

Plan Estratégico para el Fortalecimiento Empresarial de la Avícola Cuellar SAS Ubicada en el
Municipio de Villa del Rosario, Norte de Santander

María Alejandra Roncancio Ramírez

William Laguado Sequeda

Especialización en Gerencia Financiera

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede Cúcuta (Norte de Santander)

Agosto de 2024

Plan Estratégico para el Fortalecimiento Empresarial y Competitivo de la Avícola Cuellar SAS

Ubicada en el Municipio de Villa del Rosario, Norte de Santander

María Alejandra Roncancio Ramirez

William Laguado Sequeda

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia

Financiera

Asesor(a)

Carlos Humberto Díaz

Título académico

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede Cúcuta (Norte de Santander)

Especialización en Gerencia Financiera

Agosto de 2024

Tabla de Contenido

Lista de tablas	5
Lista de figuras.....	6
Lista de anexos.....	7
Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción	10
1 Título.....	12
2 Problema	13
2.1 Planteamiento del problema.....	13
2.2 Pregunta de Investigación	14
2.3 Justificación	14
3 Objetivos	15
3.1 Objetivo General	15
3.2 Objetivos Específicos.....	16
4 Marco de Referencia	16
4.1 Antecedentes teóricos y Empíricos	16
4.2 Marco Teórico.....	24
4.2.1 Planeación estratégica como proceso.....	24
4.2.2 Análisis FODA.....	26
4.2.3 El proceso administrativo.....	28
4.3 Marco legal	30
5 Metodología	31
5.1 Enfoque metodológico	31
5.2 Alcance de la investigación.....	32
5.3 Población y muestra	32
5.4 Instrumentos.....	33
5.4.1 Fuentes primarias	33
5.4.2 Fuentes secundarias	33
5.5 Procedimiento	33

5.6	Análisis de la información	34
5.7	Consideraciones éticas	34
6	Resultados	34
6.1	Análisis de contexto	34
6.1.1	Análisis interno	36
6.1.2	Análisis externo	45
6.2	Formulación del plan estratégico	47
6.2.1	Planteamiento del objetivo estratégico	47
6.3	Proyección financiera.....	66
7	Conclusiones y recomendaciones	70
8	Referencias.....	72
	Anexos	79

Lista de tablas

Tabla 1. Misión propuesta.....	51
Tabla 2. Visión propuesta..	52
Tabla 3. Matriz Axiológica: Valores empresariales.....	53
Tabla 4. Manual de funciones: Gerente..	57
Tabla 5. Manual de Funciones: Auxiliar Contable.	57
Tabla 6. Manual de Funciones: Gestor de Calidad..	58
Tabla 7. Manual de funciones: Operario de Producción.....	58
Tabla 8. Manual de Funciones: Empacador	59
Tabla 9. Manual de Funciones: Repartidor	59
Tabla 10. Manual de Funciones: Asesor de Ventas	60
Tabla 11. Análisis de Sensibilidad: Datos iniciales..	67
Tabla 12. Participación ventas Anuales	67
Tabla 13. Flujo de Caja del Proyecto	68
Tabla 14. Indicadores Financieros	69

Lista de figuras

Figura 1. Diseño Organizacional de la empresa.....	30
Figura 2. Situación Sanitaria Nacional: Enfermedad Newcastle	36
Figura 3. Propuesta de Valor.....	37
Figura 4. Segmento de clientes	38
Figura 5. Canales de distribución y comunicación	39
Figura 6. Relación con clientes	40
Figura 7. Flujos de ingresos	41
Figura 8. Recursos Clave	42
Figura 9. Actividades clave.....	43
Figura 10. Red de Aliados estratégicos.....	44
Figura 11. Estructura de costos	45
Figura 12. Análisis externo: resultado global	46
Figura 13. Análisis externo: resultado detallado.....	46
Figura 14. Matriz competitiva: enfoque global.....	48
Figura 15. Matriz competitiva: enfoque detallado	48
Figura 16. Estructura organizacional propuesta.....	56
Figura 17. Esquema de distribución del producto.....	65

Lista de anexos

Anexo 1 Análisis Interno	79
Anexo 2. Análisis Externo	83
Anexo 3. Declaración de autorización	85

Resumen

El presente proyecto aborda el problema de gestión y administración de la empresa Avícola Cuellar SAS, ubicada en Villa del Rosario, Norte de Santander. La investigación se centra en la formulación de un plan estratégico orientado a mejorar el rendimiento y competitividad de la empresa. Se realizó un análisis interno y externo con el fin de identificar barreras y oportunidades para el crecimiento empresarial y, finalmente, se realizó la proyección financiera teniendo en cuenta las condiciones actuales y propuestas de la empresa. Los hallazgos sugieren una planificación estratégica con un enfoque orientado al crecimiento y la inversión, pero de forma moderada y escalada teniendo en cuenta los factores del entorno. Finalmente, los análisis financieros realizados soportaron la rentabilidad y factibilidad de la empresa con base en sus condiciones. Por ende, con la formulación del plan estratégico, se espera mejorar la eficiencia operativa y aumentar la competitividad una vez la empresa decida implementarlo.

Palabras clave: Planificación estratégica, Competitividad, Crecimiento empresarial

Abstract

The present project addresses the management and administration issues of the company Avicola Cuellar SAS, located in Villa del Rosario, Norte de Santander. The research focuses on the formulation of a strategic plan aimed at improving the company's performance and competitiveness. An internal and external analysis was conducted to identify barriers and opportunities for business growth, followed by a financial projection considering the current conditions and proposals of the company. The findings suggest a strategic plan with a growth and investment-oriented approach, but in a moderate and gradual manner, taking into account environmental factors. Finally, the financial analyses supported the profitability and feasibility of the company based on its conditions. Therefore, with the formulation of the strategic plan, operational efficiency and competitiveness are expected to improve once the company implements it.

Keywords: Business Management, Strategic Planning, Competitiveness, Business Growth.

Introducción

La planeación estratégica es uno de los factores determinantes para el crecimiento y la competitividad en las empresas, especialmente para el segmento de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en América Latina. En el contexto específico de la avícola Cuellar SAS, ubicada en Villa del Rosario, Norte de Santander, contar con una planificación estratégica resulta crucial para superar los desafíos inherentes a la gestión empresarial. La Avícola, de acuerdo a los análisis realizados, ha mostrado dificultades significativas producto de la falta de planificación estratégica formal definida. El contexto empresarial en Colombia ha mostrado que muchas PYMES no suelen realizar una planeación a largo plazo, lo cual limita notablemente la capacidad de reacción frente a los cambios del entorno y el desarrollo de un pensamiento estratégico sólido.

Por otra parte, el sector avícola en Colombia es de gran relevancia debido a la alta demanda y la presencia notable en la canasta familiar. De acuerdo con el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA, 2021), el sector avícola del departamento ha mostrado una notable participación en la economía regional, con alrededor de 242 granjas avícolas legalmente registradas. Estas granjas han presentado altos índices de competitividad y productividad, lo que subraya la importancia de la avicultura para el desarrollo económico de la región.

La problemática específica de la Avícola Cuellar SAS radica en su gestión informal y en la carencia de procesos estandarizados que integren todas las áreas relevantes de la organización lo cual ha llevado a la empresa a enfrentar serios inconvenientes que limitan su crecimiento. El presente trabajo propone la formulación de un plan estratégico que propicie una mejora en su gestión y administración, incrementando además su competitividad en el mercado. La propuesta se basa en la premisa de que un enfoque sistemático y estandarizado en la gestión empresarial

puede traducirse en éxito y crecimiento financiero, asegurando la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el largo plazo.

