

**MODELO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GRANJA
AVÍCOLA “EL PROGRESO” DEL MUNICIPIO DE SILVANIA**

**FRANCISCO JOSÉ DE LA ROCHE GUTIÉRREZ
DEISY YISETH GONZÁLEZ GUERRA
SANDRA PAOLA GUTIÉRREZ BELTRÁN
LILIANA SÁNCHEZ VIATELA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
GIRARDOT
2017**

**MODELO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GRANJA
AVÍCOLA EL PROGRESO” DEL MUNICIPIO DE SILVANIA**

**FRANCISCO JOSÉ DE LA ROCHE GUTIÉRREZ
DEISY YIETH GONZÁLEZ GUERRA
SANDRA PAOLA GUTIÉRREZ BELTRÁN
LILIANA SÁNCHEZ VIATELA**

**CARLOS DAVID LEAL CASTRO
Docente – Director**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
GIRARDOT
2017**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	9
RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN	14
1. ENTIDAD.....	16
1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	16
1.2 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	17
1.3 TRAYECTORIA DE LA EMPRESA	18
1.4 PRODUCTOS DE LA GRANJA AVÍCOLA EL PROGRESO	19
1.5 COMERCIALIZACIÓN.....	19
2. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	20
3. OBJETIVOS	29
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	29
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
4. JUSTIFICACIÓN	30
5. ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	31
6. DIAGNÓSTICO	35
6.1 METODOLOGÍA.....	35
6.1.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
6.1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
6.1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
6.1.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	36
6.1.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	37
6.2 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	39
6.2.1 Determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	39

6.2.2	Matriz Perfil de la Capacidad Interna Granja Avícola el Progreso.....	41
6.2.3	Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas Granja Avícola el Progreso.....	42
6.2.4	Matriz Evaluación de Factores Internos Granja Avícola el Progreso.....	43
6.2.5	Matriz Evaluación de los Factores Externos Granja Avícola el Progreso.....	44
6.2.6	Matriz Interna y Externa Granja Avícola el Progreso	45
6.2.7	Resultados lista de chequeo.....	46
6.2.8	Análisis de los estados financieros de la Granja Avícola el Progreso	51
7.	DESARROLLO DEL PROYECTO MODELO GERENCIAL	55
7.1	PLAN DE DESARROLLO DEL MODELO GERENCIAL	55
7.2	PLAN DEL MODELO DE RECURSOS HUMANOS.....	56
7.2.1	Administración de sueldos y salarios.....	59
7.2.2	Perfiles e identificación de cargos	62
7.3	PLAN DEL MODELO DE CAPACITACIÓN	65
7.3.1	Tipos de capacitación.....	66
7.3.2	Modalidades de capacitación	67
7.3.3	Plan del modelo de ambiente laboral.....	67
7.3.4	Modelo de Arnold	68
7.3.5	Plan del modelo motivacional	69
7.4	PLATAFORMA ESTRATÉGICA	71
7.4.1	Justificación.....	71
7.4.2	Misión.....	72
7.4.3	Visión	73
7.4.4	Objetivos de corto plazo	73
7.4.5	Objetivo institucional.....	74
7.4.6	Objetivo general	74
7.4.7	Objetivos específicos.....	74
7.4.8	Valores con la empresa.....	74
7.4.9	Valores con los clientes.....	75
7.5	PLAN DE PRODUCCIÓN Y ESTUDIO TÉCNICO	75
7.5.1	Productos o servicios a ofrecer	75
7.5.2	Plan de producción.....	76

7.6	PLAN DE COMPRAS	78
7.6.1	Materia prima	78
7.7	PLAN DE COMUNICACIONES	79
7.7.1	Comunicación interna en la granja	80
7.7.2	Función del clima de comunicaciones	81
7.8	METODOLOGÍA DE CARACTERIZACIÓN DEL MODELO GERENCIAL.....	82
8.	CONCLUSIONES.....	85
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
10.	ANEXOS	90

Lista de Anexos

Pág.

Anexo A. Lista de Chequeo	91
Anexo B. Resultados entrevista	94
Anexo C. Registro Fotográfico	102

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Granjas Avícolas registradas en Cámara de Comercio – Sylvania.....	20
Tabla 2. Sistema propuesto de sueldos y salarios.	59
Tabla 3. Sistema de Remuneración Salarial.	59
Tabla 4. Sistema de Riesgos Laborales.....	61
Tabla 5. Modelo propuesto de capacitación de Arnold.....	68
Tabla 6. Ficha técnica de producción propuesta.	75
Tabla 7. Ficha técnica de producción propuesta.	75
Tabla 8. Costeo de materia prima.	78
Tabla 9. Costeo de servicios básicos.	79
Tabla 10. Función de las comunicaciones.	81

Lista de Ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Macrolocalización Granja Avícola el Progreso	17
Ilustración 2. Microlocalización Granja Avícola el Progreso	18
Ilustración 3. Modelo propuesto de Organización Jerárquica	57
Ilustración 4. Modelo propuesto de capacitación.....	66
Ilustración 5. Plan motivacional – Proceso de motivación	69
Ilustración 6. Ficha Flujo Técnico de Producción propuesto.....	77
Ilustración 7. Flujo de Plan de Compras propuesto.....	78
Ilustración 8. Modelo gerencial propuesto <i>Granja el Progreso</i>	84

GLOSARIO

- Granja Avícola

Establecimiento pecuario dedicado al proceso de cría y cuidado de las aves para la producción de carne o huevo.

- Diagnóstico organizacional

Se define como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo.

- Diagnóstico estratégico

En el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad.

- Matriz DOFA

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia, útil para examinar sus debilidades internas, oportunidades externas, fortalezas internas y amenazas externas.

- Matriz Perfil de la Capacidad Interna (P.C.I.)

El perfil de capacidad interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades presentadas en la parte interna de la unidad empresarial en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo de la misma. Así

se puede hacer un diagnóstico estratégico involucrando todas las categorías de capacidad que contiene la empresa sobre la que influyen los factores de una forma u otra.

- Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas (P.O.A.M.)

El Perfil de oportunidades y amenazas califica en qué grado se encuentran las Oportunidades y amenazas en cada uno de los recursos externos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto y analizando como puede impactar en ella misma.

- Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I.)

Se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

- Matriz Evaluación de Factores Externos (M.E.F.E.)

Resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

- Matriz Interna Externa

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

- Modelo gerencial

Son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de

una realidad que refleja, por lo que determinarán una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza.

- **Recurso humano**

Conjuntode trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa sonuna de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma.

- **Salario**

Es el pago que recibe periódicamente una persona por la realización de su trabajo.Para ello, empleado y empleador se comprometen mediante la formalización de un contrato, por el cual el empleador paga un salario a cambio del trabajo del empleado.

- **Sueldo**

Hace referencia a la parte de salario que es fija, que se pagará sin importar que cumplan determinadas condiciones, sin importar que se presenten x o y hechos o circunstancias.

- **Plataforma estratégica**

Es la estructura conceptual sobre la cual se erige una organización. Está compuesta en esencia por: misión, visión, objetivos estratégicos, valores corporativos, políticas y códigos de ética.

RESUMEN

El trabajo denominado *Modelo Gerencial para el fortalecimiento de la “Granja Avícola el Progreso” del municipio de Silvania*, se centró en la necesidad de mejorar su competitividad y productividad, ya que presenta falencias en el contexto organizacional, que conllevaba pérdidas de tiempo y de recursos. Se planteó como objetivo diseñar un Modelo Gerencial para el fortalecimiento de la “Granja Avícola I Progreso” ubicada en el municipio de Silvania (Departamento de Cundinamarca), con el fin de contribuir al mejoramiento de su capacidad competitiva y su productividad. Para su desarrollo metodológico, se determinó un enfoque cualitativo con un tipo de investigación no experimental, transversal descriptiva; y los instrumentos para la recolección fueron la entrevista y las matrices Perfil de la Capacidad Interna (PCI), y, Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), que se aplicaron a los trece (13) empleados de la granja, distribuidos en tres áreas: Administrativa, Técnica y Operativa.

Como resultado se planteó un modelo gerencial que abarcó los elementos: legales, recursos humanos, capacitación, plataforma estratégica, plan de producción, plan de compras y plan de comunicaciones, y se llegó a la conclusión de que los diferentes aspectos evaluados afectan la existencia y posibilidades de éxito de la *Granja Avícola “el Progreso”*, desestimando el propósito misional de proveer huevo a la comunidad de Silvania de excelente calidad y a buen que beneficie la economía familiar, y adicionalmente, contribuir a la industrialización del sector; producto de la baja capacidad técnica con que cuenta y el desaprovechamiento de las oportunidades que le brinda el entorno.

ABSTRACT

The work called the *Gerencial Model for the strengthening of the "Poultry Farm Progreso" of the municipality of Sylvania*, focused on the need to improve the competitiveness and productivity of the farm, as it presents shortcomings in the organizational context leading to loss of time and Resources. S; The objective was to design a Management Model for the strengthening of the "Poultry Farm" Progreso, located in the municipality of Sylvania (Cundinamarca department), in order to contribute to improving its competitiveness and productivity, For this purpose, a qualitative approach with a type of Non-Experimental, Transversal Descriptive research, whose instruments for the collection were the interview and the PCI matrix, Internal Capacity Profile (PCI), and Opportunities and Threats Profile (POAM) Were applied to the thirteen (13) employees of the farm, distributed in three areas: Administrative, Technical and Operative.

As result, a managerial model was proposed that covered the following elements: legal, human resources, training, strategic platform, production plan, procurement plan and communications plan, and it was concluded that the different aspects evaluated affect the existence And the possibility of success of the "Progreso" Poultry Farm, rejecting the missionary purpose of providing eggs to the community of Sylvania of excellent quality and good that benefits the family economy, and additionally contribute to the industrialization of the sector; Product of the low technical capacity that counts and the waste of the opportunities offered by the environment

INTRODUCCIÓN

Para dar inicio, se plantea que el sector avícola en Colombia ha mostrado importantes resultados en el contexto de la productividad y la competitividad; sólo basta con revisar las cifras de crecimiento del sector aportadas por Ávila (2016), que en el 2015 “marcaba una tasa de crecimiento en la producción de 5.0: el renglón pollo cerraba con una tasa de crecimiento de 4.8% y, en huevo de 5.3%” (p. 6), cifras por encima a los indicadores proyectados para ese mismo año: producción 4.3%: 4.0% en pollo y 4.9 en huevo.

Sin duda alguna, el sector ha evolucionado de forma positiva y satisfactoria, lo que refleja una gestión administrativa eficiente, resultante de la puesta en marcha de modelos gerenciales con énfasis en los resultados, desde donde se permite responder de forma oportuna a las necesidades del mercado, logrando altos estándares de productividad, además de minimizar costos y racionalizar recursos, a partir del mejoramiento de los procesos a nivel organizacional, como señala Forero (2008), “*Los modelos gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma*”, (párr.1) y que son representaciones de la realidad inminente de la organización, sobre las cuales se determinan pautas para el accionar de éstas, y que se convierten en el sustento que para el direccionamiento de la empresa que permitirá el desarrollo de ésta.

Las resultados del sector avícola son contundentes; lo que permite deducir que éste se ha adaptado al comportamiento de las variables macroeconómicas que inciden en el desarrollo económico, particularmente la devaluación, los precios del petróleo, el precio del dólar; que en forma directa afectan la dinámica de producción, sobretodo, por los efectos en los precios de adquisición de materias primas e insumos; que en consecuencia, incrementan los costos de producción y en últimas la competitividad de la empresa avícola.

Desde luego, esto se debe especialmente a la capacidad de reacción del empresario, en particular para diseñar las correspondientes estrategias que le permiten alcanzar una práctica gerencial eficiente, a partir del desarrollo de su sistema productivo; y que es susceptible de replicar en todas las granjas avícolas del país, particularmente en la Granja Avícola el Progreso, localizada en el municipio de Silvania, Cundinamarca.

Sin lugar a dudas, articular un modelo gerencial que contemple los aspectos legales del sector, incluya la definición de una política en recursos humanos y los planes de capacitación, estructure la respectiva plataforma estratégica, el plan de producción, plan de compras, y por supuesto, el plan de comunicaciones, las acciones estratégicas adecuadas; permitirán a la granja reinventarse, asumir nuevos retos en el contexto organizacional y productivo de tal forma que, a la par con el proceso de modernización que ha venido adelantando, logre encaminarse en la ruta de éxito que presenta el sector, que como ya precisó Ávila (2016), superó las expectativas de crecimiento planteadas.

En tal sentido, el proyecto denominado *Modelo Gerencial para el Fortalecimiento de la Granja Avícola El Progreso del Municipio de Silvania*, representa esa respuesta que requiere la organización para lograr aumentar la capacidad de gestión, permitiéndole maximizar el proceso productivo, generar mayores ingresos, utilidades y ser rentable, conllevando a posicionar la marca, mejorar relaciones para con los socios, proveedores y acreedores en general.

En este orden, el modelo gerencial constituye una importante herramienta de gestión que permite monitorear el panorama de riesgos de la granja, de tal forma que se planeen y ejecuten las respectivas acciones de mejora a través de las cuales se minimicen los impactos negativos de éstos mejorando la toma de decisiones, y por consiguiente, aumentando las probabilidades de éxito en la obtención de los resultados.

1. ENTIDAD

1.1 Identificación de la empresa

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL	“DISTRIBUIDORA DE HUEVOS GRANJA EL PROGRESO”
REPRESENTANTE LEGAL	José María Tarazona Leguizamón
NIT- RUT	5.994.150-1
OBJETO SOCIAL ACTIVIDAD	Producción de Huevos de Gallina
ACTIVIDAD ECONÓMICA (Decreto 1607 de 2002)	Cría especializada de Aves de Corral
CÓDIGO ACTIVIDAD ECONÓMICA	0123
TIPO DE SOCIEDAD	Persona natural
RIESGO LABORAL DE LA ARL	
ARL DE AFILIACIÓN DE LA EMPRESA	
UBICACIÓN	
PROVINCIA	SUMAPAZ
MUNICIPIO	SILVANIA
DEPARTAMENTO	CUNDINAMARCA
DIRECCIÓN	Vereda Santa Rita -
TELÉFONO DE CONTACTO	3125354678
EMAIL	
NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES	15

1.2 Localización de la empresa

La granja avícola el progreso está ubicada en el Municipio de Silvania (Cundinamarca) en la Vereda Santa Rita, a 40 minutos del casco urbano, transitando por vías de acceso aceptables.



Ilustración 1. Macrolocalización Granja Avícola el Progreso. Tomado de: Hotel Room Search, (s.f.). Descripción de Silvania. Recuperado de <http://www.hotelroomsearch.net/city/silvania-colombia>

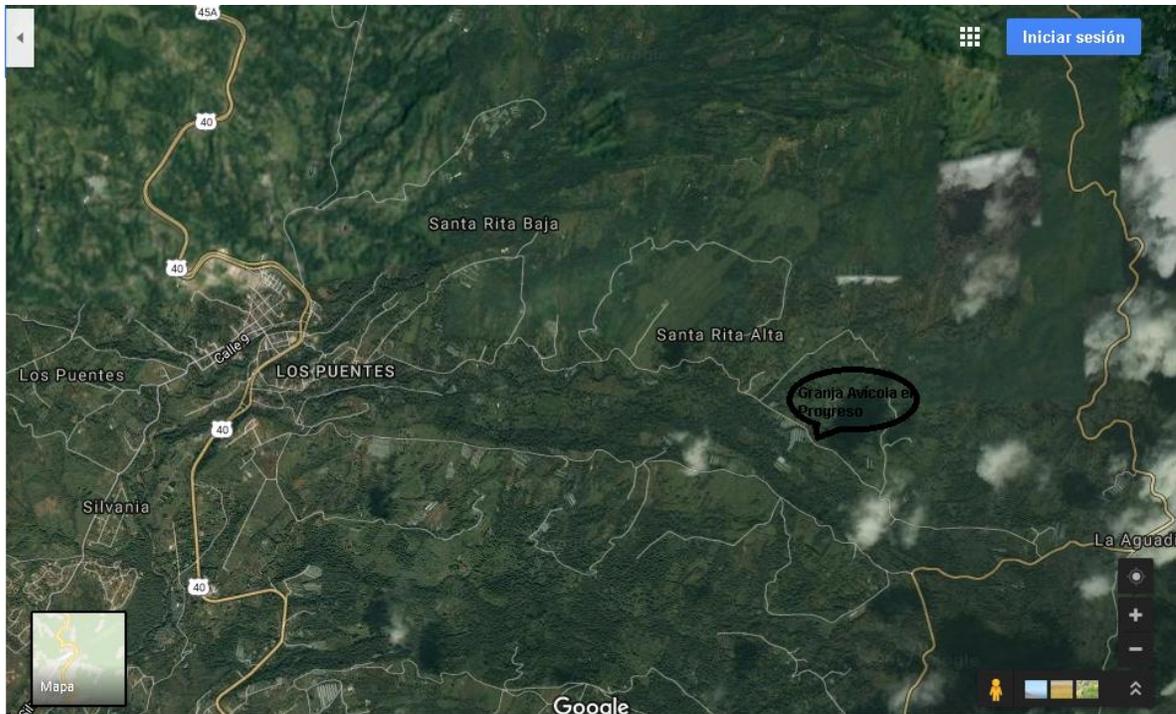


Ilustración 2. Microlocalización Granja Avícola el Progreso. Tomado de: Google, (s.f.). Mapa satelital de Silvania–Cundinamarca. Recuperado de: <https://www.google.es/maps/search/Silvania+-+granja+avicola+el+progreso,+Cundinamarca,+Colombia/@4.400943,-74.3809389,5833m/data=!3m1!1e3>

1.3 Trayectoria de la empresa

La Granja Avícola El Progreso inició operaciones en el año 1998, como resultado de un proyecto familiar de los fundadores Elizabeth Castañeda y Julio Tarazona; con el pasar de los años, y ante el éxito de la iniciativa, se dio la oportunidad de comercializar directamente el producto por lo que establecieron un punto de venta (comercializadora) en el centro del Municipio, así es como nace la distribuidora de Huevos Granja El Progreso; hoy en día llevan más de 25 años en el mercado, logrando el reconocimiento de las comunidades gracias a la experiencia y calidad del producto.

