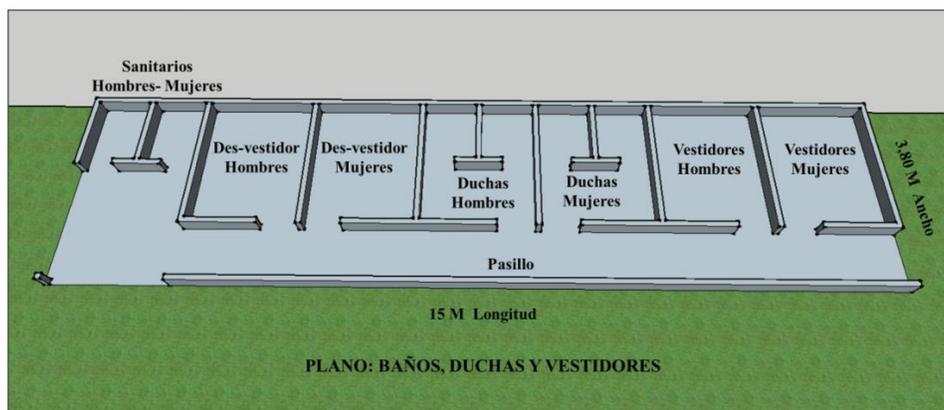
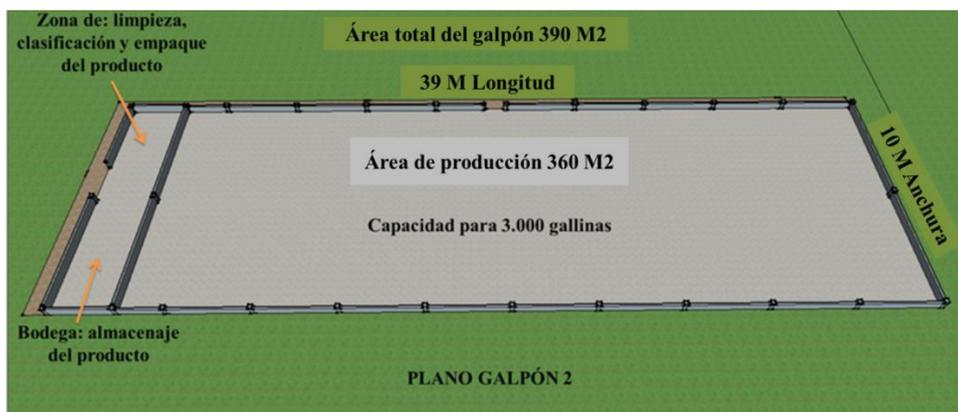
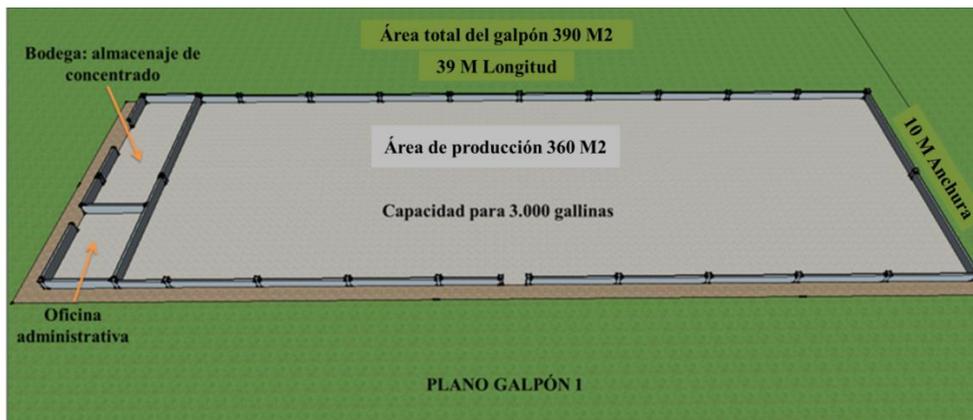


Figura 48. Planos de la empresa. Fuente: Elaborado por el investigador.

Construcciones.

Galpones:



Figura 49. Galpones de la empresa. Fuente: Elaborado por el investigador.

Duchas:



Figura 50. Duchas de la empresa. Fuente: Elaborado por el investigador.

6.4.3. Requerimientos de inversión. Para la estructuración del proyecto avícola se requiere de los siguientes recursos, elementos e insumos.

Tabla 43
Requerimiento de la inversión

REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN			
Edificaciones	Cantidad	Costo	Total
Galpones	2	\$ 26.421.150	\$ 52.842.300
Duchas	1	\$ 10.465.000	\$ 10.465.000
Total			\$ 63.307.300
Equipamiento			
Bebedores	120	\$ 14.000	\$ 1.680.000
Comederos	200	\$ 13.000	\$ 2.600.000
Nidales	30	\$ 430.000	\$ 12.900.000
Alfombra desinfectante	2	\$ 80.000	\$ 160.000
Carretas	2	\$ 100.000	\$ 200.000
Palas	2	\$ 18.000	\$ 36.000
Fumigadoras	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Dotación personal	2	\$ 95.000	\$ 190.000
Balanza electrónica	2	\$ 80.000	\$ 160.000
Total			\$ 18.126.000
Muebles y Enseres de Oficina			
Portátil	1	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000
Celular	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Silla de oficina	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Sillas plásticas	4	\$ 25.000	\$ 100.000
Escritorio	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Botiquín primeros auxilios	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Gabinete archivo de oficina	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Ventilador de pared	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Total			\$ 2.540.000
Semovientes y Requerimientos			
Gallinas	3000	\$ 16.000	\$ 48.000.000
Total			\$ 48.000.000

Nota: La tabla presenta el requerimiento de la inversión para la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44*Inversión total para la empresa*

Inversiones	Rubros de Inversiones	Inversión Desagregada	Inversiones Parciales	Total de inversiones
Inversión Fija	Inversión Tangible	Edificaciones	\$ 63.307.300	\$ 131.973.300
		Equipamiento	\$ 18.126.000	
		Muebles y Enseres	\$ 2.540.000	
	Inversión Intangible	Semovientes	\$ 48.000.000	
Gastos de puesta en marcha y publicidad		\$ 3.104.800	\$ 3.104.800	
Capital de Trabajo	Materia prima y capital de trabajo para 2 meses	Gastos en materia prima e insumos	\$ 23.560.600	\$ 30.235.900
		Pago de sueldos y salarios	\$ 5.225.300	
		Gastos de operación	\$ 1.450.000	
INVERSIÓN TOTAL				\$ 165.314.000

Nota: La tabla presenta la inversión total necesaria para la creación de la empresa. Fuente:

Elaboración propia.

Tabla 45*Depreciación anual de los activo*

DESCRIPCIÓN	MONTO	VIDA UTIL AÑOS	DEPRECIACIÓN %	DEPRECIACIÓN ANUAL
Edificaciones	\$ 63.307.300	20	5%	\$ 3.165.365
Equipamiento	\$ 18.126.000	5	20%	\$ 3.625.200
Muebles y enseres	\$ 2.540.000	5	20%	\$ 508.000
Semovientes (gallinas)	\$ 48.000.000	2	50%	\$ 12.000.000
TOTAL				\$ 19.298.565

Nota: La tabla presenta la depreciación anual de los activo de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46

Relación y funciones de la infraestructura, maquinaria, herramientas y mobiliario en el proceso productivo

Descripción	Función	Costo	
	Terreno	Ostenta la infraestructura y la distribución de la planta de producción y la previsión de expansión de la misma en el corto o largo plazo.	
2 hectáreas Arrendamiento: \$ 700.000 mensual		Galpones	Estructura, instalaciones y áreas para la producción, almacenaje de materias primas, insumos y del producto; así como el funcionamiento de la oficina administrativa.
Dos (2) galpones con dimensiones: 39 m largo * 10 metros ancho; superficie cuadrada cada uno 390 m. \$ 52'842.300		Baños, duchas y vestidores	Estancias diseñadas e implementadas para dar cumplimiento a los requerimientos de bioseguridad establecidos por la norma técnica.
Una (1) estructura para las tres áreas: 7,50 metros largo * 3,80 metros ancho; superficie total 29 metros cuadrados. \$ 10'465.000			



Comederos

Elementos indispensables para el suministro de alimento a las aves.

200 comederos, 100 para cada galpón. Suministra comida a 30 aves.

\$ 2'600.000



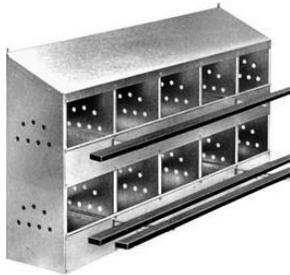
Bebederos

Elementos indispensables para suministrar líquido (agua) a las aves.

120 bebederos, 60 para cada galpón.

Suministra agua a 50 aves.

\$ 1'680.000



Nidales

Elementos indispensables para que las aves tengan un lugar delimitado y acondicionado para la postura de los huevos.

30 nidales de 36 nidos, 15 para cada galpón. 1 nido para 5,5 aves.

\$ 12'900.000



Alfombra para desinfectar calzado

Como su nombre lo indica, se requiere para la desinfección del calzado de los operarios y personal autorizado para ingresar a los galpones, todo ello en pro del cumplimiento de los requisitos de bioseguridad.

Dos (2) alfombras, para instalar en la entrada de cada galpón.

\$ 160.000



Carretas

Esta herramienta es usada en la recolección y traslado del huevo desde los galpones hasta el área de selección, limpieza, clasificación y empaque; así como para cumplir con labores adyacentes a la actividad productiva: tratamiento de la gallinaza, limpieza, etc.

Dos (2) carretillas para recolección y labores adyacentes de los operarios.

\$ 200.000



Palas

Son utilizadas como herramienta complementaria para las carretas para desempeñar actividades de limpieza y remoción de la gallinaza.

Dos (2) palas para complementar las labores adyacentes de los operarios.

\$ 36.000



Fumigadoras

Se utiliza para la aspersión o aplicación de soluciones o mezclas desinfectantes, en los galpones: pisos, paredes, techo, muros, cortinas y demás elementos.

Una (1) fumigadora para labores de desinfección.

\$ 200.000



Indumentaria bioseguridad para operarios y uniformes

Esta indumentaria consta de botas, bragas, tapabocas, guantes y delantales, todo ello, como implementos para la bioseguridad de la actividad y protección del trabajador en el desarrollo de su labor.

Un (1) operario. Kit de indumentaria para medio año:

Botas, bragas, guantes, tapabocas.

\$ 190.000



Balanza Electrónica

Se utiliza para llevar el control de peso de las gallinas mensualmente

Dos (2) Balanzas Electrónicas
\$ 160.000



Computador portátil

Equipo de oficina requerido para diligenciar y llevar a cabo operaciones contables, financieras, contactos, correos, cartera, búsqueda de información, etc.

Un (1) computador para llevar contabilidad, hacer reportes y enviar información.
\$ 1'250.000



Teléfono celular

Equipo tecnológico móvil requerido para mantener una línea fija de contacto entre los diferentes grupos interesados y la empresa: llamadas y mensajes.

Un (1) teléfono celular.
\$ 300.000



Sillas de oficina

Inmobiliario indispensable para que el personal administrativo opere cómodamente en sus funciones, así como para recibir a visitantes o clientes.

Una (1) silla para escritorio.
\$ 120.000
Cuatro (4) sillas plásticas.
\$ 100.000



Escritorio

Inmobiliario indispensable para posar sobre este todo tipo de elemento requerido para desempeñar la labor administrativa: computador, papelería, lapiceros, teléfono, etc.

Uno (1) escritorio.
\$ 200.000



Ventilador

Equipo utilizado para ventilar y refrescar el lugar de trabajo por motivo de las elevadas temperaturas en ciertas horas del día.

Tres (3) ventiladores de pared: 1 para la oficina administrativa, 1 para la bodega donde se almacena el producto (huevo) y 1 para el área donde los operarios limpian, clasifican y empacan el producto.

\$ 300.000



Gabinete para archivar documentación

Elemento usado para la organización y resguardo de la documentación

Un (1) gabinete mediano para uso exclusivo de la administración de la empresa.

\$ 350.000



Botiquín primeros auxilios

Equipo usado para atender emergencias médicas de menor gravedad.

Un (1) botiquín médico a disposición de todos los miembros de la empresa para atender sus emergencias.

\$ 120.000



Gallinas

Materia prima principal para desarrollar la actividad avícola

3000 gallinas en postura, línea HY LINE BROWN

\$48'000.000



Concentrado

Insumo principal para la alimentación de las aves

220 bultos de concentrado mensuales
\$ 11'000.000

Nota: La tabla presenta la relación y funciones de la infraestructura, maquinaria, herramientas y mobiliario en el proceso productivo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 47
Plan de producción

Plan de Producción (Presentación en Unidades)							
Descripción	Valores	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Encasetamiento Inicial	3000	Aves					
Producción Bruta Estimada	3000						
% Pico de Postura a Manejarse	90%						
Producción Bruta	2700						
% Producto Defectuoso a Manejarse	2%						
Producción Neta	2650	79.500	954.000	954.000	1.069.200	1.069.200	1.184.400
Incremento de 360 gallinas cada 2 años, número equivalente al 12% de la población animal en encasetamiento.							
Gallinas	360						
Producción Bruta Estimada	360						
% Pico de postura manejada	90%						
Producción bruta	325						
% Producto defectuoso	2	Mes					
Producción Neta	320	9.600					
	Día	115.200	115.200				
			5to				
		3er año	año				

Nota: La tabla anterior presenta los diferentes ítems y valores que describen ciertas decisiones y acciones a implementarse en el transcurrir de la actividad empresarial de la Avícola GUERRERO S.A.S. Fuente Elaboración propia.

Se inicia con la descripción del número de aves en encasetamiento que es de 3.000 gallinas en los primeros 3 años y un pico o efectividad de producción del 90 por ciento, dando como resultado una producción bruta de 2.700 huevos diario. Posteriormente se reseña un 2 por ciento de producto defectuoso (pequeños, dañados, cascarón endeble, etc.), el cual deja como producción neta 2.650 unidades al día. Seguidamente se observa la proyección de estas cantidades mensual y a 5 años:

- 2.650 unidades * 30 días = 79.500 unidades al mes.
- 79.500 unidades mes * 12 meses = 954.000 unidades al año.

Este valor se puede ver proyectado hasta el año 2. En el tercer y quinto año se observan incrementos. Dichos incrementos se debe a la decisión de la administración de aumentar el número de encasamiento en 3.360 gallinas para el tercer año, es decir, 360 aves de postura adicionales al lote inicial, lo cual equivale a un 12% de crecimiento; igualmente ese mismo porcentaje se aplica en el quinto año sobre la base de la productividad del año anterior. Esta determinación le permitirá a la granja moderadamente ir expandiendo no solo su capacidad instalada sino también su cuota de mercado hasta conseguir abastecer por completo la demanda existente de la población Tarrense.

El incremento del 12% de encasamiento que se prevé para los años 3 y 5 da una producción neta diaria – *descontando el porcentaje de pico de postura y producto defectuoso* – de 320 huevos, al mes de 9.600 y anual de 115.200; pasando de una cuota de mercado del 30% en los primeros 2 años al 33,5% para el tercer y cuarto año. En el quinto año se pasará del 33,5% al 37,2%. La estimación porcentual de la participación de mercado se ha determinado teniendo en cuenta los resultados de las encuestas aplicadas a los comerciantes, las cuales arrojan una demanda promedio global de 3'188.160 unidades de huevo anual (*Ver análisis de la demanda, páginas anteriores*), estas se dividen en las diferentes unidades producidas por la Avícola GUERRERO S.A.S., obteniendo los respectivos porcentajes.

Tabla 48*Relación producto – materia prima – insumo*

Cantidades a producir					79.500
DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL MES	
Concentrado	Kg	8600	\$ 1.250	\$ 10.750.000	
Calcio	Kg	270	\$ 250	\$ 67.500	
Vitaminas	Litro	3	\$ 38.000	\$ 114.000	
Tratamiento del Agua	Litro	15	\$ 12.000	\$ 180.000	
Empaque Cartón	Unidad	3520	\$ 190	\$ 668.800	
TOTAL				\$ 11.780.300	

Nota: La tabla presenta el requerimiento de insumos y materia prima proyectados para alimentar a las gallinas en producción, y la respectiva preparación del producto para su comercialización.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 49*Proyección compra de materias primas e insumos*

Cant. P/cc	79.500	954.000	954.000	1.069.200	1.069.200	1.184.400
TOTAL MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
\$	\$	\$	\$	\$	\$	
10.750.000	129.000.000	135.450.000	158.476.500	\$ 166.400.325	194.688.380	
\$	\$	\$	\$	\$	\$	
67.500	810.000	850.500	995.085	\$ 1.044.839	1.222.462	
\$	\$	\$	\$	\$	\$	
114.000	1.368.000	1.436.400	1.680.588	\$ 1.764.617	2.064.602	
\$	\$	\$	\$	\$	\$	
180.000	2.160.000	2.268.000	2.653.560	\$ 2.786.238	3.259.898	
\$	\$	\$	\$	\$	\$	
668.800	8.025.600	8.426.880	9.859.450	\$ 10.352.422	12.112.334	
TOTAL	\$	\$	\$	\$	\$	
	11.780.300	141.363.600	148.431.780	173.665.183	\$ 182.348.442	
					213.347.677	

Nota: La tabla muestra la proyección compra de materias primas e insumos. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 50
Costo de producción mensual

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	MONTO TOTAL
Materia Prima Directa	Unids. x Mes	79500	\$ 136	\$ 10.812.500
Mano de Obra Directa	Unids. x Mes	79500	\$ 30	\$ 2.360.515
Costos Ind. Fabricación	Unids. x Mes	79500	\$ 22	\$ 1.752.810
Total Costos de P/cc				\$ 14.925.825
Gastos de Administración	Mensual	1	\$ 2.069.350	\$ 2.069.350
Gastos de Venta	Mensual	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Total Costo de Operación				\$ 2.469.350
TOTAL COSTOS				\$ 17.395.175
Costo Unitario de P/cc				\$ 219
Margen de Utilidad	20%			\$ 55
Precio de Venta Unitario				\$ 274

Nota: La tabla presenta Costo de producción mensual. Fuente: Elaboración propia.

Parámetros técnicos especiales. La gallina roja de postura HY LINE BROWN, es una raza de gran referencia desde hace más de 30 años en todo el mundo; se adapta a todas las condiciones climáticas y ambientales. La HY LINE BROWN es la ponedora más eficiente del mercado, desarrollando un alto pico de postura de alta calidad. (Company, 2015)

Tabla 51
Parámetros técnicos

Descripción	
Consumo normal de alimento diario * ave.	115 Gramos
Número de aves por metro cuadrado (m ²).	7,5 Aves: clima cálido y templado

Tasa promedio de mortalidad.	1 %.
Tasa promedio de desperfectos en la producción de huevos.	2 %
Tasa promedio pico de postura.	Entre 90 y 95 %
Período de postura en semanas.	Semana 18 – 90 (72 semanas productivas)
Número de huevos por gallina durante su etapa productiva.	409 Huevos
Peso promedio del huevo.	65 Gramos
Peso promedio de la gallina. ⁷	Entre 1,6 y 2,2 kilogramos

⁷ “Tabla 51 Parámetros técnico” “Continuación”

Capítulo 7. Estudio Organizacional

7.1 Estrategias de organización

Tabla 52
Análisis FODA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores Internos	<p>1: Calidad nutricional de las aves y del huevo.</p> <p>2: Aves con alto pico de postura.</p> <p>3: Se tiene el acompañamiento de un técnico agropecuario.</p> <p>4: Conocimiento del mercado y las necesidades del consumidor.</p> <p>5: Precios razonables y flexibilidad de pago.</p> <p>6: Se tiene el conocimiento administrativo y gerencial idóneo.</p>	<p>1: No se cuenta con tierra propio.</p> <p>2: Baja capacidad instalada.</p> <p>3: Producción insuficiente.</p> <p>4: Costos de materias primas e insumos elevados.</p> <p>5: No se tiene experiencia empresarial.</p> <p>6: Bajo impacto o reconocimiento en la comunidad y el mercado.</p>
Factores externos	<p>7: Respaldo de la población Tarrense</p> <p>8: Plan de compras a escala y producción continua.</p>	<p>7: No se cuenta con el capital de trabajo propio para la puesta en marcha del proyecto.</p> <p>8: Desconfianza y desamparo por parte de proveedores.</p>
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
1: Apoyo estatal (proyectos productivos, financiamiento, subsidios, asistencia técnica, etc.)		
2: Participación en agremiaciones o asociaciones.	1: F1 + O3, O6. 2: F2, + O1, O7, O8.	1: D1 + O1. 2: D2, D3 + O1, O7.
3: Innovación: nuevas y buenas prácticas avícolas.	3: F3, F6+ O2.	3: D4, D8 + O2.
4: Crecimiento poblacional.	4: F1, F2, F4, F5 + O2, O4, O5.	4: D5 + O2, O6.

5: Apertura de nuevos mercados.	5: D6 + O2, O6.
6: Capacitación y especialización en direccionamiento empresarial y bienestar animal.	6: D7 + O1, O7.
7: Financiamiento o inversión privada.	
8: Acceso a tecnología avícola.	

Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
1: Condiciones naturales y climáticas.		
2: Enfermedades aviar.		
3: Inestabilidad o recesión de la economía.	1: F3 + A2.	
4: Inflación (altos costos de insumos y materias primas).	2: F5 + A8. 3: F6 + A3, A7, A4.	1: FO + DO + FA.
5: Decadencia de las vías de acceso.	4: F8 + A5, A6.	
6: Alteraciones de orden público (conflicto armado y paros sectoriales).		
7: Regulaciones gubernamentales y tributarias.		
8: Incursión de competidores. ⁸		

Nota: La tabla presenta las diferentes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Estrategias FO

1: Promover y apoyar la preparación y capacitación constante de los colaboradores de la empresa y exhortar al espíritu investigativo colectivo en pro del mejoramiento continuo de la

⁸ “Tabla 52 Análisis FODA” “Continuación”

actividad avícola, generando nuevas y mejores ideas, procesos y prácticas administrativas y operativas, que permitan transformar el tradicionalismo en un escenario innovador y sustentable con iniciativas propias, amigables con el medio ambiente, y por supuesto que aporten al bienestar social y económico de la comunidad en general.

2: Optimizar las utilidades de la empresa y a su vez gestionar ante entidades estatales o particulares el requerimiento financiero restante, con el propósito de adquirir los bienes físicos y tecnológicos para realizar la expansión rápida de la planta aumentando la capacidad instalada de la granja, de tal manera que se pueda sacar provecho al máximo de la eficiencia en postura de las aves. Asimismo, implantar la sistematización de los procesos de recolección, selección, clasificación y empaclado del producto, acrecentando cada día la eficiencia operativa y administrativa de organización.

3: Integrar el recurso humano de la institución a las agremiaciones locales, contribuyendo a la consecución y fortalecimiento de beneficios y prácticas avícolas; acciones cooperativistas que permitirán que todos los asociados reciban el asesoramiento y seguimiento técnico de profesionales y expertos en la materia, todo ello en pro de la construcción y consolidación de una cultura solidaria promovida por la asociatividad empresarial.

4: Generar alianzas estratégicas a través de las agremiaciones locales y regionales, integrando a todos los asociados que ejercen la actividad avícola en sus diferentes explotaciones, y promover la cooperación unánime para compartir conocimientos y unificar fortalezas en la misión de fortalecer o crear nuevos escenarios de mercadería para distribuir y comercializar los

productos (huevo – pollo) bajo lineamientos preestablecidos que den soporte y garantía a los acuerdos convenidos, afianzando de tal forma la participación sólida en el mercado, preferencia y respaldo de las comunidades a las cuales se expanda el campo de acción.