Para lograr dicho objetivo, se llevó a cabo un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la empresa con el fin de identificar las barreras y oportunidades que permitan la formulación de estrategias orientadas a potenciar las oportunidades y superar las limitaciones actuales. Con la formulación y futura implementación del plan estratégico no solo se busca mejorar la eficiencia operativa, sino también establecer una identidad organizacional clara, que incluya misión, visión y valores, elementos esenciales para una gestión empresarial efectiva y orientada al crecimiento.

En resumen, el presente proyecto toma como referencia la importancia de la planificación estratégica para el desarrollo de las PYME, utilizando como caso de estudio a la avícola Cuellar SAS en la cual se observó que la falta de planificación formal y procesos estandarizados han limitado el crecimiento de la empresa, pero con la implementación de un plan estratégico bien diseñado, se espera mejorar significativamente su eficiencia y competitividad para, de este modo, lograr el crecimiento y la rentabilidad en el largo plazo.

1 Título

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA
AVÍCOLA CUELLAR SAS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA DEL ROSARIO,
NORTE DE SANTANDER

2 Problema

2.1 Planteamiento del problema

El espíritu de emprendimiento articulado a la innovación, constituye una variable sumamente importante para el crecimiento y desarrollo de una región, debido a la capacidad inherente de influenciar positivamente los sectores sociales y económicos. Lo anterior ha sido determinante para el desarrollo del segmento empresarial de pequeñas y medianas empresas (Pyme) gracias al auge constante de nuevas ideas de negocio motivadas, en la mayoría de los casos, por la necesidad de las personas de pasar del rol de empleado a empleador para garantizar una mejora en la calidad de vida fundamentada en la independencia y estabilidad económica.

No obstante, de acuerdo a lo expresado por Ramírez (2011), la industria en el segmento pyme presenta una tipología distintiva fundamentada en el direccionamiento informal del negocio por parte de emprendedores no especializados y multifuncionales quienes desarrollan personalidades prospectivas–defensivas o analistas–reactivas como respuesta a las situaciones del entorno provocando, a su vez, que las decisiones operacionales sean bastante flexibles e intuitivas.

Por otra parte, las situaciones a las que se ve obligada a enfrentar una empresa Pyme en Colombia se limitan a responder a las necesidades del mercado pasando por alto la oportunidad de plantear estrategias para lograr ser competitivo en el mismo. Por ende, se puede apreciar que la planeación estratégica de las Pyme en Colombia no se realiza de manera convencional. Según los estudios, dicho sector empresarial no suele realizar planeación a largo plazo aplicando procesos formales que anticipen el futuro, sino que, por el contrario, tienden a adoptar una perspectiva a corto plazo restringiendo el desarrollo de un pensamiento estratégico.

(Calderón,2006)

Un ejemplo claro de la problemática expuesta previamente se evidencia en la empresa Cuellar SAS ubicada en Villa del Rosario, Norte de Santander, quien tiene como objeto principal la producción y comercialización de huevos en la región. Aunque sus productos se caracterizan por ser apetecidos por la frescura y calidad; la empresa, quien conforma el segmento pyme, ha presentado serios inconvenientes que han limitado toda oportunidad de crecimiento. Todo esto debido a un rol no especializado y multifuncional en la toma de decisiones y la carencia de flujos de procesos que integren todas las áreas relevantes de la organización.

Como respuesta a la problemática por la que atraviesa la Avícola Cuellar SAS se propone la formulación de un plan estratégico de mejora que permita la evaluación de sus procesos operativos y organizacionales para posteriormente formalizarlos y estandarizarlos para que sean aplicables en toda la organización, considerando que todo funciona como el eslabón de una cadena y que la suma de todos esfuerzos por mejorar se traduciría en éxito y crecimiento financiero.

2.2 Pregunta de Investigación

¿Los problemas de gestión y administración de la empresa Huevos Cuellar SAS que impactan negativamente el incremento de utilidades pueden aliviarse oportunamente con la elaboración de un plan estratégico que a su vez propicie el crecimiento de la empresa?

2.3 Justificación

El sector avícola en Colombia cobra gran relevancia teniendo en cuenta que es el alimento de mayor demanda en la canasta familiar. De acuerdo a la publicación del Instituto Colombiano Agropecuario [ICA], (2021) el sector avícola del departamento ha presentado una notable participación en el sector empresarial ya que actualmente se encuentran registradas

legalmente alrededor de 242 granjas avícolas, las cuales mostraron altos índices de competitividad y productividad.

Adicionalmente, de acuerdo a lo mencionado por el Ministerio de Industria y Comercio [MINCIT], (2023), las microempresas son consideradas como uno de los motores más importantes para el desarrollo económico de un país y entre enero y marzo de 2023, estas representaron el 95.3% del tejido empresarial del país. Por ende, es de suma importancia potenciar el desarrollo de este tipo de empresas contribuyen significativamente al desarrollo económico de la región dada las circunstancias del territorio, donde abunda la informalidad y el desempleo con un porcentaje de desocupación de 1,11% para el periodo octubre-diciembre de 2023, según cifras publicadas por el (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2024).

Teniendo en cuenta lo anterior, el diseño de un plan estratégico en la Avícola Cuellar SAS busca estandarizar y proyectar el modelo de negocio fijando flujos apropiados con el objetivo de proveer a la empresa herramientas que permitan dar respuesta a las adversidades del entorno con un enfoque orientado al posicionamiento en el mercado y al crecimiento en el mediano y largo plazo; lo anterior fundamentado en una correcta y eficiente toma de decisiones para, de esta forma, incidir de forma positiva en la rentabilidad de la empresa.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico como propuesta de mejora para la avícola Huevos Cuellar SAS, ubicada en el municipio de Villa del Rosario, Norte de Santander.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis interno y externo que permita la identificación del estado actual de la empresa teniendo en cuenta los distintos factores que inciden de forma directa o indirecta en las operaciones y el direccionamiento de la misma mediante visitas de campo, revisión literaria y aplicación de herramientas estadísticas de ingeniería.
- Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico enfocada al mejoramiento, fortalecimiento y posicionamiento de la compañía tomando como referencia los factores clave y oportunidades de mejora identificados en el análisis inicial.
- Formular la proyección financiera de la empresa evaluando, de este modo, la factibilidad y rentabilidad de la propuesta.

4 Marco de Referencia

4.1 Antecedentes teóricos y Empíricos.

Las organizaciones actuales requieren una buena planeación estratégica para poder ser competitivas y subsistir en un mundo tan cambiante. Es por esto que se han realizado amplias investigaciones y propuestas de trabajo a cerca de planeación para empresas:

Para iniciar Velarde (2015) describe y afirma que “toda buena organización necesita un análisis ordenado, metodología apropiada y disciplina para desplegar su potencial. El libro suministra herramientas metodológicas para el diseño de las organizaciones, así como mostrar tendencias”. Lo anterior constituye la base para el desarrollo de los objetivos planteados en el presente proyecto.