Esta empresa está dedicada a la producción y comercialización de huevos de gallina, su actividad inicio con 300 gallinas y poco a poco fueron incrementando su pie de cría y hoy en día tienen 7.000 gallinas en producción.

1.4 Productos de la Granja Avícola el Progreso

La empresa vende tres (3) clases de huevos: Tipo A, Tipo B, y Doble AA. El producto se caracteriza por el color de la yema y el tamaño; esto se genera por la buena alimentación que se les suministra y el cuidado de las aves desde el momento de la postura, como ruta para generar un producto de alta calidad.

1.5 Comercialización

Actualmente la empresa comercializa el huevo a través de la distribuidora (Empresa del grupo), ésta funciona como canal de distribución ante el intermediario, los supermercados principales distribuidores del producto, cuya alianza se ve fortalecida mediante la estrategia del servicio a domicilio; para el cual cuenta con el personal y los vehículos necesarios para atender con oportunidad los pedidos de éstos; adicionalmente, ofrece descuentos por volúmenes de compra y realiza alianzas estratégicas con las grandes superficies que permiten una mayor presencia del producto en los stands; los minoristas son atendidos en los diferentes puntos de venta o tiendas propias que tiene la empresa en la zona.

2. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

Una de las principales falencias de la producción avícola en el municipio de Silvania es la informalidad, según información registrada en la Unidad Municipal Técnica Agropecuaria – UMATA (2015), se encuentran un total de 135 granjas avícolas dedicadas a la producción de huevos de gallina que cumplen con la normatividad exigida por el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario), no obstante este importante avance, tan solo 50 de estas granjas se encuentran constituidas legalmente ante cámara de comercio, dejando un déficit del 63%, las cuales se relacionan en la Tabla 1.

Tabla 1. Granjas avícolas registradas en Cámara de Comercio–Silvania

NÚMERO	PRODUCTOR	INCUBADORA	GRANJAS INSCRITAS	DIRECCIÓN	CIUDAD	FECHA DE CREACIÓN
1	AGRICCA	Avícola Kalidad	El Bizcocho	Calle 1a. Norte 11-60	Silvania	10/10/2006
2	Agroavícola San Marino Ltda.	La Esperanza 1 y La esperanza 2	Cundinamarca	Km. 13 Vía Fusagasugá	Silvania	5/05/1998
			Abruzo- Fusagasuga			
			El Cairo -Silvania			
			La Bohemia- Subia			
			Boulevard- Granada			
			San Fernando- Silvania			
			La Toscana- Tibacuy			
			Silove -Silvania			
3	Agroindustria UVE Ltda. UVE LTDA.	Uve	Cundinamarca	Calle 17 No. 32-28	Silvania	18/03/1991
			La Meseta- Silvania			
			Porvenir-Silvania			
			Travesuras-Silvania			
4	Agropecuaria F 1 Ltda.	Agropec f1	El Recreo - Agua Bonita	Vda Agua Bonita	Silvania	10/07/2000
5	Alimentos Concentrados del Caribe S.A.	Avícola de Cundinamarca	Santana-Fusagasuga	Autopista el Dorado carretera	Silvania	21/05/2001

NÚMERO	PRODUCTOR	INCUBADORA	GRANJAS INSCRITAS	DIRECCIÓN	CIUDAD	FECHA DE CREACIÓN
	ACONDESA S.A.		Caluce-Silvania	soledad		
6	Alvaro Saa Varona	Avícola Chimborazo	Chimborazo-Silvania	Av. Cristo Rey No. 7-50	Fusagasuga	6/11/1991
7	Avestruces African Black Colombia	GRANJA LA CHICA	La Chica-Silvania	Vda El Cairo	Tibacuy	18/12/2003
8	Avicola Colombiana S.A AVICOL			Vda El Mango	Silvania	16/10/1972 * 17/07/09
		Las Palmas	Granja la Esperanza-Silvania			
			El Agrado-Silvania			
			San Antonio-Silvania			
			El Edén-Silvania			
			San Pedro-Silvania			
			Arkanzas-Silvania			
		Cincuentenario-Silvania				
9	Avícola del Magdalena S.A. AVIMA S.A.	AVIMA Girardot. Km. 3 vía Fusagasugá - Girardot	No tienen	Administración calle 22 A No. 43 B-37	Fusagasuga	25/08/2006
10	Avícola los Cambulos	los Cambulos	La Villa-Fusagasuga	transversal 12 No. 9-71	Fusagasuga	16/04/1972
			El Lago-Silvania			
			Altamira-Fusagasuga			
			Desquite-Silvania			
			Los Cambulos o Zona Centro-Silvania			
11	Avícola Santa Monica	El Triangulo	El Palmar-Silvania	Calle 33 C No. 43-13	Silvania	16/10/1972
			Santa Mónica-Fusagasuga			
12	AVIDESA OCCIDENTE S.A	KM 1 VIA A VILLA VANEGAS GINEBRA	Caluce-Fusagasuga	Vda Santa Rita	Silvania	20/05/2008 * 17/12/08
			La Holanda-Silvania			
			Potosi-Silvania			
			Villa Pava-Silvania			
13	AVIDESA MC POLLO S.A.	Avidesa		Vda La Aguadita	Fusagasuga	06/06/1997 * 24/07/2006
			Charcolargo -Silvania			
			Ventanitas 1 y2 -Tibacuy			
			El Verde -Silvania			
			La Venta -Silvania			
			San Bartolome			
			El Bore			
El Espinal						

NÚMERO	PRODUCTOR	INCUBADORA	GRANJAS INSCRITAS	DIRECCIÓN	CIUDAD	FECHA DE CREACIÓN
			Mister Pollo -Fusagasuga			
			Las Aguilas			
			El Zaque			
			La Hormiga			
14	AYALA RODRIGUEZ GLORIA	SURAMERICANA	Villa Lourdes	Calle 48 No. 48 C -26	Silvania	22/01/2007
15	Campollo S.A.	Incubadora Municipio de Silvania	Carrizal	Calle 54 No. 28-10	Fusagasuga	24/06/2006
16	Carlos Vallecillas V & Cia-CARVAL DE COLOMBIA-	Pronavicola	La Marcela	Cra 1 No. 58-41	Silvania	14/07/1995
			La Buitrera			25/06/2007
17	Central de Pollitos			Vda Santa Marta	Silvania	14/10/2004
18	COLAVES	AUTOPISTA		Vda El Mango	Cumaca	17/04/2000
			San Isidro			
			Alto Viento			
			Villa Ligia			
19	Colombiana de Incubación S.A.	Colombiana de Incubación Chinauta	Cundinamarca	Calle 37 No. 14-46	Bogotá	18/02/2002
	INCUBACOL	Planta de Incubación Suárez	Santa María -Fusagasuga			
			El Placer - Arbelaez			
			La Esperanza -San Jose -Fusagasugá			
			La Merced - Fusagasuga			
			La Clarita - Fusagasuga			
			Túlipan - Fusagasuga			
			El Placer - Arbelaez			
		San Roque - Fusagasuga				
20	Compañía Avícola suramericana S.A. AVISUR	Avisur Calle 31 No. 8 A-49 Cali	El Triunfo Km 5 vía candelaria-Silvania	Calle 31 No. 8 A-49	Bogota	18/05/1976
			Buticholo Candelaria Vereda Buticholo-Tibacuy			
21	Coopvencedor		El Placer - Silvania	Carrera 33 No. 17b-45 Bogotá	Bogotá	28/08/1986
22	Deicy del Socorro Franco Uribe Codornices	calle 99 sur No. 50-133	En La Estrella-Silvania	calle 99 sur No. 50-133	Bogotá	20/02/2009
21	Distribuidora Avícola S.A. DISTRAVES S.A.	Distraves	San Sebastián	Km 2.5 Anillo Vial Silvania Fusagasugá	Silvania	19/07/1995
			El Líbano			
			La Laja			

NÚMERO	PRODUCTOR	INCUBADORA	GRANJAS INSCRITAS	DIRECCIÓN	CIUDAD	FECHA DE CREACIÓN
22	Distribuidora de Aves limitada. Distriaves Ltda.	Villa Liliana 3-355636	Villa Liliana	Carrera 29 No. 23-23	Silvania	6/06/2006
23	Empolladora Colombiana EMPOLLACOL S.A.	Incubadora Santa Mónica	Triángulo	Av. 13 No. 116-76	Bogotá	11/02/1998
24	Empresa especies Exóticas de Colombia Ltda.	Finca el Carmen Sopotá	El Carmen	Carrera 16 No. 79-20	Silvania	31/05/2005
25	Estela Marchant Enrique	Villa Gorgona	La Manuela	Calle 3 A No. 34-63	Fusagasuga	25/06/2007
26	Estela Marchant FELIPE	Felipe Estela	Felipe Estela	calle 3 No. 34-63	Silvania	29/10/2007
27	FRIKO S.A.	FRIKO	La Fe La Esperanza La Caridad El Progreso	km 3 via - Silvania Fusagasuga	Silvania	31/08/2009
28	IDECAMPO S.A.	Villa Lucía - Km 5 Hatillo	La Vega El Hatillo El Corral El Pilar	Calle 7 D No. 43 A--99 Of 704	Silvania	06/04/2001 * 16/09/2009
29	INCUAVICOLA S.A	Incubadora Marsella Incubadora Barcelona	El Jardín vereda Yarumal El Jardín Guadalupe II La Rochela El Tablazo El Rancho	Vereda Chinauta	Fusagasuga	6/09/2002
30	Incubadora Ases	Ases	El Chimborazo	Vda Yayata	Silvania	13/02/1992
31	Incubadora Aves (Gloria Sarasti)	Incubadora Aves	El pomo Los Corrales	Calle 19 No-34 A 20	Silvania	25/07/2006
32	Incubadora Codornices Marrokos	Marrokos	Marrokos	Carrera 52 No. 46-52	Fusagasuga	25/10/2006
33	Incubadora Cundinamarca	Incubadora	Bachega-Fusagasuga Las Margaritas-Silvania Clavellinas-Silvania Los Rosales-Silvania La Dorada-Fusagasuga San Gabriel-Silvania Santa María-Silvania	Cra 28 No. 53-58	Bogota	23/04/1987

NÚMERO	PRODUCTOR	INCUBADORA	GRANJAS INSCRITAS	DIRECCIÓN	CIUDAD	FECHA DE CREACIÓN
			Santa Isabel-Silvania			
			Alejandro-Silvania			
			Las Heliconias - Cumaca			
			Los Girasoles -Silvania			
34	Industria Avícola	Avifonce Km 9 vía Subía Bogota		Km 6 vía Bogota	Silvania	14/03/2000
	AVIFONCE S.A.	Avifonce planta de Tucumana-Sabanalarga km 2,5 vía la cordialidad.01/09/06	Miralindo Vereda Guacal-Silvania			
			Sanclemente Granada			
			Villa Linda Silvania			
			Granja Torcoroma-Silvania			
			El Porvenir- Tibacuy			
35	Industrias Alimenticias Aretama S.A.	Aretama Ricaurte (Cund)	Cundinamarca	Carrera 69 No. 16-70	Bogotá	21/05/1997
			San Luis- La Mesa a Coruña-Sopo			
36	Inversiones Avícolas Kalidad Limitada	Avícola kalidad Km 11 recta Fusagasugá Sede Itacol piso 1	La Buitrera	Vdas. Yayata-Sta Rita	Silvania	25/10/1999
			Porvenir 2000			
			Paysandú			
			Primavera			
			Niza 1			
Niza 3						
37	Pavos del Campo	San Silvestre-Silvania	Villa Ximena - Silvania (Cundinamarca)	CI 94 A No. 11-53 Bogota	Bogotá	3/08/2008
38	Pimpollo	Pimpollo Zaragoza Calle 8 No. 62-81	Cundinamarca	Calle 24 F No. 94-51	Bogotá	6/08/1997
		Planta Incubación km 7 Autp Panamericana	Santamaría- Silvania			
		Planta Incubación Fusagasugá	San Jose-Arbeláez			
			Guayabos - Arbeláez			
			Luis y Ana - Silvania			
			Las Marias - Fusagasuga			
			La Mariana -Silvania			
	Roble I y II -Silvania					

NÚMERO	PRODUCTOR	INCUBADORA	GRANJAS INSCRITAS	DIRECCIÓN	CIUDAD	FECHA DE CREACIÓN
			San Miguel Cumaca			
			La Cabaña 1, 2, 3 Silvania			
39	POLLICAMPO LTDA	Contrato de maquila con AVIMA S.A.	Villa Adriana - Silvania (Cundimarca)	Carrera 74 No. 163-80 casa 32	Bogotá	6/09/2010
40	Pollo Andino Ltda.	AVIMA S.A.	Cundinamarca	Diagonal 7 No. 37-47	Bogotá D.C.	12/09/2006
			Agualauta - Silvania			
			Rancho Juancho I y II - Silvania			
			Marisol - Silvania			
			Birmania - Tibacuy			
			La Ilusión I, II y III - Fusagasugá			
41	POLLOS EL BUCANERO	Pollos El Bucanero -Ginebra	Charco Rico- Silvania	Vereda Santa Rita	Silvania	26/066/09
42	POLLOS SAVICOL S.A.	Avima les maquila	Cundinamarca	Carrera 32 No. 10-07	Bogotá	17/08/2006
			La Estrella - Fusagasuga			
			La Aurora- Silvania			
			Montearroyo-Silvania			
			La Pradera - Silvania			
			Ventanas- Silvania			
			San Pablo - Fusagasuga			
			San Gabriel - Tibacuy			
43	Pollosan Ltda.	Pollosan Km 6 vía Fusagasugá Carrera 13 No. 2-21	San Nicolas- Silvania	Cra 35 A No. 46-02	Fusagasuga	12/09/1995
			Mesitas - Silvania			
			Caciquito - Cumaca			
44	Productora Avícola Colombiana Ltda.	Pronavicol	Fusagasuga	Calle 19 No. 2 N-29	Fusagasuga	26/04/1988
	PROAVICOL					
45	Productos Avícolas Don Felipe S.A.	Productos Avícolas Don Felipe S.A. km 7 antigua vía a la Aguadita- Fusagasugá	Granja la Lotería	Km 9 vía Silvania Fusagasuga	Fusagasuga	31/12/2008
46	Pronavícola	Pronavícola Km 8 vía Silvania Granada	Caluce-Silvania	Km. 8 vía Silvania - Granada	Fusagasuga	6/08/1985
			La Reforma			
			Calima			

NÚMERO	PRODUCTOR	INCUBADORA	GRANJAS INSCRITAS	DIRECCIÓN	CIUDAD	FECHA DE CREACIÓN
			Lomagrata			
			El Dorado			
			Santa Rita			
			Sajonia			
			Media Canoa			
			El Guabal			
			El Silencio			
			Zanjonhondo			
			Guabas			
			Guabal			
			Bermejál			
47	INDIANA DE INCUBACION LTDA	INCUAVICOLA S.A	Guadalajara (Silvania)	Carrera 20 No 17N-20, CA 55	Silvania	24/01/2011
			Villa Darío (Silvania)			
48	Triángulo Pollo Rico Ltda	Triángulo	Cundinamarca		Bogotá	
			La Esmeralda - Silvania			
			La Maria- Silvania	Carrera 34 No. 103-71		11/12/1987 *
			Santa Marta -Silvania			21/09/2009
			El Porvenir -Silvania			
49	Valderrama Sánchez Aldemar de Jesús - NIMANJAY criaderos de avestruz S.A.	Nimajay	Nimajay	Carrera 44 No. 13-57	Fusagasuga	9/09/2004
50	Vista Hermosa Ltda.	Vista Hermosa	Vista Hermosa	Silvania	Silvania	16/10/1972

Tomado de Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria–UMATA, (2015). Censo granjas avícolas. Silvania. Cámara de Comercio. p.12

Lo anterior, sumado a la falta de integración sectorial, es decir, estas granjas además de estar en la informalidad, no están adscritas a ninguna agremiación de la cual puedan obtener beneficios en materia de asistencia técnica, capacitación, comercialización, financiación, inclusión en mercados, alianzas, convenios, entre otros aspectos que favorezcan el crecimiento y desarrollo empresarial. Ello lleva a que se marginan del contexto productivo y económico, no sólo en el ámbito local, sino regional

y nacional, perdiendo oportunidades que les permitirán mejorar la capacidad competitiva, fundamental para el posicionamiento y expansión hacia nuevos mercados.

En consecuencia, la Granja Avícola El Progreso adolece de direccionamiento estratégico reflejado en la carencia de la cultura organizacional, Misión, Visión, Valores y Principios Corporativos, que se constituyen en la filosofía y prospectiva para el éxito, disipando la efectividad en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, pues no cuentan con una carta de navegación que define el diario accionar y modelo el comportamiento de los trabajadores.