Estrategias DO

1: Gestionar ante entidades estatales recursos o factores productivos tales como la tierra, rubro disponible y denominado como acceso y uso de tierras (fondo de tierras); estímulos creados por el gobierno a través de la política de desarrollo agrario integral con el fin de transformar el campo colombiano y forjar las condiciones idóneas para el trabajo del campesino y el fomento de una economía sostenible. D1 + O1.

2: Tramitar solicitudes de apalancamiento financiero y/o asistencia técnica o tecnológica privada o estatal para aumentar la capacidad instalada tanto administrativa como operativa de la empresa con el fin de fortalecer la gestión empresarial y la productividad, logrando abarcar una mayor cuota de mercado. D2, D3 + O1, O7.

3: Promover la asociatividad empresarial a través de la vinculación y participación activa en agremiaciones locales y regionales relacionadas con la actividad avícola, organizando y constituyendo una cultura cooperativista que permita construir las interfaces para la conectividad con proveedores mayoristas, reconocidos y certificados estableciendo relaciones comerciales directas y sólidas para el suministro de materias primas e insumos requeridos a todos los afiliados y propietarios de unidades productivas. D4, D8 + O2.

4: Estimular la capacitación y formación constante del personal no solo del área administrativa sino también operativa en temas gerenciales y bienestar animal para confortar sus conocimientos. Asimismo, incorporarse y participar activamente en asociaciones locales, regionales, departamentales o nacionales relacionadas y relevantes para la actividad que se ejerce, consiguiendo una mayor experiencia en dicho campo. D5 + O2, O6.

5: El ser miembro y tener participación activa dentro de las agremiaciones locales, sostener interlocuciones e iniciativas relevantes, así como promover la preparación y capacitación profesional en temas afines a las actividades comerciales y empresariales que se ejercen, y por supuesto, socializando en público los alcances obtenidos en las respectivas actividades desempeñadas haciendo partícipes a la comunidad, líderes y entidades promotoras públicas y privadas, permite que se vaya consiguiendo gran reconocimiento y preferencia. Esta será una de las más importantes estrategias en la que la Avícola GUERRERO S.A.S trabajará arduamente para consolidarse no solo como una productora y comercializadora de huevos de alta calidad sino como un referente importante en la cooperación ciudadana, derivada de la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial. D6 + O2, O6.

6: Gestionar ante personas o entidades privadas o públicas el capital de trabajo requerido para la puesta en marcha del proyecto Avícola GUERRERO S.A.S. Haciendo presencia y sustentando la propuesta en eventos empresariales donde se reúnen inversionistas en busca de iniciativas sustentables y llamativas para inyectar dinero, o quizá participar en convocatorias nacionales de emprendimiento por parte del estado mismo o entidades mixtas quienes

proporcionan capital semilla para financiar negocios con ideas innovadoras, es el caso de: Fondo Emprender SENA, BANCOLDEX, Banco Agrario de Colombia, BAVARIA, etc. D7 + O1, O7.

Estrategias FA

1: Cumplir estrictamente y reforzar con la ayuda del técnico agropecuario el plan vacunal de las aves, así como atender sus recomendaciones respecto al bienestar animal que se debe brindar, controlar las temperaturas de las instalaciones, acondicionar y limpiar correctamente las áreas operativas, suministrar agua y alimento en las cantidades, tiempos y condiciones requeridas, evitar humedades, cumplir además con el plan sanitario para prevenir enfermedades que puedan afectar fuertemente la salud aviar y humana. Restringir la entrada de personal externo sin una previa autorización y hacer que cumplan con los términos de la bioseguridad; igualmente evitar en lo posible el contacto de las gallinas con otro tipo de especie animal. F3 + A2.

2: En complementación a la anterior estrategia de llevar un control sanitario y bienestar animal eficiente, se contempla la idea de mantener y en lo posible buscar los mecanismos óptimos para disminuir los costos de producción y en efecto los precios de venta; asimismo dar mayor soporte a la política de cartera y cobranza implementando nuevas alternativas o ajustando los lineamientos existentes de plazos y estímulos promocionales, con el propósito de conservar el control del mercado, lealtad y preferencia de los clientes y consumidores, previniendo de tal manera algún desequilibrio que pueda generar la incursión de competidores. F5 + A8.

3: Hacer seguimiento constante de la evolución de las variables exógenas que indirecta o indirectamente afectan el desarrollo de la actividad. Los dirigentes de la empresa cuentan con las

habilidades y el conocimiento para idear tácticas que le permita a la granja maniobrar dentro de sus límites constitucionales las adversidades ocurrentes. F6 + A3, A7, A4.

4: Preservar la estrategia de llevar un sistema de aprovisionamiento a escala y a término de un mes por compra, hará que la empresa desarrolle su actividad con bajo riesgo de escases llegado el caso se presenten alteraciones de orden público o decadencia de las vías de acceso al municipio; ya que este método de abastecimiento le permitirá conservar reservas en bodega hasta que pase la crisis. Afortunadamente, en El Tarra, este tipo de sucesos ocurren esporádicamente, y cuando se presentan, las soluciones llegan pronto; sin embargo, no hay que subestimar estos hechos ya que siempre están propensos a acontecer y lo mejor es estar bien preparados para contrarrestar sus efectos. F8 + A5, A6.

Estrategias DA

1: La mejor manera de afrontar y contrarrestar las amenazas y debilidades que representa esta propuesta es implantar y seguir eficientemente las estrategias formuladas en los cuadrantes anteriores. Cuando se tienen debilidades tan notorias como las expuestas difícilmente se podrá repeler los ataques externos de amenazas tan fuertes como las evidenciadas en el perfil de este proyecto. No obstante, se debe destacar lo imponente que son las fortalezas y oportunidades descritas, presagian un futuro prometedor. Sin embargo, para que los resultados sean tal cual se visionan habrá que emplear controlada pero constantemente las tácticas defensivas y ofensivas diseñadas en las secciones adyacentes a este planteamiento. FO + DO + FA.

7.2 Organismos de apoyo

En la formulación del presente plan de negocios se obtuvo la colaboración de diferentes entidades, organismos y personas, quienes aportaron incondicionalmente su tiempo, sus conocimientos, experiencia y consejos en las diferentes etapas del proceso para que se hiciera un planteamiento lo más objetivo posible. Se recurrió a estos grupos tomando como referencia su trayectoria en las diferentes profesiones en que se han preparado y en las áreas en que hoy en día se desempeñan y por lo cual han adquirido una amplia experiencia en sus campos, más allá de las teorías que se citan y se pueden consultar en libros, revistas, sitios web, etc., ellos más que nadie tienen amplio conocimiento en los temas objeto de estudio porque la práctica y la relación directa en estos escenarios les da el soporte para hablar con propiedad al respecto.

7.3 Fase de formulación

Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña: aparte de ofrecer los recursos humanos, material didáctico y herramientas tecnológicas para que el gestor de la presente propuesta pudiera recibir todas las competencias requeridas en su preparación profesional en la carrera de Administración de Empresas adquiriendo un perfil competente e íntegro, la institución corroboró además, a través de sus docentes especialistas, en el direccionamiento del proyecto, consultas y ampliación de conocimientos relevantes para la investigación. Estos referentes fueron:

Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos y recientemente titulado Doctor en Ciencias Gerenciales, el señor LUIS ALFREDO JIMÉNEZ RODRÍGUEZ; director del proyecto de grado denominado PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA GRANJA AVÍCOLA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HUEVOS EN EL MUNICIPIO DE EL TARRA, NORTE DE SANTANDER a cargo del estudiante GUIDO ALFONSO GUERRERO DURAN. Más que un profesional con importantes titulaciones, es un excelente ser humano con arraigo a sus creencias y comprometido con sus responsabilidades. Ha sido un excelente aliado y soporte para esta investigación al proporcionar fundamentos y opiniones que en ciertos momentos permitieron centrar y anclar el rumbo de los diferentes planteamientos contemplados en este cuerpo de trabajo.

Especialista MYRIAM MEZA QUINTERO, coordinadora del proyecto avícola de la UFPSO. Pieza clave en el estudio técnico del plan de negocio, su colaboración consistió en permitir el ingreso a las instalaciones de la granja de la cual está a cargo, y disponer de su valioso tiempo para atender en su oficina al gestor del planteamiento y resolver todas las inquietudes al respecto. Fue muy amable en mostrar las instalaciones de la unidad productiva y describir los procesos operativos implementados; además, no tuvo inconveniente en suministrar indicaciones técnicas para la construcción de la infraestructura y condiciones sanitarias y bienestar animal.

ASOAVITAR (Asociación de Avicultores de El Tarra): agremiación a la cual pertenecen todos los productores avícolas de las diferentes explotaciones (huevo – pollo) del municipio; sin embargo, en el momento solo participan en ella aquellos que manejan pollo de engorde puesto que la producción de huevos no ha tenido proliferación. Y precisamente se ha inmiscuido a esta

asociación como organismo de apoyo en la investigación ya que se recurrió a ella para indagar acerca de las causas o factores que han obstaculizado el desarrollo de esta práctica. Para ello se contó con la disposición y colaboración del representante legal JESÚS ENRIQUE PÉREZ, quien muy amablemente atendió la solicitud y explicó las razones que entorpecen dicho proceso.

Comerciantes y consumidores del municipio de El Tarra: dueños de negocios y madres cabeza de hogar fueron las personas más importantes en la indagación ya que gracias a su información se pudo establecer las condiciones de demanda y consumo del huevo en esta población, así como los diferentes componentes que forman parte de la dinámica del mercado: precios, disposición de compra, preferencias, etc. Gracias a sus aportaciones fue fácil realizar un completo estudio y análisis del entorno mercantil y el comportamiento del sector avícola en esta localidad.

Centro de Empleo y Emprendimiento Ocaña (CEMPRENDO): institución pública encaminada a acompañar y apoyar a personas emprendedoras en la formulación de planes de negocios con miras a postularse en la convocatoria nacional del Fondo Emprender del SENA, buscando obtener capital semilla para la financiación de proyectos. Ha sido una de las mejores entidades aliadas en la estructuración del modelo de negocios sentando las bases y direccionando el proceso objetivamente hacia la consecución del capital de trabajo para la puesta en marcha.

Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), dependencia presente en Ocaña: entidad pública de orden Nacional dedicada a contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario colombiano mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y

químicos para las especies animales y vegetales, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio. Este organismo ha sido en la formulación del plan de negocio pionero en referenciar la normativa y las exigencias técnicas requeridas para el funcionamiento eficaz de la granja, en lo sanitario, biológico, ubicación de las instalaciones y demás.

De otra parte, ha servido como plataforma o enlace para contactar y visitar granjas activas dedicadas a la producción y comercialización de huevos ubicadas en la provincia de Ocaña, las cuales llevan un sistema sanitario y de bioseguridad completo y estricto ceñido a las especificaciones técnicas de la norma.

Stevenson Torrado: zootecnista de la granja avícola Campo Alegre ubicada en el corregimiento de la Ermita, en Ocaña. Profesional egresado de la UFPSO, con más de 6 años de práctica y trayectoria en el desarrollo de su profesión y amplia experiencia en el manejo y bienestar animal. Persona importante igualmente para la profundización del conocimiento de los parámetros técnicos, sanitarios y biológicos en la actividad avícola. Atendió a la solicitud realizada por el gestor de la propuesta por medio del ICA para consultar aspectos de manejo animal: alimentación, tratamiento de enfermedades, instalaciones, equipos, procesos operativos, etc.

Oficina de Planeación del Municipio de El Tarra: dependencia de la administración municipal encargada, entre otras cosas, del diligenciamiento y radicación de licencias y permisos para construcción y funcionamiento de estructuras e instalaciones enfocadas a desarrollar algún

tipo de actividad comercial o industrial. A esta oficina se acudió a solicitar la cotización de las licencias y permisos para la construcción y funcionamiento de la infraestructura de la granja y de la actividad avícola.

Cámara de Comercio, dependencia ubicada en Ocaña: entidad pública de orden Nacional en cargada, entre otras, de los registros públicos, mercantiles y constitución de empresas. Igualmente se hizo la visita a este organismo para consultar la tramitación y cotización de los costos para la constitución de empresa.

Banco Agrario de Colombia, dependencia ubicada en Ocaña: entidad estatal colombiana orientada principalmente al financiamiento de actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial. A esta institución se hizo presencia para hacer solicitud crediticia para el financiamiento en cierto porcentaje del proyecto avícola. Allí aparte de ofrecer información referente a la parte financiera, también se brindó asesoría sobre los montos o rubros destinados para la construcción de instalaciones, compra de equipos y herramientas y materia prima.

Armando Castro: asistente técnico y distribuidor de concentrado Espartaco en Ocaña. Se le consultó y cotizó de manera telefónica y personal los precios del concentrado que distribuye, las condiciones de pago y las relaciones comerciales que se pueden establecer entre dicho proveedor y la granja; así como también razón de otros insumos y equipos que se puedan conseguir a través de esta firma.

Abelardo Martínez Alvarín: representante legal de la distribuidora Agropecuaria Venadillo ubicada en el mercado público de Ocaña, y distribuidor autorizado de Itacol. A esta persona se le solicitó cotización de las materias primas, insumos y equipos requeridos para ejercer la actividad. Se le agradece su amabilidad y atención en atender la petición y suministrar rápidamente la información.

Ferreterías: tanto en Ocaña como en el municipio de El Tarra se hizo el recorrido y visita a los principales abastecimientos de materiales para la construcción, con el propósito de cotizar los precios de los diferentes elementos requeridos para edificar y acondicionar las instalaciones operativas (galpones – bodegas – duchas) y administrativas (oficinas) de la granja.

7.4 Fase de implementación

Fondo Emprender: es una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA- y reglamentado por el Decreto 934 de 2003, cuyo objeto exclusivo es financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales.

El Fondo busca incentivar y facilitar la generación y creación de empresas, contribuyendo al desarrollo humano e inserción en el sector productivo, mediante la asignación de capital semilla no reembolsables a los planes de negocio presentados por emprendedores que cumplan con los requisitos. (SENA, s.f.)

Es a esta cuenta a la cual se busca llegar a través de sus convocatorias realizadas dos veces por año, para competir en la consecución del capital semilla que se requiere para la puesta en marcha de la idea de negocios. Se apuesta fuertemente por ello porque es la alternativa más viable en el momento por ser una estimulo con el respaldo estatal, y más aun pensando en que si se logra implementar los cuerdos entre la guerrilla de las FARC y el Gobierno, los programas diseñados para el posconflicto sería apoyar con o la financiación de proyectos productivos a las zonas más azotadas por el conflicto, entre esas estaría el Catatumbo.

Oficina de Planeación del Municipio de El Tarra: departamento recurrente para solicitar los permisos y licencias de construcción y funcionamiento de la infraestructura y actividad comercial.

Ferreterías: proveedoras de los materiales requeridos para la construcción.

Banco Agrario de Colombia, dependencia ubicada en Ocaña: solicitud de préstamo para suplir el restante requerimiento de inversión del proyecto.

Cámara de Comercio, dependencia ubicada en Ocaña: organismo aliado en el registro y constitución de la empresa.

7.5 Fase de operación

Armando Castro: proveedor de las materias primas, insumos y equipos para el desarrollo de la práctica avícolas.

Abelardo Martínez Alvarín: proveedor de las materias primas, insumos y equipos para el desarrollo de la práctica avícolas.

Comerciantes y consumidores de El Tarra: componente sumamente indispensable e importante, razón de ser de toda actividad empresarial a implementarse, ellos y sus necesidades son sin duda alguna el motor que promueven la iniciativa de llevarles la mejor opción y alternativa para solucionar sus problemas de abastecimiento y satisfacción de sus necesidades.

ASOAVITAR: agremiación a la cual se visiona hacer parte para promover una cultura cooperativista mediante la asociatividad empresarial, la unificación de misiones, visiones y fortalezas de los diferentes productores y asociados para consolidar una estructura de mercado fuerte y una economía sustentable que aporte al desarrollo social y económico de la población Tarrense en primera instancia, en segunda ser el prototipo ejemplar de la región del Catatumbo para construir colectivamente un mercado dinámico, autosuficiente y pujante.

DIAN o Cámara de Comercio, dependencia ubicada en Ocaña: indispensable para la tributación, declaraciones de impuesto y renta anuales exigidos por la legislación colombiana.

Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), dependencia ubicada en Ocaña: organismo de apoyo para implementar los sistemas y controles sanitarios y biológicos en pro del bienestar animal y eficiencia operativa de la granja.

7.6 Estructura organizacional de la empresa

Definición de la empresa: la empresa que contempla estructurar y constituir este plan de negocios es una granja avícola productora y comercializadora de huevos semi-criollos a establecerse en la vereda El Llano, jurisdicción del municipio de El Tarra, en Norte de Santander. El propósito institucional y social es proporcionar a la población Tarrense (comerciantes y consumidores) un producto de alta calidad, fresco y asequible que les permita solucionar los problemas de suministro y satisfacción de sus necesidades alimenticias. Tendrá por nombre Avícola GUERRERO y se constituirá bajo la denominación de Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S

Misión. “Producir y comercializar huevos de alta calidad con características semi-criollas, frescos, nutritivos y asequibles para toda la población Tarrense y municipios aledaños”.

Visión. “Ser la empresa avícola de postura líder de la región, reconocida por desarrollar una producción limpia y sostenible de huevos mediante prácticas orgánicas y ecológicas enmarcadas y respaldadas por la legislación vigente colombiana”.

Principios

- Crecimiento y sostenibilidad empresarial.
- Asociatividad y cooperación empresarial.
- Responsabilidad Social Empresarial.
- Calidad y bienestar.
- Trabajo en equipo.

- Aprendizaje y mejoramiento continuo.

Valores

- *Respeto*: reconocer el derecho ajeno, aceptando y comprendiendo las diferentes formas de pensamiento y actuación.

- *Integridad*: capacidad de actuar apropiadamente en consecuencia con lo que se piensa o se dice, o lo que se considera que es importante realizar sin afectar los intereses de los demás.

- *Compromiso*: disposición y actitud para adquirir responsabilidades y cumplirlas oportunamente procediendo y empleando mecanismos apropiados y consecuentes.

- *Confianza*: credulidad y seguridad creada a partir de la actuación apropiada en circunstancias y situaciones determinadas.

- *Honestidad*: congruencia en lo que se piensa y en lo que se hace, armonizar las palabras con los hechos.

- *Transparencia*: sinceridad y claridad al hablar o actuar. Comunicar sin temor o restricción alguna lo que se debe adjudicar a los grupos de interés.

Organigrama de la empresa

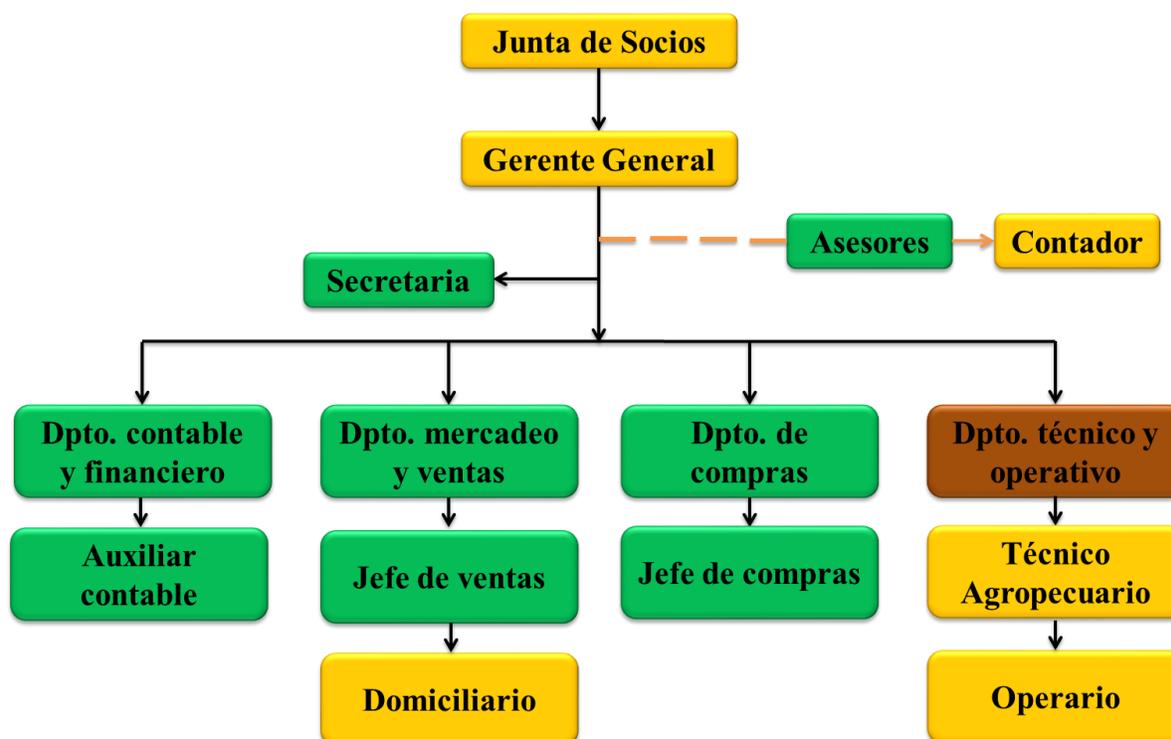


Figura 51. Organigrama de la empresa. Fuente. Elaboración propia.

Manual de funciones. El propósito del presente manual es orientar sobre la forma en que la institución se organiza para cumplir con sus objetivos, clarificando los grados de responsabilidad de los diferentes cargos administrativos y operativos que la integran y sus relaciones de autoridad y dependencia. Dicho manual describe la organización formal, mencionando para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades.

Tabla 53*Perfil del cargo del gerente de la empresa*

Avícola GUERRERO S.A.S	
Nombre del cargo: Gerente General	Número de personas en el cargo: 1
División: Área Administrativa	Jefe inmediato: Junta de Asociados
Supervisa a: Todo el personal.	Tipo de Contratación: contrato laboral a término fijo por 1 año.
<p>Naturaleza y resumen del cargo: Representante legal y líder de la gestión estratégica de la empresa. Sus funciones principales son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la institución, además de contratar al personal adecuado para el desempeño eficiente de la actividad; todo ello, con el fin de asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la granja, cumpliendo con los lineamientos estratégicos internos y las normativas vigentes de la legislación colombiana en el tema avícola.</p>	
<p>Descripción de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representar a la organización en negociaciones o relaciones comerciales con proveedores y clientes. • Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. • Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos requeridos. • Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder representativo e inspirador. • Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. • Coordinar y orientar junto a los jefes de los departamentos el cumplimiento de los planes y programas administrativos y operativos para el desarrollo de las diferentes actividades de la empresa. • Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. • Analizar y resolver los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, operativo, personal y demás. • Gestionar recursos, relaciones y convenios comerciales relevantes y necesarios para la empresa. 	

-
- Mantener un alto conocimiento del mercado y evaluar las tendencias de los factores externos a la organización que puedan incidir en sus planes y metas.
 - Orientar y apoyar a sus colaboradores sobre los aspectos técnicos y administrativos requeridos para el cumplimiento de los objetivos previstos.
 - Asistir y participar en reuniones, seminarios, conferencias y otras actividades regionales, departamentales o nacionales donde sea necesaria su presencia en representación de la empresa para analizar y discutir temas de interés e informar a su personal a cargo de las decisiones tomadas en ellas.

Habilidades

Perfil Profesional:

Título de formación universitaria en:

Administración de Empresas.

Economía.

Ingeniería Industrial.

Preferiblemente con especialización en Gerencia.

Habilidad mental:

Decisivo, líder, motivador.

Saber escuchar, ser observador, agilidad mental, poder negociador, empoderamiento, capacidad analítica, numérica, comprensión verbal, trabajo en equipo, ser comunicativo y sociable, creativo, emprendedor. ⁹

Experiencia:

De (3) a (5) años de experiencia en cargos directivos.

Habilidad técnica:

Manejo de programas básicos de informática: Word, Excel, navegación en web.