Por otra parte, Yambay et al. (2022) construyó su trabajo titulado planificación estratégica, que permita el incremento de la rentabilidad de la comercialización y producción de la Granja Avícola “AVIJHOYS” la misma que se encuentra ubicada en el cantón Guano

provincia de Chimborazo, para el periodo 2021-2022. La investigación se realizó mediante la aplicación de encuestas a los clientes y empleados de la organización, asimismo, se adjudicó una entrevista al gerente, esto con el fin de detectar a todos los involucrados dentro de esta empresa. A través de estos instrumentos se pudo determinar los principales hallazgos tales como: la ausencia de planificación y control de los procesos de producción y comercialización, falta de capacitación en el personal tanto administrativo como operativo, inexistencia de un plan de marketing, carencia de permisos de Agrocalidad, estructuras financieras débiles y poco sustentadas. La investigación permitió crear una filosofía empresarial en la cual se definió la visión, misión, objetivos, valores, organigrama y las políticas estratégicas que involucran las áreas de la granja; lo cual al aplicarlo correctamente posibilitó el manejo eficiente y eficaz de los recursos, por ende se recomendó seguir la planificación planteada para mejorar los procesos productivos, administrativos y financieros que permitan tomar excelentes decisiones a través de la realidad investigada de la empresa. La metodología empleada permitió realizar el enfoque investigativo orientado a la creación de los componentes clave de la planeación estratégica tales como misión y visión organizacional.

Asimismo, Asipuela y Espinoza (2019) plantearon el trabajo denominado elaboración de un plan estratégico para la empresa avícola Vitaloa s.a. Avitalsa ubicada en la ciudad de Quito parroquia Tumbaco, con finalidad proponer estrategias para que se desarrolle de mejor manera el proceso administrativo de la empresa, considerando, la situación financiera, los procedimientos existentes, los mismos que ayudarán a determinar los lineamientos que se deben proponer. Se considera importante el aporte que realizan los autores del proyecto porque no solo planean mejoramiento para áreas administrativas de la empresa sino también su parte financiera, eje fundamental para el sostenimiento de la misma.

Al mismo tiempo e indagando dentro del mismo tema Cordova y Saavedra (2018) en su tesis denominada propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa avícola san jorge e.i.r.l, jaén – 2017, determinaron que el trabajo solo se realiza de forma inmediata de acuerdo a las actividades que se deben realizar en el día a día, las mismas que son resueltas por el administrador o los mismos trabajadores con poco criterio técnico, por tal motivo este trabajo tuvo la finalidad de dar solución al problema presentado mediante la capacitación de los empleados tanto administrativos como operativos, además se planteó propuestas inmediatas con los proveedores para solventar problemas de liquidez y rentabilidad.

Se considera de gran relevancia el aporte realizado en el trabajo dado que incluye al capital humano como pieza clave en la planeación estratégica, considerando que un personal capacitado daría mejor rendimiento en su jornada laboral.

Por otra parte Cifuentes (2019) en su trabajo de grado denominado plan estratégico de la empresa huevos del campo para el periodo 2018-2021 presenta el diseño y formulación de la misión, visión y objetivos de la empresa, continuando con un análisis de los factores externos donde se analizaron las amenazas y oportunidades, luego se realizó un análisis a los factores internos identificando las debilidades y fortalezas, donde se desarrollaran las matrices EFE y EFI las cuales reflejaron la situación actual de la empresa con respecto a su entorno interno y externo, continuando con la elaboración de una matriz DOFA, con esta información se plantean los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, para continuar con la implementación de estrategias. Lo anterior se considera un aporte fundamental para el desarrollo del análisis inicial de la presente investigación.

También Biones y Ramírez (2023) realizaron una investigación con el objetivo de diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión empresarial en la avícola MIA, para lo

cual se desarrollaron tres fases: (1) se diagnosticó el ambiente interno y externo de la avícola utilizando como insumo la aplicación de una entrevista al gerente general, la secretaria y el director productivo de la avícola, además de análisis PESTEL, con lo cual se identificaron y priorizaron los factores internos y externos de la empresa a través de una matriz de priorización, mismos que fueron evaluados empleando la matriz EFI y EFE; (2) se formuló el direccionamiento estratégico de la avícola, definiendo la misión, visión, objetivos estratégicos y financieros, valores corporativos y las políticas institucionales, además, se diseñaron las estrategias usando la matriz del FODA Cruzado, se valoró la posición estratégica con la matriz PEYEA y se elaboró el mapa estratégico para ilustrar el direccionamiento propuesto; (3) se desarrolló un Cuadro de Mando Integral que incluyó la definición de indicadores, cuya medición se propone de acuerdo con la técnica de semaforización de indicadores.

Igualmente Rangel (2022) afirma que la propuesta del plan de mejoramiento parte del análisis realizado a la empresa Avícola La Reliquia, ubicado en el Municipio de Confines departamento de Santander, vereda la Caldera, permitió identificar las problemáticas principales, así como las fortalezas de la empresa para potencializar y mitigar las causas que disminuyen la productividad; a raíz de ello se tiene en cuenta referentes teóricos con énfasis en la gestión empresarial como la planeación estratégica y el plan de mejoramiento; el desarrollo del plan de mejoramiento se plantea bajo el marco metodológico de análisis y diagnóstico realizado mediante la herramienta DOFA, que determina las problemáticas y direcciona el planteamiento del plan de mejoramiento; concluyendo la eficiencia del plan para obtener resultados bajo las políticas de calidad, innovación y competitividad de la empresa; logrando posicionarse bajo la normativa como una granja biosegura” notándose así, que todo lo propuesto en un plan estratégico trae avances y aportes significativos para las empresas.

Así mismo, Mena (2015) en su tesis de grado plantea que toda empresa es consciente que el funcionamiento interno en gran medida ésta determinada por su entorno, el cual incide en su planificación estratégica y, por lo tanto, en sus resultados, ya que al no contar con una planificación estratégica, no involucra a todos los interesados a conocer su situación actual, la proyección futura y la mejor manera de relacionarse con el entorno, con el fin de crecer y dar viabilidad a los proyectos planteados en una organización, mejorando la comunicación, la comprensión de la estrategia y facilitando la alineación de los objetivos y el comportamiento humano, por esta razón es de fundamental importancia dar prioridad a la elaboración de una planificación estratégica asociando buenas prácticas de gestión ambiental; permitiendo llegar a los requerimientos de los clientes y el posicionamiento de la organización.

También, Tito (2003) menciona en su artículo denominado importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional que desde el punto de vista pedagógico el planeamiento estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas: a) obliga a los ejecutivos a ver el planteamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen más a las metas, b) mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente, c) refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias, d) fomenta el planteamiento y la comunicación interdisciplinarias, e) asigna prioridades en el destino de los recursos, entre otros”

Además, Valverde (2017) en el planeamiento estratégico y su incidencia en la rentabilidad de la empresa inversiones avícola génesis, Trujillo, 2017 analizó la situación organizacional de la empresa aplicando una entrevista a la gerencia general. Se logró determinar la necesidad de implementar un planeamiento estratégico con la ayuda de la técnica de encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa. Se evaluó la rentabilidad de la empresa, periodo

2015-2017 reflejando disminución de la utilidad neta de un 20.72% a 10.46% finalizando el periodo 2017. Uno de los objetivos de la investigación fue diseñar el planeamiento estratégico para la empresa Inversiones Avícola Génesis, periodo 2018- 2020, siendo una herramienta muy importante y necesaria para el crecimiento, desarrollo y dirección de la empresa.