Por otra parte, la no definición de una política del recurso humano al interior de la granja, está dificultando su productividad, ocasionando bajo rendimiento en sus labores diarias, pues el empleado no se siente satisfecho con lo que hace, (ver anexo B). El manejo en los recursos, así como el uso del alimento y de vacunas no son usados con responsabilidad, ocasionando pérdidas y generando gastos adicionales a la granja. Se debe tener en cuenta que la falta de formación o capacitación, crecimiento laboral, las compensaciones y el bienestar, son aspectos importantes que contribuyen para que el empleado se sienta a gusto con lo que hace diariamente, esto también genera mayor sentido de pertenencia con la organización.

Asimismo, la no existencia de planes de capacitación que conlleven a la adquisición de las competencias requeridas para que los empleados se desempeñen de forma eficiente dentro de los puestos de trabajo, conlleva a riesgos en la producción, máxime los avances que ha tenido la granja en materia de tecnificación de los procesos, pues la falta de conocimiento respecto de la operación de éstas ocasiona pérdidas de tiempo en la ejecución de las actividades y dinero por sobrecostos de producción.

Adicional a este panorama, no se cuenta con un sistema de información contable y financiero sólido, sumado a falta de políticas de proveedores y compras, lo que conlleva a la falta de información o desinformación del empresario relacionada con precios, variaciones, insumos, proveedores, políticas, entre otros, fundamentales para la toma de decisiones, y para el buen accionar de la granja.

Estas falencias se presentan por la falta de un modelo gerencial al interior de la *Granja Avícola el Progreso* que defina las acciones estratégicas encaminadas a

maximizar la productividad y a aumentar la capacidad competitiva de la empresa a partir de mejorar las prácticas gerenciales y administrativas actuales, prácticas que deben mejorar necesariamente en beneficio de la estabilidad, desarrollo y crecimiento, no solo de la granja, sino del sector avícola a nivel local, pues es de considerarse que Silvania sustenta la dinámica económica en la producción agrícola y pecuaria, como quedó evidenciado en un estudio de la Corporación Autónoma Regional - CAR (2014) que determinó que las actividades agrícolas y pecuarias son consideradas el segundo renglón más importante de la economía en el municipio presentando las siguientes características: un nivel tecnológico moderno (incubadoras, clasificadora de huevos, comederos y bebederos automáticos), la materia prima es importada o traída de la ciudad de Bogotá, la mano de obra es contratada generalmente donde está ubicada la granja.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo Gerencial para el fortalecimiento de la “Granja Avícola El Progreso” ubicada en el municipio de Silvania (Cundinamarca), con el fin de contribuir a mejorar la capacidad competitiva y la productividad de ésta.

3.2 Objetivos específicos

- Elaborar el diagnóstico estratégico de la granja con el fin de establecer la situación actual de la empresa.
- Diseñar el modelo gerencial direccionado a fortalecer las diferentes áreas de la empresa y contribuir a mejorar el funcionamiento.
- Establecer los mecanismos de seguimiento, evaluación y control en el proceso de implementación del modelo gerencial en la empresa los cuales permitan hacer ajustes.
- Determinar los costos asociados a la implementación del modelo gerencial propuesto.

4. JUSTIFICACIÓN

Para la comprensión de la importancia del desarrollo de este ejercicio investigativo, se debe tener en cuenta que sin duda alguna los modelos gerenciales, en su esencia, contribuyen a mejorar la productividad y competitividad de la empresa u organización, acotando lo aportado por Pereira (2012); en tal sentido, como primera medida, el modelo gerencial propuesto le permitirá a la *Granja Avícola el Progreso* dinamizar las relaciones para con el recurso humano logrando con esto mejorar sustancialmente el ambiente laboral garantizando en primera línea la satisfacción del empleado, como cliente interno, de tal forma que se genere un cambio de actitud en éste y así mejorar los niveles de desempeño existentes.

En consecuencia, esto le permitirá a la granja dinamizar la gestión empresarial a partir del aumento de la productividad con empleados capacitados, bien remunerados y recompensados por el desempeño eficiente, así como el desarrollo de habilidades gerenciales de los propietarios que permitirán aumentar la capacidad de negociación, la toma de decisiones, planificación de compras y proveedores, y en general, el flujo y análisis de información confiable, y demás aspectos inherentes a la gerencia, lo que en general conllevará al fortalecimiento de los procesos organizacionales.

Como está planteado, el modelo gerencial suple diferentes falencias, anteriormente descritas, de la Granja Avícola, convirtiéndose en una poderosa herramienta de trabajo que minimiza los errores y maximiza los resultados, en tal sentido, está planteada para ser exitosa, convirtiéndose en una plataforma para replicar en otros escenarios de la región, incluso de la nación, por supuesto con los ajustes correspondientes producto de los diagnósticos particulares a que haya lugar en función de las empresas donde se vaya a replicar; no obstante, contribuirá como fuente de información esencial para delinear futuras acciones estratégicas en el contexto empresarial u organizacional

5. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Algunos aspectos relevantes en torno a la producción avícola datan de principios del siglo XX, cuando en Colombia cobra importancia conocer la actividad avícola de otros países con el fin de hacerla extensiva a nivel de colegios a través de textos, como el del maestro Carlos M. Iglesias, Los consejos avícolas para los campesinos, que anotaba los conocimientos comunes en el país sobre avicultura, entre los que Aguilera (2014) destaca:

- a) Conservar los huevos para reproducción en un lugar fresco y ventilado, cuidando de voltearlos diariamente; b) no alimentar las aves ponedoras solo con maíz, pues éste las engorda y merman la producción de huevos; c) mantener siempre la mayor higiene en los gallineros para evitar epidemias; y d) leer libros y revistas para estar al corriente de los modernos ensayos avícolas, entre otros. (p. 3)

Así mismo, Ospina (1913), publicó un manual en donde planteó la explotación en corrales, enfatizando en la crianza y levante a través de sistemas silvopastoriles en semicofinamiento, donde el pasto proporciona los nutrientes y fibras que balanceaba el exceso de grasa, proteína y harina que contenían los granos como el maíz. También propuso el entrenamiento de técnicos y aconsejó la selección de razas para desarrollar una avicultura comercial, como: dorking, polaca, créveceur, hamburguesa, plymouth-rock, houdan, fléche y española (Aguilera, 2014, p. 3)

También Aguilera (2014) evidencia que el proceso de tecnificación del sector avícola tuvo gran auge en la década de los años 50, como resultado de la puesta en circulación de la Revista Nacional de Agricultura, elaborada por la Sociedad de Agricultores de Colombia, y el libro Avicultura tropical, rural, industrial y científica, de Camilo A. Estévez Breton, quienes aportaron a la difusión del conocimiento sobre avicultura comercial, instalación de granjas avícolas tecnificadas y la administración de la producción en función de la rentabilidad.

Advierte Aguilera (2014) que sobre los años 1954 y 1955 se replanteó la técnica de pastoreo y semicofinamiento pasando a pleno confinamiento, dando paso a la construcción de galpones para confinar animales con confort, adicionalmente, se introdujeron razas mejoradas y alimentos especiales para las diversas etapas de desarrollo y producción, y se aplicaron vacunas para prevenir enfermedades. (p. 6)

En síntesis, de acuerdo a Aguilera (2014):

Las instituciones, el entrenamiento para aplicar los conocimientos de las nuevas tecnologías en genética, la automatización de los procesos y la capacidad de los empresarios colombianos para adaptar los cambios hacia explotaciones más grandes, lograron el incremento de la producción de manera eficiente y rentable, lo que permitió la masificación del consumo del huevo y el pollo que hoy son unas de las principales fuentes de proteína de los colombianos. (p. 6)

En cuanto a estudios realizados respecto de la temática planteada se tienen los siguientes:

- **Establecimiento de un modelo de planeación estratégica y diseño de indicadores de gestión como instrumentos de dirección gerencial en el área comercial de la Compañía Avícola Pollosan S.A.**, elaborado por Silvia Carolina Fernández Castillo, de la Facultad de Ingenierías Físico–Mecánicas de la Universidad Industrial de Santander, 2006, dado la necesidad de diseñar un modelo de planeación estratégica y diseñar el sistema integral de indicadores en el área comercial a partir del diagnóstico estratégico, con el fin de obtener información precisa del mercado y de esa forma monitorear el comportamiento de los clientes y la aceptación de los productos, garantizando así la toma de decisiones oportuna frente a las debilidades y amenazas que plantea la competencia y el diseño de estrategias que permitiera aprovechar las fortalezas y oportunidades del entorno; la realización del proyecto se desarrolló en tres fases: en la primera se elaboró el Modelo de Planeación Estratégica, cuya estrategia se centró en un modelo de Cuadro de Mando Integral por en objetivos estratégicos. Durante la segunda fase se diseñó el Sistema Integral de Indicadores de Gestión; ya en la fase tres se llevó a cabo una prueba piloto aplicando los indicadores asociados a los objetivos estratégicos en el área comercial de la empresa, que permitió retroalimentación frente a los resultados de las estrategias diseñadas e implementadas. El estudio arrojó como conclusión que la metodología del Cuadro de Mando Integral

fue fundamental por cuanto incluye todas las características que debe tener un sistema de control de gestión adecuado.

- **Diseño del Plan Estratégico para la Empresa Granja Avícola Las Tunas**, elaborado por Oscar Fernando Clavijo Velásquez, Fundación Universidad América, año 2016; el desarrollo del proyecto inició con la recolección de datos mediante la observación directa del desenvolvimiento de la empresa a la par con el análisis de sus documentos y estadísticas con el objeto de focalizar problemáticas; posteriormente se trazó la matriz DOFA, así poder, hacer la formulación de las estrategias operacionales y administrativas, al planteamiento de la misión y la visión teniendo en cuenta tanto la situación actual como la evolución del sector avícola en Colombia para el planteamiento del respectivo plan de acción acorde a las estrategias propuestas.

Para el desarrollo del proyecto se aplicó el método de observación y descripción con un tipo de investigación acción, realizando entrevistas a campesinos de la región y analizando de documentos de la organización, que permitió establecer los factores clave de la infraestructura y el modelo de funcionamiento, sobre los cuales se elaboró el plan estratégico que le proporcionó a la empresa las herramientas necesarias para el fortalecimiento de la capacidad competitiva y el cumplimiento de sus objetivos. Entre los resultados del estudio, se reestructuró la estructura organizacional y se planteó una estrategia específica de transporte para reducir tiempos y costos de operación así como también se diseñaron los indicadores de gestión como instrumento para seguimiento, control y monitoreo de la empresa con el fin de permitirle a los dirigentes tomar las acciones necesarias para mitigar las falencias.

- **Diseño de un modelo gerencial para el área de gestión humana de la cooperativa coosvicente, aplicando la metodología por competencias e indicadores de eficiencia**, elaborado por Durllian Astrid Cardona López, Ivonne Inirida Coll Antequera, Diego Alejandro Grisales Tirado, Universidad de Medellín, 2012, este trabajo se dio ante la necesidad de garantizar que el recurso humano seleccionado y vinculado a la organización posea las habilidades, capacidades y conocimientos que requiere para desempeñarse eficientemente en el puesto de cargo asignado, particularmente en aquellos mandos de alto valor para la empresa; para ello fue necesario aplicar la metodología por competencias e indicadores de eficiencia

mediante la aplicación de una encuesta a: Personal Comercial Bajo, Personal Operativo Bajo, Personal Comercial Medio, Personal Operativo Medio y Personal Administrativo, evidenciando que el recurso humano de las áreas Comercial Bajo y Operativo Bajo (Asesores internos y externos, administradores de agencia y cajeros), requieren de mayor atención en términos de fortalecimiento de las competencias, por lo que, como resultado, se diseñó el Modelo Gerencial por Competencias, que definió las perfiles y competencias que deben cumplir los candidatos para su selección, lo que facilitará el adecuado desarrollo de sus labores, y por ende una excelente prestación del servicio al cliente. Adicionalmente, se diseñó el Cuadro de Mando Integral como herramienta para evaluar la efectividad del modelo, se, el cual permite, evaluar indicadores financieros y no financieros, movilizand o el quehacer de los trabajadores hacia el cumplimiento de la cultura organizacional: Misión, Visión, Objetivos.

6. DIAGNÓSTICO

6.1 Metodología

6.1.1 Enfoque de la Investigación

Se implementó el enfoque cualitativo ya que éste permite analizar la situación actual de la empresa a partir de unaperspectiva holística, es decir, los empleados y la planta de producción no fueron reducidos a variables medibles, sino se consideraron como un todo, pues su interacción incide de forma directa en la productividad y la competitividad de la granja.

6.1.2 Tipo de investigación

Para el desarrollo de la investigación se usó el diseño no experimental, transversal descriptivo, a través del cual se describieron las variables del ambiente interno (fortalezas y debilidades) y del ambiente externo (oportunidades y amenazas), en un período de tiempo determinado, aspectos fundamentales para la realización del diagnóstico estratégico y posterior diseño del modelo gerencial.

6.1.3 Población y muestra

La población objeto de estudio correspondió a la planta de personal actual de la *Granja Avícola El Progreso*, que corresponde a un total de 13 empleados, distribuidos de la siguiente forma:

Cargo	No. Empleados
Administrativa	
Administrador	1
Almacenista	1
Técnica	
Zootecnista	1
Operativa	
Operarios	10
Tota	13

Por ser una población pequeña, se tomó como muestra el total de esta.

6.1.4 Fuentes de información

- **Primarias:** La fuente primaria de información fueron los empleados de la Granja Avícola El Progreso.
- **Secundarias:** Estuvo representada por el Manual Avícola de Solla, Normatividad del Sector Avícola, Informes de Fenavi, y documentos electrónicos disponibles en la web site para consulta.

6.1.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

- **Técnicas:** Se utilizaron dos técnicas para la recolección de la información: La entrevista y el Diagnóstico Estratégico.
- **Instrumentos:** Para la recolección de la información se implementaron los siguientes instrumentos: Cuestionario semiestructurado y para el Diagnóstico Estratégico se implementaron las siguientes matrices:
 - **Matriz POAM.** A través de la Matriz POAM o de perfil de oportunidades y amenazas se identificaron las amenazas y oportunidades potenciales examinando las siguientes categorías:
 1. Económicos
 2. Políticos
 3. Sociales
 4. Tecnológicos
 5. Geográficos
 6. Competitivos

Para la medición del impacto se tuvo en cuenta la siguiente escala:

	OPORTUNIDAD			
Calificación	L	M	P	E
Significado	Ligera	Moderada	Positiva	Excelente
Peso	(1-2)	(2,1-3)	(3,1-4)	(4,1-5)

AMENAZA			
L	M	S	C
Ligera	Moderada	Severa	Catastrófica
(1-2)	(2,1-3)	(3,1-4)	(4,1-5)

IMPACTO

B	Md	A	MA
Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
(1-2)	(2,1-3)	(3,1-4)	(4,1-5)

– **Matriz PCI.** El perfil de capacidad institucional (P.C.I.) permitió evaluar las fortalezas y debilidades; se tuvieron en cuenta las siguientes categorías:

1. Directiva
2. Competitiva
3. Financiera
4. Tecnológica
5. Talento Humano

Para la evaluación del impacto se tuvo en cuenta la siguiente escala:

	FORTALEZA			
Calificación	B	Md	A	MA
Significado	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Peso	(1-2)	(2,1-3)	(3,1-4)	(4,1-5)

	DEBILIDAD			
Calificación	B	Md	A	MA
Significado	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Peso	(1-2)	(2,1-3)	(3,1-4)	(4,1-5)

	IMPACTO			
Calificación	B	Md	A	MA
Significado	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Peso	(1-2)	(2,1-3)	(3,1-4)	(4,1-5)

Adicionalmente, se diseñó una lista de chequeo considerando los aspectos técnicos prioritarios que debe cumplir la granja avícola, permitiendo conocer el actual

panorama de la Granja. La lista de chequeo se desarrolló teniendo en cuenta el Manual suministrado por la empresa Solla. (Anexo A).

6.2 Resultados del diagnóstico

6.2.1 Determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

- **Fortalezas**

- Mercado objetivo definido.
- Posicionamiento y trayectoria
- Estrategia comercial integral.
- Pedidos puerta a puerta a clientes.
- Logística de transporte para la distribución del producto.
- Compromiso y puntualidad con los clientes.
- Procesos productivo tecnificado.
- Precios del producto competitivo.
- Calidad del producto.
- Planes de contingencia para el aprovisionamiento de materias primas e insumos.
- Sistema de información confiable y eficiente.

- **Oportunidades**

- Acceso a créditos con entidades financieras.
- Proveedores
- Asociaciones y gremios
- Facilidad de acceso a la tecnología
- Doble calzada
- Situación geográfica
- Cercanía con Bogotá

- Infraestructura vial
- Infraestructura medios de transporte

- **Debilidades**

- Falta de metas financieras.
- Falta análisis del entorno.
- No realiza proyecciones de ventas.
- No cuenta con manual de funciones y perfiles ocupacionales.
- No cuenta con plan de gestión humana ni medición del clima laboral
- No tiene definida la cultura corporativa.
- No cuenta con manual de procesos y procedimientos.
- No realizan análisis de operaciones para establecer puntos críticos en la producción.
- La planeación de la producción no se basa en pronósticos de ventas.
- La empresa no dispone de información de sus competidores.
- Ambiente laboral no seguro para el trabajador.
- Sistema de contabilidad y costos no ofrece información confiable y esta no es oportuna para la toma de decisiones.

- **Amenazas**

- Encarecimiento costo de vida.
- Reforma tributaria.
- Impuestos.
- Altos costos de materias primas e insumos.
- Inseguridad y violencia.
- Paros camioneros.
- Desempleo.
- Bajos ingresos.

6.2.2 Matriz Perfil de la Capacidad Interna Granja Avícola el Progreso

Dentro de la matriz Perfil de la Capacidad Interna se presentan los resultados de la evaluación de los factores internos asociados a la Granja Avícola el Progreso, estableciendo el impacto de cada uno de ellos dentro de la organización.