Nota: La tabala presenta el perfil del cargo del gerente de la empresa. Fuenet: Elaboración propia.

⁹ “Tabla 53 Perfil del cargo del gerente de la empresa” “Continuación”

Tabla 54
Perfil del técnico en producción agrícola

Avícola GUERRERO S.A.S	
Nombre del cargo: Téc. Prof. Producción Avícola.	Número de personas en el cargo: 1
División: Área Operativa	Jefe inmediato: Gerente General
Supervisa a: Operario avícola	Tipo de Contratación: contrato laboral a término fijo por 1 año.
<p>Naturaleza del cargo: operar y ejecutar procesos avícolas, desarrollando actividades que contribuyan a implementar las condiciones óptimas de eficiencia y calidad del Sistema de Producción, acordes con los procedimientos de buenas prácticas en manejo y bienestar animal, normativa sanitaria, medioambiental y responsabilidad social en los procesos que requieran de cuidados esenciales en la obtención del producto para salvaguardar la salud pública.</p>	
<p>Descripción de funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar labores de manejo avícola según etapa de crecimiento y producción que permita eficiencia en el proceso. • Ejecutar planes de alimentación de aves en las diferentes etapas de producción de acuerdo a las tablas de alimentación propuestas en la empresa. • Ejecutar planes de vacunación en las aves para controlar las posibles afecciones que puedan vulnerar su salud animal, siguiendo los parámetros establecidos por la normativa. • Utilizar y elaborar alimentos no tradicionales en alimentación acordes a las etapas de crecimiento. • Aplicar la normatividad ambiental del sector avícola a los procesos que se desarrollan. • Detectar animales enfermos o de bajo índice productivo siguiendo el conducto regular estipulado por la producción. • Diligenciar registros de control de la producción. • Recopilar la información necesaria para los programas de trazabilidad. • Ejecutar el programa de bioseguridad basado en protocolos estandarizados en la producción. • Desarrollar tareas de control sanitario en aves muertas según procedimientos normativos. • Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos e implementos utilizados en la producción. 	

-
- Participar en la realización del inventario físico de materias primas, insumos y equipos.
 - Corroborar a determinar costos de producción, precios y forma de adquisición de materias primas e insumos.
 - Prestar apoyo en la adecuación y preparación de instalación y equipos para la puesta en marcha de la producción avícola.
 - Hacer seguimiento y evaluar el desarrollo de los programas avícolas implementados.
 - Establecer y mantener registro y control de la producción diaria.
 - Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
 - Supervisar las actividades designadas al personal a su cargo.
 - Cumplir con funciones asignadas por la alta gerencias relevantes o relacionadas con su perfil profesional.

Habilidades

Perfil Profesional:

Técnico Profesional en Sistemas de Producción Avícola.
Zootecnista.

Técnico agropecuario.

Habilidad mental:

Capacidad analítica.

Capacidad numérica.

Comprensión verbal.¹⁰

Experiencia:

De 1 a 2 años de experiencia en procesos avícolas, manejo y bienestar animal.

Habilidad Física:

Buena condición física.

Nota: La tabla presenta información del perfil del técnico de producción requerido. Fuente:

Elaboración propia.

¹⁰ “Tabla 54 Perfil del técnico de producción” “Continuación”

Tabla 55
Perfil del operario de la empresa

Avícola GUERRERO S.A.S	
Nombre del cargo: Operario avícola	Número de personas en el cargo: 1
División: Área Operativa	Jefe inmediato: Téc. Profesional en Producción Avícola.
Supervisa a: Ninguno	Tipo de Contratación: contrato laboral a término fijo por 1 año.
Naturaleza del cargo: Hacer mantenimiento y limpieza de las instalaciones, equipos y herramientas y área de producción; controlar las temperaturas e luminosidad de los galpones, alimentación y cuidado de las gallinas, recolección, selección y empaçado de huevos.	
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer la limpieza y mantenimiento de comederos y bebederos. • Preparar y suministrar el alimento y líquido a las aves. • Adecuar las temperaturas e iluminación de los galpones. • Remover la cama de las aves para evitar concentración de olores fuertes. • Retirar humedades registradas al interior de los galpones, específicamente en la cama de las gallinas para prevenir la proliferación de virus o enfermedades. • Separar y trasladar las aves enfermas de las alentadas hacia otras locaciones. • Retirar y someter al debido proceso sanitario y biológico a las aves muertas. • Al finalizar el ciclo productivo de las aves amontonar, hacer tratamiento y empaçar la gallinaza obtenida. • Participar y colaborar al técnico agropecuario en las jornadas de vacunación. • Llevar registros y reportar los índices de producción diaria, muertes y enfermedades registradas para controlar el proceso y tomar decisiones al respecto. • Cumplir estrictamente el programa sanitario y biológico de la empresa. • Recolectar, seleccionar y empaçar los huevos en sus respectivas presentaciones comerciales para su despacho. • Cumplir, compartir y promover los lineamientos y políticas de la empresa: misión visión, objetivos, principios y valores. • Responder por los equipos que tiene a su disposición para el desarrollo de la actividad. 	

-
- Acatar las demás funciones que le sean asignadas por el gerente, relacionadas con la naturaleza de su cargo.

Habilidades

Perfil Profesional:

Estudios primarios (saber leer, escribir, realizar operaciones matemáticas y tener conocimiento básico en avicultura).

Experiencia:

Mínimo un (1) año en el manejo básico de aves de posturas.

Habilidad Mental:

Saber escuchar, obediente, motivado, concentración, sociable, comunicativo, etc. ¹¹

Habilidad Física:

Resistencia para estar de pie y en movimiento constante entre 10 y 12 horas al día.

Nota: La tabla muestra el perfil necesario del operario de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 56

Perfil del cargo del domiciliario

Avícola GUERRERO S.A.S	
Nombre del cargo: Domiciliario	Número de personas en el cargo: 1
División: Área Operativa.	Jefe inmediato: Jefe Depto., de ventas.
Supervisa a: Ninguno	Tipo de Contratación: Orden de Prestación de Servicios (OPS), duración de 6 meses.
Naturaleza del cargo: se encargará de transportar el producto desde la granja hasta los diferentes establecimientos o residencias, ofreciendo un servicio de acarreo a los clientes rápido, seguro y eficiente.	

¹¹ “Tabla 55 Perfil del operario de la empresa” “Continuación”

Descripción de funciones

- Embarcar el producto en el vehículo.
- Revisar y asesorarse que la orden de despacho cumpla con las condiciones requeridas: cantidad, estado del producto, tipo de presentación comercial, dirección del destinatario, etc.
- Transportar el producto desde la empresa hasta el cliente solicitante.
- Desembarcar el producto.
- Revisar y asegurarse que el producto entregado este en buenas condiciones.
- Solicitar la firma de recibido al cliente.
- Estar disponible para cumplir funciones y actividades encomendadas por la alta gerencia dentro de su rol como transportador.

Habilidad
Educación Profesional:

Estudios primarios, intermedios o secundarios aprobados.

Tener documentación de conducción al día.

Tener vehículo propio.

Habilidades Generales:

Habilidad numérica y analítica.

Sociable.

Comunicativo.

Comprometido.¹²

Experiencia:

De 6 a 12 meses en conducción y distribución de mercancías.

Habilidad Físicas:

Buena condición física, para lidiar peso y resistencia para movilizarse en jornadas continuas de trabajo.

Nota: La tabla presenta la información sobre el perfil del cargo del domiciliario de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

¹² “Tabla 56 Perfil del cago del domiciliario” “Continuación”

Contrato Laboral. Es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.

A continuación se muestra el modelo de contrato de trabajo – *según especificaciones señaladas en el Código Sustantivo del Trabajo colombiano* – que se aplicará al personal empleado por y a disposición la empresa para el desarrollo de su actividad avícola.

Tabla 57

Contrato a término fijo o indefinido

CONTRATO DE TRABAJO INDIVIDUAL A TÉRMINO FIJO DE 1 AÑO				
Información del Empleador				
Nombres y Apellidos:		Dirección o Domicilio:		
Documento de Identificación:	Lugar de expedición:	de	Fecha de Nacimiento:	Tel. o Cel.:
C.C.: N° _____			DD ___ MM ___ AA ___	_____
Información del Trabajador				
Nombres y Apellidos:		Dirección o Domicilio:		
Documento de Identificación:	Lugar de expedición:	de	Fecha de Nacimiento:	Tel. o Cel.:
C.C.: N° _____			DD ___ MM ___ AA ___	_____
Labor a desempeñar:	Salario a devengar:		Pagadero por:	
	\$ _____			

Cuarta. El trabajador se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señaladas por el empleador, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas jornada ordinaria de la forma prevista en el artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el artículo 167 *ibídem*.¹³

Quinta. La duración del presente contrato será de **1 año**. Los primeros dos meses del presente contrato se consideran como período de prueba y, por consiguiente, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato unilateralmente, en cualquier momento de dicho periodo. Vencido éste, la duración del contrato será indefinida, mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo; no obstante el trabajador podrá dar por terminado este contrato mediante aviso escrito al empleador con antelación no inferior a treinta días. En caso de no dar el trabajador el aviso, o darlo tardíamente, deberá dar al empleador una indemnización equivalente a \$ **xxxxxx**.

Sexta. Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato por cualquiera de las partes, las enumeradas en los artículos 62 y 63 del Código Sustantivo del Trabajo; y, además, por parte del empleado, las faltas que para el efecto se califiquen como graves en el espacio reservado para las cláusulas adicionales en el presente contrato.

Séptima. Las invenciones o descubrimientos realizados por el trabajador contratado para investigar pertenecen al empleador, de conformidad con el artículo 539 del Código de Comercio, así como el artículo 20 y concordantes de la ley 23 de 1982 sobre derechos de autor. En cualquier otro caso el invento pertenece al trabajador, salvo cuando éste no haya sido contratado para investigar y realice la invención mediante datos o medios conocidos o utilizados en razón de la labor desempeñada, evento en el cual el trabajador, tendrá derecho a una compensación que se fijará de acuerdo con el monto del salario, la importancia del invento o descubrimiento, el beneficio que reporte al empleador u otros factores similares.

Octava. Las partes podrán convenir que el trabajo se preste en lugar distinto al inicialmente contratado, siempre que tales traslados no desmejoren las condiciones laborales o de remuneración del trabajador, o impliquen

¹³ “Tabla 57 contrato a término fijo o indefinido” “Continuación”

perjuicios para él. Los gastos que se originen con el traslado serán cubiertos por el empleador de conformidad con el numeral 8° del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo. El trabajador se obliga a aceptar los cambios de oficio que decida el empleador dentro de su poder subordinante, siempre que se respeten las condiciones laborales del trabajador y no se le causen perjuicios. Todo ello sin que se afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador, de conformidad con el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo.

Novena. Este contrato ha sido redactado estrictamente de acuerdo con la ley y la jurisprudencia y será interpretado de buena fe y en consonancia con el Código Sustantivo del Trabajo cuyo objeto, definido en su artículo 1°, es lograr la justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Décima. El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto alguno cualquier otro contrato verbal o escrito celebrado por las partes con anterioridad. Las modificaciones que se acuerden al presente contrato se anotarán a continuación de su texto.

Para constancia se firma en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor, ante testigos en CIUDAD a los # días del mes de MES del AÑO.

EMPLEADOR

TRABAJADOR

C.C. N° _____ de _____ C.C. N° _____ de _____

Nota: La tabla presenta el modelo del contrato de la empresa a término fijo o indefinido. Fuente: (uniderecho.com, 2007)

¹⁴ “Tabla 57 Contrato a término fijo o indefinido” “Continuación”

Contrato de prestaciones de servicios u Órdenes de Prestación de Servicios (OPS). Es de *carácter civil y no laboral*, por lo tanto no está sujeto a la legislación de trabajo y no es considerado un contrato con vínculo laboral al no haber relación directa entre empleador y trabajador, por ello, *no cuenta con período de prueba y no genera para el contratante la obligación de pagar prestaciones sociales.* (José Alejandro Cárdenas, S.F.)

Tabla 58

Modelo contrato por OPS

FORMATO DE CONTRATACIÓN POR ÓRDENES DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

_____, mayor de edad, identificado con cédula de ciudadanía N° _____ de _____, _____, actuando en nombre propio, quien en adelante se denominará EL CONTRATANTE, y _____, mayor de edad, domiciliado en _____, y quien para los efectos del presente documento se denominará EL CONTRATISTA, acuerdan celebrar el presente CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS, el cual se regirá por las siguientes cláusulas:

Primera. El CONTRATISTA en su calidad de trabajador independiente, se obliga para con El CONTRATANTE a ejecutar los trabajos y demás actividades propias del servicio contratado, el cual debe realizar de conformidad con las condiciones y cláusulas del presente documento y que consistirá en: _____, sin que exista horario determinado, ni dependencia.

Segunda. El plazo para la ejecución del presente contrato será de _____, contados a partir del _____ al _____ del año _____ y podrá prorrogarse por acuerdo entre las partes con antelación a la fecha de su expiración mediante la celebración de un contrato adicional que deberá constar por escrito.

Tercera. El valor del contrato será por la suma de \$ _____ y VALOR EN LETRAS _____.

Cuarta. El valor del contrato será cancelado por **cuotas semanales, quincenales, mensuales** de \$ _____ los días _____.

Quinta. El CONTRATANTE deberá facilitar acceso a la información y elementos que sean necesarios, de manera oportuna, para la debida ejecución del objeto del contrato, y, estará obligado a cumplir con lo estipulado en las demás cláusulas y condiciones previstas en este documento. El CONTRATISTA deberá cumplir en forma eficiente y oportuna los trabajos encomendados y aquellas obligaciones que se generen de acuerdo con la naturaleza del servicio, *además se compromete a afiliarse a una empresa promotora de salud EPS, y cotizar igualmente al sistema de seguridad social en pensiones tal como lo indica el art.15 de la ley 100 de 1993, para lo cual se dará un término de dos semanas contadas a partir de la fecha de iniciación del contrato. De no hacerlo en el término fijado el contrato se dará por terminado.*

Sexta. El CONTRATANTE o su representante supervisarán la ejecución del servicio encomendado, y podrá formular las observaciones del caso, para ser analizadas conjuntamente con el CONTRATISTA.

Séptima. El presente contrato terminará: por vencimiento de términos (culminación del tiempo fijado), por acuerdo mutuo entre las partes o por el incumplimiento de una de las partes de las obligaciones derivadas del acuerdo establecido.

Octava. El CONTRATISTA actuará por su cuenta, con autonomía y sin que exista relación laboral, ni subordinación con el CONTRATANTE. Sus derechos se limitarán por la naturaleza del contrato, a exigir el cumplimiento de las obligaciones del CONTRATANTE y el pago oportuno de su remuneración fijada en este documento.

Novena. El CONTRATISTA no podrá ceder parcial ni totalmente la ejecución del presente contrato a un tercero, sin la previa, expresa y escrita autorización del CONTRATANTE.

Décima. Para todos los efectos legales, se fija como domicilio contractual a la ciudad o municipio de _____.

Las partes suscriben el presente documento, a los _____ días del mes de _____ del año _____, en la ciudad o municipio de _____.

CONTRATANTE

C.C: N^{15o} _____

Domicilio: _____

Celular: _____

CONTRATISTA

C.C: N° _____

Domicilio: _____

Celular: _____

¹⁵ “Tabla 58 Modelo contrato por OPS” “Continuación”

Capítulo 8. Aspectos legales

8.1 Constitución de la empresa

Tipo de empresa o sociedad a crearse. La Avícola GUERRERO se constituirá con la denominación de Sociedad por Acciones Simplificada, y como persona jurídica. Las S.A.S como es conocida esta colectividad por sus siglas, es un tipo de empresa que vio la luz con la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008 y que reúne todas las cualidades para convertirse en el modelo de constitución que se impondrá en los próximos años. Las Sociedades por Acciones Simplificadas no exigen un número mínimo de accionistas y, de hecho, permiten la unipersonalidad. Además, se constituyen por documento privado que ha de registrarse en la Cámara de Comercio.

Naturaleza de la empresa. La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas. (Colombia, 2008)

8.1.1. Requisitos exigidos para crear empresa en Colombia.

Tabla 59
Trámites comerciales

ASPECTOS COMERCIALES			
Tipo de Obligación	Entidad dónde se tramita	Requisitos	Cuándo se debe realizar
Verificar que el nombre de la empresa sea Único	Se puede consultar en la página de la Cámara de Comercio a través de los Centros de Atención Empresarial CAE	Establecer previamente el tipo de sociedad a constituir y su posible nombre	Después de escoger el tipo de sociedad a formar
Realizar documento privado de constitución	En junta de socios	<p>Es la primer acta de la empresa y en la que debe constar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre, documento de identidad, domicilio y dirección de los socios. 2. Domicilio de la empresa 3. Duración de la empresa (puede ser indefinido) 4. Listado de las actividades a realizar, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier acto lícito de comercio. 5. Monto del capital haciendo una descripción pormenorizada de los bienes aportados, con estimación de su valor. 6. El número de cuotas, acciones o partes de interés, de igual valor nominal, en que se dividirá el capital de la sociedad y la forma en que serán distribuidas, si fuere el caso. 7. El nombre, documento de identidad y las facultades otorgadas a los administradores. 	Previo a la inscripción en el registro mercantil

Autenticar las firmas del documento privado de constitución	Notaría	Presentar el documento Privado de constitución.	Previo a la inscripción en el registro mercantil
Diligenciar el Formulario de Registro Único Empresarial y Social (RUES).	Centro de Atención Empresarial de la Cámara de Comercio	Pagar el valor correspondiente al formulario	Previo a la inscripción en el registro mercantil
Diligenciar el Formulario de matrícula mercantil	Centro de Atención Empresarial de la Cámara de Comercio	Pagar el valor correspondiente al formulario de matrícula mercantil	Previo a la inscripción en el registro mercantil
		Presentar:	
		*Formulario de Caratula Única Empresarial	
		*Formulario de anexo matrícula mercantil	
Inscribirse en el registro mercantil (el tramite tiene un tiempo aproximado de 2 días) Con la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, la empresa obtiene el registro en la Secretaria de Hacienda Municipal para posteriores declaraciones y pagos del Impuesto de Industria y Comercio	Cámara de Comercio donde se encuentra ubicado el domicilio principal de la sociedad	*Formulario de matrícula mercantil *Documento privado de constitución *Recibo de pago del impuesto de registro expedido por rentas departamentales *Cartas de aceptación de cargos, cuando las personas designadas no manifiestan su aceptación en el documento de constitución *Documento de identificación del representante legal. ¹⁶	Dentro del mes siguiente a la fecha del documento de constitución

¹⁶ Tabla 59 Tramites comerciales” “Continuación”

			*Pagar los derechos de matrícula (se liquida de acuerdo al monto de los activos)	
Balance de Apertura	Cámara de Comercio	Relacionar Activos, Pasivos y Patrimonio con los que el establecimiento iniciará sus actividades.(Se anexa a la inscripción de la Matricula Mercantil)		Previo a la inscripción en el registro mercantil
Solicitar el certificado de existencia y representación legal, el cual acredita la matrícula en el registro mercantil	Cámara de Comercio	*Realizar la solicitud indicando el Nombre o Razón Social y el Número de NIT. *Cancelar el valor del documento.		Después de estar inscrita en la Cámara de Comercio.
Registro Libros de Comercio:		1. Presentar solicitud del representante legal (debe estar autenticada ante notario), en la cual se indique:*Nombre del empresario*Destino del libro		
* Libro de actas	Centro de Atención Empresarial de la Cámara de Comercio ¹⁷	*Indicación de que su registro es por primera vez		Después de estar inscrito en la Cámara de Comercio
*Libro de socios y accionistas. Este trámite se demora aproximadamente 1 o 2 días,		*Indicación del número de hojas útiles a registrar (folio inicial y folio final).		
		2. Cancelar en caja los derechos de inscripción correspondiente a los libros de actas y registro de accionistas.		
		Diligenciar y presentar:		
		*Formulario de solicitud		
Apertura de cuenta corriente	El banco elegido por la empresa ¹⁸	*Certificado de existencia y representación legal *NIT *Fotocopia de Cédula del Representante Legal		Antes de iniciar actividades.

Nota: La tabla presenta la información necesaria para realizar los trámites comerciales. Fuente:

(Actualícese, 2014)

¹⁷ “Tabla 59 Trámites comerciales” “Continuación”

Tabla 60
Trámites tributarios

ASPECTOS TRIBUTARIOS			
Tipo de Obligación	Entidad dónde se tramita	Requisitos	Cuándo se debe realizar
Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)	DIAN	Diligenciamiento del formulario oficial. Realizar la formalización de la inscripción. Registro Único Tributario.	Una vez realizado el registro mercantil ante la Cámara de Comercio
Solicitud de autorización de numeración para Facturar	DIAN	diligenciar solicitud en formulario 1302 “Solicitud sobre numeración para Facturación” en original y copia. Documento de identidad del obligado, representante o apoderado. Certificado de Existencia y Representación Legal. Registro Único Tributario.	Una vez realizada la inscripción en el RUT
Solicitud de Resolución de Habilitación de Numeración de Facturación	DIAN	Diligenciar formulario 1302 solicitud sobre numeración para Facturación en original y copia. Documento de identidad del obligado, representante o apoderado. Certificado de Existencia y Representación Legal.	Pasados los dos años de vigencia de la Resolución de Autorización de Facturación, si todavía tiene numeración de facturación sin utilizar.
Presentar declaración del IVA	Entidades financieras autorizadas para recibir el pago de esta obligación, ubicadas en el territorio nacional.	La declaración de IVA, que a partir de la ley 1607 de 2012 se puede pagar en períodos bimestrales, cuatrimestrales y anuales; deberá presentarse en los formularios que para tal efecto señale la DIAN y deberá contener la información del artículo 602 del E.T. El formulario para esta declaración es el Número 300. Nota: El IVA dentro de la actividad avícola: el IVA pagado en la adquisición de las pollonas y en la etapa improductiva de cría y levante de las gallinas ponedoras, deberá tener el tratamiento de mayor costo del activo fijo, mientras que el IVA pagado en la etapa de postura (productiva) es descontable y podrá ser objeto de devolución y/o	En la fecha del respectivo vencimiento según calendario tributario, teniendo en cuenta los dos últimos dígitos del NIT.

		compensación para el avicultor.	
Presentar declaración del Impuesto de Renta y Complementarios	Entidades financieras autorizadas para recibir la presentación o pago de esta obligación, ubicadas en el territorio nacional.	La declaración de Renta deberá presentarse en el formulario oficial prescrito por la DIAN y deberá contener la información del artículo 596 del E.T.	Presentación anual según calendario tributario y teniendo en cuenta los dos últimos dígitos del NIT.
Presentar declaración del Impuesto sobre la Renta para Equidad –CREE–¹⁹	Entidades financieras autorizadas para recibir la presentación y el pago de esta obligación, ubicadas en el territorio nacional.	*El impuesto CREE debe presentarse en el formulario oficial prescrito por la DIAN y deberá cumplir con lo exigido en los artículos del 20 al 37 de la Ley 1607 de 2012.	Declaración: Anual Pago en dos cuotas: primera cuota hasta Abril y segunda cuota hasta Junio, según calendario tributario, teniendo en cuenta los dos últimos dígitos del NIT.
Autoretención del – CREE–	Entidades financieras autorizadas para recibir el pago de esta obligación, ubicadas en el territorio nacional. ²⁰	La autorretención del CREE debe presentarse en el formulario oficial diseñado por la DIAN y además deberá estar de acuerdo con lo indicado en el artículo 2 del Decreto 1828 de 2013	Mensual o cuatrimestral dependiendo de los ingresos brutos del contribuyente obtenidos durante el periodo gravable anterior
Presentar declaración por Impuesto de Industria y Comercio (ICA)	Entidades financieras autorizadas para recibir el pago de esta obligación, la Tesorería del municipio y centros de Atención Local Integral C.A.L.I.	El impuesto ICA debe presentarse en el formulario oficial prescrito por la Secretaría de Hacienda Municipal (SHM) y según lo dispuesto por cada municipio.	Anual según resolución del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal y teniendo en cuenta las fechas límite para su declaración y pago, y el último dígito del NIT.
Presentar declaración mensual de retenciones en la fuente por impuestos nacionales, esto es por renta, IVA y Ganancias Ocasionales.	En los bancos y demás entidades autorizadas para recaudar, ubicadas en el territorio nacional.	Deberá presentarse en el formulario oficial de la DIAN. La declaración deberá contener la información del artículo 606 del E.T.	Mensualmente, en la fecha de vencimiento, teniendo en cuenta los dos últimos dígitos del NIT.
Presentar declaración mensual de retenciones en la fuente por ICA (Este es un	Entidades financieras autorizadas para recibir el pago de esta obligación, la	Deberá contener: *Formulario diligenciado (en Cali la presentación de la declaración se realiza	Mensualmente, en la fecha del respectivo vencimiento.