Por otra parte, Barragán (2022) en su Proyecto de investigación denominado plan estratégico para la granja avícola “el edén” ubicada en matilde esther, provincia del guayas, que permita mejorar su productividad realiza el diagnóstico situacional que permitió establecer un direccionamiento estratégico en el cual se desarrolló la misión, visión, objetivos estratégicos que permitirán tener una mejor gestión administrativa, es por ello que se recomienda socializar, implementar y controlar el cumplimiento del plan estratégico que se ha efectuado para la granja avícola “El Edén” y así mejorar su productividad por medio de una adecuada y óptima asignación de los recursos empresariales.

Adicionalmente, Becerra et al. (2015) en el Planeamiento Estratégico del Sector Avícola Cárnico en el Perú durante los próximos cinco años se implementarán estrategias que llevarán al sector a consolidar su liderazgo, alcanzando una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE, por sus siglas en inglés) del 3.0%. Estas estrategias incluyen aspectos como la implementación de tecnología de punta y la ampliación de infraestructura, tanto en galpones para engorde como en área de beneficio de aves. Asimismo, se propone hacer alianzas con productores de maíz amarillo duro para garantizar el acceso al principal insumo, aunque siempre habrá que recurrir a la importación. Otra alianza que se plantea es con universidades para lograr el desarrollo de tecnología que eleve el rendimiento.

Así mismo, Gutiérrez (2011) en su trabajo de investigación titulado La dirección estratégica y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Avícola la Ponderosa de la

parroquia santa lucia del cantón salcedo, es necesario establecer acciones internas en el cual la empresa fomente un direccionamiento estratégico encaminado al mejoramiento del desempeño laboral. Por tanto, la metodología de la investigación sustenta bibliográficamente las variables en estudio, en el cual la información recolectada permitirá conocer las falencias para posteriormente establecer una propuesta que conlleve al mejoramiento interno y así fidelizar al cliente.

Al mismo tiempo, Larrea y Loor (2020) en su artículo de investigación Estrategia de comercialización de huevos de la avícola Bila en los mercados de la provincia de Manabí Se concluye que los procesos de negocio en la cadena de suministro avícola se trabajan de forma integrada y efectiva, lo que ha permitido que el sector permanezca en el mercado de forma de cooperación desde hace varios años, a pesar de las dificultades presentes en el país.

En su trabajo de investigación Clavijo (2016) menciona como se vio imperiosa la necesidad de realizar un estudio tendiente a la proyección del diseño de un plan estratégico que responda al éxito de perpetuarse en el mercado, aumentar la rentabilidad y promover el crecimiento de la empresa dentro de la industria. El mismo inició con la recolección de datos mediante la observación directa del desenvolvimiento de la empresa avícola “Las Tunas” 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 apoyando la teoría e importancia de llevar a cabo planes estratégicos para las empresas.

Finally, the writers Okpeva Tega Ovonomo¹ & B. Chima Onuoha (2023) determined in their work that “This study was conducted to investigate the relationship between strategic

planning and Growth of poultry business in Warri Delta State. This study examines the necessary course of action to be adopted in order for the poultry business to grow. The survival and growth of the poultry businesses, solely depends on strategic planning, marketing strategies and innovative measures employed by the business owners and managers. A cross sectional survey was employed for this study. 38 poultry operators and owners were selected to form the population study. The entire population was used. Data were generated through the use of questionnaire, administered and retrieved. The findings of data analysis shows that strategic planning influences the growth of poultry businesses, and a strong positive relationship between market strategy and growth exist, with an rho value of 0.728 and a P-value of 0.000, which is less than 0.05. The study also shows a strong linear association between innovation and growth, with a P-value of 0.000 and a rho of 0.789. The study concluded that strategic planning enhances the growth of poultry business. It was recommended amongst other things that owners of poultry businesses should employ innovative and suitable marketing strategies that will take the business to higher level". We agree with the arguments of the authors since they affirm that strategic planning is the basis and foundation for the growth of any company and that by applying the appropriate methods the results will always be positive.

4.2 Marco Teórico.

4.2.1 *Planeación estratégica como proceso*

De acuerdo con González (2018), la planeación estratégica se concibe como un proceso que permite orientar el dónde y cómo se llegará a un resultado. En dicho proceso, el recorrido y conjunto de acciones empleadas resultan más importantes que el resultado final. Adicionalmente, Chiavenato (2016) propone que el desarrollo de la planeación estratégica debe llevarse a cabo teniendo en cuenta los siguientes criterios: Misión organizacional: ¿qué hace la empresa?, Visión organizacional: ¿cómo se proyecta en el futuro?, Valores organizacionales: ¿qué es importante para la organización?, Stakeholders: ¿quiénes son?, Propuesta de valor: ¿quiénes son los clientes y qué es lo valioso del producto o servicio?, Objetivos organizacionales: ¿qué se espera de la organización?. Algunos de los criterios mencionados se abordarán a continuación:

4.2.1.1 Misión Organizacional. Chiavenato (2016), afirma que la misión de una organización es un manifiesto que define la razón de ser de la empresa teniendo en cuenta los productos y mercados en los que esta opera (propósito y alcance). Por ende, es importante que dicho manifiesto tenga un enfoque orientado en la satisfacción de las necesidades del entorno más allá de simplemente ofrecer un producto.

4.2.1.2 Visión Organizacional. Falcón (2015) plantea que la visión establece los objetivos que la organización aspira alcanzar en un período específico, proporcionando una guía clara a sus miembros sobre el objetivo al que se quiere llegar. Este concepto de visión está estrechamente vinculado con los objetivos estratégicos de la organización.

4.2.1.3 Stakeholders. Fernández, J. y Sanjuán, A. (2012.) afirman que los Stakeholders se refieren a todos los individuos involucrados en el proceso: accionistas, clientes, empleados, colaboradores o cualquier otra persona que pueda influir o verse influenciada por el logro de los objetivos empresariales. Por lo anterior, se puede evidenciar el alto protagonismo que toman los stakeholders en las organizaciones y por ende resulta vital la articulación directa frente al diseño y ejecución de plan estratégico organizacional para garantizar la supervivencia de la empresa en el largo plazo.

4.2.1.4 Las cinco fuerzas de Michael Porter. Este modelo estratégico, formulado por Michael Porter en 1979, proporciona un análisis referente a la competencia de una industria con el fin de desarrollar estrategias empresariales. Dicho modelo busca identificar y analizar cinco fuerzas competitivas inherentes a la organización y permite determinar las debilidades y fortalezas en la misma. A continuación, se describe de forma breve cada una de estas fuerzas:

- ***Rivalidad entre los competidores existentes.*** Esta fuerza analiza el grado de competencia entre las empresas existentes en la industria. Una alta rivalidad limita la rentabilidad potencial, ya que las empresas pueden bajar los precios o aumentar los costos de marketing. Según Grant (2010), una rivalidad intensa puede llevar a una guerra de precios, publicidad agresiva y esfuerzos por diferenciar productos.
- ***Poder de negociación de los proveedores.*** Este aspecto evalúa la capacidad de los proveedores para influir en el precio de los insumos. Si los proveedores son pocos y muy fuertes, pueden imponer precios más altos o limitar la calidad de los productos, reduciendo así la rentabilidad de la industria. Como menciona Johnson et al. (2017), cuando los proveedores tienen más poder, pueden negociar mejores términos y condiciones a su favor.