DIAGNOSTICO INTERNO PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA: PCI GRANJA AVÍCOLA EL PROGRESO 2017												
Factores	FORTALEZAS				DEBILIDADES				IMPACTO			
	B	Me	A	MA	B	M	A	MA	B	Me	A	MA
1. CAPACIDAD DIRECTIVA												
Planes de contingencia			3,5								4,0	
Manual de procesos y procedimientos							4,5					4,5
Análisis de operaciones							4,5					4,5
Planeación de la producción							4,0				4,0	
Cultura corporativa							4,0					4,5
2. CAPACIDAD COMPETITIVA												
Mercado objetivo definido				4,5								4,5
Posicionamiento y trayectoria				4,5								4,5
Estrategia comercial integral				4,5								4,5
Pedidos puerta a puerta				4,5								4,5
Logística de transporte				4,5								4,5
Compromiso y puntualidad con clientes				4,5								4,5
Proceso productivo tecnificado				4,5								4,5
Calidad del producto				4,5			4,5					4,5
Análisis del entorno							4,5					4,5
Competidores												
3. CAPACIDAD FINANCIERA												
Precios del producto competitivo				4,5								4,5
Metas financieras							4,5					4,5
Proyecciones de ventas							4,5					4,5
Sistema de contabilidad y costos							4,5					4,5
4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA												
Sistema de información confiable			3,5								4,0	
5. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO												

DIAGNOSTICO INTERNO PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA: PCI GRANJA AVÍCOLA EL PROGRESO 2017													
Manuall de funciones y perfiles ocupacionales									4,5				4,5
Plan de gestión Humana									4,5				4,5
Ambiente laboral no seguro									4,5				4,5
SUMATORIA INDIVIDUAL	0,0	0,0	7,0	40,5	0,0	0,0	8,0	45,0	0,0	0,0	12,0		85,5
SUM. FORTALEZA, DEBILIDAD E IMPACTO	47,5				53,0				97,5				
PROMEDIOS	(5,00-4,50)				(3,08-4,20)				4,24				

6.2.3 Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas Granja Avícola El Progreso

Dentro de la matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas se presentan los resultados de la evaluación de los factores externos asociados a la Granja Avícola el Progreso, estableciendo el impacto de cada uno de ellos dentro de la organización.

DIAGNOSTICO EXTERNO PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS: POAM GRANJA AVÍCOLA EL PROGRESO 2017													
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Factores </div> Calificacio	OPORTUNIDAD				AMENAZA				IMPACTO				
	L	M	P	E	L	M	S	C	B	Me	A	MA	
1. ECONÓMICOS													
Acceso a créditos				4,5									4,5
Encarecimiento costo de vida								4,5					4,5
Impuestos								4,5					4,5
Altos costos materias primas e insumos								4,5					4,5
Desempleo								4,5					4,5
Bajos ingresos								4,5					4,5
2. POLÍTICOS													
Reforma tributaria								4,5					4,5
3. SOCIALES													
Asociaciones y gremios				4,5									4,5
Inseguridad y violencia								4,0					4,5
Paros camioneros								3,5				4,0	

**DIAGNOSTICO EXTERNO
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS: POAM
GRANJA AVÍCOLA EL PROGRESO
2017**

4. TECNOLÓGICOS													
Facilidad de acceso a la tecnología			4,0										4,5
5. GEOGRÁFICOS													
Cercanía con Bogotá				4,5									4,5
6. COMPETITIVO													
Proveedores			4,0										4,5
Doble calzada			4,0									4,0	
Situación geográfica			4,0									4,0	
Infraestructura vial			4,0									4,0	
Infraestructura medios de transporte			4,0									4,0	
SUMATORIA INDIVIDUAL	0,0	0,0	24,0	13,5	0,0	0,0	7,5	27,0	0,0	0,0	20,0	54,0	
SUM. FORTALEZA, DEBILIDAD E IMPACTO	37,5			34,5			74,0						
PROMEDIOS	(4,18 - 4,35)			(4,45 - 4,36)			4,4						

6.2.4 Matriz Evaluación de Factores Internos Granja Avícola El Progreso

La matriz evaluación de los factores internos permitió identificar los factores del ambiente interno que afectan significativamente el normal desarrollo de las actividades de la Granja Avícola el Progreso, siendo éstos:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS GRANJA AVÍCOLA EL PROGRESO 2017				
Factores	Calificacio	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Manual de procesos y procedimientos		0,05	1,00	0,05
Cultura corporativa		0,09	1,00	0,09
Mercado objetivo definido		0,15	4,00	0,60
Posicionamiento y trayectoria		0,09	4,00	0,36
Pedidos puerta a puerta		0,09	4,00	0,36
Logística de transporte		0,05	4,00	0,20
Proceso productivo tecnificado		0,12	3,00	0,36
Calidad del producto		0,09	4,00	0,36
Precios competitivos		0,09	4,00	0,36

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS GRANJA AVÍCOLA EL PROGRESO 2017			
Manual de funciones y perfiles ocupacionales	0,09	1,00	0,09
Ambiente laboral no seguro	0,09	1,00	0,09
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1,00		2,92

PONDERACIÓN

0.0 sin importancia

1.0 muy importante

CLASIFICACIÓN

Debilidad importante: 1.0

Debilidad menor: 2.0

Fortaleza menor: 3.0

Fortaleza importante: 4.0

6.2.5 Matriz Evaluación de Factores Externos Granja Avícola El Progreso

La matriz de evaluación de factores externos permitió identificar los factores del ambiente externo que afectan significativamente el normal desarrollo de las actividades de la Granja Avícola el Progreso, siendo éstos:

MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS GRANJA AVÍCOLA EL PROGRESO 2017				
Factores	Calificacio	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Acceso a créditos		0,15	4,00	0,6
Impuestos		0,15	1,00	0,2
Altos costos materias primas e insumos		0,15	1,00	0,2
Reforma tributaria		0,15	1,00	0,2
Asociaciones y gremios		0,10	3,00	0,3
Acceso a la tecnología		0,10	3,00	0,3
Cercanía con Bogotá		0,05	3,00	0,2
Desempleo		0,05	2,00	0,1
Proveedores		0,05	3,00	0,2
Paros camioneros		0,05	2,00	0,1
TOTAL RESULTADO PONDERADO		1,00		2,15

PONDERACIÓN

0.0 sin importancia
 1.0 muy importante

CLASIFICACIÓN

Amenaza importante: 1.0
 Amenaza menor: 2.0
 Oportunidad menor: 3.0
 Oportunidad importante: 4.0

6.2.6 Matriz Interna y Externa Granja Avícola El Progreso

La matriz interna y externa definió la situación real de la empresa, situándola en un nivel medio de riesgo, es decir, requiere de tomar acciones estratégicas para fortalecer la capacidad competitiva y de esa forma mantenerse posicionada en el mercado y tener la oportunidad de proyectarse a nuevos mercados.

MATRIZ INTERNA – EXTERNA GRANJA AVÍCOLA EL PROGRESO 2017				
		RESULTADOS PONDERADOS TOTALES MEFI		
		FUERTE	PROMEDIO	DÉBIL
		3.0 - 4.0	2.0 a 2.99	1.0 a 1.99
			3.0	2.0
RESULTADOS PONDERADOS TOTALES MEFE	4.0 ALTO (3.0 a 4.0)			
	3.0 MEDIO (2.0 a 2.9)		(2.15-2.92)	
	2.0 BAJO (1.0 a 1.9)			

6.2.7 Resultados Lista de Chequeo

La siguiente matriz permitió evaluar los diferentes aspectos de carácter técnico inherentes a la productividad de la Granja Avícola el Progreso, que permitieron definir el nivel de eficacia respecto del cuidado de las gallinas.

REQUERIMIENTOS TÉCNICOS		
		Situación Actual
1	Los galpones están adecuados para la explotación, cumplen condiciones de diseño, ventilación y ubicación.	La granja avícola cuenta con tres galpones los cuales cumplen con las condiciones de diseño, ventilación y ubicación de la siguiente manera: en piso firme , seco, con buen drenaje, ubicados estratégicamente para manejar las corrientes de aire, con buenos aleros, mallas, cortinas, el diseño de los galpones tienen un zócalo en concreto de 90 cm, columnas metálicas hasta el techo, con cubierta de teja de eternit, para una altura total de 1.90 cm. (Ver Anexo B)
2	Se compran aves de buena calidad	Las aves se compran en un empresa reconocida de la región la

		cual es Incubacol
3	Aplican los círculos de crianza	Las aves se compran en la edad que están para iniciar postura es decir en la recria de 16 a 18 semanas. (Ver Anexo B)
4	Se mantiene la densidad adecuada por metro cuadrado	Se mantiene la densidad recomendada por FENAVI la cual es 11 aves por metro cuadrado. (Ver Anexo B)
5	La distancia entre galpones esta entre 6 a 8 metros	La distancia entre galpones es de 5 metros entre galpones. (Ver Anexo B)
6	Los lotes de aves tienen la misma edad	No se mantienen lotes de la misma edad. (Ver Anexo B)
7	Tienen el equipo necesario y en buen estado	Se mantienen equipos como comederos, bebederos, nidos y cortinas en buen estado y desinfectados. (Ver Anexo B)
8	Cuentan siempre con agua limpia, fresca y abundante	Si cuentan con agua limpia, fresca y abundante de acueducto. (Ver Anexo B)

9	Existen fugas de agua que causen humedad en los galpones y su alrededor	No se presentan fugas de agua. (Ver Anexo B)
10	Los comederos mantienen la altura del dorso de las aves	Si se mantiene la altura acorde para las aves, los comederos son cilíndricos y se maneja unos por cada 25 aves. (Ver Anexo B)
11	Los Comederos se mueven varias veces durante el día para evitar desperdicios de comida	Se mueven tres veces en el día 6 am, 10 am y 2 pm. (Ver Anexo B)
12	Se suministra la cantidad de alimento adecuado y se tiene en cuenta la edad de la gallina	Se maneja una tabla donde se especifica la cantidad de alimento a suministrar dependiendo la edad de las aves. (Ver Anexo B)
13	La ración diaria está dividida en dos, una por la mañana y otra en la tarde	Se manejan tres raciones dos en la mañana y una en la tarde. (Ver Anexo B)
14	Se eliminan las corrientes de aire que ingresan a los galpones	Si, se realiza manejo de cortinas en las mañanas y en las tardes. (Ver Anexo B)
15	Se mantiene la cama, paredes y cortinas limpias y secas	Si, se mantiene la cama, paredes y cortinas limpias y desinfectadas con ello se previenen

		enfermedades en las aves. (Ver Anexo B)
16	Se tiene un riguroso plan de vacunación y desinfección	Si, se mantiene un protocolo de vacunación, las vacunas son: Newcastle, Bronquitis, Pasterella, Gumboro, Viruela, Encefalomiелitis y Coriza y un plan de desinfección: Lava pies, baños, dotación para el ingreso de los galpones, lavado de comederos y bebederos. (Ver Anexo B)
17	Se controla el canibalismo	El canibalismo se controla teniendo en cuenta los siguientes aspectos: Despique de las aves, suministrar hierba diariamente, manejo de la luz y temperatura en los galpones, evitar el hacinamiento, mantener buena alimentación y dietas balanceadas. (Ver Anexo B)
18	Existen trampas para roedores	Se realiza un plan de fumigación y en la bodega de alimentos se mantienen cebos para roedores. (Ver Anexo B)

19	Las gallinas que se mueren se queman y se entierran para evitar epidemias y mortandades masivas	La mortalidad que se presenta se lleva a un incinerador donde se queman las aves dentro de la misma granja para evitar transmitir la enfermedad en el ambiente. (Ver Anexo B)
20	Los nidos se mantienen limpios y aireados	Los nidos se revisan diariamente y se mantienen limpios. (Ver Anexo B)
21	Para evitar huevos quebrados y cloquera, se realizan diariamente las recolectas de huevos necesarias	La recolección de los huevos se realiza 4 veces en el día para evitar huevos quebrados. (Ver Anexo B)
22	Diariamente se llevan registros estadísticos	Diariamente se lleva un control de alimento suministrado, plan de vacunas, producción diaria y clasificación de los huevos. (Ver Anexo B)
23	A la terminación de cada ciclo de postura, el galpón descansa el tiempo reglamentario (2 semanas)	Si, se deja descansar el galpón las dos semanas en este tiempo se flamea, se lava el galpón y se le aplica cal. Para que esté listo para la resección de las otras aves. (Ver Anexo B)

6.2.8 Análisis de los estados financieros de la Granja Avícola el Progreso

- **Análisis horizontal y vertical del balance general de la Empresa GRANJA AVICOLA “EL PROGRESO”**

Para el análisis del comportamiento de los estados financieros de la Empresa *Granja Avícola El Progreso* se toma como referencia los periodos 2016 y 2015.

Para el año 2015 el activo tuvo participación con un 44% correspondiente al activo corriente, con un disponible de 40 millones, las inversiones con una participación de un 3% correspondiente a títulos valores, deudores tiene un participación de 25% con relación a los clientes debido las ventas que se realizaron a crédito para corto plazo de pago, inventarios con una participación de 3%.

En el activo no corriente como única cuenta que refleja el total de estos activos se encuentra propiedad planta y equipo con un 56%, reflejando que la empresa tiene la capacidad necesaria para poder operar.

En este año se representa la totalidad de los pasivos el pasivo corriente con un porcentaje de participación de 20% y un 15% en los pasivos no corrientes, Obligaciones financieras representa un 4% lo que indica que la empresa posee un mínimo de compromisos financieros; los proveedores con una participación de 3% representado en suministros para el buen funcionamiento de la granja, los impuestos con una participación del 6%. Las Obligaciones laborales con un 1%.

La empresa tiene un 15% en pasivos no corrientes correspondiente a obligaciones financieras a largo plazo debido a un crédito.

El patrimonio tiene una participación del 65%, con el resultado del ejercicio de un 10%, lo cual muestra la capacidad de sostenimiento de la empresa.

En el año 2016 como se muestra en cuadro anterior, la empresa está distribuida según el total de sus activos en un 48% de activo corriente y un 52% de activos no corriente. En el cual activo corriente tuvo un aumento del 4% con respecto al año anterior; se encuentra el rubro disponible con un porcentaje de 14% del cual bancos tiene su participación, esto puede ser algo positivo ya que lo que se tiene en dinero disponible suple las necesidades de la empresa para que pueda operar. Las

inversiones tiene un 3% participación correspondiente a títulos valores; los deudores de la empresa con un porcentaje de 27% están representados por los clientes que es la misma comercializadora del grupo, lo cual es normal en esta clase de empresas que venden productos terminados derivados de los semovientes, por lo tanto se hace necesario realizar ventas a crédito y tener consigo cartera con sus clientes, con respecto al inventario tiene una participación del 3% de los cuales en su totalidad son mercancías no fabricadas por la empresa lo que indica que esta empresa obtiene gran parte de sus inventarios por terceros que le proveen como los alimentos e insumos para sus animales.

En el activo no corriente la empresa tiene una sola cuenta que representa el total de estos activos en un 52% propiedad plata y equipo lo que indica que la empresa está bien dotada de bienes necesarios para la operación y elaboración de sus productos.

En los pasivos corrientes con un porcentaje del 21% de las cuales las obligaciones financieras tienen una mínima participación del 3%, ya que la empresa ha logrado solventar sus gastos y no ha sido significado su endeudamiento con los bancos. Las cuentas por pagar con proveedores tienen una participación del 3% lo cual tiene relación directa con los inventarios ya que representan las mercancías no fabricadas por la empresa en los activos que se necesitan para poder operar.

Como se muestra la participación del pasivo esta 21% representada por los pasivos corrientes lo cual se puede observar que el capital de trabajo está bien equilibrado.

Para el patrimonio como resultado del ejercicio un porcentaje de participación de 17%, lo que indica la empresa trabaja con aportes de capital muestra gran rentabilidad.

RAZON SOCIAL	EMPRESA GRANJA AVICOLA EL PROGRESO			
NIT	2376565			
CIU				
BALANCE GENERAL				
MILLONES DE PESOS				
<u>ACTIVO</u>	2015		2106	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	\$	%	\$	%

RAZON SOCIAL	EMPRESA GRANJA AVICOLA EL PROGRESO			
NIT	2376565			
CIU				
BALANCE GENERAL				
MILLONES DE PESOS				
Disponible	30.678	13%	40.904	14%
Inversiones	6.425	3%	8.567	3%
Deudores Clientes	60.203	25%	80.270	27%
Inventarios	7.620	3%	10.160	3%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	104.926	44%	139.901	48%
ACTIVO NO CORRIENTE				
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS				
Construcciones y Edificaciones	37.192	15%	50.923	17%
Semovientes	57.405	24%	46.540	16%
propiedades planta y equipo en tránsito (semoviente)	19.202	8%	25.603	9%
Equipo de Transporte	30.000	12%	40.000	14%
Depreciación Acumulada	-8.250	-3%	-11.000	-4%
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	135.549		152.066	
DIFERIDOS				
Cargos Diferidos	715		550	
TOTAL DIFERIDOS	715		550	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	136.264	56%	152.616	52%
TOTAL ACTIVOS	241.190	100%	292.517	100%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE:				
Obligaciones Financieras C.P.	9.005	4%	8.670	3%
Proveedores	6.247	3%	10.996	4%

RAZON SOCIAL	EMPRESA GRANJA AVICOLA EL PROGRESO			
NIT	2376565			
CIU				
BALANCE GENERAL				
MILLONES DE PESOS				
Cuentas por Pagar	16.235	7%	9.453	3%
Impuestos por pagar	13.895	6%	29.032	10%
Obligaciones laborales	2.120	1%	2.827	1%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	47.502	20%	60.978	21%
PASIVO NO CORRIENTE:				
Obligaciones Financieras L.P.	36.835	15%	26.557	9%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	36.835	15%	26.557	9%
TOTAL PASIVO	84.337	35%	87.535	30%
PATRIMONIO				
Capital Social	74.642	31%	81.642	28%
Reservas	2.697	1%	5.636	2%
Resultados de Ejercicios Anteriores	55.237	23%	66.982	23%
Resultado del Ejercicio	24.276	10%	50.720	17%
TOTAL PATRIMONIO	156.852	65%	204.980	70%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	241.189	100%	292.515	100%

7. DESARROLLO DEL PROYECTO MODELO GERENCIAL

7.1 Plan de desarrollo del Modelo Gerencial

El modelo gerencial en la granja avícola se basa en la característica de ser productora y comercializadora de huevos en el municipio de Sylvania, en el departamento de Cundinamarca; y se determina como un mecanismo por el cual se mejora su modelo de gestión gerencial en el manejo de los Recursos Humanos, en adelante RR.HH., plan de compras, producción comunicaciones y en su pretender de ser más eficiente.