¹⁹ “Tabla 60 Trámites tributarios” “Continuación”

<p>mecanismo de recaudo de un impuesto de carácter municipal por lo que las condiciones y características pueden variar para cada caso)</p>	<p>Tesorería del municipio y centros de Atención Local Integral C.A.L.I.</p>	<p>virtualmente)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Nombre o razón social y NIT *Dirección *Base sobre la cual se efectuó la retención *Valor de las retenciones efectuadas en el período *Liquidación de las sanciones cuando fuere el caso. *Firma del representante legal y revisor fiscal (en caso de ser obligatorio dependiendo de cada municipio) 	<p>El impuesto predial unificado, se causa el primero de enero del respectivo año gravable. Se puede pagar en cuatro cuotas trimestrales, o en una sola cuota a elección del contribuyente y según las fechas indicadas por la Secretaría de Hacienda Municipal.</p>
<p>Impuesto Predial Unificado (Este es un impuesto de carácter municipal por lo que las condiciones y características pueden variar para cada caso)</p>	<p>Los pagos se podrán hacer en los bancos de la ciudad y en la Secretaría de Hacienda²¹Municipal.</p>	<p>Para ser contribuyente del impuesto predial (sujeto pasivo) se requiere, figurar como persona jurídica o natural, propietaria o poseedora de bienes inmuebles ubicados en la jurisdicción de un municipio en particular. Este requisito se corrobora a partir de la inscripción de la escritura pública en la Oficina de Instrumentos Públicos.</p>	

Nota: La tabla presenta los diferentes trámites tributarios necesarios para la empresa. Fuente:

(Actualícese, 2014)

²¹ “Tabla 60 Trámites tributarios” “Continuación”

Tabla 61*Trámites de funcionamiento de la empresa*

ASPECTOS DE FUNCIONAMIENTO		
Tipo de obligación	Entidad donde se tramita	Requisitos
<i>Licencias de construcción y Certificado de Uso del Suelo</i>	Departamento Administrativo de Planeación Municipal.	El empresario deberá rellenar el formulario consignando sus datos personales y los del lugar donde va a desarrollar su actividad empresarial, pagar la tasa de solicitud y presentar el recibo de Predial (el impuesto que grava los inmuebles) o copia del mismo.
		Con este requisito queda regulado el carácter del negocio o establecimiento que puede darse de alta en un sector según su dirección o locación.
Certificado de Seguridad	Cuerpo de Bomberos Voluntarios de la localidad.	Certifica el cumplimiento de las condiciones mínimas de seguridad (sistema antiincendios, existencia de vías de evacuación y salidas de emergencia, señalización correcta, etc.). Ha de solicitarse la visita del inspector en la Tesorería Municipal adjuntando copia del certificado de la Cámara de Comercio y del Registro Único Tributario (RUT), así como cancelar el valor de la inspección si se aprueba la solicitud.
Concepto Sanitario	Secretaría de Salud Municipal	Para acreditar que se cumplen las normas elementales de salubridad. Se solicitará la visita de la Secretaría de Salud Municipal al establecimiento comercial y se presentará el certificado de la Cámara de Comercio, el de fumigación y la notificación de visita del inspector.
Concepto ambiental	Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente (DAGMA) o por la Corporación Autónoma Regional (CAR).	Se presentará el certificado de la Cámara de Comercio actualizado y el certificado de Uso de Suelo, así como se cancelará el valor respectivo de las estampillas requeridas según el caso. Ha de ejecutarse este requisito tras la obtención del certificado de Uso del Suelo.

Nota: La tabla presenta información sobre los trámites de funcionamiento de la empresa.

Fuente: (Ramírez, 2015)

Trámites de seguridad social y laboral. Se debe afiliar a los trabajadores a la Entidad Promotora de Salud (EPS), Administradora Fondo de Pensiones (Pensión), Administradora de Riesgos Profesionales (ARP) y Caja de Compensación Familiar, con el fin de dar cumplimiento a lo establecido por el Sistema de Seguridad Social. (MINTRABAJO, 2015)

En el caso de las Cajas de Compensación Familiar se deben aportar los siguientes documentos:

1: Comunicación escrita en la que informe: nombre del empleador, domicilio, identificación, lugar donde se causen los salarios y manifestación sobre si estaba o no afiliado a alguna Caja de Compensación Familiar con anterioridad a la solicitud.

2: En caso de que el empleador sea persona jurídica, el certificado de existencia de representación legal, expedido por la Cámara de Comercio del domicilio social, el cual puede ser consultado por la Caja; en caso de ser persona natural, fotocopia de la cédula de ciudadanía.

3: Certificado de paz y salvo, en el caso de afiliación anterior a otra caja.

4: Relación de trabajadores y salarios, para el caso de los empleadores.

Posterior a la afiliación de los trabajadores dependientes por parte del empleador, estos deben allegar los documentos necesarios para afiliar a su grupo familiar y poder disfrutar de los beneficios de estar afiliados a la respectiva Caja de Compensación Familiar.

Capítulo 9. Gastos administrativos

Tabla 62
Gastos de personal por nómina

Conceptos	Salario Básico M	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	\$ 900.000	\$ 10.800.000	\$ 11.340.000	\$ 11.907.000	\$ 12.502.350	\$ 13.127.468
Total salarios	\$ 900.000	10.800.000	11.340.000	11.907.000	12.502.350	13.127.468
Auxilio de transporte	\$ 77.700	\$ 932.400	\$ 979.020	\$ 1.027.971	\$ 1.079.370	\$ 1.133.338
Subtotal Salarial	\$ 977.700	11.732.400	12.319.020	12.934.971	13.581.720	14.260.806
Pensión 12%	\$ 108.000	\$ 1.296.000	\$ 1.360.800	\$ 1.428.840	\$ 1.500.282	\$ 1.575.296
Salud 8,50%	\$ 76.500	\$ 918.000	\$ 963.900	\$ 1.012.095	\$ 1.062.700	\$ 1.115.835
ARP 0,52%	\$ 4.680	\$ 56.160	\$ 58.968	\$ 61.916	\$ 65.012	\$ 68.263
Caja 4%	\$ 36.000	\$ 432.000	\$ 453.600	\$ 476.280	\$ 500.094	\$ 525.099
I.C.B.F 3%	\$ 27.000	\$ 324.000	\$ 340.200	\$ 357.210	\$ 375.071	\$ 393.824
Sena 2%	\$ 18.000	\$ 216.000	\$ 226.800	\$ 238.140	\$ 250.047	\$ 262.549
Vacaciones 4,17%	\$ 40.770	\$ 489.241	\$ 513.703	\$ 539.388	\$ 566.358	\$ 594.676
Prima de servicios 8,33%	\$ 81.442	\$ 977.309	\$ 1.026.174	\$ 1.077.483	\$ 1.131.357	\$ 1.187.925
Cesantías 8,33%	\$ 81.442	\$ 977.309	\$ 1.026.174	\$ 1.077.483	\$ 1.131.357	\$ 1.187.925
Intereses de cesantías 1%	\$ 814	\$ 9.773	\$ 10.262	\$ 10.775	\$ 11.314	\$ 11.879
Total Nómina	\$ 1.452.349	17.428.192	18.299.602	19.214.582	20.175.311	21.184.076

Conceptos	Salario Básico M	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Téc. Prof. P/cc Avíc.	\$ 750.000	\$ 9.000.000	\$ 9.450.000	\$ 9.922.500	\$ 10.418.625	\$ 10.939.556
Total salarios	750.000	\$9.000.000	9.450.000	9.922.500	10.418.625	10.939.556
Auxilio de transporte	\$ 77.700	\$ 932.400	\$ 979.020	\$ 1.027.971	\$ 1.079.370	\$ 1.133.338
Subtotal Salarial	827.700	\$9.932.400	\$10.429.020	10.950.471	11.497.995	12.072.894
Pensión 12%	\$	\$1.080.000	\$	\$	\$	\$

	90.000		1.134.000	1.190.700	1.250.235	1.312.747
	\$		\$	\$	\$	\$
Salud 8,50%	63.750	\$ 765.000	803.250	843.413	885.583	929.862
	\$		\$	\$	\$	\$
ARP 0,52%	3.900	\$ 46.800	49.140	51.597	54.177	56.886
	\$		\$	\$	\$	\$
Caja 4%	30.000	\$ 360.000	378.000	396.900	416.745	437.582
	\$		\$	\$	\$	\$
I.C.B.F 3%	22.500	\$ 270.000	283.500	297.675	312.559	328.187
	\$		\$	\$	\$	\$
Sena 2%	15.000	\$ 180.000	189.000	198.450	208.373	218.791
	\$		\$	\$	\$	\$
Vacaciones 4,17%	34.515	\$ 414.181	434.890	456.635	479.466	503.440
Prima de servicios	\$	\$	\$	\$	\$	\$
8,33%	68.947	827.369	868.737	912.174	957.783	1.005.672
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Cesantías 8,33%	68.947	827.369	868.737	912.174	957.783	1.005.672
Intereses de	\$	\$	\$	\$	\$	\$
cesantías 1%	689	8.274	8.687	9.122	9.578	10.057
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total Nómina	1.225.949	14.711.393	15.446.962	16.219.310	17.030.276	17.881.790

Conceptos	Salario Básico M	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operario	\$ 689.454	\$ 8.273.448	\$ 8.687.120	\$ 9.121.476	\$ 9.577.550	\$ 10.056.428
Total salarios	\$ 689.454	\$ 8.273.448	\$ 8.687.120	\$ 9.121.476	\$ 9.577.550	\$ 10.056.428
Auxilio de transporte	\$ 77.700	\$ 932.400	\$ 979.020	\$ 1.027.971	\$ 1.079.370	\$ 1.133.338
Subtotal Salarial	\$ 767.154	\$ 9.205.848	\$ 9.666.140	\$ 10.149.447	\$ 10.656.920	\$ 11.189.766
Pensión 12%	\$ 82.734	\$ 992.814	\$ 1.042.454	\$ 1.094.577	\$ 1.149.306	\$ 1.206.771
Salud 8,50%	\$ 58.604	\$ 703.243	\$ 738.405	\$ 775.325	\$ 814.092	\$ 854.796
ARP 0,52%	\$ 3.585	\$ 43.022	\$ 45.173	\$ 47.432	\$ 49.803	\$ 52.293
Caja 4%	\$ 27.578	\$ 330.938	\$ 347.485	\$ 364.859	\$ 383.102	\$ 402.257
I.C.B.F 3%	\$ 20.684	\$ 248.203	\$ 260.614	\$ 273.644	\$ 287.327	\$ 301.693
Sena 2%	\$ 13.789	\$ 165.469	\$ 173.742	\$ 182.430	\$ 191.551	\$ 201.129
Vacaciones 4,17%	\$ 31.990	\$ 383.884	\$ 403.078	\$ 423.232	\$ 444.394	\$ 466.613
Prima de servicios	\$	\$	\$	\$	\$	\$
8,33%	\$ 63.904	\$ 766.847	\$ 805.189	\$ 845.449	\$ 887.721	\$ 932.107
Cesantías 8,33%	\$ 63.904	\$ 766.847	\$ 805.189	\$ 845.449	\$ 887.721	\$ 932.107
Intereses de	\$	\$	\$	\$	\$	\$
cesantías 1%	\$ 639	\$ 7.668	\$ 8.052	\$ 8.454	\$ 8.877	\$ 9.321
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total Salario²²	\$ 1.134.565	\$ 13.614.784	\$ 14.295.523	\$ 15.010.299	\$ 15.760.814	\$ 16.548.855

²² “Tabla 62 gastos de personal por nómina” “Continuación”

Nota: la tabla presenta los diferentes gastos de personal por nómina. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 63
Gastos anuales de oficina

CONCEPTO	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Arrendamiento	140.000	1.680.000	1.764.000	1.852.200	1.944.810	2.042.051
Plan empresarial internet	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	80.000	960.000	1.008.000	1.058.400	1.111.320	1.166.886
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Agua	10.000	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Papelería	50.000	600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Honorarios contador	300.000	3.600.000	3.780.000	3.969.000	4.167.450	4.375.823
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Luz	30.000	360.000	378.000	396.900	416.745	437.582
Artículos de limpieza	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	15.000	180.000	189.000	198.450	208.373	218.791
Total Gastos de Admon.	\$ 625.000	\$ 7.500.000	\$ 7.875.000	\$ 8.268.750	\$ 8.682.188	\$ 9.116.297

Nota: La tabla presenta los gastos que tiene la empresa de oficina anualmente. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 64
Gastos anuales de publicidad y venta

CONCEPTO	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reposición del producto	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Publicidad	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150	\$ 1.458.608
Transporte del producto	\$ 250.000	\$ 3.000.000	\$ 3.150.000	\$ 3.307.500	\$ 3.472.875	\$ 3.646.519
Total Gastos de Ventas	\$ 400.000	\$ 4.800.000	\$ 5.040.000	\$ 5.292.000	\$ 5.556.600	\$ 5.834.430

Nota: La tabla muestra los gastos de publicidad y venta anuales de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 65*Gastos de constitución y puesta en marcha*

Conceptos	Valor Estimado	
<i>EN CÁMARA DE COMERCIO</i>		
Formulario Registro Matrícula Mercantil	\$ 4.800	
Derecho Registro Matrícula Mercantil	\$ 870.000	
Inscripción de Libros	\$ 24.000	
Derechos de Inscripción Actos y Documentos: RUT, NIT.	\$ 36.000	
Impuesto de Colecturía	\$ 900.000	
<i>EN LA SECRETARÍA DE HACIENDA MUNICIPAL</i>		
Certificado de Uso del Suelo	\$ 20.000	
Licencia Sanitaria	\$ 190.000	
Licencia de Seguridad	\$ -	Expedición gratuita, Artículo 7 de la Resolución 4502 de diciembre de 2012, Licencia de Seguridad y Salud en el Trabajo
Licencia de Construcción	\$ 450.000	
Licencia ambiental	\$ 180.000	
<i>OTROS</i>		
Transporte	\$ 200.000	
Imprevistos	\$ 100.000	
Autenticaciones	\$ 20.000	
Fotocopias	\$ 10.000	
Abrir Cuenta de Ahorro	\$ 100.000	
TOTAL	\$ 3.104.800	

Nota: La tabla muestra los gastos de constitución y puesta en marcha de la empresa. Fuente:

Elaboración propia.

Capítulo 10. Estudio Financiero

En el presente estudio se detallan todas las operaciones financieras de los ítems concernientes a los costos unitarios de producción, costos indirectos de fabricación, costos fijos y variables, punto de equilibrio, estructura de financiamiento del proyecto, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja, balance general proyectados e indicadores de evaluación financiera, todo ello con su respectivo.

10.1 Costos unitarios de producción

Tabla 66
Materia prima directa

MATERIA PRIMA DIRECTA					
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	COSTO TOTAL	TOTAL UNITARIO
			\$	\$	\$
Concentrado	Kg	8600	1.250	10.750.000	135,22
			\$	\$	\$
Calcio	Kg	270	250	67.500	0,85
			\$	\$	\$
Total Costo de Materia Prima				10.817.500	136
MANO DE OBRA DIRECTA					
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	COSTO TOTAL	TOTAL UNITARIO
			\$	\$	\$
Téc. P/cc Animal	Mes	1	1.225.949	1.225.949	15,42
			\$	\$	\$
Operario	Mes	1	1.134.565	1.134.565	14,27
			\$	\$	\$
Total Costo de Mano de Obra Directa				2.360.515	29,69
COSTOS INDIRECTO DE FABRICACION					
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	COSTO TOTAL	COSTO UNITARIO
			\$	\$	\$
Agua	Litros Mes	17200	0,58	10.010	0,13
			\$	\$	\$
Vitamina	Litros Mes	3	38.000	114.000	1,43
			\$	\$	\$
Tiramiento del agua	Litros Mes	15	12.000	180.000	2,26

Energía (Luz)	Días	30	\$ 7.333	\$ 220.000	\$ 2,77
Arrendamiento	Días	30	\$ 18.667	\$ 560.000	\$ 7,04
Empaque (cartones)	Cantidad	3520	\$ 190	\$ 668.800	\$ 8,41
Total Costos Indirectos de Fabricación ²³				\$ 1.752.810	\$ 22,05

Nota: La tabla presenta la información sobre la materia prima directa. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 67
Costos de materia prima directa

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	MONTO TOTAL
Materia Prima Directa	Unids. x Mes	79500	\$ 136	\$ 10.817.500
Mano de Obra Directa	Unids. x Mes	79500	\$ 30	\$ 2.360.515
Costos Indirectos de Fabricación	Unids. x Mes	79500	\$ 22	\$ 1.752.810
Total Costos de P/cc				\$ 14.930.825
Gastos de Administración	Mensual	1	\$ 2.077.349	\$ 2.077.349
Gastos de Venta	Mensual	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Total Costo de Operación				\$ 2.477.349
TOTAL COSTOS				\$ 17.408.174
Costo Unitario de P/cc				\$ 219
Margen de Utilidad	20%			\$ 55
Precio de Venta Unitario				\$ 274

Nota: La tabla presenta información sobre los costos de materia prima directa. Fuente: Elaboración propia.

²³ “Tabla 66 Materia prima directa” “Continuación”

Tabla 68
Costos fijos y variable

COSTOS VARIABLES Y FIJOS				
Costo Variable				
DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	MONTO TOTAL
				\$
Materia Prima Directa	Mensual	1		10.817.500
				\$
Mano de Obra Directa	Mensual	1		2.360.515
Costos Ind. Fabricación	Mensual	1		1.752.810
				\$
<i>Costo Variable Total</i>				14.930.825
			Costo Fijo	
Gastos de Administración	Mensual	1		\$ 2.077.349
				\$
Gastos de Venta	Mensual	1		400.000
				\$
<i>Costo Fijo Total</i>				2.477.349
				\$
COSTOS TOTALES				17.408.174
Costo Variable				\$
Unitario				188

Nota: La tabla presenta información sobre Costos fijos y variable. Fuente: Elaboración del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Punto de equilibrio

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

Costos Fijos Totales	\$	2.477.349
Precio de Venta	\$	274
Costo Variable Unitario	\$	188

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$ 2.477.349}{\$ 86} = 28.838 \text{ Unidades Mes}$$

Estructura de financiamiento

Tabla 69

Estructura de financiamiento

Recursos Requeridos	\$	165.314.000	100%
Recursos Aportados	\$	15.000.000	9%
Recursos solicitados Banco	\$	30.314.000	18%
Recursos solicitado Fondo Emprender	\$	120.000.000	73%
Total Crédito	\$	150.314.000	91%

Nota: La tabla presenta información de la estructura de financiamiento para la empresa. Fuente: elaboración propia.

Tabla 70

Crédito bancario

Crédito Bancario		
	\$	
Monto:	30.314.000	
Plazo	5	Años
Tasa	16,77%	Años
Amortización	Semestral	

Periodo	Amortización	Intereses	Saldo	Suma amortización	Suma intereses
0	\$ -	\$ -	\$ 30.314.000		
1	\$ 3.031.400	\$ 2.425.120	\$ 27.282.600		
2	\$ 3.031.400	\$ 2.182.608	\$ 24.251.200	\$ 6.062.800	\$ 4.607.728
3	\$ 3.031.400	\$ 1.940.096	\$ 21.219.800		
4	\$ 3.031.400	\$ 1.697.584	\$ 18.188.400	\$ 6.062.800	\$ 3.637.680
5	\$ 3.031.400	\$ 1.455.072	\$ 15.157.000		
6	\$ 3.031.400	\$ 1.212.560	\$ 12.125.600	\$ 6.062.800	\$ 2.667.632
7	\$ 3.031.400	\$ 970.048	\$ 9.094.200		
8	\$ 3.031.400	\$ 727.536	\$ 6.062.800	\$ 6.062.800	\$ 1.697.584
9	\$ 3.031.400	\$ 485.024	\$ 3.031.400		
²⁴ 10	\$ 3.031.400	\$ 242.512	\$ -	\$ 6.062.800	\$ 727.536

Nota. La tabla muestra el monto, plazo y tasa de amortización del crédito bancario. Fuente: elaboración propia.