- ***Poder de negociación de los clientes.*** En este factor se mide la influencia que los clientes tienen sobre los precios y la calidad de los productos o servicios. Clientes con mucho poder pueden forzar a las empresas a bajar precios o a ofrecer mejores condiciones, afectando negativamente la rentabilidad. Hill y Jones (2010) destacan que los clientes bien informados y organizados tienen mayor poder de negociación.
- ***Amenaza de nuevos entrantes.*** Se refiere a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado. La entrada de nuevos competidores puede reducir los precios y aumentar la competencia. Porter (2008) menciona que las barreras de entrada, como las economías de escala, la lealtad de los clientes y la regulación gubernamental, juegan un papel crucial en esta fuerza.
- ***Amenaza de productos o servicios sustitutos.*** Esta fuerza considera la probabilidad de que productos o servicios diferentes puedan satisfacer las mismas necesidades del cliente. Una alta amenaza de sustitutos puede limitar los precios que las empresas pueden cobrar y, por lo tanto, su rentabilidad. Barney y Hesterly (2012) afirman que la disponibilidad y la relación costo-beneficio de los sustitutos influyen significativamente en esta fuerza.

4.2.2 Análisis FODA

El Análisis FODA (también conocido como SWOT en inglés) es una herramienta estratégica utilizada para identificar y evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización o proyecto. Este análisis es considerado de suma importancia en la planificación estratégica y la toma de decisiones. A continuación, se presenta una definición breve de cada componente del análisis.

4.2.2.1 Fortalezas. Se definen como los atributos positivos internos que posee una organización y además brindan una ventaja competitiva. Estas pueden incluir recursos, capacidades, habilidades y activos valiosos. De acuerdo con Wheelen y Hunger (2012), las fortalezas son aquellas características internas que permiten a la organización aprovechar oportunidades y mitigar amenazas externas.

4.2.2.2 Oportunidades. Se entienden como aquellos factores de tipo externo que una organización puede aprovechar con el fin de lograr posicionamiento en el mercado. Estas pueden originarse a partir de cambios en el entorno tales como nuevas tendencias, cambios normativos, avances tecnológicos y cambios en las preferencias de los consumidores. Kotler y Keller (2016) expresan que las oportunidades deben ser identificadas y posteriormente evaluadas con el fin de evaluar la viabilidad y los beneficios potenciales que pueda generar para la organización.

4.2.2.3 Debilidades. Las debilidades se definen como todas aquellas variables internas de carácter negativo que pueden limitar el desempeño de una empresa u organización. Dichas debilidades se traducen en deficiencias en recursos, procesos, capacidades y habilidades. Pearce y Robinson (2013) afirman que el análisis, identificación y entendimiento de las debilidades es crucial para desarrollar estrategias que puedan mitigarlas con el fin de mejorar la competitividad en la organización.

4.2.2.4 Amenazas. Las amenazas se definen como los factores externos que generan desafíos o riesgos para la organización. Estas pueden incluir la competencia, cambios en la economía, políticas gubernamentales y otras fuerzas externas que puedan influir negativamente, ya sea de forma directa o indirecta, el desempeño de la organización. David (2011) destaca la importancia de anticipar y planificar mediante la creación de estrategias que permitan enfrentar las amenazas con el objetivo de minimizar su impacto.

4.2.2.5 Análisis FODA: Implementación y aplicaciones. El Análisis FODA es un proceso dinámico en el cual se evalúan los efectos de una estrategia para equilibrar o ajustar el entorno interno y externo propio de la organización (Sarli et al., 2015). Grant (2010) sugiere emplear el análisis FODA como parte fundamental en el proceso de planificación estratégica con el fin de integrar los datos obtenidos en la formulación de estrategias que permitan una acertada toma de decisiones.

Por otra parte, el análisis FODA tiene un amplio ámbito de aplicación entre los cuales se encuentra la planificación empresarial, diseño de productos, estudio de mercados de mercados y la gestión de proyectos. Thompson et al. (2013) sugieren que el Análisis FODA es una herramienta flexible que puede adaptarse a diferentes industrias y tipos de organizaciones, proporcionando una base sólida para el desarrollo estratégico.

4.2.3 *El proceso administrativo*

Pulgar-Vidal y Ríos (2015) señalan que el proceso administrativo es una de las herramientas de suma importancia para las organizaciones. Los conceptos pertinentes a cada fase y su relación con el diseño organizacional se destacan como sigue: Planeación, Organización, Dirección, Control.

4.2.3.1 Planeación. Se refiere a decidir hoy lo que se hará en el futuro, analizando el entorno y descubriendo las oportunidades que nos ofrece o riesgos a los que nos exponemos y ante esto optar por una estrategia que definirá el logro de la finalidad o misión de la organización considerando los recursos y capacidades con los que cuenta para tener un desempeño competitivo. El resultado de la planeación es la estrategia de la organización, que se traduce en una serie de objetivos que se lograrán a través de planes generales y operativos.

4.2.3.2 Organización. Es el proceso de ordenar y estructurar las actividades necesarias para lograr los objetivos de la organización. Implica identificar las actividades, agruparlas según su relación y afinidad, asignarles un jefe con la respectiva autoridad y establecer un orden jerárquico para su funcionamiento. Las actividades se relacionan a través de procesos de comunicación, autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas. El diseño organizacional es la metodología para crear la estructura de la organización y sus procesos.

4.2.3.3 Dirección. Es el proceso de conducir a las personas de una organización a través del ejercicio de la autoridad y el liderazgo, empleando como guía los planes que conducen al logro de sus objetivos. La dirección implica tomar decisiones, comunicar y motivar a las personas.

4.2.3.4 Control. Es el proceso de asegurar el logro de los objetivos, verificando que las actividades de la organización se realicen conforme a lo planeado, adoptando medidas correctivas que constituyen cambios y ajustes internos para su realización. El control permite que la organización como sistema mantenga el «equilibrio dinámico», debido a que los cambios y ajustes mencionados se realizan «sobre la marcha» como una reacción a variaciones del entorno, para mantener el rumbo de la estrategia o para conservar la capacidad competitiva de la organización.

Puede observarse que las fases del proceso administrativo están relacionadas. El cambio en una de ellas repercute en las demás, y la planeación como punto de partida imparte los lineamientos para la organización, la dirección y el control. La función de control produce información del entorno que repercute en los planes y las actividades de la organización. De allí su estrecha interdependencia con la planeación y las demás fases del proceso administrativo tal y como lo muestra la siguiente imagen:

Figura 1.

Diseño Organizacional de la empresa.

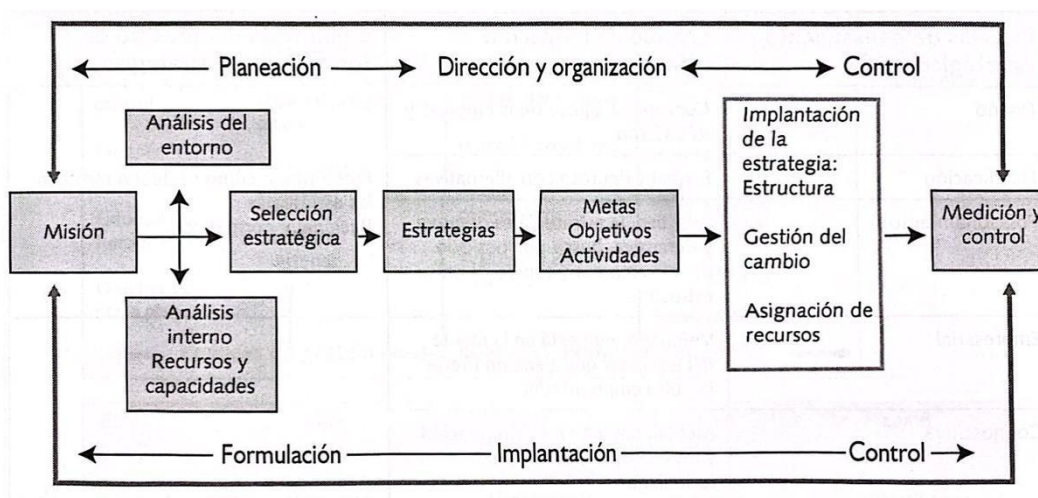


Figura 1. Diseño Organizacional de la empresa. Metodologías para implantar la estrategia.