Al estructurar el modelo se debe contemplar características propias para la conservación de clientes, manejo de la oferta y la demanda del huevo como producto principal, conocer las estrategias de mercados; estas como características iniciales de la gestión empresarial a la cual se le deben incluir las obligaciones tributarias:

- Inscribirse en el RUT y obtener NIT.
- Registrarse como responsable de impuesto de renta.
- Registrarse como responsable de impuesto de IVA.
- Inscribirse como agente retenedor.
- Declarar y pagar impuesto de timbre.
- Presentar y las declaraciones de impuesto de renta, IVA y retención en la fuente.
- Pagar los impuestos a cargo.
- Responder los requerimientos de información que realice la DIAN.
- Informar el cambio de dirección fiscal y la actividad económica.
- Llevar libros de contabilidad.
- Facturar.
- Declarar y pagar impuestos municipales y/o distritales.

El mejorar el modelo gerencial de la empresa productora y distribuidora de huevos en el municipio, va a permitir la planificación de la producción y desde allí llevar a la planificación de clientes potenciales, generar próximamente la planificación de oferta en el mercado local y regional, estrategias de mercado que va permitir posicionarse mejorando el proceso productivo, por el ambiente de calidad, el servicio, la eficiencia y eficacia de los productos de la empresa.

7.2 Plan del Modelo de Recursos Humanos

Para la organización es necesario conocer y establecer procesos de manejo administrativo que permita desde el contexto del personal mejorar las capacidades de integración del ambiente laboral con el proceso productivo, donde desde la óptica del gerente y su modelo gerencial se observe a los operarios como portadores de procesos de calidad para el mejoramiento del proceso productivo.

En tal sentido, lo que se quiere implementar para mejorar esta situación es lo siguiente:

- *Formación:* el propósito fundamental de la formación es identificar las necesidades reales del trabajador, desde el ámbito del perfeccionamiento de competencias; se identifica la necesidad de la formación cuando existe una diferencia entre las competencias que posee el trabajador y las requeridas para realizar las funciones en la organización.
- *Proyecto de vida laboral:* este tiene como objetivo desarrollar actividades que favorezcan al empleado para que crezca laboralmente junto con la organización; para ello se requiere determinar una proyección de los cargos a mediano y largo plazo determinando programas de capacitación.
- *Compensaciones:* Los empleados de la granja no tienen previsto un programa de recompensas e incentivos al trabajador, de tal forma que se premie el óptimo desempeño, o en su defecto se destaque el compromiso y dedicación de aquellos empleados que se esfuerzan por alcanzar las metas, esto genera inconformidad y

desmotivación del trabajador, además de que causa malestar en él opacando el ambiente laboral; por ello con las compensaciones se quiere generar una remuneración justa teniendo en cuenta los resultados alcanzados por empleado y sus capacidades individuales esta remuneración estará relacionada directamente con los resultados alcanzados.

- *Bienestar*: se quiere generar un conjunto de actividades donde se involucre el entorno familiar del empleado, de tal manera que se evidencie un compromiso real del trabajador y de los miembros de su familia hacia la organización y viceversa.

Por otra parte, falta definir los perfiles ocupacionales por cada puesto de trabajo, por lo que se vincula personal sin el cumplimiento de los requisitos mínimos, esto porque no tienen establecido que requisitos y competencias debe poseer el candidato, lo que representa un desgaste administrativo toda vez que se deben invertir recursos en procesos de entrenamiento y reentrenamiento, generando retrasos en la producción y posibles pérdidas por desperdicio, y las probabilidades de rotación del personal son altas. Esto se evidenció en los registros de rendimientos que se detallan por cada nave o galpón que maneja el zootecnista, en él se detallan, cantidad de aves vacunadas, alimento suministrado y recolección de huevo en determinado tiempo por operario.

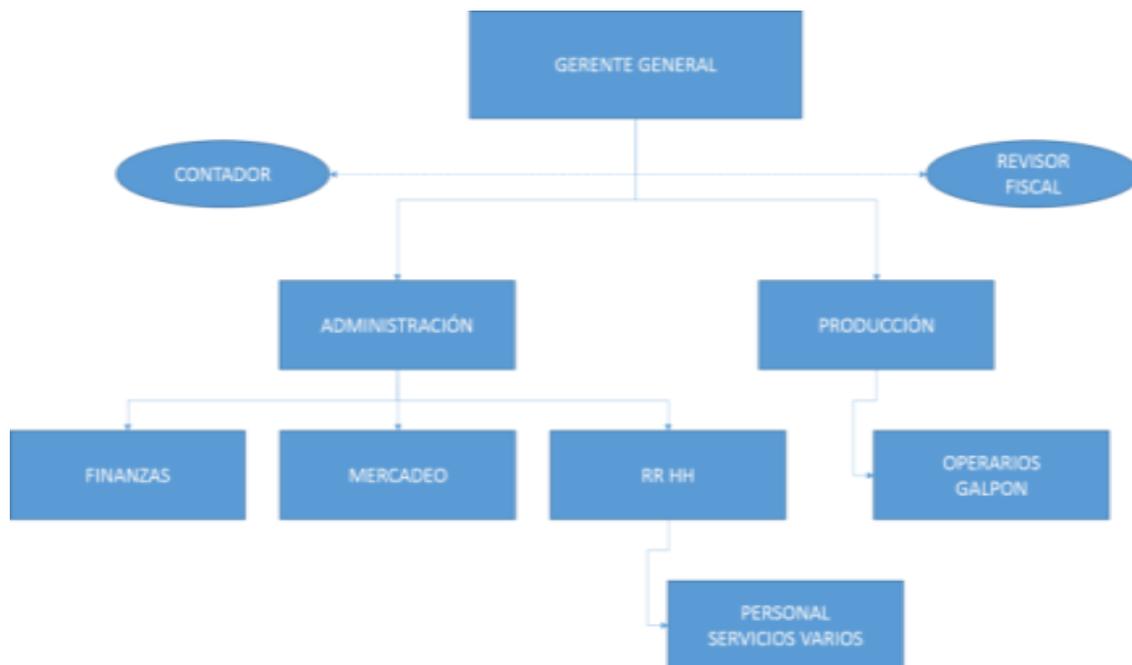


Ilustración 3. Modelo propuesto de Organización Jerárquica. Elaborado por los autores del trabajo(2016).

Desde el manejo de un modelo de implementación en Recurso Humano, se debe tener en cuenta las obligaciones laborales actuales, ya que todo el personal de la empresa es vinculado directamente a la organización y se tienen todos los pagos debidos para cumplir con las prestaciones sociales y las obligaciones laborales de la suscripción de los contratos de trabajo con el personal actual de la Granja; este personal es:

- Gerente
- Secretaria
- Jefe de personal
- Auxiliar contable
- Operarios
- Galponero - Servicios Generales
- Zootecnista - Técnico avícola

Obligaciones laborales:

- Elaborar y suscribir contratos de trabajo.

Cumplir con las prestaciones sociales:

- Prima de servicios
- Dotación.
- Auxilio de cesantía.
- Intereses sobre cesantías.
- Vacaciones.
- Auxilio de transporte.

Cumplir con las obligaciones laborales periódicas:

- Aportes parafiscales.
- Afiliación y aportes de seguridad social.
- Obligación de deducir y retener ingresos de asalariados.
- Obligación de expedir certificados de ingresos y retenciones.

7.2.1 Administración de Sueldos y Salarios

Teniendo en cuenta la figura 4, se parte a la descripción de sueldos y salarios según el perfil para desempeñar funciones en el desarrollo productivo y administrativo de la granja partiendo del organigrama generado para la empresa, y que permite administrar el RRHH luego de la jerarquización de los cargos y la identificación de responsabilidades del empleado y del empleador para con este, determinando cuanto se le debe pagar a cada uno de los empleados según el cargo a desempeñar, las obligaciones y responsabilidades de cada cargo. Partiendo de la información suministrada en el cuadro de perfiles se puede llegar a establecer la tabla de sueldos y salarios, como se observa en la tabla 2.

Tabla 2. Sistema propuesto de sueldos y salarios.

CARGOS	Categorías	Sueldo	Prestaciones	# empleados	Valor Total
Representante Legal	Gerencial	\$5000000		1	
Secretaria	Gerencial	\$850000		1	
Administrador	Administrativo	\$1000000		1	
Zootecnista	Técnico	\$2000000		1	
Contador	Administrativo	\$2500000		1	
Almacenista	Administrativo	\$850000		1	
Galponero	Técnico	\$685000		9	
Total				15	

Tomado de elaboración autores del trabajo (2016)

Tabla 3. Sistema de Remuneración Salarial.

SALARIOS	VALOR	DEFINICIÓN
Salario mínimo año 2016	\$689.455	Jornada Ordinaria 48 horas semanales, 8 horas diarias. Ley 50 de 1990, Art.20
AUXILIO DE TRASPORTE	VALOR	DEFINICIÓN
MES	\$77.700	Se paga a quienes devenguen hasta \$1.378.908 (2 salarios mínimos mes)
HORAS EXTRAS	VALOR	DEFINICIÓN
ORDINARIA	\$3.590,91	Valor Hora Ordinaria+25% de recargo
NOCTURNA	\$5.027,28	Valor hora ordinaria+75% de recargo

DOMINICAL Y FESTIVO ORDINARIA	\$5.745,46	Valor hora ordinaria+75% por festivo+25% recargo diurno
DOMINICAL Y FESTIVO NOCTURNA	\$7.181,82	Valor hora ordinaria+75% por festivo+75% recargo nocturno
DOMINICAL Y FESTIVO	VALOR	DEFINICIÓN
ORDINARIA	\$5.027,28	Si se trabaja Hora básica+75% de recargo
NOCTURNA	\$6.032,73	Hora básica+75% recargo festivo 35% recargo nocturno
DESCANSO DE VACACIONES	VALOR	DEFINICIÓN
Provisión mensual	\$28.727	15 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas por cada año de servicios
PRESTACIONES	VALOR	DEFINICIÓN
CESANTIAS Articulo 249 C.S.T	Provisión Mensual \$63.930	Un mes de salario por cada año de servicios y proporcionalmente por fracciones de año
Intereses de CESANTÍAS	Provisión Mensual \$7.672	Intereses legales del 12% anual sobre el valor de la cesantía acumulada al 31 de diciembre de cada año
PRIMA DE SERVICIOS	Provisión Mensual \$63.930	Un mes de salario pagaderos por semestre calendario así:15 días el último día de junio y 15 días en los primeros 20 días de diciembre de cada año
DOTACIÓN	Un par de zapatos y un vestido de labor Entregas así: 30 de abril, 31 de agosto,20 de diciembre	Se entrega a quienes devenguen hasta \$1.378.910 (2 salarios mínimos mensuales).Con más de 3 meses de servicio.

Tomado de Duque M. (2016). Salarios y Prestaciones Sociales - Mínimo legal- Año 2016 – Colombia. Recuperado el 18 de octubre de 2016. http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=441:2015-12-30-00-49-00&catid=1:laboral&Itemid=86

Tabla 4. Sistema de Riesgos Laborales.

PRESTACIÓN	VALOR	DEFINICIÓN
SALUD	Por salario mínimo	Con la Ley 1607 de 2012, art. 25, quedan exonerados excepcionalmente de aportes a salud:
	mes (\$86.100)	- Las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes del impuesto de renta y complementarios.
	Empleador:\$ 58.500 Trabajador:\$27.600	-Las personas naturales empleadoras que tengan dos o más empleados.
PENSIONES Ley 797 de 2003Art.7	Por salario mínimo	Cotización: 16%. Empleador:12%Trabajador:4%
	mes \$ 110.200	Decreto 4982 de 2007
	Empleador:\$82.600 Trabajador:\$27.600	
RIESGOS PROFESIONALES	VALOR INICIAL Salario Mínimo	VALOR INICIAL Según Actividad Económica
		Riesgo I
	Riesgo I:\$ 3.600	:0.522%
		Riesgo II:
	Riesgo II:\$ 7.200	1044%
		Riesgo III:
	Riesgo III:\$ 16.800	2436%
		Riesgo IV:
	Riesgo IV:\$ 30.000	4350%
		Riesgo V:
	6960%	
	A cargo del Empleador	
APORTE	3% ICBF	Con la Ley 1607 de 2012, art. 25, quedan exonerados excepcionalmente de aportes al ICBF y SENA:
ICBF	2% SENA	- Las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes del impuesto de renta y complementarios.
SENA	4% Cajas	-Las personas naturales empleadoras que tengan dos o más empleados.
	A cargo de la empresa.	Requisito: No superen los 10 Salarios mínimos
Cajas de Compensación	\$ 62.000	

PRESTACIÓN	VALOR	DEFINICIÓN
Familiar		
SUBSIDIO FAMILIAR	Se paga por las Cajas de Compensación Familiar en dinero a quienes devenguen hasta \$2.757.820 (4 salarios mínimos legales mes)	Suma de dinero, pagos en especie y en servicios, que paga la Caja de Compensación Familiar al trabajador
Ley 21 de 1982 y	Resultante del aporte que la empresa hace a las Cajas	

Tomado de Duque M. (2016). Salarios y Prestaciones Sociales - Mínimo legal- Año 2016 – Colombia. Recuperado el 18 de octubre de 2016. http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=441:2015-12-30-00-49-00&catid=1:laboral&Itemid=86

7.2.2 Perfiles e identificación de cargos

- **Gerente General – Representante Legal**

Perfil:

- Directivo
- Profesional en Ingeniería Industrial o carreras administrativas.

Responsabilidades:

- Diseñar políticas y estrategias para direccionar la empresa al logro de los objetivos propuestos en el plan de negocios.
- Coordinar estrategias para el mejoramiento de procesos y productos mediante tecnologías de punta.
- Responder por la implementación del sistema de gestión de calidad.
- Diseñar estrategias de expansión hacia el mercado nacional.

- **Secretaria**

Perfil:

- Secretariado y/o Tecnólogo en administración.
- Responsabilidades:
- Ejecución de procedimientos administrativos.
- Manejar la caja menor.
- Manejar los pedidos de papelería y suministros de oficina.
- Responder por el inventario y por el plan de compras de insumos y materias primas para el proceso de producción.
- Realizar los trámites de contratación de personal y pago de nómina.
- Apoyar al Gerente General en todas las actividades referentes a la administración de los recursos de la empresa.
- Hacer seguimiento a la recuperación de cartera y cuentas por pagar, labores de auxiliar contable, archivo, recepción, y atención de los clientes.

- **Almacenista**

Perfil:

Bachiller comercial, con Licencia de conducción

Responsabilidades:

- Alistar los pedidos de acuerdo a las órdenes de compra.
- Transportar los pedidos del producto en el vehículo asignado.
- Responder por el embalaje.
- Entregar los pedidos a los clientes.
- Elaborar y formalizar las facturas.
- Recuperar cartera.
- Realizar transacciones bancarias.
- Realizar las labores de mensajería.

- **Contador**

Perfil:

- Profesional en Contaduría, con experiencia en el sector agrícola preferiblemente, manejo de Excel.

Responsabilidades:

- Llevar, sistematizadamente, la contabilidad de la empresa, estados financieros, proyecciones y demás actividades propias de su profesión.
- Responder a la Gerencia General por la confiabilidad y precisión de la información financiera de la empresa.

- **Zootecnista**

Perfil:

- Profesional en VETERINARIO O ZOOTECNISTA, con experiencia mínima de 2 años en producción y granjas avícolas.

Responsabilidades:

- Diseñar junto con el Gerente estrategias de producción para llevar a la empresa al posicionamiento.
- Realizar la prospectiva de producción.
- Programar la ruta de entrega de pedidos.
- Responder por el cumplimiento de los indicadores de gestión fijados por la Gerencia General.
- Analizar la competencia y el producto.

- **Galponero – Operario de Planta**

Perfil:

- No requiere estudios ni experiencia

Responsabilidades:

- Reportar al Supervisor de Planta, en la ejecución de actividades inherentes al proceso de producción.

7.3 Plan del Modelo de Capacitación

El desarrollar un modelo de capacitación para la generación de empoderamiento del personal hacia la empresa, debe generarse como una finalidad para adecuarse a las necesidades y los procesos culturales de la empresa y del entorno, buscando poder brindar contenidos de adiestramiento bajo una visión, sentido positivo y beneficioso para el mejoramiento productivo de los empleados de la granja para desarrollar sus conocimientos, aptitudes y habilidades, desde el hecho de:

- Capacitar a todo el personal para la ejecución de sus labores mejorando el entorno laboral.
- Desarrollar procesos para generar oportunidades laborales en mejora de la productividad empresarial.
- Cambiar la actitud de las personas generando climas laborales satisfactorios entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos al desarrollo empresarial.