Tabla 71
Tasa interna anual

T.I. F. Emprend	DTF Año 1	DTF Año 2	Proyectado DTF Año 3	Proyectado DTF Año 4	Proyectado DTF Año 5
4%	6,86%	6,57%	6,25%	6,25%	6,25%
T. Interés Total	10,86%	10,57%	10,25%	10,25%	10,25%
T.I. Promedio Anual			10,44%		

Crédito Estatal	Fondo Emrender
Monto:	\$ 120.000.000
Plazo	5 Años
Tasa	10,44% Anual
Amortización	Semestral

²⁴ “Tabla 70 crédito bancario” “continuación”

Periodo	Amortización	Intereses	Saldo	Suma amortización	Suma intereses
0	\$ -	\$ -	\$ 120.000.000		
1	\$ 12.000.000	\$ 9.600.000	\$ 108.000.000		
2	\$ 12.000.000	\$ 8.640.000	\$ 96.000.000	\$ 24.000.000	\$ 18.240.000
3	\$ 12.000.000	\$ 7.680.000	\$ 84.000.000		
4	\$ 12.000.000	\$ 6.720.000	\$ 72.000.000	\$ 24.000.000	\$ 14.400.000
5	\$ 12.000.000	\$ 5.760.000	\$ 60.000.000		
6	\$ 12.000.000	\$ 4.800.000	\$ 48.000.000	\$ 24.000.000	\$ 10.560.000
7	\$ 12.000.000	\$ 3.840.000	\$ 36.000.000		
8	\$ 12.000.000	\$ 2.880.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 6.720.000
9	\$ 12.000.000	\$ 1.920.000	\$ 12.000.000		
²⁵ 10	\$ 12.000.000	\$ 960.000	\$ -	\$ 24.000.000	\$ 2.880.000

Nota: La tabla muestra la tasa interna anual de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 72

Estado de resultados proyectado a cinco años

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 261.396.000	\$ 274.465.800	\$ 322.989.282	\$ 339.138.746	\$ 394.462.895
Inventario inicial de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Compra de materia prima	\$ 141.363.600	\$ 148.431.780	\$ 173.665.183	\$ 182.348.442	\$ 213.347.677
- Inventario final de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Consumo de materia prima	\$ 141.363.600	\$ 148.431.780	\$ 173.665.183	\$ 182.348.442	\$ 213.347.677
- Inventario inicial de producto proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Inv. Final Prod. Proc.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Inv. Prod. Termin.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Inventario final de producto terminado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mano de Obra Directa	\$ 28.326.176	\$ 29.742.485	\$ 31.229.609	\$ 32.791.090	\$ 34.430.644
Depreciación	\$ 19.298.565	\$ 19.298.565	\$ 21.338.565	\$ 21.338.565	\$ 23.725.365
Otros Costos	\$ 9.480.000	\$ 9.954.000	\$ 10.451.700	\$ 10.974.285	\$ 11.522.999

²⁵ “Tabla 71 Tasa interna anual “ “Continuación”

<i>Total costos de operación</i>	\$	\$	\$	\$	\$
	198.468.341	207.426.830	236.685.057	247.452.382	283.026.685
Utilidad Bruta	\$ 62.927.659	\$ 67.038.970	\$ 86.304.225	\$ 91.686.365	\$ 111.436.210
Gasto de Ventas	4.800.000	5.040.000	5.292.000	5.556.600	5.834.430
Nomina	\$	\$	\$	\$	\$
Administrativa	17.428.192	18.299.602	19.214.582	20.175.311	21.184.076
Gastos de Administración	\$ 7.500.000	\$ 7.875.000	\$ 8.268.750	\$ 8.682.188	\$ 9.116.297
Utilidad Operativa	\$ 33.199.467	\$ 35.824.368	\$ 53.528.893	\$ 57.272.266	\$ 75.301.406
Intereses	22.847.728	18.037.680	13.227.632	8.417.584	3.607.536
Utilidad antes de impuestos	\$ 10.351.739	\$ 17.786.688	\$ 40.301.261	\$ 48.854.682	\$ 71.693.870
Impuestos (25%)	2.587.935	4.446.672	10.075.315	12.213.671	17.923.468
Utilidad Neta Final	\$ 7.763.804	\$ 13.340.016	\$ 30.225.946	\$ 36.641.012	\$ 53.770.403
Reservas 10%	776.380	1.334.002	3.022.595	3.664.101	5.377.040
Utilidad del Ejercicio²⁶	\$ 6.987.424	\$ 12.006.015	\$ 27.203.351	\$ 32.976.911	\$ 48.393.363

Nota: La tabla muestra es estado de resultados proyectado a cinco años de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 73
Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
CONCEPTOS	Año de Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial en Caja		\$ -	\$ 11.507.853	\$ 26.018.389	\$ 63.728.561	\$104.892.502
INGRESOS						
VENTAS		\$261.396.000	\$274.465.800	\$322.989.282	\$339.138.746	\$394.462.895
APORTE SOCIAL	\$ 15.000.000	\$ -				
CREDITO	\$150.314.000	\$ -				
TOTAL INGRESOS	\$165.314.000	\$261.396.000	\$274.465.800	\$322.989.282	\$339.138.746	\$394.462.895
EGRESOS						
Puesta en Marcha	\$ 3.104.800	\$ -				

²⁶ “Tabla 72 Estado de resultados proyectados a cinco años” “Continuación”

Semovientes	\$ 48.000.000	\$ -					
Construcciones	\$ 63.307.300	\$ -					
Maquinaria y Equipo	\$ 18.126.000	\$ -					
Muebles y enseres	\$ 2.540.000	\$ -					
Materia Prima	\$ 23.560.600	\$ 141.363.600	\$ 148.431.780	\$ 173.665.183	\$ 182.348.442	\$ 213.347.677	
Pago Sal., y Sueldos	\$ 5.225.300	0	0	3	2	7	
Gastos de operación	\$ 1.450.000	0					
Mano de Obra Directa		\$ 26.872.909	\$ 28.216.555	\$ 29.627.383	\$ 31.108.752	\$ 32.664.189	
Cesantías e Intereses		\$ -	\$ 1.453.267	\$ 1.525.930	\$ 1.602.227	\$ 1.682.338	\$ 1.766.455
Gasto de Ventas	\$ 4.800.000	\$ 5.040.000	\$ 5.292.000	\$ 5.556.600	\$ 5.834.430		
Nomina Administrativa	\$ 16.441.110	\$ 17.263.166	\$ 18.126.324	\$ 19.032.640	\$ 19.984.272		
Cesantías e Intereses		\$ -	\$ 987.082	\$ 1.036.436	\$ 1.088.258	\$ 1.142.671	\$ 1.199.804
Gastos de Administración	\$ 7.500.000	\$ 7.875.000	\$ 8.268.750	\$ 8.682.188	\$ 9.116.297		
Amortización	\$ 30.062.800	\$ 30.062.800	\$ 30.062.800	\$ 30.062.800	\$ 30.062.800		
Intereses	\$ 22.847.728	\$ 18.037.680	\$ 13.227.632	\$ 8.417.584	\$ 3.607.536		\$ 17.923.468
Impuestos	\$ -	\$ 2.587.935	\$ 4.446.672	\$ 10.075.315	\$ 12.213.671	\$ 8	
TOTAL EGRESOS	\$ 165.314.000	\$ 249.888.147	\$ 259.955.264	\$ 285.279.109	\$ 297.974.805	\$ 329.655.880	
DISPONIBLE		\$ 11.507.853	\$ 14.510.536	\$ 37.710.173	\$ 41.163.941	\$ 64.807.015	
FLUJO DE CAJA NETO²⁷	\$ 0	\$ 11.507.853	\$ 26.018.389	\$ 63.728.561	\$ 104.892.502	\$ 169.699.517	

Nota: La tabla presenta el flujo de caja proyectado. Fuente: Elaboración propia.

²⁷ “Tabla 73 Flujo de caja proyectado” “Continuación”

Tabla 74
Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
CONCEPTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
ACTIVO					
CORRIENTE					
	\$	\$	\$	\$	\$
Caja	11.507.853	26.018.389	63.728.561	104.892.502	169.699.517
Inventarios Materias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Primas e Insumos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios de Producto en Proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Producto Terminado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Corriente:	11.507.853	26.018.389	63.728.561	104.892.502	169.699.517
ACTIVO FIJO					
	\$	\$	\$	\$	\$
Semovientes	48.000.000	48.000.000	56.160.000	56.160.000	65.707.200
Construcciones y Edificios	\$ 63.307.300	\$ 63.307.300	\$ 63.307.300	\$ 63.307.300	\$ 63.307.300
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 18.126.000	\$ 18.126.000	\$ 18.126.000	\$ 18.126.000	\$ 18.126.000
Muebles y Enseres	\$ 2.540.000	\$ 2.540.000	\$ 2.540.000	\$ 2.540.000	\$ 2.540.000
Depreciación acumulada	\$ 19.298.565	\$ 38.597.130	\$ 59.935.695	\$ 81.274.260	\$ 104.999.625
Total Activo Fijo	112.674.735	93.376.170	80.197.605	58.859.040	44.680.875
TOTAL ACTIVO	124.182.588	119.394.559	143.926.166	163.751.542	214.380.392
PASIVO					
Cuentas X Pagar	\$ 2.440.349	\$ 2.562.366	\$ 2.690.485	\$ 2.825.009	\$ 2.966.259
Cesantías	\$ 2.587.935	\$ 4.446.672	\$ 10.075.315	\$ 12.213.671	\$ 17.923.468
Impuestos X Pagar	\$ 96.390.500	\$ 76.281.700	\$ 64.830.600	\$ 45.742.085	\$ 36.749.484
Obligaciones Financieras	\$ 101.418.784	\$ 83.290.739	\$ 77.596.400	\$ 60.780.765	\$ 57.639.211
TOTAL PASIVO	101.418.784	83.290.739	77.596.400	60.780.765	57.639.211
PATRIMONIO					
	\$	\$	\$	\$	\$
Capital Social	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Reserva Legal	\$ 776.380	\$ 2.110.382	\$ 5.132.977	\$ 8.797.078	\$ 14.174.118
Acumulada	\$ -	\$ 6.987.424	\$ 18.993.438	\$ 46.196.790	\$ 79.173.700
Utilidades Retenidas	\$ 6.987.424	\$ 12.006.015	\$ 27.203.351	\$ 32.976.911	\$ 48.393.363
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	22.763.804	36.103.20	66.329.766	102.970.778	156.741.181

	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL PAS + PAT²⁸	124.182.588	119.394.559	143.926.166	163.751.542	214.380.392

Nota: La tabla muestra el balance general proyectado de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

10.2 Indicadores de evaluación financiera

Tabla 75

Indicadores de evaluación financiera

Indicadores de Evaluación Financieros						
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Relaciones
	\$	\$	\$	\$	\$	
Liquidez	2,29	3,71	4,99	6,97	8,12	Act. Cte. / Pas. Cte.
Capital de Trabajo	\$ 6.479.569	\$ 19.009.350	\$ 50.962.761	\$ 89.853.823	\$ 148.809.790	Act. Cte. - Pas. Cte.
Nivel de Endeudamiento	82%	70%	54%	37%	27%	Total Pasivo / Total Activo
Rotación Activos Totales	\$ 2,10	\$ 2,30	\$ 2,24	\$ 2,07	\$ 1,84	Ventas / Total Activo
Margen Bruto de Utilidad	24%	24%	27%	27%	28%	Utilidad Bruta / Ventas
Margen Neto de Utilidad	3%	4%	8%	10%	12%	Utilidad del Ejercicio / Ventas
Rendimiento del Patrimonio	31%	33%	41%	32%	31%	Utilidad del Ejercicio / Total Patrimonio

Nota: La tabla muestra los diferentes indicadores de evaluación financiera de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

10.3 Análisis de los valores de la evaluación de los indicadores financieros

Liquidez: el presente plan de negocios, dentro de sus proyecciones financieras, específicamente en sus indicadores de evaluación financiera indica que tiene la capacidad y solvencia económica para respaldar sus obligaciones a corto plazo. Por cada (\$ 1) peso que la

²⁸ "Tabla 74 Balance general proyectado" "Continuación"

empresa se endeude en el primer año, cuenta con \$ 2,29 pesos para cumplir con sus pasivos inmediatos. Las proyecciones registradas para los siguientes años igualmente dan fe de que el negocio tendrá un nivel de liquidez sólido que le permitirá responder a sus compromisos.

Capital de Trabajo: una vez la empresa atienda y cancele sus obligaciones corrientes, le quedarán en el primer año de operaciones \$ 6.479.569 pesos para atender los compromisos financieros que surjan en el normal desarrollo de su actividad económica. De la misma manera se puede evidenciar que las proyecciones para los siguientes 4 años, supone valores ascendentes y positivos que le ofrecen un gran respaldo a la empresa y además indica que poco a poco va logrando fortalecerse económicamente y conforme transcurre el tiempo el negocio necesitará de menos apalancamientos externos ya que tendrá la capacidad propia para su sustentabilidad.

Nivel de Endeudamiento: el resultado de la evaluación de este indicador muestra para los primeros tres años de proyección financiera un alto nivel de endeudamiento que supera más del 50% de la valoración de la empresa (82% año 1; 70% año 2 y 54% año 3), lo que significa que las operaciones de la organización están siendo sustentadas por los acreedores (bancos, inversionistas, etc.), en otras palabras, durante este tiempo, el negocio se verá en la obligación de solicitar apalancamientos a entidades bancarias o inversionistas para llevar a cabo su actividad. Para el año 4 (37%) y 5 (27%) se puede ver una reducción significativa en el porcentaje de endeudamiento, la granja comienza a lograr estabilidad y fortalecimiento económico hasta el punto de poder sobrellevar por si misma sus obligaciones, gracias a su eficiencia y rentabilidad.

Rotación de activos: en promedio el activo total rota dos veces al año. De otra parte, puede interpretarse que la empresa por cada peso invertido en activos fijos venderá durante los primeros 4 años proyectados más de 2 pesos. Es un rendimiento favorable inicialmente, pero es recomendable plantear estrategias para que este índice se incremente mucho más, esta sugerencia se hace con el fin de que la empresa haga un mejor uso de sus activos totales en la generación de mayor producción y ventas.

Rendimiento del patrimonio: como se puede ver en la evaluación de dicho indicador, la rentabilidad del patrimonio es sin duda favorable para la empresa, presenta fluctuaciones en los diferentes años proyectados pero se mantiene en un rango del 30 y 40 por ciento, esto significa que el negocio optimiza eficientemente sus recursos y su rendimiento se es constante.

Tabla 76
Tasa interna de retorno

Valor Presente Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)		
Año	Inversión Inicial	Flujo de Efectivo
		-\$
0	\$ 165.314.000	165.314.000
		\$
1		11.507.853
		\$
2		26.018.389
		\$
3		63.728.561
		\$
4		104.892.502
		\$
5		169.699.517
Total VAN		\$ 50.612.312
Tasa de Oportunidad de Retorno Esperada		15%
Tasa Interna de Retorno (TIR)		23%
Período de Recuperación de la Inversión en Años		4,3

Nota: La tabla presenta la tasa interna de retorno de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados arrojados por el estudio financiero, la presente propuesta de negocios vislumbra aparte de su viabilidad, rentabilidad y sustentabilidad, pese a que la inversión inicial determinada supone una elevada suma con relación a la naturaleza del proyecto. Sin embargo, la evaluación financiera muestra cifras positivas y significativas para el negocio. Las proyecciones determinan una tasa interna de retorno del 23%, porcentaje que sobrepasó las expectativas del investigador al estimar una tasa de oportunidad del 15%, un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 50'612.300, un período de recuperación de la inversión cercano a los 4 años y medio, el flujo de caja proyectado pronostica disponibilidad y crecimiento económico desde el inicio de operaciones, con valores fluctuantes y ascendentes entre los **\$11.507.853** y **\$169.699.517** en el lapso de 5 años.

Capítulo 11. Impacto del Proyecto

11.1 Impacto económico

Dentro de los objetivos corporativos o institucionales de toda organización siempre hay uno de ellos que se centra en la generación y maximización de utilidades que permitan la sustentabilidad, crecimiento y trascendencia del negocio. Pues bien, la avícola GUERRERO no será la excepción, más allá de sus esfuerzos operativos y comerciales para producir y distribuir un producto de alta calidad a sus clientes, apostará a la optimización de recursos y disminución de costos buscando incrementar el rédito obtenido.

De cierta manera, sin perjuicio alguno, se espera generar un impacto económico elevado y positivo en quienes tengan alguna relación con la empresa, ya sea directa o indirecta, comercial o laboral. Uno de los casos específicos dentro de este escenario es, por ejemplo, el recurso humano requerido para operar, el cual – como filosofía o política empresarial – se tendrá en cuenta a la población local para seleccionar y contratar personal calificado y no calificado para las diferentes vacantes disponibles inicialmente y aquellas que vayan surgiendo en la granja a medida que esta expanda su capacidad instalada y campo de acción. Esta medida, indudablemente beneficiará significativamente a los empleados vinculados a la empresa ya que les permitirá tener un empleo e ingresos sólidos lo que representa disponibilidad y estabilidad en sus finanzas personales.

Otro de los campos en los que se prevé impactar positivamente, es en el comercial. La avícola GUERRERO dentro de sus proyecciones o campaña institucional le apuesta a concretar y consolidar una economía de escala para el aprovisionamiento de materia prima e insumos, de tal manera que sus costos de producción sean bajos y por ende el precio de venta de su producto también lo sea, proveyendo a su público de interés la mejor comodidad posible en la adquisición de dicho bien (huevo). La oferta del artículo a un menor precio no solo permitirá para beneficio personal de la empresa, preferencia y reconocimiento, sino también contribuirá en comerciantes y consumidores ahorrar dinero, puesto que pagaran menos por las compras que realicen.

Son estos algunos de los tantos ejemplos que se pueden nombran para referenciar en buena obra el impacto económico que generará el proyecto avícola en estudio. Otros de ellos podrían ser: inversiones internas y externas, incremento de ventas, exportaciones a otros municipios o ciudades, etc. Ahora bien, si se toma como referencia la proyección financiera del proyecto, se puede augurar un futuro económico prometedor. Un negocio con una actividad industrial y comercial dinámica, altamente rentable, con una inversión relativamente elevada pero que se recupera en cuatro años, con una prospectiva de expansión en cuanto a capacidad instalada al cabo de cuatro a cinco años lo cual representa un importante crecimiento en productividad y ventas, entre otros.

11.2 Impacto social

Los impactos que traerá consigo el proyecto avícola respecto a este escenario en particular son positivos, pero todo ello surgirá moderadamente y estarán dando efecto en el mediano o

largo plazo; ya que llevará un tiempo para que la empresa logre acoplarse a la estructura del mercado y a que sus estrategias y procesos se estandaricen.

La puesta en marcha de la Avícola GUERRERO S.A.S, sin duda alguna será un acontecimiento importante para la población Tarrense, ya que por primera vez en sus 26 años de constitución como municipio, El Tarra contará con una granja dedicada a la producción y comercialización de huevos. Unidad productiva que ofrecerá no solo un producto de alta calidad, fresco, asequible y con características semi-criollas, sino también representará la oportunidad en el corto y mediano plazo para emplear un mayor número de mano de obra calificada y no calificada local para desempeñar labores en el área operativa y administrativa, lo cual contribuye al mejoramiento del nivel de vida de las personas y núcleos familiares vinculadas y relacionadas a la empresa; y por supuesto, lo más importante, aportará a la disminución del índice de desempleo y a la estabilidad y fortalecimiento de las finanzas personales.

De otra parte, se dejará abierta la posibilidad para que aquellos agentes que lo deseen y tengan el interés de ser partícipes en la visión y consecución de las metas sociales, económicas y ambientales de la empresa puedan vincularse como grupos de apoyo o como inversionistas, aportaciones que permitirán engrosar y fortificar el musculo financiero y el perfil estratégico de la organización.

Se prevé igualmente gestar alianzas estratégicas con asociaciones locales de perfiles similares a la Avícola GUERRERO S.A.S, dentro de las cuales se comience a trabajar el tema de asociatividad empresarial para forjar una cultura cooperativista, que permita conseguir, integrar y compartir recursos técnicos, intelectuales, tecnológicos y económicos con el propósito de diseñar

o mejorar procesos y acciones operativas, administrativas y comerciales que proporcionen una mayor eficiencia en el desarrollo de la actividad empresarial. Asimismo, se tiene previsto conforme la empresa vaya tomando fuerza, adquiriendo experiencia, reconocimiento y mayor participación en el mercado, implementar la Responsabilidad Social Empresarial de forma oficial; determinación que permitirá a la institución tener participación directa con la comunidad y el entorno que la rodea: en lo social, económico y ambiental. Más allá de la exigencia que representa este mecanismo, debido a los llamados incesantes de organizaciones internacionales y nacionales a las empresas de todo tipo para retribuir a la sociedad por los impactos causados en ejercicio de su actividad empresarial, la Avícola GUERRERO S.A.S, tomará como prioridad principal, consciente y a voluntad la cooperación y trabajo social en todos los escenarios posibles y accesibles, no solo en respuesta al impacto causado por su actividad sino porque para el gestor del proyecto esto debe ser una filosofía de vida, y más en esta región donde su población ha tenido que afrontar situaciones lamentables y desastrosas a consecuencia del conflicto armado y al abandono estatal.

Y por último, todas las acciones que se implementen en virtud del desarrollo socio-económico de El Tarra y la contribución a solucionar problemas y satisfacer necesidades alimenticias, promoverá y motivará a pequeños empresarios y emprendedores trabajar por la unidad, unificando esfuerzos para construir una cultura sólida, un mercado y una economía dinámica y pujante, exhortar a la creación de empresas, a la cooperación y asociatividad; todas estas determinaciones convertirán a la avícola en un modelo de negocios ejemplar para que muchos se vinculen a esta filosofía, y el apoyo y acción colectiva permitirá mostrar al

departamento y a Colombia en entera que el municipio, el cual por años ha sido estigmatizado, puede resurgir gracias a su gente de progreso.

11.3 Impacto ambiental

El proyecto Avícola GUERRERO, es una unidad productiva dedicada a la producción y comercialización de huevos de gallina, explotación animal que se hará en piso y pastoreo en una extensión territorial de 2 hectáreas aproximadamente delimitada y acondicionada previamente. Será una actividad empresarial que generará bajo impacto ambiental puesto que no se hará uso de elementos químicos tóxicos que puedan ocasionar afectaciones a las aves, a las personas o al producto (huevo), y tampoco se incurrirá en deforestaciones o excavaciones exageradas para la construcción de las instalaciones que causen daño al medio ambiente. Sin embargo, habrá un componente que de alguna u otra forma – como en toda granja avícola – emitirá cierto grado de contaminación atmosférica, este elemento es la gallinaza.

La gallinaza, es un material orgánico compuesto por las deyecciones y orina de las gallinas mezclada con el cisco de arroz o aserrín usado como cama para las aves. Esta mezcla en ocasiones libera fuertes concentraciones de amoníaco a consecuencia de la alta humedad registrada dentro de los galpones; estas humedades se presentan por derramamiento de agua al momento de surtir los bebederos, por filtraciones propias de bebedero o por aguas residuales como la lluvia cuando ingresa al área de producción por el viento. Pero como se dijo, es algo que ocurre con poca frecuencia a raíz de los ya mencionados factores; sin embargo, es un asunto que

se puede fácilmente controlar, solo basta con prevenir dichas filtraciones, retirar las humedades existentes y estar removiendo la cama de los animales constantemente.

De otra parte, es posible también que se produzca un porcentaje de mortalidad animal por algunas afectaciones normales en este tipo de explotación y más aún cuando alcanzan su madurez donde empiezan a debilitarse por el desgaste y cansancio durante el ciclo productivo. Estas serán tratadas eficientemente siguiendo los parámetros técnicos sugeridos por la norma sanitaria, y para un efectivo control se tendrá la colaboración del técnico en producción animal quien dará las especificaciones correspondientes al operario para realizar dicho proceso.

Asimismo, dentro de esta actividad existe otro factor que para ciertas personas pueden ser molesto, y es el caso del cacareo de las gallinas. El cloqueo es natural en estos animales, solo que se torna fastidioso cuando todas en unanimidad emiten dicho sonido o en ocasiones se pueden sentir amenazadas y produzcan un “alboroto” alarmante, lo cual incrementa el ruido. No obstante, al igual que las dos circunstancias anteriores, esta también se puede controlar o mitigar para reducir el impacto; se hace a través de la música, se instalan parlantes a los galpones y durante algún tiempo se les coloca melodías que hacen que las aves se relajen y se adapten al ruido.

Sin duda alguna, será una actividad que no producirá impactos nocivos para ningún agente o escenario interno y externo siempre y cuando se hagan los controles correspondientes, y para prevenir posibles afectaciones la Avícola GUERRERO desde el inicio de sus operaciones se amparará bajo las normas técnicas y sanitarias, siguiendo los protocolos e indicaciones de

bioseguridad todo ello con el respaldo y asesoría del Instituto Agropecuario Colombiano (ICA), el técnico en producción animal y por supuesto a teniendo los reglamentos de las granjas, buscando de tal manera generar confianza a la comunidad, ser reconocida por desarrollar una práctica y producción avícola limpia, con procesos y actividades estandarizados y regidos por lineamientos vigentes y recomendados por entidades competentes.

La implementación de procesos y actividades vigilados por expertos y soportados bajo parámetros técnicos en producción y bienestar animal permitirá generar un impacto positivo al entorno empresarial, en lo económico, social y ambiental. Todo aquello que en un principio o por la percepción de las personas puedan generar afectaciones nocivas, como el caso de la gallinaza por su olor, podrá ser sometido a una conversión a través de un tratamiento sanitario eficiente para obtener un producto cien por ciento orgánico y que puede ser usado para fertilizar los campos y cultivos agrícolas.

Capítulo 12. Conclusiones

En virtud de los esfuerzos emprendidos y desarrollados para dar cumplimiento al plan de trabajo propuesto en la consecución y alcance de los objetivos fijados para la elaboración del presente proyecto investigativo titulado PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA GRANJA AVÍCOLA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HUEVOS EN EL MUNICIPIO DE EL TARRA, NORTE DE SANTANDER; y con base en los resultados obtenidos de las diferentes averiguaciones, consultas, experimentos y confrontaciones realizadas por el investigador en cada uno de los estudios y enunciados contemplados en esta formulación, y siguiendo el orden secuencial de los objetivos establecidos,

Se concluye:

- Que la principal causante o factor intermitente para que la actividad avícola de postura no surja en el municipio de El Tarra es la carencia de asistencia técnica especializada; se requiere la presencia de un técnico agropecuario o profesional en manejo y bienestar animal en los proyectos emprendidos. A esta incidencia se suman múltiples decadencias y problemáticas más tales como: desconocimiento de la práctica avícola por parte de productores, desconocimiento de procesos organizacionales y gerenciales, carencia de asociatividad y cooperativismo empresarial, relaciones empresariales conflictivas entre socios, entre otros.