4.3 Marco legal

- Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como ley mipyme. "por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa". la ley marco en la que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia.
- Ley 9 de 1979. código sanitario nacional, por la cual se dictan medidas sanitarias
- Ley 1943 del 28 de diciembre de 2018: mecanismos de financiamiento en impuesto a las ventas e impuesto al consumo
- Ley 1715 de 2014: por medio de la cual se regula la integración de las energías renovables no convencionales al sistema energético nacional.

- Ley 1672 de 2013: por la cual se establecen los lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (raee), y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1333 de 2009 por la cual se establece el procedimiento sancionatorio ambiental y se dictan otras disposiciones.
- Ley 373 de 1997: por la cual se establece el programa para el uso eficiente y ahorro del agua.

5 Metodología

5.1 Enfoque metodológico

El tipo de investigación utilizado en el desarrollo del proyecto es de carácter mixto. Lieber y Weisner (2010) señalan que los métodos mixtos “capitalizan” la naturaleza complementaria de los enfoques cuantitativo y cualitativo. El primero tiene como objetivo representar los fenómenos u objetos usando datos numéricos y representándolos por medio de variables, constantes, funciones, gráficas y modelos analíticos; mientras que el segundo pretende abordar los fenómenos mediante descripciones, narrativas y elementos visuales. Así, el método mixto busca caracterizar el objeto en estudio mediante números y lenguaje a la vez que intenta obtener un extenso rango de datos para fortalecer y aumentar la comprensión respecto al mismo.

Por lo tanto, la adopción de este tipo de investigación permitió identificar y cuantificar las diversas variables internas y externas inmersas en el entorno de la compañía objeto de estudio para evaluar el impacto de las mismas y, posteriormente, mediante el uso de herramientas informáticas, representar la información recabada para establecer planes de acción que permitieron unificar y crear la propuesta de direccionamiento estratégico empresarial.

5.2 Alcance de la investigación

El presente proyecto inicia con la realización de un análisis interno y externo con el fin de conocer el estado actual de la empresa y el entorno teniendo en cuenta los distintos factores que inciden de forma directa o indirecta en las operaciones y el direccionamiento de la misma mediante visitas de campo, revisión literaria y aplicación de herramientas ofimáticas de control. En segundo lugar, con base en los análisis previos, se realiza el diseño de la propuesta de direccionamiento estratégico enfocada al mejoramiento, fortalecimiento y posicionamiento de la compañía tomando como referencia los factores clave y oportunidades de mejora identificados. El proyecto culmina con el análisis y la proyección financiera de la empresa con el fin de determinar la factibilidad y rentabilidad de la misma tomando en cuenta la planeación estratégica formulada.

5.3 Población y muestra

Según López (2004) la población se define como el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación y la muestra como el subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas y lógica. La muestra es una parte representativa de la población.

Por esto, tanto la muestra como la población se establecen dentro de la metodología “censal” porque se aplicará el 100% de la población, teniendo en cuenta que la población es pequeña. Para afirmar esto, Ramírez (2010) manifiesta que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

5.4 Instrumentos

5.4.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias son todas aquellas fuentes que brindan información de primera mano las cuales resultan útiles para el desarrollo del proyecto. Se emplean las visitas de campo y conversación directa con el gerente (aplicación de matrices) como instrumentos de recolección de información con el fin de detectar posibles oportunidades de mejora teniendo en cuenta el estado actual de la organización y el entorno regional en la cual se ubica.

5.4.2 Fuentes secundarias

Entre las fuentes secundarias empleadas como apoyo para la recolección de la información durante el desarrollo del presente proyecto se encuentran los antecedentes regionales, nacionales e internacionales relacionados a la propuesta de direccionamiento estratégico, los cuales proporcionarán una guía metodológica para el correcto desarrollo del trabajo investigativo. Adicionalmente se consultarán proyectos de grado, libros, normas e información en motores de búsqueda relacionados con la temática de estudio que permitan un correcto manejo y análisis de la información.

5.5 Procedimiento

Para desarrollar el presente trabajo se propone dar inicio concretando y realizando entrevista con los integrantes de la empresa, seguido realizar la aplicación de la encuesta y conversación que permita investigar y obtener la información necesaria para la ejecución del presente trabajo. Después realizar investigación de campo, dirigida a la observación y levantamiento de datos del lugar donde se desarrolla la actividad económica de la empresa.

- Elaboración de Matrices (MI, ME)
- Elaboración plan estratégico y recomendaciones.

5.6 Análisis de la información

Para poder realizar un correcto uso de la información, aplicaremos herramientas informáticas como hojas de cálculo de Excel, ya que esta herramienta ha demostrado ser efectiva en los procedimientos estadísticos con fines de investigación y aprendizaje.

5.7 Consideraciones éticas

La ética profesional como tal son los deberes de quienes ejercen una profesión, consiste en la búsqueda, la invención y la aplicación de principios y valores imperativos de nuestra comunidad profesional, tales principios deben formar parte de la ética universal, la que ha sido definida como ciencia del hombre (Viera,2018 P.17) Por lo anterior, la presente investigación tiene los más altos estándares éticos y en ningún momento desea generar algún daño colateral. Por ende, el estudio y los resultados alcanzados serán utilizados exclusivamente como apoyo académico, obteniendo el valor fundamental y brindando al conocimiento de los diferentes actores de la Corporación Universitaria Minuto de Dios -UNIMINUTO-. Los datos obtenidos se manejan de manera académica sin ningún otro uso comercial.

6 Resultados

6.1 Análisis de contexto

Según un informe de FENAVI, el sector avícola sostuvo un ritmo de crecimiento constante durante el año 2023 en el cual se registró un incremento en consumo del 1,2% en comparación con el año anterior. La producción total de proteína animal, que incluye huevos y pollo, alcanzó los 2,82 millones de toneladas en 2023 destacando un notable incremento en la producción de huevos con un 3,8% y una producción de 16,864 millones de unidades teniendo en cuenta que para el año anterior se registró una producción de 2,79 millones de toneladas.

Adicionalmente, el informe muestra que el consumo per cápita también experimentó un aumento notable alcanzando las 323 unidades de huevos por año y 36,7 kilogramos de pollo por habitante al año. Lo anterior evidencia el fuerte interés de los consumidores por estos productos en su canasta familiar. De acuerdo con el estudio, se observa que la demanda de huevos en 2023 creció más de dos puntos porcentuales respecto al crecimiento histórico observado antes de 2019 (3,5%). Para 2024, se proyecta una producción de 17,497 millones de unidades, con una tasa de crecimiento del 3,7%.

Por su parte, FENAVI señala que el consumo de huevos registró un incremento del 3,8%, pasando de 16,250 millones de unidades a 16,864 millones de huevos entre 2022 y 2023. De la misma manera, se evidencia que el consumo per cápita alcanzó las 323 unidades anuales en 2023, comparado con las 315 unidades del 2022.