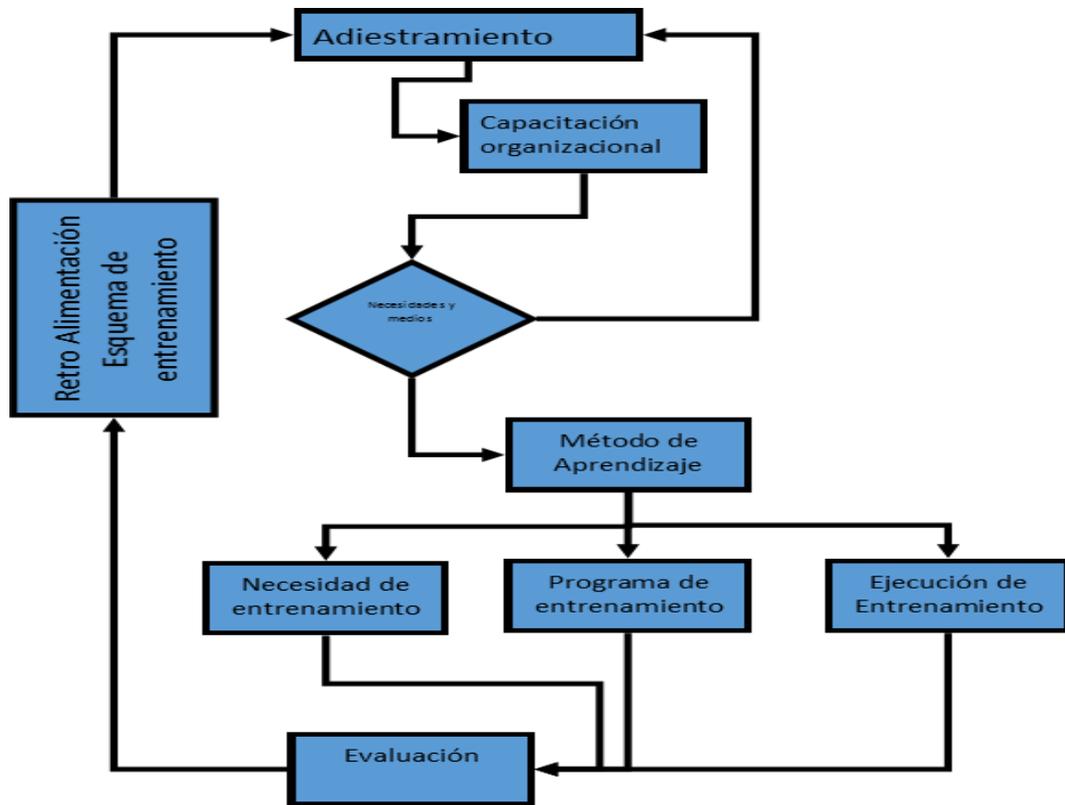


Ilustración 4. Modelo propuesto de capacitación. Tomado de elaboración propia autores del trabajo (2016).

7.3.1 Tipos de Capacitación

- Capacitación Inductiva
- Capacitación Preventiva:
- Capacitación Correctiva
- Capacitación para el Desarrollo de Carrera:

7.3.2 Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- Formación
- Actualización
- Especialización
- Perfeccionamiento
- Complementación

7.3.3 Plan del Modelo de Ambiente Laboral

El Plan de Capacitación y Desarrollo del modelo de ambiente laboral en el proceso de los Recursos Humanos, es un instrumento que determina prioridades con el fin de estandarizar técnicas o herramientas de entrenamiento; el profesor Rolf Arnold, explica el nivel de penetración que posee cada técnica con relación a la competencia que se desea fortalecer o enseñar, que se ajusta a las necesidades de la empresa para el fortalecimiento laboral; la finalidad y los medios a utilizar, para conseguir el mismo fin que con la primera propuesta.

Por eso es necesario determinar que el paso de la tecnología tradicional hacia la nueva técnica se verá acompañada de cambios determinados por las características propias y las exigencias de la nueva organización laboral, la cual permite establecer una calificación del desarrollo profesional y de cómo se han de aplicar los modelos a los cambios del ambiente laboral y el mejoramiento de la formación para el desarrollo de las actividades dentro de la granja.

7.3.4 Modelo de Arnold

Tabla 5. Modelo propuesto de capacitación de Arnold.

Configuración Metodología y didáctica	Medio de Capacitación	Competencia en materia técnica (conocimientos técnicos y técnicas laborales)	Competencia en materia de Métodos (Técnicas de Aprender y de Trabajar)	Competencia en materia de relaciones sociales y dirección (trabajo en equipo, método de comunicación)
Aprendizaje por transmisión	Discurso / Conferencia	+	-	
	Dialogo en Clase	+	-	
Aprendizaje por acción	Uso de Medios Cerrados	+	-	
	Superlearning	+		
	Proyecto Guiado	+	+	-
	Simulacro	+	+	-
	Proyecto de Organización Propia	+	+	+
	Método de texto Guía	+	+	+
	Trabajo en equipo Según pregunta guiada	+	+	+
	Trabajo en individual Según pregunta guiada	+	+	
Aprendizaje por experiencia	Metaplan	+	+	
	Ejercicios Artísticos	+	+	
	Métodos basados en Vivencias	-	+	+
Importante para promover la competencia en Cuestión				
De menor Importancia para la promoción de la Competencia				

Tomado de elaboración propia autores del trabajo (2016).

Este modelo permite realizar la selección de diferentes medios de adiestramiento para lograr una mayor comprensión y absorción del conocimiento hacia el personal de la empresa donde se es capacitado para mejorar el ambiente laboral y la productividad empresarial junto con los capacitando; Este modelo hace que las capacitaciones no sean monótonas, aburriendo a los capacitando, haciendo perder el interés en el tema que se está exponiendo.

7.3.5 Plan del modelo motivacional

Existen variables de ambiente Físico y estructural dentro del concepto de clima, así como de ambiente social, personal y las propias de la organización de la granja; estas se reflejan en percepciones del empleado de la granja sobre la organización y procesos administrativos y técnicos, que se perciben en el manejo del clima laboral y que se deben manejar desde el ámbito de los modelos motivacionales en la organización de los RRHH, mejorando la percepción individual de lo que es el sitio de trabajo, permitiendo conocer la labor propia dentro del entorno laboral permitiendo conocer quien es líder bajo un espectro de ambiente social en la empresa.

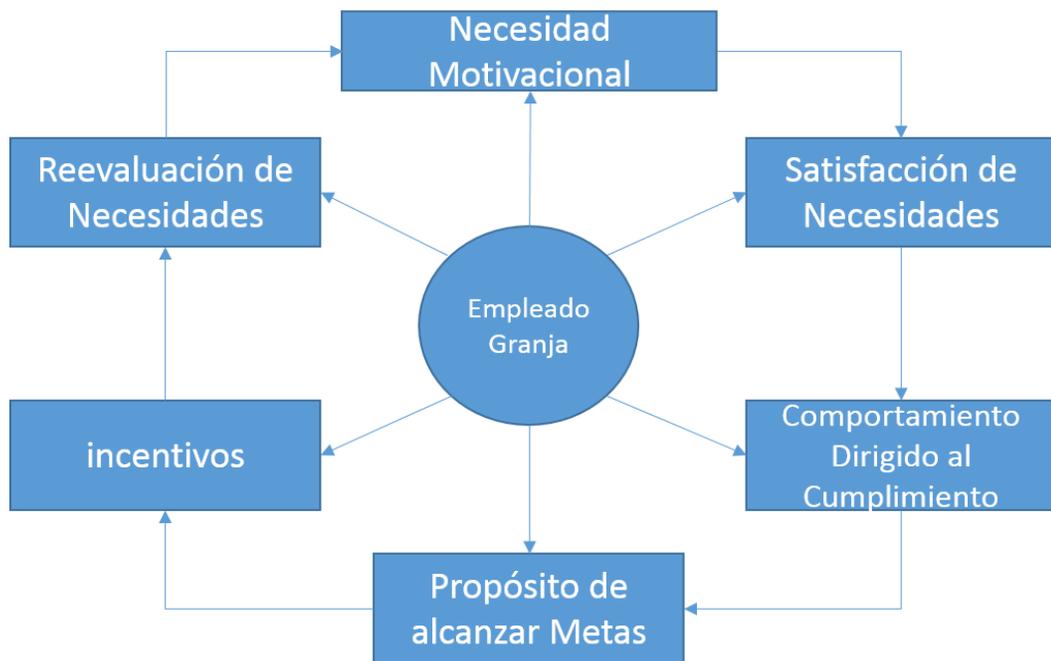


Ilustración5. Plan motivacional–Procesode motivación. Tomadode Chiavenato I. (2000).Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw–Hill. p.57.

El planteamiento del modelo motivacional en la granja debe permitir que cada uno de los empleados se sienta a gusto en su puesto de trabajo y funcione articuladamente con el propósito de la empresa de mantenerse competitiva y brindando un producto de calidad, logrando metas personales en el puesto de trabajo y así llegar al cumplimiento

de los objetivos y las metas organizacionales. Esto permite que el individuo no se sienta en ambiente laboral a un lado de la organización, sino que los procesos motivacionales corresponden factores de estimulación y seguimiento de las necesidades de los actores dentro de la empresa.

En este modelo motivacional de la ilustración 8, se observa como Chiavenato ejerce La “satisfacción laboral” desde la interpretación generada por cada empleado según las características de su entorno y sus necesidades desde el concepto personal y de la organización permitiendo el trabajar en grupo y mantener buenas relaciones interpersonales y de comunicación en su entorno de trabajo.

El proceso del modelo motivacional debe contestar inquietudes como: ¿Existen empleados que se sienten insatisfechos, a pesar de los años trabajados en la misma organización?, ¿Se ha generado o fomentado la autorrealización personal durante el trasegar en la empresa?, ¿Se siente realmente que forma parte de la empresa? Estas preguntas pueden ayudar a necesidades de realización, de estima, sociales, de seguridad y estabilidad laboral, que permiten detectar síntomas de malestar y estas actividades motivacionales pretenden ayudar el mejoramiento de los procesos internos de la granja y del desarrollo de un buen clima organizacional ayudando a percibir y detectar falencias dentro de la organización.

Todo esto permite que en el desarrollo del modelo gerencial se generen estrategias viables que mejoren la satisfacción laboral, donde en la estrategia se retome el conocimiento de la filosofía a través de la capacitación que brinde la oportunidad de crecimiento y fomentar las relaciones interpersonales en la granja, partiendo de valores como la armonía, la eficiencia, la honestidad, brindando servicios de calidad, y procesos de comunicación transparente.

Se hace necesario en los procesos de plan motivacional que los empleados se sientan valorados por la gerencia, y que sientan que se acogen sus ideas para que todos los funcionarios sientan que hay una retroalimentación. Ya que ha faltado fomentar la autonomía y reconocimiento dentro de la empresa, para que se logre un ambiente mucho más cálido.

En el manejo de los procesos motivacionales se tienen las estructuras de: Generar autonomía y poder de decisión a cada uno de los integrantes de la granja;

Ofrecerles incentivos, bonos o premios que permitan generar querer a la empresa; recompensar el esfuerzo y la dedicación de los empleados; dar reconocimientos; fomentar las relaciones interpersonales; mostrar interés o preocupación por las acciones, logros o problemas que tengan los trabajadores; hacer sentir a los trabajadores útiles y considerados; darle a los trabajadores variedad o novedad en su trabajo; darle a los trabajadores oportunidades de logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal; darle a los trabajadores oportunidades de dejar un legado, de sentir que sus vidas tienen sentido, de poder ayudar a los demás; Establecer metas al trabajador por cumplir; Estas estructuras generales de motivación permite mantener un proceso en la técnica de motivación efectiva, que les significan a las personas un reto y les permiten enfocarse en un mejor desempeño laboral en beneficio de la granja.

7.4 Plataforma Estratégica

7.4.1 Justificación

El desarrollo del modelo gerencial, se determina bajo la oportunidad de hacer un fortalecimiento de los procesos de producción de huevo; ya que se piensa suplir una necesidad básica como es la alimentación en las familias, el huevo por su gran contenido proteínico posee gran demanda en todos los estratos sociales, su bajo costo hace que tenga mucha salida, garantizando buena rentabilidad, con la idea de crecer y mantenerse en el mercado, con el incremento de la producción de huevo fresco al aumentar la cantidad de aves de postura.

De acuerdo con el conocimiento del gremio y que en la actualidad es un producto de mayor consumo, se le apuesta a que es un proyecto sostenible y viable en el mercado. Además dicho expendio se realizaría con las normas de higiene y calidad más apropiadas.

Teniendo en cuenta que la granja está situada en la Vereda Santa Rita del municipio de Silvania en Cundinamarca, municipio aledaño a la ciudad de Bogotá, se puede decir que se evitarían sobrecostos en el transporte y ventajas a la hora de la distribución de nuestros productos.

Para la realización de este proyecto la granja cuenta con la supervisión y apoyo de un zootecnista, relacionado con el gremio ya que nuestro deseo es ofrecer al consumidor final un producto con todas las normas de bioseguridad. Se contaría con personal experto en la construcción y ubicación de los criaderos con las respectivas especificaciones.

Huevo nutritivo y en un futuro enriquecido. Tanto por la variedad de nutrientes que contiene, como por su elevado grado de utilización por nuestro organismo, el huevo es uno de los alimentos más completos para el hombre, es rico en proteínas de alto valor biológico y fácil de digerir. La proteína del huevo es tan buena que los científicos la usan como patrón con la que comparar la calidad proteica de otros alimentos.

Pocos alimentos tienen las facultades del huevo, tanto por la diversidad de platos como por la facilidad para prepararlos, solos o combinados con otros alimentos. Para un niño, persona de tamaño pequeño o inactivo, podría ser conveniente el consumo de tres a cuatro huevos por semana, mientras que una persona corpulenta, o físicamente activa, podría consumir hasta siete en igual período.

Haciendo referencia a poblaciones sanas, el consumo por semana de cuatro a cinco huevos de forma directa: huevo frito, duro, tortilla o indirecto: en salsas, cremas, postres, no presenta problemas y sin embargo contribuye a hacer la dieta más variada porque el huevo es una excelente alternativa nutricional a los productos cárnicos y del mar.

7.4.2 Misión

Ofertar un producto de alta calidad mediante la producción de huevo fresco y sus productos derivados en la localidad, contribuyendo de esta manera al abastecimiento de productos de consumo básico a las familias del municipio de Silvania, con los más

altos estándares de calidad a un precio justo, siendo líderes en la distribución a través de la Distribuidora - empresa del mismo grupo y puntos de venta propios; buscando la máxima satisfacción de nuestros clientes, basados en la confianza, con un equipo humano que trabaja satisfecho e involucrado en cada uno de los procesos que llevarán a la organización a resultados ganadores de posicionamiento de marca, rentabilidad, innovación y competitividad; siendo una empresa comprometida con el desarrollo sostenible.

7.4.3 Visión

Al año 2025 nuestra empresa será reconocida como una empresa nacional con altos estándares de competitividad, un portafolio ampliado de productos y proyectos de responsabilidad social. Será la marca líder local, regional y nacional. Ofertando el mejor huevo fresco en el mercado, con los más altos estándares de calidad, con las máximas eficiencias operativas, garantizando la frescura de nuestros productos, ofreciendo un excelente servicio y cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes

Comprometemos a toda la organización de manera permanente con el mejoramiento de cada uno de los procesos, brindando a nuestros colaboradores, los conocimientos y habilidades necesarias, buscando tener un equipo que trabaje con responsabilidad social y comprometida con el desarrollo sostenible.

Será una empresa comprometida con el medio ambiente, donde se trabaja en pro de una producción limpia y un pleno entendimiento con el entorno.

7.4.4 Objetivos de corto plazo

- Aumentar la incorporación de todos los funcionarios en el rendimiento empresarial, desde la operación hasta la producción de un huevo fresco.

- Tener el mejor sistema de RR.HH para la producción de huevo fresco.
- Tener una vinculación comercial a través de la distribuidora (Empresa del mismo grupo) en Sylvania como en los municipios vecinos.

7.4.5 Objetivo institucional

- Desarrollar destrezas en el mejoramiento de los procesos de comunicación para mejorar la calidad de oferta del producto ofertado.

7.4.6 Objetivo General

- Adquirir un modelo gerencial íntegro cumpliendo normas y requerimientos.

7.4.7 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la finca en donde se evalúen el proceso productivo.
- Utilización de materiales adecuados a la condición ambiental existente.
- Aumentar ingresos con el mejoramiento de la producción.

7.4.8 Valores con la empresa

Eficiencia, trabajo en equipo y respeto, estos determinan la buena comunicación para implementar el respeto y aumentar la eficiencia de las actividades para cumplir con los estándares de calidad propuestas, disminuyendo situaciones hostiles entre el personal, y así como disminuir el trabajo y actividades ociosas.

7.4.9 Valores con los clientes

El mantener con los clientes una buena relación hace que el producto ofrecido sea de buena calidad como parte del valor corporativo interno y externo que va de acuerdo al manejo de los precios, siendo estos: Calidad del producto, Compromiso y Honestidad.

7.5 Plan de Producción y Estudio técnico

7.5.1 Productos O Servicios A Ofrecer

Venta de Huevos, gallina semicriolla y otros.

Tabla 6. Ficha técnica de producción propuesta.