- Que el sector avícola, independientemente de la actividad de explotación que se desarrolle (postura o pollo de engorde), está propenso a sufrir desavenencias o decadencias que afectan en gran o menor proporción los procesos administrativos u operativos implementados por

la unidad productiva, como consecuencia de los múltiples factores internos y externos que coexisten en el entorno los cuales pueden ser de carácter político, ideológico, social, geográfico, económico, sanitario, ambiental, psicológico, filosofía empresarial, etc. Sin embargo, el colapso o el fortalecimiento de dicho negocio dependerá del conocimiento y la capacidad del líder a cargo del emprendimiento para decidir lo mejor para la empresa en el momento preciso, debe ser una persona proactiva, con facilidad de análisis y mente perceptiva que le permita ver entre las brechas las oportunidades de crecimiento y sostenibilidad empresarial, o en situación contraria, contemplar y estudiar las alternativas que mejor afronten los conflictos. Así mismo, debe estar rodeado de un equipo de trabajo capacitado, arriesgado y creativo que le proporcione alternativas para idear e implementar estrategias defensivas y ofensivas frente a los factores y momentos adversos.

- Que el municipio de El Tarra cuenta con las condiciones de comercio idóneas para que se lleve a cabo de manera eficiente y sosteniblemente la actividad avícola de postura. La estructura de mercado presente en esta población registra gran dinamismo y competitividad, las fuerzas de mercado tales como demanda y oferta se encuentran activas y en constante crecimiento y relativamente equilibradas, hay gran potencial y oportunidad de negocio; existe además el respaldo y apoyo de los habitantes hacia la idea de crear una granja avícola productora y comercializadora de huevos, pues esta alternativa no solo les permitirá adquirir un artículo fresco, asequible y en buenas condiciones sanitarias sino también contribuirán al fortalecimiento de la industria y comercio local. Sin embargo, hay discrepancia de opiniones entre comerciantes y consumidores respecto a la idea que se plantea en esta investigación de instaurar una unidad productiva dedicada a la producción de huevos bajo prácticas orgánicas y ecológicas que den al

producto una caracterización semi-criolla, si bien al consumidor le resulta atractiva esta propuesta por la composición altamente nutritiva que representaría este producto, a los tenderos les generaría complicaciones en su actividad como comerciantes, ya que este artículo tendría un valor económico más elevado que el huevo industrial que tradicionalmente comercializan.

- Que las instalaciones de la granja deben estar ubicadas en un sitio abierto, contemplando previamente las medidas y requerimientos técnicos, sanitarios y ambientales correspondientes establecidos en los diferentes lineamientos y normativas institucionales y gubernamentales nacional, departamental y local, referentes al tema avícola: ejemplo, licencias, permisos, reglamento para construcción de granjas avícolas, bioseguridad, entre otras; que proporcionen eficacia operativa y administrativa a la empresa; así como seguridad y bienestar tanto para las personas internas y externas a la institución y a las aves objeto principal de la actividad dotando las diferentes áreas y locaciones de los equipos y requerimientos necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones, brindando las mejores condiciones de higiene para evitar afectaciones al producto final que puedan causar riesgos a la salud del consumidor. Para contrarrestar todas estas posibles dificultades, la dirección debe diseñar, disponer e implementar procesos y planes administrativos y operativos rigurosos y efectivos que prevengan y den tratamiento a dichas situaciones.

- Que la empresa, ya sea que inicie o no su actividad industrial y comercial amparada bajo los lineamientos y parámetros legales establecidos y exigidos por la legislación colombiana concernientes a todo el entorno empresarial; debe diseñar una sólida, clara y bien definida estructura organizacional, con manuales de funciones y procedimientos precisos para cada uno

de sus miembros y colaboradores, vinculación del personal idóneo mediante contratos laborales a término fijo o indefinido según sea el caso, con responsabilidades y parámetros concretos, que se establezcan y respeten jerarquías, que se designen controlada y organizadamente metas y objetivos y que se reporten oportunamente los resultados conseguidos, que se implemente una comunicación clara y concisa entre superior y subordinado y viceversa y entre todas las áreas de la institución, que haya armonía y buenas relaciones laborales; todo ello buscando consolidar un eficiente proceder de la empresa en su campo administrativo y operativo, consiguiendo y ofreciendo alta calidad en servicio y producto, y por supuesto crear una imagen corporativa seria, comprometida, fuerte y respetable ante la comunidad y sus grupos externos de apoyo.

- Que la propuesta de negocio aquí contemplada, una vez se cristalice la decisión de puesta en marcha de la misma, se constituirá con la figura de Sociedad por Acciones Simplificadas y como persona jurídica; y su naturaleza siempre será comercial independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Se determinó esta figura empresarial porque es un modelo flexible que proporciona mucha más comodidad y facilidad en tramitación al emprendedor al momento de legitimar su negocio; no obstante, deberá seguir paso a paso los requisitos exigidos para su consolidarse como empresa legalmente constituida, entre estos requerimientos están: tramites comerciales (nombre de la empresa, documento de constitución, formularios, registro mercantil, entre otros), trámites tributarios (inscripción RUT, declaración de impuestos), trámites de funcionamiento (licencias, permisos, certificados, etc.) y trámites de seguridad social y laboral para los empleados.

- Que toda actividad empresarial de alguna u otra manera genera impactos tanto positivos como negativos en la esfera social, ambiental y económica dentro del entorno en que se desarrolla su razón social. Algunas de estas repercusiones pueden darse en mayor o menor proporción según el tipo de negocio que se maneje, o el enfoque de las políticas de responsabilidad social empresarial implementadas por los ejecutivos al mando. Hoy en día no hay excusa para decir que no existen mecanismos que permitan contrarrestar los impactos de efecto nocivo para los grupos de interés, el medio ambiente, el ámbito social y económico. La legislación colombiana ha diseñado y puesto a disposición de empresarios múltiples lineamientos que proporcionan información importante para el buen manejo empresarial, igualmente, han surgido asociaciones, entidades y organismos que hacen presencia en todo el territorio nacional, para proveer asesoramiento en diversos asuntos con el propósito de facilitar y fortalecer la actividad empresarial; así mismo, a nivel internacional se encuentran directrices y casos prácticos que ayudan a crear procesos, procedimientos, plataformas, sistemas y estructuras sólidas y eficientes para el direccionamiento estratégico de las instituciones.

Lo bueno o lo malo que se genere de una persona o de una empresa, es producto de su propia filosofía y actuar.

Capítulo 13. Recomendaciones

Para el caso en que se decida poner en marcha la ejecución del presente proyecto avícola, es importante que se tengan en cuenta las recomendaciones que a continuación se describen. Puesto que si bien los resultados arrojados por el estudio financiero demuestra cifras significativas y positivas que expresan cuantitativamente la viabilidad, sustentabilidad y rentabilidad del negocio lo cierto es que para alcanzar este propósito es indispensable evaluar y analizar cuidadosamente las sugerencias a mencionar; todo ello se advierte para que el ejecutor de la propuesta tenga mayor claridad sobre las condiciones del escenario en que se prevé desarrollar dicha iniciativa para lo cual pueda tomar decisiones objetivas y consciente acerca de los posibles riesgos que se puedan derivar de las malas determinaciones que se adopten. Queda en manos y a criterio propio de quien impulse el desarrollo de este planteamiento tomar las medidas y acciones correspondientes para el posicionamiento y éxito del emprendimiento.

- Se sugiere que dentro del recurso humano seleccionado y contratado para laborar en la granja, se haga la vinculación esencial de un técnico o profesional en producción y manejo animal. Determinación que permitirá contrarrestar la problemática que da pie a que la actividad avícola de postura no tenga desarrollo en el municipio: falta de asistencia técnica en manejo de aves de corral.

- Se recomienda hacer una valoración y análisis más profundo y amplio a los factores internos y externos citados en la segunda parte de la investigación, donde se hizo, mediante la matriz FODA una relación y confrontación de las variables registradas para establecer los

posibles pros y contras que traería la puesta en marcha del proyecto. Dentro de esta recomendación cabe hacer mención que hay una circunstancia que se debe estudiar minuciosamente, pues de ello depende si se decide o no continuar con la idea de llevar a cabo el emprendimiento: el cobro de cuotas por parte de grupos armados ilegales, sobre las ganancias mensuales, a los insumos y materias primas.

- Si bien el estudio de mercado muestra favorabilidad referente a la aceptación y apoyo al proyecto avícola por parte de los residentes (comerciantes y consumidores), se debe determinar qué tipo de producción de huevos realizar: orgánico o industrial. La producción de huevo orgánico (semi-criollo) tiene el respaldo de los consumidores ya que es un producto que proporciona un alto valor nutricional y no les importaría pagar un mayor precio para su obtención. Lo contrario sucede en opinión de los tenderos, para ellos no representa ningún beneficio ya que tendrían que pagar un mayor valor por este en comparación al huevo industrial que actualmente comercializan.

- Referente a los parámetros técnicos del proyecto, se sugiere adoptar y ajustar según sea el caso las medidas establecidas en manuales, guías o módulos expedidas por el gobierno colombiano, organismos de apoyo (ICA, FENAVI, etc.) nacionales o internacionales en cuanto a bioseguridad, control sanitario, delimitaciones y construcciones de las instalaciones para la práctica avícola, todo ello para evitar consecuencias nocivas para el bienestar animal y por supuesto prevenir afectaciones al ser humano tras el consumo del producto.

- Es indispensable diseñar con claridad una estructura organizacional bien definida que permita identificar las jerarquías de la empresa, los conductos regulares y lineamientos a seguir para dar tratamiento y resolución a las circunstancias que se presenten, propiciar un escenario laboral armonioso, comunicación fluida, una cultura organizacional cooperativista, eficiente designación y cumplimiento de las responsabilidades, consiguiendo de tal manera un estricto control de los procesos y acciones, centralizando y direccionando los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos, de la misión y visión institucional.

- Es recomendable estudiar las diferentes alternativas de financiamiento del proyecto, ya que pueden haber opciones con mayor viabilidad y menos recargos u obligaciones financieras con entidades bancarias. El estudio financiero muestra de antemano un elevado nivel de endeudamiento con fuentes externas (bancos, cooperativas, etc.); cabe destacar la importancia de considerar otras fuentes de apalancamiento estratégico tales como asociatividad entre personas o gremios que compartan el mismo interés y visión del de negocio.

- Dar cumplimiento oportuno y concreto a las medidas adoptadas por la empresa respecto a los temas ambiental, social y económico. Inmiscuir dentro de sus lineamientos, políticas y filosofía la responsabilidad social empresarial, la asociatividad y cooperativismo empresarial, vinculando y haciendo partícipes activamente a los grupos de interés en la consecución de metas que beneficien a todos por igual, consiguiendo bienestar en cuanto a mejores condiciones laborales y nivel de vida para la población Tarrense.

Referencias

- Instituto Colombiano Agropecuario. (22 de Mayo de 2015). *Resolución 1515 de 2015*. Recuperado el 22 de Junio de 2016, de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/col146941.pdf>
- Organización Internacional del huevo y sus productos. (2015). *Producción de huevos a nivel Mundial*. Recuperado el 2016, de http://www.inprovo.com/sector_economico_produccion.asp
- Actualicese. (29 de Mayo de 2014). *Actualicese, derecho comercial. Requisitos de caracter comercial para crear empresa*. . Recuperado el 6 de Diciembre de 2016, de <http://actualicese.com/2014/05/29/cuales-son-los-requisitos-de-caracter-comercial-para-crear-empresa/>
- Actualicese. (29 de Mayo de 2014). *Actualicese, derecho comercial. Requisitos de caracter tributario para crear empresa*. . Recuperado el 6 de Diciembre de 2016, de <http://actualicese.com/2014/05/29/cuales-son-los-requisitos-de-caracter-tributario-para-crear-y-mantener-empresa/>
- Alcaldía de El Tarra, N. d., & Desarrollo, U. y. (2 de Marzo de 2016). *El Tarra, Norte de Santander, Colombia: Ubicación Geográfica de El Tarra*. Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de http://eltarra-nortedesantander.gov.co/informacion_general.shtml
- Alcaldía El Tarra, N. d. (2012). *Sitio oficial ElTarra-nortedesantander*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de [Eltarra-nortedesantander.gov.co/información_general.shtml](http://eltarra-nortedesantander.gov.co/información_general.shtml)
- Anzil, F. (17 de Enero de 2012). *Zonaeconomica: Estudio Financiero*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de <http://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero>
- Anzola Vásquez , H., Pedraza Morales , Á., & Lezzaca Gasca , M. (10 de Octubre de 2005). *Buenas practicas de bioseguridad en granjas avícolas*. Recuperado el 22 de Junio de 2016, de <http://www.ica.gov.co/getattachment/af9943f9-87a5-4897-9962-2d414fa0fdbf/Publicacion-10.aspx>
- Beckett, G. (S.F.). *eHow en Español*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de http://www.ehowenespanol.com/proceso-apareamiento-gallos-gallinas-sobre_134942/
- Biut y Agencias. (s.f). *Los atributos desconocidos del huevo*. Recuperado el 25 de Agosto de 2016, de <http://www.biut.cl/belleza-salud/2012/10/57763/>
- Collazos Londoño, J. N., & Carvajal Marín, M. C. (2013). *Repositorio. utp.edu.co*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2015, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/3631/1/6581186132C697e.pdf>
- Colombia, C. d. (5 de Diciembre de 2008). *Diario Oficial N° 47. 194. Ley 1258 de 2008, Creacion de la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2016, de <http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>

- Colombia, G. N. (23 de Diciembre de 1993). *Diario Oficial: ley 100 de 1993; sistema de seguridad social integral*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2015, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>
- Company, I. A. (2015). *Isapoultry: ISA Brown - Guía de manejo, sistema de producción*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de <http://www.isapoultry.com/es-es/products/isa/isa-brown/>
- Congreso de la República . (1991). *Constitución Política de Colombia* . Bogotá: Centauros s.a.s.
- Congreso de la República . (23 de Diciembre de 1993). *Ley 100 de 1993*. Recuperado el 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>
- Congreso de la Republica. (24 de Enero de 1979). *Ley 9 de 1979*. Recuperado el 23 de Marzo de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>
- Congreso de la Republica, G. c. (24 de Enero de 1979). *Diario Oficial: ley 9 de 1979, medidas sanitarias* . Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>
- Congreso de la Republica, G. c. (31 de Marzo de 2003). *Reglamento sobre las Granjas Avícolas. Norma 30293-S*. Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de <http://www.mag.go.cr/legislacion/2002/de-30293.pdf>
- Constitución Política de Colombia. (2005). *Acto legislativo*. Bogotá, D.C, Colombia: Union Ltda.
- Cuentas, P. U. (6 de Diciembre de 2015). *PUC, Como constituir una sociedad por acciones simplificada SAS*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2016, de <http://puc.com.co/p/como-constituir-una-sas>
- Diaz, M. A. (Diciembre de 2014). *Banrep: Bioseguridad, conjunto de medidas sanitarias*. pág. 27. Recuperado el 6 de Septiembre de 2016, de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_214.pdf
- Diaz, M. A. (Diciembre de 2014). *Banrep: Mejoramiento genetico, se logra conseguir una especie de baja mortalidad, productiva y rentable: pág. 23*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2016, de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_214.pdf
- Diaz, M. A. (Diciembre de 2014). *Banrep: Tecnificacion del sector avícola: pág 5*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2016, de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_214.pdf
- Fenavi, f. n. (17 de Abril de 2014). *Fenavi: Registro de Granjas* . Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2167&Itemid=1172

- Fenavit. (2015). *Consumo percapita*. Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556
- Gómez, P. D. (10 de Junio de 2015). *La República*. Recuperado el 8 de Agosto de 2016, de http://www.larepublica.co/huevos-el-negocio-de-los-%0729-billones-al-a%C3%B1o_264431
- Guerrero, G. A. (27 de Febrero de 2016). *Redaccion proyecto BARITACA: Historia de la avicultura en El Tarra, Norte de Santander*.
- Herraez, N. M. (16 de Febrero de 2016). *Sector avicola latinoamericano: resumen por paises*. Recuperado el 21 de Junio de 2016, de <http://www.elsitioavicola.com/articles/2828/el-sector-avicola-latinoamericano-en-2015-resumen-por-paises/>
- huevo.org.es, E. (s.f). *El huevo, de etiqueta*. Recuperado el 25 de Agosto de 2016, de http://www.huevo.org.es/el_huevo_formacion.asp
- ICA, I. C. (23 de Agosto de 2013). *Diario Oficial No 48891. Resolucion 3642-2013*. Recuperado el 12 de Abril de 2016, de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwis59qPgbTAAhXCWSYKHavnCfUQFghDMAI&url=http%3A%2F%2Ffaolex.fao.org%2Fdocs%2Ftexts%2Fcol126892.doc&usg=AFQjCNG27TiAsFgBeQhCjB6LgPL62hY7nw&sig2=oaLkHT9clJYDQ3IFfAAkNA>
- ICA, Instituto Colombiano Agropecuario. (23 de Agosto de 2013). *Resolucion 3642-2013*. Recuperado el 12 de Abril de 2016, de http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_ica_3642_2013.htm
- Inprovo. (2015). *Historia de la Avicultura a nivel mundial*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2015, de http://www.inprovo.com/sector_economico_historia.asp
- Jaimes, A. (s.f.). *Resdeña historica de el Tarra*. Municipio de el Tarra, N.S.
- Jesús Enrique Pérez, r. l. (16 de Junio de 2016). Causas o razones por las cuales no ha proliferado la práctica avícola de postura en el municipio de El Tarra, Norte de Santander. (g. d. Guido Alfonso Guerrero Durán, Entrevistador)
- José Alejandro Cárdenas, C. &. (S.F.). *Empleo, contrato de prestaciones de servicio*. . Recuperado el 7 de Diciembre de 2016, de http://www.eempleo.com/colombia/investigacion_laboral/detalles-del-contrato-de-prestacion-de-servicios-/7548631
- Julieth, C., & María, C. (2013). *Estudio de Fcatibilidad para el Motaje y Puesta en Marcha de una Empresa Productora y Comercializadora de Huevos en el Municipio de Miatrato Risaralda*. Recuperado el 2016, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/3631/6581186132C697e.pdf?sequence=1>

- Mercadé, A. (22 de Septiembre de 2010). *Transformando el Infierno. El huevo: formación, estructura y composición* . Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <https://transformandoelinfierno.com/2010/09/22/el-huevo-formacion-estructura-y-composicion/>
- Mintrabajo. (15 de Agosto de 2015). *Mintrabajo*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2016, de <http://www.mintrabajo.gov.co/subsidio-familiar/tramites/empresas.html>
- Nullvalue. (10 de Mayo de 2010). *El Tiempo, Cómo afiliarse a una EPS?* Recuperado el 6 de Diciembre de 2016, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-324138>
- Prensa, a. (28 de Mayo de 2014). *El portal de Cúcuta: SENA y FENAVI, jornada técnica para el fortalecimiento del sector avícola*. . Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de <http://www.areacucuta.com/sena-y-fenavi-realizaron-jornada-tecnica-para-el-fortalecimiento-del-sector-avicola/>
- Presidente de la República y Ministerio de Salud . (31 de Marzo de 2003). *Reglamento sobre granjas avícolas*. Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de <http://www.mag.go.cr/legislacion/2002/de-30293.pdf>
- Ramírez, M. (25 de Enero de 2015). *Colombia Legal Corporation, Asesores Legales Especialistas: requisitos para el funcionamiento empresarial*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2016, de <http://www.colombialegalcorp.com/requisitos-imprescindibles-crear-mantener-empresas-colombia/>
- Rivera, O. (14 de Noviembre de 2013). *El Sitio Avícola*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2015, de <http://www.elsitioavicola.com/articulos/2480/amevea-colombia-45-aos-de-historia-y-logros/>
- Uabcs.mx. (S.F.). Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <http://www.uabcs.mx/maestros/descartados/mto01/incubacion.htm>
- Sena. (s.f.). *Sena, Fondo Emprender* . Recuperado el 2 de Diciembre de 2016, de <http://www.sena.edu.co/oportunidades/emprendimiento-y-empresarismo/Paginas/Fondo-Emprender.aspx>
- Sena, P. (21 de Septiembre de 2014). *Periódico Sena* . Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de http://periodico.sena.edu.co/productividad/noticia.php?t=industria_avicola&i=125
- Talent, L. (17 de Febreo de 2013). *Lance Talen: blog* . Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de <https://www.lancetalent.com/blog/como-hacer-un-plan-de-negocio/>
- Tareas, B. (2 de Septiembre de 2011). *Buenas Tares: Estudio Legal* . Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estudio-Legal/2696576.html>
- Thompson, I. (Mayo de 2007). *PromonegocioS.net: Investigacion de mercados* . Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de <http://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-mercados.html>

uniderecho.com, E. (26 de Febrero de 2007). *Uniderecho.com, un espacio para estudiar derecho. Contrato de trabajo individual a término fijo.* . Recuperado el 7 de Diciembre de 2016, de http://www.uniderecho.com/leer_modelo_minuta_Derecho-Laboral_28_919.html

Wo, Y. G. (S.F). *Fertilizando.com, efectos de los residuos avícolas en el medio ambiente.* . Recuperado el 10 de Diciembre de 2016, de <http://www.fertilizando.com/articulos/efecto%20residuales%20avicolas%20ambiente.asp>

Apéndices

Apéndice A. Formato de encuesta aplicada a comerciantes.

Objetivo: Determinar el volumen de la demanda global de huevos de la población Tarrense, mediante el registro de ventas semanal de tiendas y supermercados; así como las condiciones económicas, físicas y sanitarias del producto comercializado.

1) ¿Cuántas cajas de huevos vende semanalmente? _____

2) ¿Cuál ha sido la variación (disminución o incremento) en la cantidad VENDIDA en los últimos 2 años? _____

3) ¿A quién le compra el producto?

A: ____ Tiendas locales.

B: ____ Intermediarios que distribuyen en el municipio.

C: ____ Viaja directamente y compra a bodegas y proveedores de otras ciudades.

D: ____ Productores locales.

4) La compra y pago del producto de qué manera se hace:

A: ____ Al contado.

¿Obtiene descuentos por pronto pago? (a: ____ Si.; b: ____ No.)

B: ____ A crédito.

¿Cuánto plazo le da su proveedor para el pago del pedido?

(a: ____ Ocho (8) días.

c: ____ Un mes (30 días).

b: ____ Quince (15) días.

d: ____ Dos meses (60 días).

5) ¿A qué precio en promedio compra la caja de huevos? _____

6) ¿Cada cuánto realiza el pedido del producto?

A: ___ Diariamente.

B: ___ Dos veces a la semana: (_____)

C: ___ Semanalmente.

D: ___ Otros. ¿Cuál? _____

7) ¿Los proveedores o distribuidores le responden por las unidades perdidas que presente cada caja?

A: ___ SI. B: ___ NO.

8) ¿El producto que le venden viene clasificado según: peso o tamaño?

A: ___ SI.

El precio es: _____ Igual; _____ Diferente.

B: _____ NO.

*¿Compraría el producto clasificado según: peso o tamaño? ___ Sí. ___ No.**¿Por qué? _____***9) ¿Considera usted que el producto que le ofrecen, cuenta con la calidad y las condiciones sanitarias adecuadas para su venta? (Fresco, limpio, sin malos olores, en buen estado, etc.)**

A: ___ SI. B: ___ NO.

¿Porqué?

10) ¿Apoyaría la industria local comprando su producción?

A: ___ SI. B: ___ NO.