En cuanto a la crisis de producción debido a la influencia aviar durante los meses de octubre y noviembre de 2023 (Figura 2), se presentaron 7 focos de Influenza Aviar en aves de traspatio en los departamentos de Atlántico (2), Magdalena (4) y Bolívar (1). Las hipótesis sobre el origen de estos focos apuntan a la proximidad de humedales y la presencia de aves silvestres migratorias en la zona. Desde la declaración de emergencia sanitaria en octubre de 2022, se han reportado 59 focos de IAAP H5N1, de los cuales 54 fueron en aves de traspatio y 5 en aves silvestres. No obstante, Colombia mantiene su estatus de país libre de Influenza Aviar, según la Resolución ICA 1610 de 2011.

Figura 2.

Situación sanitaria nacional

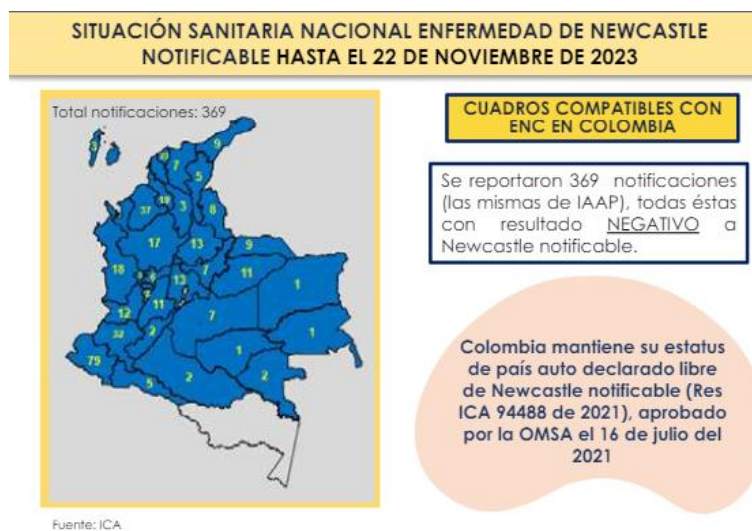


Figura 2. Situación Sanitaria Nacional: Enfermedad Newcastle

Lo expuesto anteriormente es una muestra clara de que el país y en especial la región, se constituye en una zona conveniente estratégicamente para la producción y comercialización del producto, siendo la proteína más usual y más deseable por la población para el consumo diario, razón por la que se apuesta a la formulación del plan estratégico orientado en apalancar el crecimiento y fortalecimiento de la empresa Avícola Cuellar SAS.

6.1.1 Análisis interno

De acuerdo con las visitas de campo y los diálogos con el gerente general se evidencia que la empresa actualmente no cuenta con ningún tipo de planificación estratégica ni con identidad organizacional puesto que la misión, visión, valores y objetivos organizacionales no se encuentran definidos. Lo anterior provoca que la dirección general no pueda anticiparse y prepararse para los posibles cambios de cualquier índole que se puedan presentar en la organización, lo que traduce en que la empresa no ejecuta ni realiza ningún tipo de o labor con la debida organización y planificación.

Con la finalidad de lograr un amplio entendimiento del estado actual de la empresa, se construyó la matriz de análisis interno MI (Ver Anexo 1) donde se identificaron los distintos campos estratégicos internos de la organización: Propuesta de valor, segmento de clientes, canales de distribución y comunicación, relación con los clientes, flujos de ingresos, recursos y actividades claves, aliados estratégicos, estructura de costos y cultura de la innovación.

Posteriormente, se clasificaron cada uno de los campos teniendo en cuenta si estos constituyen una debilidad o fortaleza de acuerdo al nivel de criticidad: alto, medio, o bajo. Los resultados del análisis se muestran a continuación:

Figura 3.

Propuesta de valor



Figura 3. Propuesta de Valor. Análisis interno fuente propia.

La figura 3 muestra que la Avícola Cuellar SAS, en términos de propuesta de valor, destaca por su capacidad para identificar factores relevantes y responder a las expectativas de los clientes con productos frescos y de alta calidad lo cual propicia una ventaja competitiva en el mercado (Puntuación 6). No obstante, se evidencian debilidades significativas en la coherencia de sus atributos clave y en la mejora continua de sus productos (Puntuación 1), lo cual refleja la

ausencia de formalización estratégica e innovación. A pesar de que la empresa garantiza la calidad de su producto y tiene claro su potencial para expandirse a otros segmentos, necesita mejorar la claridad en la diferenciación de sus productos para sus clientes.

Figura 4.

Segmento de clientes

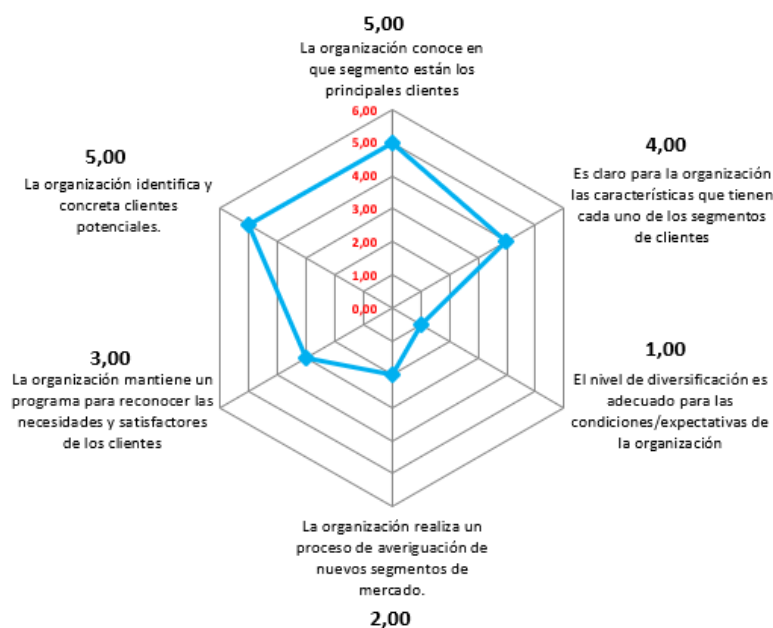


Figura 4. Segmento de clientes. Análisis interno, fuente propia.

En segundo lugar, referente a la segmentación de clientes (figura 4) se puede evidenciar en la que el grado de diversificación de la empresa no es el adecuado para las expectativas de la organización ya que esta no emplea estrategias que permitan la incursión en nuevos nichos de mercado. En otras palabras, a pesar que la empresa tiene la capacidad de convertir clientes potenciales en negocios efectivos porque conoce las características de su segmento de clientes, esta se mantiene conservadora y limita sus oportunidades de crecimiento ya que no planifica

estrategias para conquistar nuevos mercados opacando, de esta manera, las expectativas globales de crecimiento en la organización.

Figura 5.

Canales de distribución y comunicación.



Figura 5. Canales de distribución y comunicación. Análisis interno fuente propia.

En tercer lugar, la figura 5 muestra un panorama considerablemente desfavorable para la empresa desde el punto de vista de canales de distribución. Puede observarse que la mayoría de criterios registraron una puntuación inferior a dos puntos lo cual alude a que estos no se realizan o se ejecutan de forma empírica. Por lo anterior, se puede afirmar que la empresa carece de mecanismos de identificación y evaluación canales de venta, conocimiento de percepción del cliente y, además, no existen estrategias de comunicación y atención postventa a los usuarios. La calificación promedio obtenida para el campo estratégico en mención fue de 1.14, indicando un área de mejora crítica.