TIPOS Y PRECIOS DE HUEVOS				
C	B	A	AA	EXTRA
\$180	\$250	\$300	\$350	\$400
Porcentaje de Producción en la Granja				
10%	15%	20%	50%	5%
693	1040	1386	3465	346
Total de Producción Diaria				6930 Unidades

Tomado de elaboración propia autores del trabajo (2016)

Tabla 7. Ficha técnica de producción propuesta.

CANTIDAD	ANIMALES
7.000	Gallinas Ponedoras

Tomado de elaboración propia autores del trabajo (2016)

7.5.2 Plan de Producción

Este aparte identifica la posibilidad realizar una responsabilidad preferente al proceso de fabricación con lineamientos de calidad, elaborando un producto oportuno y a menor costo, con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados, que permite establecer un programa productivo, sin perder de vista las necesidades de los clientes y las condiciones favorables que se obtienen con una programación adecuada

Cabe señalar que para competir en un mercado se debe generar el proceso de diferenciación en la calidad de los productos y en el manejo del proceso de mercadeo del mismo; esto permite que la empresa maximice la calidad y a su vez la ganancia, todo refrendado en procesos de capacitación del mejoramiento de la granja como ente productivo y socialmente activo, dentro de las características de producción de la granja se tiene el esquema presentado en la ilustración 4.

Así mismo, el plan productivo tiene unas características de generación de procesos donde se involucran condiciones de trabajo, ambiente social en la granja, Manejo de beneficios y retribuciones que redundan en el mejoramiento de la productividad y manejo de las aves y que esta cumplimentado con el manejo de los galpones para los procesos de salubridad y características de buen producto para el servicio al cliente.

Una empresa siempre tiene que cumplir con el mínimo requisito de cubrir sus costos fijos y variables para estar al margen de la competencia, estos depende satisfactoriamente en la granja de la forma como se trabaja la entrega de las gallinas en su proceso de inicio al proceso productivo y la hora de entrega, estos hacen que las gallinas en su etapa inicial sufran de estrés y el nivel de mortalidad sea del 1% que es grande en esta granja y genera que sus costos sean relativamente altos en el mercado, esto conjuntamente a como es el manejo que le dan los operarios a las aves en su etapa productiva, en lo encontrado como el desorden del manejo y suministro alimenticio.

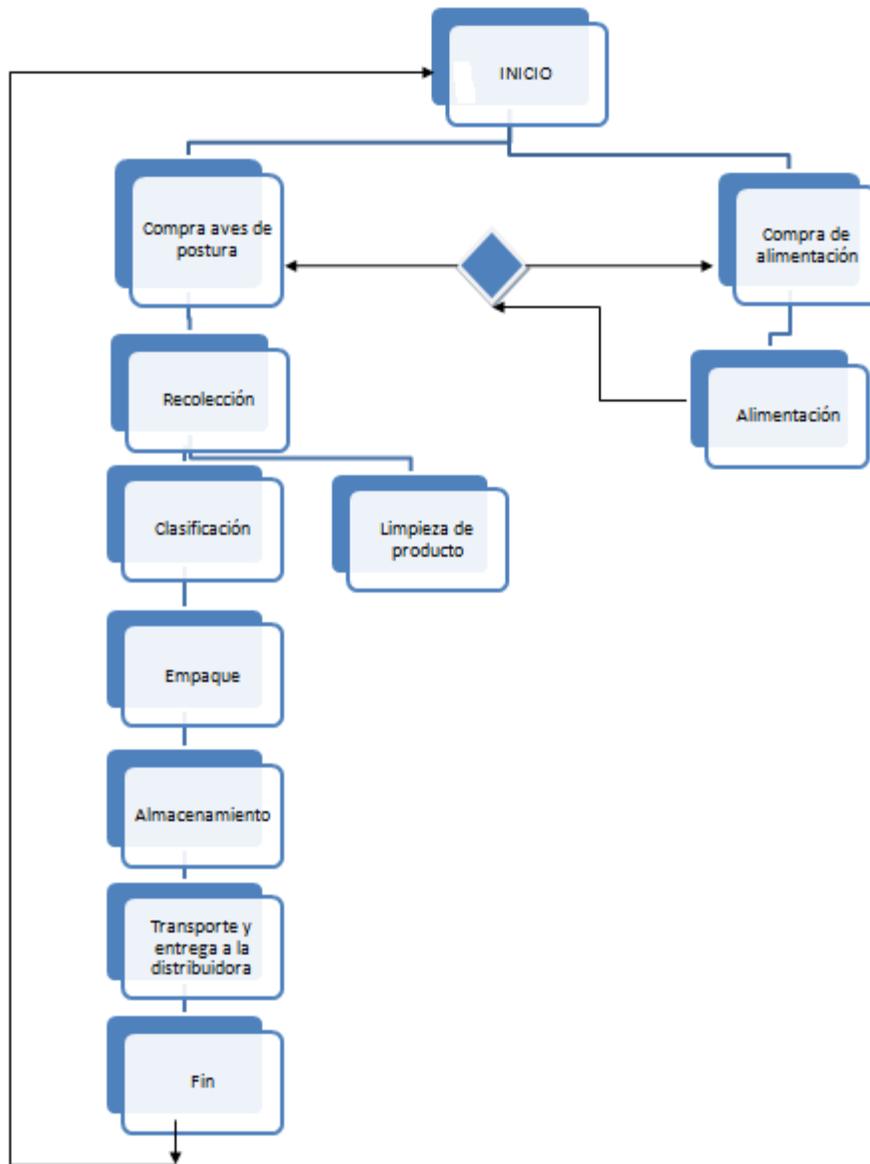


Ilustración 6. Ficha Flujo Técnico de Producción propuesto. Tomado de elaboración propia autores del trabajo(2016).

Esto hace que la empresa está obligada a mantener unos altos índices de pérdida, que llevan en esta etapa a proponer en la producción la maximización de la producción, bajo unas estrategias como son:

- a.-) Estrategia para bajar el nivel de mortalidad, junto a procesos de organización administrativa
- b.-) Estrategia y procesos de capacitación para manipulación de aves de corral.

c.-) Estrategia de seguimiento y generación de guías metodológicas

Los consumidores identificados para esta producción son unidades de comercio de venta para los consumidores finales y empresas comerciales que utilizan huevos para la producción de otros productos.

7.6 Plan de Compras

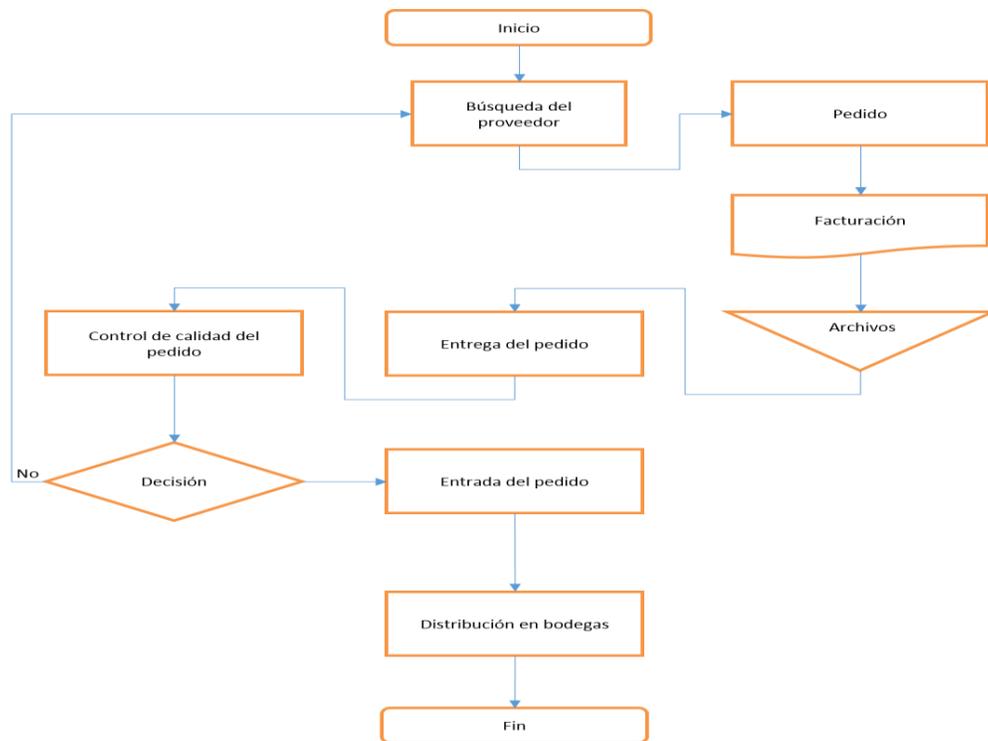


Ilustración 7. Flujo de Plan de Compras propuesto. Tomado de elaboración propia autores del Trabajo (2016)

7.6.1 Materia Prima

Entre la materia prima que se va a utilizar para producir huevos están:

Tabla 8. Costeo de materia prima.

MATERIA PRIMA	PROVEDOR	CALIDAD
CONCENTRADO	Contegral	Excelente
VITAMINAS	Picos y Plumas	Bueno
VACUNAS	Picos y Plumas	Bueno
Aves de Postura	Fusagro	Excelente

Tomado de elaboración propia autores del trabajo (2016).

Tabla 9. Costeo de servicios básicos.

SERVICIOS	PROVEDOR	CALIDAD
Energía	Codensa	Bueno
Acueducto	Empusilvania	Bueno
Gas	Alcanos	Bueno
Elementos de Oficina	Papelería La Nacional	Bueno
Elementos de Aseo	Supermercado Cundinamarca	Bueno

Tomado de elaboración propia autores del trabajo (2016).

7.7 Plan de Comunicaciones

Para una buena gestión de la comunicación es importante la creación de un plan de manejo de la comunicación interno, integrado por los mismos departamentos existentes y en cabeza de la gerencia e integrada por mandos medios de la empresa y que aparecen en el organigrama organizacional.

7.7.1 Comunicación interna en la granja

La gestión de la Comunicación se hace desde el mando del gerente que permite involucrar un espíritu organizacional vital como la comunicación interna de la granja. Esta organización en comunicación permite que desarrollen procesos interactivos y de compartir el desarrollo de la misma, la divulgación del conocimiento de la estructura estratégica, las políticas y objetivos de la organización

Se observa que desde la gerencia se diseña y planea la incorporación de las características que mejoran la comunicación organizacional como parte de la gestión gerencial que exige que ocupe un lugar de mando y liderazgo. La comunicación gerencial debe contener para su proceso eficiente Conocimiento de los sucesos y la difusión de lo que ocurre como proceso de actualidad organizacional, así mismo Congruencia, Receptividad Directiva, Transmisión clara de la orientación, Coherencia de información interna de lo directivo y lo organizacional.

El gerente entrega órdenes a los departamentos de la granja como son Administración, Técnico, Contabilidad y a la secretaria, los cuales se deben seguir al pie de la letra; así como cuando se hacen las delegaciones de trabajos u objetivos entre los demás administrativos partir del diseño Plan de Comunicaciones como modelo estratégico en la gestión de la comunicación que permite se cumpla el objetivo establecido en cuanto a mejorar la calidad del producto y llevar al mejor servicio al cliente.

Como Directivo, debe tener elementos para el desarrollo de la comunicación, como el uso de email entre directivos y del uso de carteleras para la comunicación con los Operarios, para esta Interacción se determinan relaciones definidas como: Jefe – Subalterno, bajo características de: Reconocimiento, Supervisión Respetuosa, Autonomía, Estímulo y Soporte a Colaboradores

7.7.2 Función del Clima de Comunicaciones

Tabla 10. Función de las comunicaciones.

Gerencia	<p>La gerencia tiene el papel de tomar las decisiones de la organización</p> <p>Líder de opinión, pero como mando y cabeza no fomenta a un desarrollo activo del clima de comunicaciones</p> <p>En cuanto a la comunicación gerencial no hay un debido seguimiento y una óptima comunicación para sus empleados</p> <p>La difusión de lo que ocurre internamente y de lo que se desea que pase llega únicamente hasta la Secretaria</p>
Zootecnista	<p>La comunicación tiene que ser muy clara frente a los operarios.</p> <p>Está obligado a cumplir el manejo del clima laboral y la administración del trabajo para los procedimientos productivos sean exitosos.</p> <p>Existen deficiencias de la comunicación con sus superiores.</p> <p>Complicado manejo para informar de forma clara los objetivos precisos en el cumplir el procedimiento del trabajo</p>
Administrador	<p>Su función ser puente entre empleados y gerencia</p> <p>Ser apoyo en la supervisión y dirección.</p> <p>Ser el canal de la organización.</p>
Secretaria	<p>Manejo del trato directo con el nivel externo de la empresa, compromiso con el servicio al cliente</p> <p>Ser apoyo en la comunicación interna desde todo aspecto del gerente con los empleados de la granja.</p> <p>Incentivar a trabajar mejor y motivar a evolucionar profesionalmente.</p>
Almacenista	<p>Manejar gran presión por los resultados de su trabajo.</p> <p>Coordinar entregas de dotaciones, alimentos, vacunas y todo el aspecto técnico administrativo sin generar dudas.</p> <p>Relaciones publicas entre la relación del proceso de ventas y la producción, manejando las inconformidades de suministro y proveedores</p> <p>Manejo y trato directo con el público externo el servicio al cliente</p> <p>Lleva un registro de los materiales utilizados constantemente en el proceso productivo hace una comunicación constante con el departamento contable</p>
Contador	<p>Cargo de carácter fundamental e importante debe ser supervisado por la administración</p> <p>Realiza un análisis detallado entre los materiales utilizados y la ganancia correspondiente a la inversión</p> <p>Desde el marco del clima organizacional debe proveer efectiva comunicación que fortalezca y fomente el clima gerencial.</p>

Operarios	<p>Cargo que tiene toda la atención de la gerencia</p> <p>Responsables de la comunicación que lleva a mejorar el proceso de producción avícola</p> <p>Existe una pésima comunicación de la organización hacia ellos</p> <p>Manejan un ambiente social del trabajo que se vive y es afectado notoriamente por la falta de comunicación con la gerencia.</p> <p>Aquí la armonía y el trato están perjudicando al clima organizacional</p>
-----------	---

Tomado de elaboración propia autores del trabajo (2016).

7.8 Metodología de Caracterización Del Modelo Gerencial

La Granja Avícola el progreso ubicada en el municipio de Sylvania, se caracteriza por ser productora de huevos y está ubicada al norte del municipio. Para definir el modelo gerencial, de esta distribuidora se precisan 2 áreas principales para el manejo estratégico dentro de la caracterización de la empresa, las cuales se definen como: ADMINISTRACIÓN y PRODUCCIÓN. Estas áreas son las encargadas de establecer las directrices de la granja, desde donde se definen las políticas generales de la empresa y donde se manejan los recursos de la misma, estas áreas pueden ejecutar los planes de producción, la calidad de los productos y el mejor servicio al cliente. La unión de las tareas de las áreas definidas permite crear estrategias de posicionamiento de la empresa y el fortalecimiento administrativo de la misma.

Del análisis realizado en el desarrollo del presente estudio de la “ Granja Avícola el Progreso” del Municipio de Sylvania, se identifica que para el cumplimiento del objetivo de generar el modelo gerencial para fortalecer la empresa, el soporte está basado en el conocimiento de la plataforma estratégica y del soporte legal de la granja; estos relacionados directamente con la gestión de recursos y la de calidad, que identifican los dos procesos o áreas de esta como son la Producción, que depende directamente de la responsabilidad de la Gerencia y de la Administración de la Granja.

En este desarrollo, se plantea que la granja, partiendo de sus 2 principales áreas, maneja desde ellas como sub - áreas los RRHH, y el manejo de galpones, donde se establecen las estrategias para el manejo gerencial, que basa todo el proceso en la

capacitación y el conocimiento de responsabilidades según los perfiles de los cargos; de ahí se manejan la comunicación interna y la segmentación como estrategias medias del desarrollo empresarial que fortalecen la producción.

El producto final, maneja como punto relevante la estrategia de Calidad, que está relacionada con la seguridad industrial, y los programas de mantenimiento; estos ligados a los procesos de capacitación. El manejo del producto final en el modelo hace referencia a los riegos de producción, que generan estrategias de compras y aprovisionamientos, que está relacionada directamente con la calidad del producto y el manejo de las aves de corral.

Como parte final se muestra la figura n° 5, donde como asesores de la granja se presenta el modelo de gestión gerencial para la Granja El Progreso.