¿Por qué? _____

11) ¿Compraría huevos con características semi-criollas?

Sí _____ No _____ **¿Por qué?** _____

12) ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por unidad?

A: \$ 320 _____

B: \$ 325 _____

C: \$ 330 _____

D: \$ 335 _____

E: \$ 340 _____

13) ¿Cuáles considera usted que han sido las causas o las razones por las cuales la producción de huevos en el municipio no ha tenido permanencia o crecimiento?

Apéndice B. Formato de encuesta aplicada a consumidores.

Objetivo: Determinar el volumen de consumo de huevos por familia en el municipio de El Tarra; así como las condiciones del producto y las preferencias de compras de las personas.

1: ¿Cuántos cartones o unidades de huevos compra y consume semanalmente? _____

2: ¿A qué precio lo compra? _____

3: ¿Tiene en cuenta la clasificación del producto al momento de comprarlo (Grande – Mediano –Pequeño)?

Sí _____ No _____

Nota: Si su respuesta es NO, responda la siguiente pregunta.

4: ¿Compraría el producto por clasificación, teniendo en cuenta que tendría un precio de venta y compra diferente?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

5: ¿Considera usted que el producto que le ofrecen, cuenta con la calidad y las condiciones sanitarias adecuadas para su venta-compra y consumo?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

6: ¿Estaría dispuesta(o) a apoyar la industria local?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

7: ¿Compraría huevos con características semi-criollas?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

8: ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por unidad?

A: \$ 320 _____

B: \$ 325 _____

C: \$ 330 _____

D: \$ 335 _____

E: \$ 340 _____

9: ¿A quién compraría el producto?

A: ____ A las tiendas y supermercados.

B: ____ A la granja directamente.

Apéndice C. Cuestionario de la entrevista realizada al representante legal de la Asociación de Avicultores de El Tarra (ASOAVITAR), JESÚS ENRIQUE PÉREZ.



Objetivo: Determinar los factores que han obstaculizado la práctica avícola de postura en el municipio de El Tarra.

1) - Hábleme un poco de usted: su nombre completo, su preparación académica, cargo y función dentro de la asociación de avicultores del municipio de El Tarra.

2) - ¿Cuánto hace que se conformó la asociación?

3) - ¿Cómo surge la idea de la agremiación, a raíz de que se conforma esta asociación?

4) - ¿Cuáles son las funciones específicas de la asociación dentro de su campo de acción?

5) - ¿Qué personas o tipo de personas hacen parte o conforman la asociación?

6) - *¿Cuáles considera usted que han sido las causas, razones o factores por el cual la actividad avícola en la modalidad gallina ponedora no ha surgido o no ha tenido trascendencia en el municipio, pese a que muchas personas lo han intentado en algún momento?*

7) - ¿Cree usted que solo es ese factor el que ha intervenido de manera negativa u obstaculizado esta práctica, o considera que existen otros más?: por ejemplo, el clima, la alimentación, el costo de los insumos, etc.

8) - ¿La asociación en este momento se encuentra vinculada a alguna red regional o departamental como por ejemplo: ASOMUNICIPIOS a través de la cual ASOAVITAR pueda gestionar y adquirir proyectos y seguimientos técnicos e intelectuales en las actividades que llevan a cabo?

10) - ¿Qué otras entidades o instituciones locales apoyan, acompañan o inmiscuyen a la asociación en temas importantes de sostenibilidad de la agremiación y de la actividad que ejerce en todos sus ámbitos?

11) - ¿La asociación de casualidad, con aquellas personas que deseen trabajar en la actividad avícola, lleva algún seguimiento o exploración para establecer lugares o zonas de explotación animal donde dichos productores puedan establecer sus instalaciones para ejercer esta práctica?

12) - ¿Qué requisitos debe cumplir el productor que aspire vincularse como miembro de la asociación?

13) - ¿Hasta el momento que tipo de gestiones o proyectos ha conseguido la asociación y actualmente en cuales están trabajando?

14) - Teniendo en cuenta que el gobierno colombiano está llevando a cabo en estos momento el proceso de negociación con las FARC para conseguir mediante el dialogo la firma y el acuerdo de la “PAZ”, ¿Cuáles considera usted que pueden ser las consecuencias positivas y negativas que trae consigo este hecho en el posconflicto para el municipio; tanto en lo socioeconómico de la población y en la actividad avícola?

Apéndice D. Cotizaciones de materiales para la construcción de los galpones y duchas.

Cotización realizada en ferreterías de El Tarra:

Fecha: 30 y 31 de Agosto de 2016

Requerimiento de inversión: Cotización Materiales						
N°	Descripción	Cantidad	Costo unitario El Tarra			
			Ferretería 1	Ferretería 2	Ferretería 3	Ferretería 4
1	Cemento <i>Pucall</i>	260	\$ 20.000	\$ 20.000		
2	Arena (82 m ³ : 13 ½ volquetadas)	10,5 v	\$ 200.000			
3	Arenilla (23 m ³ : 3 ½ volquetadas)	2 mshv	\$ 200.000			
4	Grava (51,4 m ³ : 8 ½ volquetadas)		\$ 200.000			
5	Piedra (2 ½ volquetada)	2 vds	\$ 200.000			
6	Ladrillo	5000	\$ 1050	\$ 1000		
7	Cabilla 3/8	200	\$ 8000	\$ 8500		
8	Tabla 3m (Docena)	5	\$ 90.000	\$ 90.000		
9	Flejes	1610	\$ 3800 Kg	\$ 3800 Kg		
10	Alambre <i>Kg</i>	30	\$ 4600 Kg	\$ 4600 Kg		
11	Viga metálica	58				
12	Cerchas <i>Calibre 10</i>	185		\$ 38.000		
13	Soldadura puntos	500	\$ 150.000	\$ 5000	\$ 10.000	
14	Zinc 3,60 m		\$ 21.000	\$ 24.000		
15	Zinc 3,00 m	500	\$ 18.000	\$ 21.000		
16	Zinc 2,7m			\$ 15.000		
17	Amarres para zinc	2050	\$ 150	\$ 120		
18	Malla galvanizada 1,80 m alto	290				
19	Cortina verde 2,00 m alto	300	\$ 2000	\$ 2000		
20	Poli sombra negro		\$ 2.000	\$ 6.000		
21	Carretas	2	\$ 120.000	\$ 115.000		
22	Fumigadora	1	\$ 290.000 RC			
23	Cal <i>Bulto</i>	10	\$ 2500 Bulto			
24	Nylon (Nailon) delgado rollo	1		\$ 500 metro		
25	Peso Digital	2				
26	Malla (36 m longitud * 1,60 m alto)	12	\$ 160.000	\$ 150.000		
27	Cable para energia rollo <i>#12</i>	6	\$ 100.000 R	\$ 100.000 R		
28	Tubo para energia (4-6 m)	30	\$ 2500	\$ 2000		
29	Bombillas <i>Absolutas</i>	21				
30	Tomacorrientes <i>Doble</i>	15	\$ 6500	\$ 2000		
31	Apagadores <i>Doble</i>	10	\$ 6500	\$ 8000		
32	Cajas para bombillas <i>Doble</i>	21	\$ 1500	\$ 1000		
33	Pifones	21	\$ 2000	\$ 2500		
34	Tubo pvc ½" agua	40	\$ 8000	\$ 7000		
35	Timbos 500 L. con boya	3	\$ 190.000	\$ 185.000		
36	Tubo 3" aguas negras <i>Luviane</i>	8	\$ 21.000	\$ 20.000		
37	Tubo 4" aguas negras <i>Luviane</i>	6	\$ 41.000	\$ 28.000		
38	Rejillas 3"	2	\$ 4.000	\$ 3500		
39	Reducción de 4" a 3"	5	\$ 4.000	\$ 4.000		
40	Codos 4"	15	\$ 6.000	\$ 6500		
41	Codos 3"	8	\$ 5000	\$ 2000		
44	T 3"	8	\$ 5000	\$ 1.000		
45	T 4"	8	\$ 3500	\$ 8.000		
46	Uniones 3"-4"	10	\$ 5000 / \$ 6500	\$ 2000 / \$ 2000		
47	Llaves duchas	2	\$ 20.000	\$ 20.000		
	Cod. Uni. T. Mach. Hembr. Tapon ½"		\$ 500	\$ 4.000		
	Duchas	2	\$ 14.000	\$ 12.000		
	Puntillas 3" <i>Cajas</i>	5	\$ 2000	\$ 2500		
	Malla para piso					
	Pegante, ¼"	1	\$ 45.000	\$ 55.000		
48	Combo sanitario y lava mano	2	\$ 200.000	\$ 250.000		
50	Baldosa piso <i>Al</i>	20		\$ 25000		
51	Baldosa pared <i>Al</i>	16		\$ 20.000		
52	Pego para baldosa	12	\$ 15000 (12 kg)	\$ 13000 (12 kg)		
	Boquilla para baldosa	2	\$ 12000 (1 kg)	\$ 5000 (1 kg)		
66	2,00 * 1,00 (hierro)	3	\$ 220.000	\$ 250.000		
67	2,00 * 2,00 (hierro)	2	\$ 400.000	\$ 430.000		
68	2,00 * 0,70 (hierro)	3	\$ 120.000	\$ 150.000		
69						
70	2,00 * 1,00 lator y malla galvanizada	2	\$ 250.000	\$ 220.000		
71	2,00 * 0,60 aluminio sencillo	2	\$ 280.000	\$ 300.000		
72	Ventanas					
73	1,50 * 1,00 (hierro)	2				
74	1,20 * 1,00 (hierro)	1				
75	Bragas	2	\$ 55.000	\$ 60.000		
74	Botas (pares)	2	\$ 20.000	\$ 18.000		
77	Tapabocas	4	\$ 1500	\$ 1200		
78	Gautes (pares)	2	\$ 5000	\$ 6000		
79	Portón	2	\$ 1250.000			
80	Teléfono celular	1	\$ 300.000			
81	Silla de oficina	2	\$ 120.000			
82	Sillas plásticas	4	\$ 22.000			
83	Escritorio de oficina	1	\$ 200.000			
84	Ventilador de pared	3	\$ 80.000			

Cotización realizada en ferreterías de Ocaña:

Fecha: 15 y 16 de Agosto de 2016.

Requerimiento de inversión: Cotización Materiales						
Nº	Descripción	Cantidad	Costo unitario Ocaña			
			Ferretería 1	Ferretería 2	Ferretería 3	Ferretería 4
1	Cemento <i>Pacas</i>	260	Comex: \$21.000	Argos: \$21.000	Comex: \$20.000	
2	Arena (82 m3: 13 ½ volquetadas)	10,5 v				
3	Arenilla (23 m3: 3 ½ volquetadas)	2 mojos				
4	Grava (51,4 m3: 8 ½ volquetadas)	—				
5	Piedra (2 ½ volquetada)	2 Volq				
6	Ladrillo	5.000	Lad. Ocaña: \$ 600			
7	Cabilla 3/8	200		\$ 7.200	\$ 6.700	
8	Tabla 3m (Docena)	5				
9	Flejes (20*10 cm)	1610			\$ 2600 Kg.	
10	Alambre Kg	30	\$ 3500 Kg	\$ 3.200 Kg.	\$ 2900 Kg.	
11	Viga metálica	58	\$ 126.000		\$ 110.000	
12	Cerchas <i>calibre 18</i>	165		\$ 34.000	\$ 33.000	
13	Soldadura puntos	500				
14	Zinc 3,60 m	—	\$ 21.000	\$ 19.000	\$ 15.500	
15	Zinc 3,00 m	500	\$ 14.500	\$ 12.000	\$ 13.500	
16	Zinc 2,10 m	—	\$ 12.000	\$ 11.000	\$ 9.000	
17	Amarres para zinc	3050	\$ 120	\$ 150	\$ 80	
18	Malla galvanizada 1,80 m alto	270			\$ 11000 m2	
19	Cortina verde 2,00 m alto	300		\$ 1.500	\$ 1.400	
20	Poli sombra negro	—		\$ 5.000	\$ 5.000	
21	Carretas	2		\$ 110.000	\$ 97.000	
22	Fumigadora	1		Bellota \$ 170.000	\$ 240.000 R.C.	
23	Cal <i>Pacos</i>	10		\$ 8000	\$ 6000	
24	Nylon (Nailon) delgado rollo	1		\$ 120.000 R.(350m)		
25	Peso Digital	2		\$ 90.000	\$ 80000	
26	Malla (36 m longitud * 1,60 m alto)	12	\$ 130.000	\$ 140.000	\$ 120.000	
27	Cable para energía rollo # 12	6	\$ 93.500	\$ 95.000	\$ 85.000	
28	Tubo para energía (3 m)	90	\$ 2.300	\$ 1.800	\$ 1.700	
29	Bombillas	21	\$ 12.000	\$ 11.000	\$ 9.000	
30	Tomacorrientes <i>Dobles</i>	15	\$ 6.300	\$ 7.000	\$ 4.500	
31	Apagadores <i>Dobles</i>	10	\$ 2.000	\$ 5.500	\$ 5.000	
32	Cajas para bombillas	21	\$ 600	\$ 600	\$ 500	
33	Plafones	21	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	
34	Tubo pvc ½" agua	40	\$ 14.000	\$ 11.000	\$ 6.000	
35	Timbos 500 L con boya	3	\$ 180.000	\$ 190.000	\$ 160.000	
36	Tubo 3" aguas negras <i>Liviano</i>	8		\$ 25.000	\$ 25.000	
37	Tubo 4" aguas negras <i>Liviano</i>	6		\$ 32.000	\$ 31.000	
38	Rejillas 3"	2		\$ 3.000	\$ 2.500	
39	Reducción de 4" a 3"	5		\$ 5.200	\$ 3.500	
40	Codos 4"	15	\$ 5.000	\$ 7.000	\$ 4.500	
41	Codos 3"	8	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 2.700	
44	T 3"	8	\$ 4.000	\$ 4.500	\$ 3.200	
45	T 4"	8	\$ 7.000	\$ 9.500	\$ 6.000	
46	Uniones 3"-4"	10	\$ 1600 / 4" \$ 4.200	\$ 2200 / 4" \$ 4.000	\$ 1500 / 4" \$ 2.500	
47	Llaves duchas	2	\$ 19.000	\$ 25.000	\$ 23.000	
	Cod. Uni, T, Mach, Hembr, Tapon ½"		\$ 300	\$ 300	\$ 200	
	Duchas	2	\$ 45.000	\$ 33.000	\$ 25.000	
	Puntillas 3" <i>Caja</i>	5	\$ 3.000	\$ 2.500	\$ 2.000	
	Malla para piso					
	Pegante, ¼	1		\$ 38.200	\$ 17.000	
48	Combo sanitario y lava mano	2	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 195.000	
50	Baldosa piso	20	\$ 20.300	\$ 190.000	\$ 14.500 / \$ 23.500	
51	Baldosa pared	16	\$ 15.500	\$ 22.000 / \$ 15.000	\$ 20.000 / \$ 14.600	
52	Pego para baldosa X 25 Kg	12	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 12.000	
	Boquilla para baldosa X 5 Kg	2	\$ 20.000	\$ 22.000	\$ 18.000	
53	Comederos	200	\$ 18.000	\$ 14.000		
54	Bebedores	120	\$ 17.000	\$ 14.000		
55	Nidales * 36 nidales metálico	30	\$ 480.000			
56	Alfombra para desinfectar calzado	2	\$ 120.000	\$ 150.000		
58	Lucker * 6 casilleros	2	\$ 350.000			
59	Concentrado bulto 40kg	205	\$ 48.500	\$ 47.500	\$ 52.000	
60	Empaque cartón	3330	\$ 190			
61	Vitamina <i>Galen 5 litros</i>	1	\$ 190.000			
62	Cisco de arroz <i>Bulto</i>	100	\$ 14.000			
63	Desinfectantes <i>Galen</i>	1	\$ 70.000			
	<i>Gallinas</i>	3000	\$ 14.500	\$ 17.000	\$ 18.000	

Apéndice E. Cotización de materias primas e insumos (Agropecuaria VENADILLO, Ocaña).



ABELARDO MARTÍNEZ ALVARINO
Ocaña, 12 octubre de 2.016

Señor.
Guido Alfonso Guerrero Durán
320 451 36 84

Asunto: COTIZACION

Apreciado Señor:

Atendiendo su requerimiento tengo el gusto de cotizarles.

PROYECTO 3.000 PONEDORAS.

Recomendaciones Técnicas:

1. Espacio requerido 359 metros cuadrados, (Densidad 8.5 aves/m²).
2. Cantidad de cisco de arroz (1 paca x 4 metros).
3. Nidales 15 x 32 puestos (6.25 aves por puesto).
4. Comederos 120 (1 por 25 aves).
5. Bebederos automáticos 38 (80 aves por bebederos).
6. Consumo 116 gramos/ave/día.

Estos precios son puestas en la bodega de agropecuaria venadillo.
El precio del alimento lleva iva y flete incluido en la bodega.
El precio de las pollas es sin transporte.

Atentamente,


ABELARDO MARTÍNEZ ALVARINO.
 C.C 18. 923.227 Aguachica Cesar.

Carrera 14 No. 8 A - 06 local 2 A. Teléfono 315 381 88 00 - Ocaña, Norte de Santander
 e-mail: ama153_3@hotmail.com

ORFINTA MARTA DELGADO DE JAIME
AGROPECUARIA VENADILLO
NIT: 27.754.930-9 REGIMEN COMUN

Cliente : GUIDO ALFONSO GUERRERO DURAN

Número : CT-0000000002 Dirección : EL TARRA
Fecha : 12/10/2016 Ciudad : EL TARRA Teléfono :
Plazo : TREINTA DIAS Vendedor : 002 AGROPECUARIA VENADILLO.

Código	Producto	Cantidad	Valor	Total	Impcto
C0021	PRODUCCION 1. BUETO X 40 KILOS	1	48,500	48,500	5
10171	COMEDERO MINIMAX - TOLVA DE B.	1	13,000	13,000	5
1000.	BEBEDERO AUTOMÁTICO ALPHEX -	1	27,000	27,000	5
1001.	PROKTRA POLL-S X 1 KILOGRAMO..	1	41,000	41,000	5
1001.	FRONCHALIER L. GFA X 5 LITROS..	1	185,000	185,000	0
1001.	FRONCHALIER L. GFA X 5 LITROS..	1	38,000	38,000	0
1001.	NOBILIS ND LASCIO	1	24,000	24,000	0
1002.	MAS+CLONE 30 MSD NEWCASTL.	1	18,000	18,000	0
1002.	VIRUSINACT - H - KILLER X LITROS..	1	35,000	35,000	0
1002.	FL - 500- TA X 4 LITROS..	1	162,000	162,000	0
10214	ANTIGEMEN EMATE - GALON..	1	69,000	69,000	0
			68,250	68,250	0
			Subtotal :	722,583	
			Impctos :	6,166	
			TOTAL :	728,750	

Impreso por ORFINTA MARTA DELGADO DE JAIME NIT: 27.754.930-9 REGIMEN COMUN - . Manager . Ver 3.2..

Distribuidora ABEMAR
ABELARDO MARTÍNEZ ALVARINO
NIT: 18.923.227-1 REGIMEN COMUN

Cliente : GUIDO ALFONSO GUERRERO DURAN

Número : CT-0000000001 Dirección : EL TARRA
Fecha : 12/10/2016 Ciudad : EL TARRA Teléfono :
Plazo : TREINTA DIAS Vendedor : 01 ABELARDO MARTÍNEZ..

Código	Producto	Cantidad	Valor	Total	Impcto
1027	CISCO DE ARROZ PACAS	1	14,000	14,000	0
1029	NIDALES METÁLICOS X 32 PUESTOS..	1	480,000	480,000	0
2922	POLLAS LEVANTADAS DE 16.	1	14,500	14,500	0
251	BOXO UNIVERSAL CO AGUA..	1	190	190	1.6
			Subtotal :	508,663	
			Impctos :	26	
			TOTAL :	508,690	

Impreso por Distribuidora ABEMAR NIT: 18.923.227-1 REGIMEN COMUN - . Manager . Ver 3.2 Mit..

Apéndice F. Consulta y cotización requisitos para constitución de empresa, Cámara Comercio, Ocaña.

PRO-FORMA

Cámara de Comercio de Ocaña
NIT. 890.506.160-2

OCAÑA, _____ 22 NOV 2016

ACTIVO BRUTO	\$ 160.000.000
NÚMERO DE AÑOS A RENOVAR	
NOMBRE PERSONA NATURAL Y/O JURÍDICA	
CÓDIGO DE LA CÁMARA A LA QUE PERTENECE	49 (Ocaña)
No. MATRÍCULA ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO	VALOR \$
CONCEPTO	
DERECHO MATRÍCULA O RENOVACIÓN PERSONA NATURAL Y/O JURÍDICA	957.000
ESTAMPILLA PRO EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	
DERECHOS DE RENOVACIÓN AFILIACIÓN	
DERECHO MATRÍCULA O RENOVACIÓN ESTABLECIMIENTO	4800
FORMULARIOS	
CERTIFICADOS	
DERECHO DE INSCRIPCIÓN ACTOS Y DOCUMENTOS	36.000
OTROS	
REGISTRO PROponentes	
DERECHO INSCRIPCIÓN, RENOVACIÓN	
DERECHO DE ACTUALIZACIÓN	
CERTIFICADOS	
ESTAMPILLAS	
OTROS	
REGISTRO ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO (E.S.A.L.)	
DERECHO DE INSCRIPCIÓN Y DOCUMENTOS	
CERTIFICADOS	
ESTAMPILLA PRO EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	
OTROS	
REGISTRO NACIONAL DE TURISMO	
DERECHO INSCRIPCIÓN	
ACTUALIZACIÓN	
OTROS	
TOTAL A CANCELAR	\$ 997.800

RESPONSABLE DE LA LIQUIDACIÓN: _____ AUTORIZADO: _____

REQUISITOS PARA LA CONSTITUCION DE UNA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS S.A.S

1. ACTA Y ESTATUTOS FIRMADA POR TODOS LOS SOCIOS DE LA S.A.S Y AUTENTICAR LAS FIRMAS.
 2. PAGAR EL IMPUESTO EN LA COLECTURIA DE RENTAS AL ACTA (EDIFICIO IFINORTE AL LADO DE LA FUNDACION CREDISERVIR
 3. LLENAR LOS 2 FORMATOS PARA EL RUT
 4. COPIAR DIRECCION EN LOS FORMULARIOS DE LA MISMA MANERA QUE APARECE EN UN RECIBO DE SERVICIOS PUBLICOS SEA DE AGUA O DE LUZ DE DONDE FUNCIONA LA ENTIDAD S.A.S
 5. COPIA DE CEDULAS DE TODOS LOS SOCIOS Y REPRESENTANTE LEGAL Y REVISOR FISCAL SI LO TIENEN (FAVOR EN EL DOCUMENTO IDENTIFICAR A LAS PERSONAS CON TODOS SUS APELLIDOS Y NOMBRES AL IGUAL QUE APARECEN EN LA CÉDULA DE CIUDADANÍA.
 6. LA VIGENCIA DE LA ENTIDAD PUEDE SER INDEFINIDA O DEFINIDA, DEBE TENER UN TERMINO
 7. LLENAR FORMULARIOS PARA MATRÍCULA (4,800) DICHO FORMULARIO DEBE COMPRARLO EN EL AREA DE CAJA DE LA CAMARA DE COMERCIO
 8. VERIFICAR EL NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA S.A.S EN CAJA DE LA CAMARA DE COMERCIO
 9. LOS CODIGOS DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL VERIFICARLOS ANTES DE LLENAR EL FORMULARIO DE ACUERDO AL OBJETO SOCIAL. (VERSION 4 DE 4 DIGITOS DE LA CIUV)
 10. SEGÚN CIRCULAR 005/2014 SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO Y CIRCULAR 1075 DE CONFECAMARAS ES OBLIGATORIO INGRESAR UN CORREO ELECTRONICO EN EL FORMULARIO DE INSCRIPCION
- TRAER LA INFORMACION DEL ACTA Y ESTATUTO SIN FIRMAR EN MEDIO MAGNETICO "CD" formato word

Apéndice G. Cotización plan empresarial de internet.