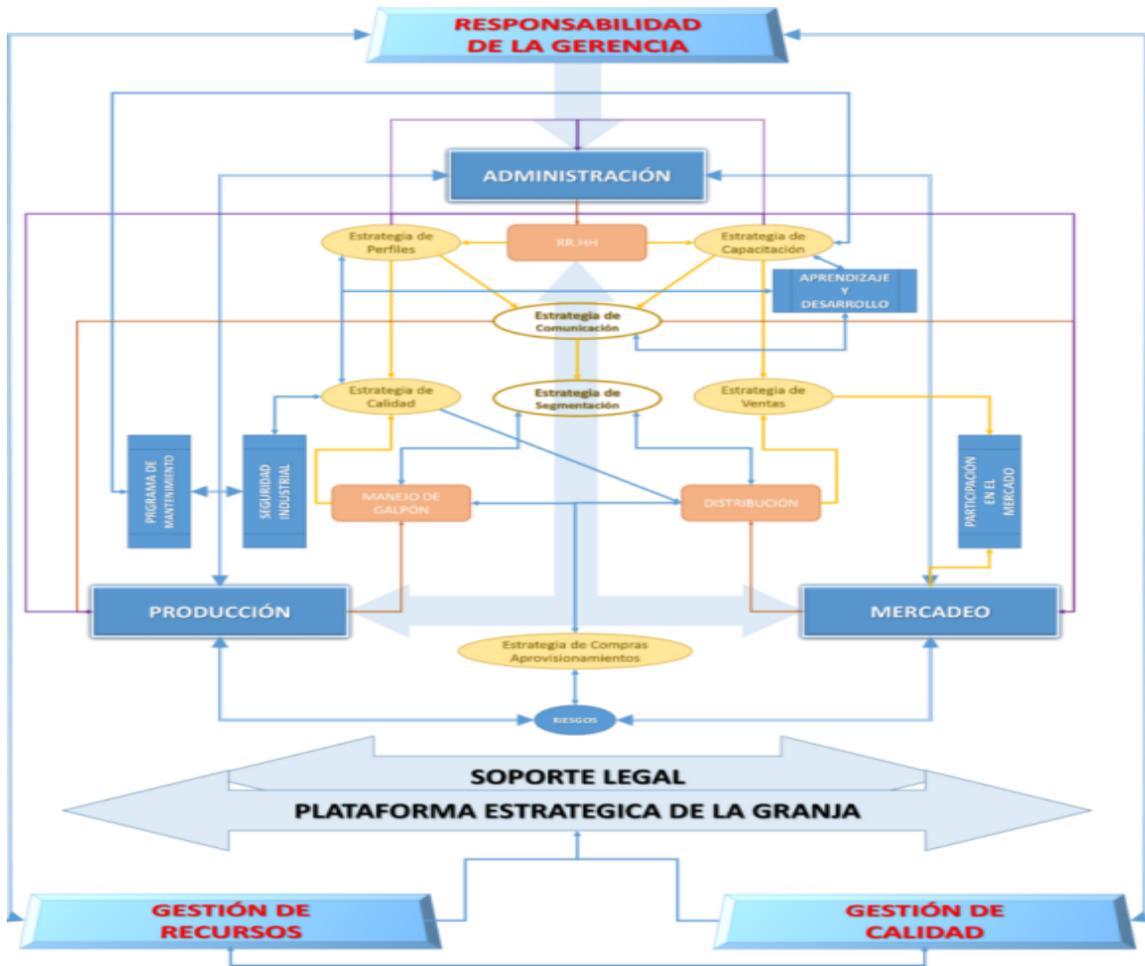


Ilustración 8. Modelo gerencial propuesto Granja el Progreso. Tomado de elaboración propia autores (2016)

8. CONCLUSIONES

Para concluir, se plantea que el diseño del modelo gerencial para el fortalecimiento de la "Granja Avícola El Progreso", proporcionó a los propietarios herramientas en el contexto de la administración, gestión empresarial, control y gestión de talento humano; tales herramientas amplían las posibilidades gerenciales y ofrecen confianza para que se implemente, se use y de los resultados esperados, en pro del mejoramiento empresarial, sentido mismo de la Gerencia de Proyectos.

Es posible exponer además que la propuesta de modelo gerencial, en su estado final, puede fortalecer la empresa, y alcanzar contribuciones significativas de mejoramiento de la capacidad competitiva y productiva de ésta y otras granjas avícolas, articulando los departamentos administrativo, de talento humano, contaduría y producción, suministrando ideas que al usarse de manera continua en todos los departamentos de la empresa forjan el mejoramiento y muestran el uso del ciclo de mejora continua consistente en Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).

Entonces, es posible señalar que el presente documento en donde se diseñó un modelo gerencial realiza una contribución dado el direccionamiento estratégico, la cultura organizacional y políticas de talento humano, aspectos que permiten el crecimiento empresarial, la expansión de nuevos mercados y el surgimiento de procesos continuos de mejora que apoyan el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

De igual manera, se concluye que el modelo gerencial planteado, se diseñó para generar cambios importantes en la "Granja Avícola El Progreso" dado que esta muestra, en el marco del trabajo de diagnóstico realizado, debilidades en cuanto a los procesos de talento humano (escasa motivación, perfiles inexistentes, ausencia de políticas de bienestar) dirigidos a la utilización y al mejoramiento de las competencias de las personas o colaboradores; a la aplicación de procesos de preselección, selección de

personal, evaluación, programas de capacitación y bienestar. De tal forma, con este trabajo se pretendió; diseñar un modelo gerencial en aras de lograr un mayor crecimiento laboral y personal del empleado, con la intención de contribuir para formar un colaborador más integrado y con mayor sentido de pertenencia a la empresa, que aporte diariamente mejores resultados, con mayor compromiso y, sobre todo, en un ambiente de motivación compartida.

Lo mismo derivó en la creación de la misión, visión y valores corporativos, los cuales, a partir del diagnóstico elaborado, no se encontraron. De esta forma, con el modelo gerencial se logró definir el por qué y para qué de la existencia de la empresa, generando aun más confianza entre funcionarios, clientes, proveedores y hasta con la misma competencia. Más que un cambio desde el punto de vista ideológico, se bosquejaron una serie de reflexiones tendientes a lograr los objetivos empresariales con miras a la evolución de la misma.

Sin ser más importante que los puntos anteriores, contablemente el diseño del modelo gerencial elaborado en el presente trabajo puede permitir mayor control (financiero, contable) para que los propietarios de la "Granja Avícola El Progreso" tengan un conocimiento diario, mensual y anual de la situación financiera, facilitando de paso la toma de decisiones financieras más acertadas y la construcción de un plan de inversión que aumente la producción de otros subproductos competitivos (concentrados de yema de huevo, de clara de huevo, entre otros).

El contexto del modelo gerencial implementado, permitió identificar la necesidad de mejorar el proceso de comunicaciones al interior de la empresa, aportando una mejor manera de relacionarse y transmitir información interna y externamente, logrando un compromiso de participación a todos los niveles y, trayendo consigo una gestión más eficiente.

De acuerdo con lo hallado, el presente trabajo articula un plan de producción de la "Granja Avícola El Progreso" en el que se incluye, todo el proceso de producción del huevo, los recursos humanos, recursos tecnológicos, financieros, materiales requeridos para el buen funcionamiento. Se aspira que esto permita a su vez lograr mayor eficiencia de los recursos citados anteriormente.

Si bien es cierto que el presente trabajo, se puede llegar a constituir en una herramienta fundamental para lograr mejores niveles de competitividad a través de un modelo gerencial en La Granja Avícola "El Progreso" y se circunscribe a un escenario específico, esto no significa que de forma unilateral se deba delimitar al contexto de la granja avícola en mención, en este sentido es posible que el modelo gerencial acá presentado sirva como insumo para otros futuros trabajos de investigación en otros espacios sobre granjas avícolas u otro tipo de granjas en los que también se deba cualificar y mejorar en aras de eficiencia y de la eficacia; los procesos que se desarrollan al interior para que de esta forma se fortalezca la disciplina y se pueda continuar aportando en el ámbito de la gerencia de proyectos.

9. REFERENCIAS

- Aguilera, M. (2014). Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología. En Revista: *Documentos de trabajo sobre economía nacional* # 214. Cartagena: Banco de la República.
- Ávila, F. (2016). Balance avícola 2015 y expectativas 2016. Recuperado de http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3295:balance-avicola-2015-y-expectativas-2016&catid=293:centro-de-noticias&Itemid=1363
- Cardona, D., Coll, O. y Grisales, D. (2012). Diseño de un modelo gerencial para el área de gestión humana de la cooperativa coosvicente, aplicando la metodología por competencias e indicadores de eficiencia. Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/221/Dise%C3%B1o%20de%20un%20modelo%20gerencial%20para%20el%20%C3%A1rea%20de%20gesti%C3%B3n%20humana%20de%20la%20cooperativa%20Coosvicente%2C%20aplicando%20la%20metodolog%C3%ADa%20por%20competencias%20e%20indicadores%20de%20eficiencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Clavijo, O. (2016). Diseño del plan estratégico para la Granja Avícola Las Tunas. Recuperado de <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/659/1/1071303238-2016-2-GE.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw–Hill.

Duque, M. (2016). Salarios y Prestaciones Sociales–Mínimolegal–Año2016–Colombia. Recuperado de http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=441:2015-12-30-00-49-00&catid=1:laboral&Itemid=86

Fernández, S. (2006). Establecimiento de un modelo de planeación estratégica y diseño de indicadores de gestión como instrumentos de dirección gerencial en el área comercial de la Compañía Avícola Pollosan S.A. Recuperado de <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/4728/2/119580.pdf>

Forero, A. (2008). Modelos gerenciales y técnicas modernas. Recuperado de <http://modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com.co/>

Google, (S.f.). Mapa satelital de Silvania–Cundinamarca. Recuperado de: <https://www.google.es/maps/search/Silvania+-+granja+avicola+el+progreso,+Cundinamarca,+Colombia/@4.4000943,-74.3809389,5833m/data=!3m1!1e3>

Hotel Room Search, (s.f.). Descripción de Silvania. Recuperado de <http://www.hotelroomsearch.net/city/silvania-colombia>

10.ANEXOS

Anexo A. Lista de Chequeo

REQUERIMIENTOS TÉCNICOS		
		Situación Actual
1	Los galpones están adecuados para la explotación, cumplen condiciones de diseño, ventilación y ubicación.	
2	Se compran aves de buena calidad	
3	Aplican los círculos de crianza	
4	Se mantiene la densidad adecuada por metro cuadrado	
5	La distancia entre galpones está entre 6 a 8 metros	
6	Los lotes de aves tienen la misma edad	
7	Tienen el equipo necesario y en buen estado	
8	Cuentan siempre con agua limpia, fresca y abundante	
9	Existen fugas de agua que causen humedad en los galpones y su alrededor	
10	Los comederos mantienen la altura del	

	dorso de las aves	
11	Los Comederos se mueven varias veces durante el día para evitar desperdicios de comida	
12	Se suministra la cantidad de alimento adecuado y se tiene en cuenta la edad de la gallina	
13	La ración diaria está dividida en dos, una por la mañana y otra en la tarde	
14	Se eliminan las corrientes de aire que ingresan a los galpones	
15	Se mantiene la cama, paredes y cortinas limpias y secas	
16	Se tiene un riguroso plan de vacunación y desinfección	
17	Se controla el canibalismo	
18	Existen trampas para roedores	
19	Las gallinas que se mueren se queman y se entierran para evitar epidemias y mortandades masivas	
20	Los nidos se mantienen limpios y aireados	

21	Para evitar huevos quebrados y cloquera, se realizan diariamente las recolectas de huevos necesarias	
22	Diariamente se llevan registros estadísticos	
23	A la terminación de cada ciclo de postura, el galpón descansa el tiempo reglamentario (2 semanas)	

Anexo B. Resultados entrevista

- Resultado a nivel Administrativo

N° Entrevistas: 1

3. Nivel de escolaridad: Universitario
4. Experiencia en la actividad: 3 Años a 5 Años
5. Tiempo de antigüedad en la empresa:
6. ¿Sabe usted cuál es su tipo de contrato? No sabe
7. ¿Existe un manual de funciones para su cargo? NO
8. ¿Cuándo ingresó a la empresa le realizaron capacitación? NO
9. ¿Cada cuánto la empresa le brinda capacitaciones al año? Nunca
10. ¿Presenta alguna enfermedad? No
11. ¿Sabe qué es una pausa activa en su trabajo? Si
12. ¿La empresa hace la entrega de dotación y elementos de protección para su trabajo? NO_____
13. ¿En qué estado se encuentra las vías de acceso la granja? Regular
14. ¿En qué estado se encuentran los cambiadores y duchas para el ingreso del personal? Regular
15. ¿En qué estado está la cerca perimetral de la granja? Regular

- Resultado a nivel Técnico

1. Nivel de escolaridad: Universitario
2. Experiencia en la actividad: (B) 3 Años a 5 Años ____,
3. Tiempo de antigüedad en la empresa: (B) 3 Años a 5 Años ____,
4. ¿Sabe usted cuál es su tipo de contrato? (A) Terminó Fijo ____
5. ¿Existe un manual de funciones para su cargo? NO __
6. ¿Cuándo ingresó a la empresa, ¿le realizaron capacitación? NO __
7. ¿Presenta alguna enfermedad? NO __
8. ¿Sabe qué es una pausa activa en su trabajo? SI __
9. ¿La empresa le hace entrega de dotación de protección para su trabajo? NO __
10. ¿Se poseen lineamientos generales para la elaboración de estudios ambientales?
(B) a veces
11. ¿Se tiene información adecuada sobre los sistemas productivos de la granja?
(B) a veces
12. ¿Se le hace el respectivo tratamiento de purificación al agua que le suministra a las aves? (D) siempre
13. ¿Se cuenta con un plan de vacunación en la granja? (A) SI
14. ¿El control de plagas y de roedores es eficiente en la granja? (D) siempre
15. ¿El material de los pisos en el galpón son de? (A) cemento
16. ¿A las cuántas semanas de edad se cambia el lote de cría y levante? (A)
después de la semana 18

- Resultado a nivel administrativo - Almacenista

Pregunta 3. Nivel de escolaridad: Secundaria

Pregunta 4. Experiencia en la actividad: Resultado C

Pregunta 5. Tiempo de antigüedad en la empresa

Resultado B

Pregunta 6. ¿Sabe usted cuál es su tipo de contrato?

Resultado D

Pregunta 7. ¿Existe manual de funciones para su cargo?

Resultado NO

Pregunta 8. ¿Cuándo ingreso a la empresa le realizaron capacitación?

Resultado NO

Pregunta 9. ¿Presenta alguna enfermedad?

Resultado NO

Pregunta 10. ¿Sabe qué es una pausa activa?

Resultado SI

Pregunta 11. ¿La empresa hace la entrega de dotación y elementos de protección para su trabajo?

Resultado NO

12. ¿Se poseen lineamientos generales para almacenamiento de alimentos?

Resultado B

13. ¿Se le hace el respectivo tratamiento de purificación al agua que le suministra a las aves?

Resultado D

14. ¿Se le hace el respectivo tratamiento de purificación al agua que le suministra a las aves?

Resultado D

14. ¿Se le hace el respectivo inventario a la capacidad de carga del almacenamiento del alimento en la granja?

Resultado D

15. ¿Cómo son las prácticas de aseo, manejo y desinfección de la granja?

Resultado B

16. El sistema de ventilación que maneja es hecho en

Resultado C

17. Las criadoras funcionan con

Resultado B

18. ¿Los bebederos son de tipo?

Resultado A

19. ¿Cada cuánto se lavan los comederos?

Resultado B

20. ¿Se maneja el sistema de *fifo* en el almacenamiento de alimento?

Resultado B

- Resultado a nivel Técnico - Operarios

De un total de 10 operarios se tienen las siguientes respuestas.

3. Nivel de Escolaridad

PRIMARIA	3	TECNOLOGO	1
SECUNDARIA	6	UNIVERSITARIO	0

4. Experiencia en la actividad:

1 -3 años	2	Más de 5 años	3
3 -5 años	5		

5.- Tiempo de antigüedad en la empresa

1 -3 años	5	Más de 5 años	3
3 -5 años	2		

6. ¿Sabe usted cuál es su tipo de contrato?

Término fijo	1	Contrato obra	3
Indefinido	2	No sabe	4

7. ¿Existe un manual de funciones para su cargo?

SI	0	NO	10
----	---	----	----

8. ¿Cuándo ingresó a la empresa le realizaron capacitación?

SI	1	NO	9
----	---	----	---

9. ¿Presenta alguna enfermedad?

No sabe / No responde 10

10. ¿Sabe qué es una pausa activa en su trabajo?

SI	1	NO	9
----	---	----	---

11. ¿La empresa le hace entrega de dotación de protección para su trabajo?

SI	3	NO	7
----	---	----	---

12. ¿Se poseen lineamientos generales para la elaboración de estudios ambientales?

No sabe / No responde 10

13. ¿Se le hace el respectivo tratamiento de purificación al agua que le suministra a las aves?

Nunca	0	Casi nunca	6
A veces	4	Siempre	0

14. ¿Cómo son las prácticas de aseo, manejo y desinfección de la granja?

Excelente	5	Regular	2
Bueno	3	Malo	0

15. ¿El control de plagas y de roedores es eficiente en la granja?

Nunca	0	Casi nunca	2
A veces	5	Siempre	3

16. ¿Se cuenta con un sistema balanceado de alimentación?

Nunca	0	Casi nunca	2
A veces	3	Siempre	5

17. ¿En qué estado se encuentran los vestieres y duchas para el ingreso del personal?

Excelente	1	Regular	3
Bueno	5	Malo	1

18. Los bebederos son

Manuales	0	Automáticos	10
----------	---	-------------	----

19. ¿Cómo se manejan los residuos de mortalidad?

Compostaje	6	Se entierran	2
Campo abierto	0	Se incineran	2

20. ¿Cada cuánto se lavan los comederos?

Semanal	7	Rara vez	0
15 días	3	De vez en cuando	0

21. ¿Se cuenta con una planta eléctrica extra en la granja?

Nunca	0	Casi nunca	0
A veces	3	Siempre	7

22. ¿Cada cuanto desinfecta y lava los bebederos?

Diario	7	Semanal	0
Cada 3 días	3		

23. ¿Hay pocetas en el galpón?

Nunca	0
A veces	3
Casi nunca	0
Siempre	7

Anexo C. Registro Fotográfico





TABLA DE REGISTRO

PONEDORA COMERCIAL

Municipio: _____ Raza: _____
 Granja: _____ Número aves ingresadas: _____
 Empresa: _____ Edad al ingreso: _____
 Lote No: _____ Fecha de ingreso: _____
 Incubadora: _____ Galponero: _____

MORTALIDAD

Semana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Diaria	acumulada
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
70									

CONSUMO:

Sem	Lunes	Mart	Mierc	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Diario	Acumul	Por ave	Piso X
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
70											

PRODUCCIÓN

Semana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total	acumulada
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
70									