San José de Cúcuta, Enero 10 de 2017

Señor
GUIDO ALFONSO GUERRERO
MUNICIPIO EL TARRA
Norte de Santander



Asunto: PROPUESTA ECONOMICA

Reciba un cordial saludo.

Me permito cotizar **SERVICIO INTERNET BANDA:**

COTIZACION
N° 100117-02

SUMINISTRO DE CANAL DE INTERNET BANDA ANCHA				
Item	Descripción	CANAL	Velocidad Efectiva	Valor Total Incluido IVA
1	Derechos de Conexión (Mano Obra - Material)			\$230.000
2	Router 4 Puertos			\$170.000
1	Canal Comercial 2	1024 Kbps	2048 Kbps	\$120.000

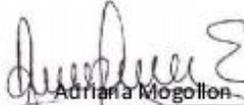
Condiciones Comerciales:

Tipo Conexión: : Microondas
 Forma de Pago: : Mensualidad Facturación Vencida
 Tiempo Estimado de Instalación: : 3 días después de recibida la Orden de Servicio en su totalidad
 Equipo Conexión Red NETICS: : En comodato (Antena)
 Contratación: : Sin Contrato/Permanencia mínima 6 Meses
 Soporte : 5611327/3183515686 WhatsApp 3164727790 Línea 12 Horas
 Funcionamiento del Canal : Garantía del 98% del canal - Contamos con Canal de respaldo

Documentos Solicitados Persona Natural

Cedula
 Recibo Energía Punto Instalación

Gracias por permitirnos ofertar nuestros productos, para nosotros será grato ser su proveedor de Internet. Esperamos que nuestra propuesta sea de su completa satisfacción. Cordialmente.


 Adriana Mogollón
 Asesora Zona Norte
 NETICS DE COLOMBIA S.A.S

Apéndice H. Cartas de intención de compra firmada por tenderos de El Tarra.

CARTA DE INTENCIÓN DE COMPRA

Con el propósito de dar soporte a la proyección de ventas contemplada por la Avícola GUERRERO S.A.S., en función al desarrollo de su objeto social – producción y comercialización de huevos semi-criollos –, se celebra el presente preacuerdo comercial entre el representante legal de dicha firma **GUIDO ALFONSO GUERRERO DURAN**, identificado con Cédula de Ciudadanía N° 1.091.075.841 de El Tarra, Norte de Santander; y el señor Luis Ramón Díaz, identificado con Cédula de Ciudadanía N° 88.295.550 de El Tarra, Norte de Santander, propietario del establecimiento de comercio Abastor Veimar, quienes se comprometen a proveer y a comprar las cantidades de producto demandadas, la cual es de 5 cajas de huevo semanal. Todo ello en apoyo y contribución a la actividad industrial y comercial del Municipio de El Tarra.

Nota: por petición de algunos comerciantes, se hace necesario precisar que el preacuerdo aquí contemplado se mantendrá en vigencia siempre y cuando la calidad, condiciones sanitarias y estructurales del producto sean idóneas y aptas para su comercialización y consumo; asimismo que el precio se mantenga igual o por debajo al de los actuales oferentes.

En constancia firman:

Luis Ramón Díaz

R. L. Establ. Comercial

Cel: No tiene

[Firma]

R. L. Avícola GUERRERO S.A.S.

Cel: 320 451 3684

CARTA DE INTENCIÓN DE COMPRA

Con el propósito de dar soporte a la proyección de ventas contemplada por la Avícola GUERRERO S.A.S., en función al desarrollo de su objeto social – producción y comercialización de huevos semi-criollos –, se celebra el presente preacuerdo comercial entre el representante legal de dicha firma **GUIDO ALFONSO GUERRERO DURAN**, identificado con Cédula de Ciudadanía N° 1.091.075.841 de El Tarra, Norte de Santander; y el señor José Flores Pérez, identificado con Cédula de Ciudadanía N° _____ de _____, propietario del establecimiento de comercio Abastor Catatumbo 2, quienes se comprometen a proveer y a comprar las cantidades de producto demandadas, la cual es de 15 cajas de huevo semanal. Todo ello en apoyo y contribución a la actividad industrial y comercial del Municipio de El Tarra.

Nota: por petición de algunos comerciantes, se hace necesario precisar que el preacuerdo aquí contemplado se mantendrá en vigencia siempre y cuando la calidad, condiciones sanitarias y estructurales del producto sean idóneas y aptas para su comercialización y consumo; asimismo que el precio se mantenga igual o por debajo al de los actuales oferentes.

En constancia firman:

SUSAN A FLOREZ

R. L. Establ. Comercial

Cel: 320 451 30589

[Firma]

R. L. Avícola GUERRERO S.A.S.

Cel: 320 451 3684

CARTA DE INTENCIÓN DE COMPRA

Con el propósito de dar soporte a la proyección de ventas contemplada por la Avícola GUERRERO S.A.S., en función al desarrollo de su objeto social – producción y comercialización de huevos semi-criollos –, se celebra el presente preacuerdo comercial entre el representante legal de dicha firma **GUIDO ALFONSO GUERRERO DURAN**, identificado con Cédula de Ciudadanía N° 1.091.075.841 de El Tarra, Norte de Santander; y el señor Elio Lizorozo, identificado con Cédula de Ciudadanía N° 13 120 333 de El Tarra, Norte de Santander, propietario del establecimiento de comercio Bodega Páez, quienes se comprometen a proveer y a comprar las cantidades de producto demandadas, la cual es de 4 cajas de huevo semanal. Todo ello en apoyo y contribución a la actividad industrial y comercial del Municipio de El Tarra.

Nota: por petición de algunos comerciantes, se hace necesario precisar que el preacuerdo aquí contemplado se mantendrá en vigencia siempre y cuando la calidad, condiciones sanitarias y estructurales del producto sean idóneas y aptas para su comercialización y consumo; asimismo que el precio se mantenga igual o por debajo al de los actuales oferentes.

En constancia firman:

Elio Lizorozo

R. L. Establ. Comercial

Cel: No tiene



R. L. Avícola GUERRERO S.A.S.

Cel: 320 451 3684

CARTA DE INTENCIÓN DE COMPRA

Con el propósito de dar soporte a la proyección de ventas contemplada por la Avícola GUERRERO S.A.S., en función al desarrollo de su objeto social – producción y comercialización de huevos semi-criollos –, se celebra el presente preacuerdo comercial entre el representante legal de dicha firma **GUIDO ALFONSO GUERRERO DURAN**, identificado con Cédula de Ciudadanía N° 1.091.075.841 de El Tarra, Norte de Santander; y el señor Ramón A. Florez P., identificado con Cédula de Ciudadanía N° 1979273 de Ocaña, Norte de Santander, propietario del establecimiento de comercio _____, quienes se comprometen a proveer y a comprar las cantidades de producto demandadas, la cual es de 6 cajas de huevo semanal. Todo ello en apoyo y contribución a la actividad industrial y comercial del Municipio de El Tarra.

Nota: por petición de algunos comerciantes, se hace necesario precisar que el preacuerdo aquí contemplado se mantendrá en vigencia siempre y cuando la calidad, condiciones sanitarias y estructurales del producto sean idóneas y aptas para su comercialización y consumo; asimismo que el precio se mantenga igual o por debajo al de los actuales oferentes.

En constancia firman:

Ramón A. Florez P.

R. L. Establ. Comercial

Cel: 310 8897716



R. L. Avícola GUERRERO S.A.S.

Cel: 320 451 3684

CARTA DE INTENCIÓN DE COMPRA

Con el propósito de dar soporte a la proyección de ventas contemplada por la Avícola GUERRERO S.A.S. en función al desarrollo de su objeto social - producción y comercialización de huevos semi-criollos -, se celebra el presente preacuerdo comercial entre el representante legal de dicha firma **GUIDO ALFONSO GUERRERO DURAN**, identificado con Cédula de Ciudadanía N° 1.091.075.841 de El Tarra, Norte de Santander; y el señor Yexon Ailey Díaz, identificado con Cédula de Ciudadanía N° 1091076789 de El Tarra, Norte de Santander propietario del establecimiento de comercio Marca Fácil Valeria, quienes se comprometen a proveery a comprar las cantidades de producto demandadas, la cual es de 8 cajas de huevo semanal. Todo ello en apoyo y contribución a la actividad industrial y comercial del Municipio de El Tarra.

Nota: por petición de algunos comerciantes, se hace necesario precisar que el preacuerdo aquí contemplado se mantendrá en vigencia siempre y cuando la calidad, condiciones sanitarias y estructurales del producto sean idóneas y aptas para su comercialización y consumo; asimismo que el precio se mantenga igual o por debajo al de los actuales oferentes.

En constancia firman:

Yexon Ailey Díaz A.

R. L. Establ. Comercial

Cel: 312 441 4356



R. L. Avícola GUERRERO S.A.S.

Cel: 320 451 3684

CARTA DE INTENCIÓN DE COMPRA

Con el propósito de dar soporte a la proyección de ventas contemplada por la Avícola GUERRERO S.A.S. en función al desarrollo de su objeto social - producción y comercialización de huevos semi-criollos -, se celebra el presente preacuerdo comercial entre el representante legal de dicha firma **GUIDO ALFONSO GUERRERO DURAN**, identificado con Cédula de Ciudadanía N° 1.091.075.841 de El Tarra, Norte de Santander; y el señor Luis Alfonso Flórez, identificado con Cédula de Ciudadanía N° 13195982 de Ocaña, Norte de Santander; propietario del establecimiento de comercio Abaster Catatumbo, quienes se comprometen a proveery a comprar las cantidades de producto demandadas, la cual es de 8 cajas de huevo semanal. Todo ello en apoyo y contribución a la actividad industrial y comercial del Municipio de El Tarra.

Nota: por petición de algunos comerciantes, se hace necesario precisar que el preacuerdo aquí contemplado se mantendrá en vigencia siempre y cuando la calidad, condiciones sanitarias y estructurales del producto sean idóneas y aptas para su comercialización y consumo; asimismo que el precio se mantenga igual o por debajo al de los actuales oferentes.

En constancia firman:



R. L. Establ. Comercial

Cel: 312 351 4373



R. L. Avícola GUERRERO S.A.S.

Cel: 320 451 3684

Apéndice I. Evidencia fotográfica.

Panorámica satelital y aérea de la cabecera municipal El Tarra, Norte de Santander



Apéndice J. Visita al predio y medición del perímetro donde se ubicará la granja, Vereda el Llano.





Apéndice K. Visita al proyecto avícola de la Universidad Francisco de Paula Santander
Ocaña, Coordinadora: Docente y Especialista MYRIAM MEZA QUINTERO.



Universidad Francisco de Paula Santander
Ocaña

Proyecto Avícola

8º Semestre - II Semestre 2014

Protocolo de Sanitización

- Retirar equipos desmontables del galpón y remover la cama.
- Armar las pilas en el centro del galpón con altura entre 1,50 m a 1,60 m.
- Humedecer la gallinaza mientras se va armando la pila (humedad ideal 40%).
- Cubrir la pila en su totalidad con plástico negro para conservar más la temperatura.
- Pisar el plástico alrededor de la base de la pila con ladrillos o piedras.
- Encerrar el galpón durante el tiempo que dura la sanitización (3 a 5 días).
- Monitorizar la temperatura durante tres días hasta alcanzar un mínimo de 55 °C.
- Medir la temperatura de la pila a diferentes alturas y profundidades, tres veces al día durante todo el proceso.
- Al terminar el proceso, desatar las pilas; se demuestran con la ayuda de palas para tener de embalarlas.
- Registrar el proceso.

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
NET. 800 163 130-0

PROGRAMA DE VACUNACIÓN POLLITAS ISA BROWN GRANJA AVÍCOLA U.F.P.S OCAÑA

EDAD AVE	VACUNA	VÍA DE APLICACIÓN
1ª SEMANA	WAKER: 1º GUMBORO	SUBCUTÁNEA (ORIBACIÓDICA)
	1º-NEWCASTLE MAX BRIDGHTS APPECIOSA	OCULAR
2ª SEMANA	2º GUMBORO (C.E.)	APICAL
	3º GUMBORO (C.E.)	APICAL
3ª SEMANA	4º GUMBORO (C.E.) 1º VIRUELA	APICAL-BLAX
	2º-NEWCASTLE MAX BRIDGHTS REPECIOSA	OCULAR
8ª SEMANA	NEW CASTLE OLEOSA	INTRAMUSCULAR
12ª SEMANA	MICROPLASMA	INTRAMUSCULAR
14ª SEMANA	1º-CORYZA 1º-COLERA	SUBCUTÁNEA
	ENCETALOMELITIS	AGUA DE BEBIDA
15ª SEMANA	2º-CORYZA 2º-COLERA	SUBCUTÁNEA

Yesica Sánchez Romero 710144
Jhonis Jácome Muñoz 710316
Andrés Álvarez González 710208
Ledy Marcela Follón Guerrero 710310

ESP. MYRIAM MEZA GÜNTERO
Coordinadora Proyecto Avícola

VÍA ACOLSURE, SEDE EL ALGOONAL OCAÑA N. DE S.
Línea Gratuita Nacional 018000 1210227 FAX: 097 5690908
www.ufps.edu.co



Apéndice L. Visita a las instalaciones de la granja avícola Campo Alegre, La Ermita, Ocaña; Zootecnista encargado del proyecto: STEVENSON TORRADO.



Apéndice M. Visita (Año 2015) a la unidad productiva avícola artesanal, Vereda Divino Niño, El Tarra; encargado ALFONSO FLOREZ.



Apéndice N. Cálculo de materiales para la construcción de galpones y duchas.

REQUERIMIENTOS DE INVERSION PARA CONTRUCCION DE GALPONES			
Superficie total de las instalaciones 390 metros cuadrados (39metros largo * 10 metros ancho)			
Materiales para la estructura del galpón			
Descipción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Bases			
Bultos de cemento	70	\$ 24.000	\$ 1.680.000
Carretadas de Arena	210	\$ 3.300	\$ 693.000
Piedra m3	6	\$ 40.000	\$ 240.000
Total			\$ 2.613.000
Paredes			
Ladrillo (30cm largo*20cm alto)	3.600	\$ 850	\$ 3.060.000
Bultos de cemento 50kg	36	\$ 24.000	\$ 864.000
Carretadas de Arena	108	\$ 3.300	\$ 356.400
Total			\$ 4.280.400
Columnas			
Bultos de cemento	35	\$ 24.000	\$ 840.000
Carretadas de Arena	105	\$ 3.300	\$ 346.500
Carretadas de Grava	0	\$ -	\$ -
Cabillas 3/8	150	\$ 8.000	\$ 1.200.000
Tabla de 3 m (docenas)	5	\$ 90.000	\$ 450.000
Puntilla 3" cajas	3	\$ 2.500	\$ 7.500
Total			\$ 2.844.000
Complementarios columnas			
Alambre en Kg	25	\$ 4.000	\$ 100.000
Flejes	1120	\$ 680	\$ 761.600
Total			\$ 861.600
Vigas de amarre			
Bultos de Cemento	10	\$ 24.000	\$ 240.000
Carretadas de Arena	30	\$ 3.300	\$ 99.000
Carretadas de Grava	0	\$ -	\$ -
Flejes	360	\$ 680	\$ 244.800
Cabilla 3/8	36	\$ 8.000	\$ 288.000
Total			\$ 871.800
Armazón			
Cerchas 4*2 Calibre 14	58	\$ 110.000	\$ 6.380.000
Cerchas metálicas calibre 18	160	\$ 38.000	\$ 6.080.000
Soldadura para cerchas (puntos)	200	\$ 10.000	\$ 2.000.000
Soldadura para la malla	200	\$ 10.000	\$ 2.000.000
Varilla tornillo roscada (1 m longitud)	50	\$ 2.000	\$ 100.000
Arandela	440	\$ 100	\$ 44.000
Tuerca	440	\$ 80	\$ 35.200
Laminas de Zinc 3,00 mtrs.	490	\$ 18.000	\$ 8.820.000
Amarres para Zinc	2.900	\$ 120	\$ 348.000
Total			\$ 25.807.200

Complementarios al galpón			
Malla con marco metálico 1" m2	270	\$ 11.000	\$ 2.970.000
Cortinas verdas (M2)-2,00 Alto	300	\$ 2.000	\$ 600.000
Total			\$ 3.570.000
Piso			
Bultos de cemento 50kg	0	\$ -	\$ -
Carretadas de Arena gruesa	0	\$ -	\$ -
Carretadas de Grava	0	\$ -	\$ -
Total			\$ -
Mano de obra (jornales)			
Albañil 1	20	\$ 70.000	\$ 1.400.000
Albañil 2	20	\$ 70.000	\$ 1.400.000
Ayudante 1	20	\$ 50.000	\$ 1.000.000
Ayudante 2	0	\$ 300.000	\$ -
Total			\$ 3.800.000
Puertas para oficina y bodega para los 2 galpones			
2,00 m * 1,00 m	1	\$ 220.000	\$ 220.000
2,00 m * 2,00 m	2	\$ 400.000	\$ 800.000
Subtotal			\$ 1.020.000
Ventanas			
1,00 m * 1,50 m	1	\$ 200.000	\$ 200.000
1,00 m * 1,20 m	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Subtotal			\$ 360.000
Puestas para los galpones			
2,00 m * 1,00 m	2	\$ 250.000	\$ 500.000
Subtotal			\$ 500.000
TOTAL			\$ 1.880.000
Pañete para los 2 galpones			
Cemento bultos	20	\$ 24.000	\$ 480.000
Arenilla carretadas	60	\$ 3.300	\$ 198.000
TOTAL			\$ 678.000
Accesorios para los dos galpones			
Ventilador de pared	2	\$ 100.000	\$ 200.000
Cable para luz rollo #12	4	\$ 100.000	\$ 400.000
Tubo para luz 3m	45	\$ 2.000	\$ 90.000
Bombillas Ahorradoras	16	\$ 9.000	\$ 144.000
Bombillas normales	5	\$ 3.000	\$ 15.000
Plafones	21	\$ 2.000	\$ 42.000
Tomacorrientes	8	\$ 6.500	\$ 52.000
Apagadores Doble	4	\$ 6.500	\$ 26.000
Cajas para bombillas	21	\$ 1.000	\$ 21.000
Tubo pvc 1/2" agua	30	\$ 7.000	\$ 210.000
Timbos de 500L	2	\$ 180.000	\$ 360.000
Nylon (Nailon) delgado en metros Rollo	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Rollo Malla (36 m longitud * 1,60 m alto) Encerrado	12	\$ 120.000	\$ 1.440.000
TOTAL			\$ 3.120.000

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE BAÑOS, DUCHAS Y VESTIDORES			
Descripcion	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Bases			
Bultos de Cemento	10	\$ 24.000	\$ 240.000
Carretadas de Arena	30	\$ 3.300	\$ 99.000
Piedra M3	3	\$ 40.000	\$ 120.000
TOTAL			\$ 459.000
Paredes			
Bloques	1200	\$ 850	\$ 1.020.000
Bultos de Cemento	12	\$ 24.000	\$ 288.000
Carretadas de Arena	36	\$ 3.300	\$ 118.800
TOTAL			\$ 1.426.800
Viga de amarre			
Bultos de Cemento	4	\$ 24.000	\$ 96.000
Carretadas de Arena gruesa	12	\$ 3.300	\$ 39.600
Carretadas de Grava	0	\$ -	\$ -
Cabillas 3/8	15	\$ 8.000	\$ 120.000
Flejes	130	\$ 680	\$ 88.400
Alambre Kg	5	\$ 4.000	\$ 20.000
TOTAL			\$ 364.000
Armazón			
Cerchas calibre 18	5	\$ 38.000	\$ 190.000
Zinc 3,00m	11	\$ 18.000	\$ 198.000
Zinc 2,15m	11	\$ 15.000	\$ 165.000
Amarres	138	\$ 120	\$ 16.560
TOTAL			\$ 569.560
Ventanas			
1,50 m * 1,00 m	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Subtotal			\$ 200.000
Puertas			
2,00 m * 1,00 m Hierro	2	\$ 220.000	\$ 440.000
2,00 m * 0,70 cm Hierro	3	\$ 120.000	\$ 360.000
2,00 m * 0,60 cm Aluminio	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Subtotal			\$ 1.200.000
TOTAL			\$ 1.400.000

Accesorios			
Implementos de aseo		\$ 200.000	\$ 200.000
Sanitarios y lava manos combo	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Rejillas 3"	2	\$ 4.000	\$ 8.000
Baldosa piso m2	20	\$ 25.000	\$ 500.000
Baldosa pared m2	16	\$ 20.000	\$ 320.000
Pego para baldosa	12	\$ 13.000	\$ 156.000
Boquilla para baldosa Bolsa 1 kg	10	\$ 5.000	\$ 50.000
Tubo de agua 1/2 "	6	\$ 7.000	\$ 42.000
Pegante para tubo 1/4	1	\$ 45.000	\$ 45.000
Llaves para ducha	2	\$ 20.000	\$ 40.000
Duchas	2	\$ 12.000	\$ 24.000
Timbo de 500 L	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Tubería aguas negras		\$ 200.000	\$ 200.000
Tubo para luz 3m	20	\$ 2.000	\$ 40.000
Tomacorrientes sencillos	4	\$ 6.500	\$ 26.000
Cajas para bombillos	6	\$ 1.000	\$ 6.000
Cable para luz Rollo	1,5	\$ 100.000	\$ 150.000
Bombillas normales	6	\$ 3.000	\$ 18.000
Plafones	6	\$ 2.000	\$ 12.000
Apagadores	5	\$ 6.500	\$ 32.500
Vitrina desinfectante	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Lucker * 6 casilleros	2	\$ 350.000	\$ 700.000
TOTAL			\$ 3.399.500
Pañete			
Cemento bultos	20	\$ 24.000	\$ 480.000
Arenilla carretadas	60	\$ 3.300	\$ 198.000
TOTAL			\$ 678.000
Piso			
Cemento bultos	10	\$ 24.000	\$ 240.000
Arena carretadas	30	\$ 3.300	\$ 99.000
Grava carretadas	0	\$ -	\$ -
TOTAL			\$ 339.000
Mano de obra (Jornales)			
Albañil 1	7	\$ 70.000	\$ 490.000
Albanil 2	7	\$ 70.000	\$ 490.000
Ayudante	7	\$ 50.000	\$ 350.000
TOTAL			\$ 1.330.000

Inversion Total Galpones		
Descripcion	Subtotal	
Bases	\$ 2.613.000	
Paredes	\$ 4.280.400	
Columnas	\$ 2.844.000	
Complementarios para columnas	\$ 861.600	
Vigas de amarre	\$ 871.800	
Armazón	\$ 25.807.200	
Complementarios para el galpón	\$ 3.570.000	
Piso	\$ -	
Mano de obra	\$ 3.800.000	
Puertas y ventanas	\$ 1.880.000	
Pañeta	\$ 678.000	
Accesorios	\$ 3.120.000	
Subtotal	\$ 50.326.000	
Sobrestimacion (10%)	\$ 2.516.300	Cada Galpón
TOTAL	\$ 52.842.300	\$ 26.421.150

Inversion Total Baños, Duchas y Vestdores	
Descripción	Subtotal
Bases	\$ 459.000
Paredes	\$ 1.426.800
Vigas	\$ 364.000
Armazón	\$ 569.560
Piso	\$ 339.000
Ventanas y puestas	\$ 1.400.000
Pañete	\$ 678.000
Accesorios	\$ 3.399.500
Mano de obra	\$ 1.330.000
Subtotal	\$ 9.965.860
Sobrestimación 5%	\$ 498.293
TOTAL	\$ 10.464.153