Figura 6.

Relación con clientes

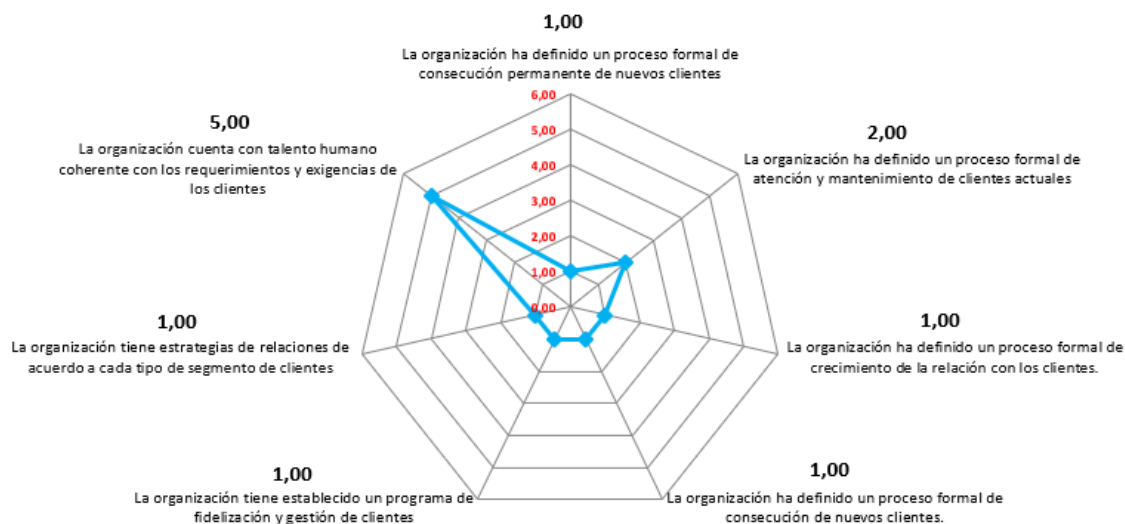


Figura 6. Relación con clientes. Análisis interno. Fuente propia.

Referente a la relación con clientes, la figura 6 muestra que, en términos generales, la empresa carece de procesos formales para la búsqueda, atención, fortalecimiento y fidelización en términos de relacionamiento con sus clientes. No obstante, cuenta con personal idóneo que no es aprovechado plenamente. En términos generales, la calificación promedio para el campo estratégico fue de 1.71 y se destaca la necesidad de desarrollar y formalizar procesos para gestionar mejor las relaciones con los clientes.

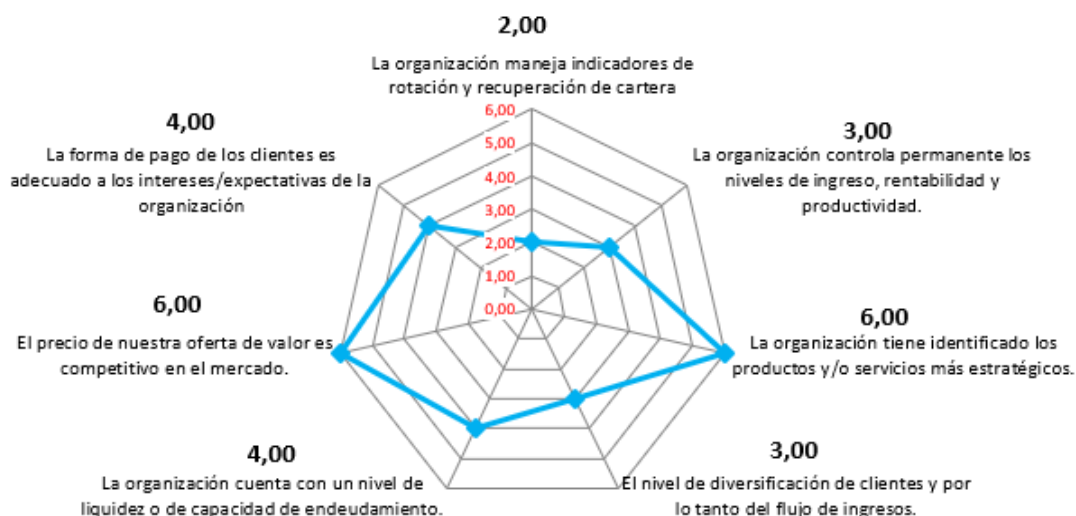
Figura 7.*Flujos de ingresos*

Figura 7. Flujos de ingresos. Análisis interno. Fuente propia.

En la figura 7, se puede observar que aun cuando la empresa no lleva controles formales de rotación, recuperación de cartera (Puntuación dos) y niveles de ingreso, rentabilidad y productividad (Puntuación tres), no ha enfrentado problemas significativos en estos aspectos puesto que se evidencia un adecuado nivel de liquidez. Adicionalmente, se evidencia que la empresa tiene claro su producto estrella y mantiene competitividad en precios (Puntuación seis) Por otra parte, aunque la solvencia actual de la empresa se considera buena, le falta una proyección clara de crecimiento. La puntuación promedio obtenida para este campo fue de 4.00.

Figura 8.

Recursos clave

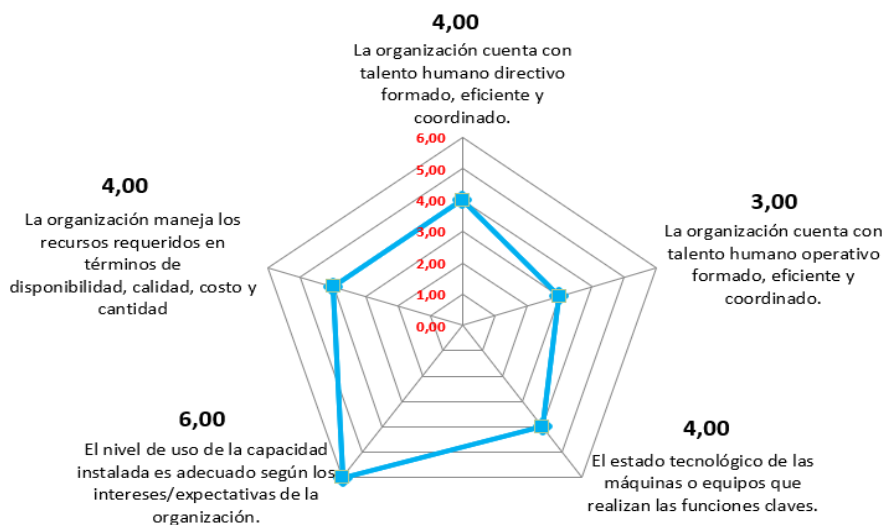


Figura 8. Recursos Clave

Con base en la información suministrada por la figura 8 se pueden resaltar los siguientes hallazgos relevantes: la organización cuenta con personal idóneo con habilidades y conocimientos empíricos pero efectivos. Por otra parte, aunque la empresa maneja los recursos necesarios, no tienen un control sistematizado y carece de tecnología y maquinaria adecuada que permitan aumentar la productividad; por ende, se advierte la necesidad de invertir en capacitación y tecnología con el fin de optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles. La calificación promedio registrada en este campo estratégico fue de 4.20 puntos.

Figura 9.

Actividades clave

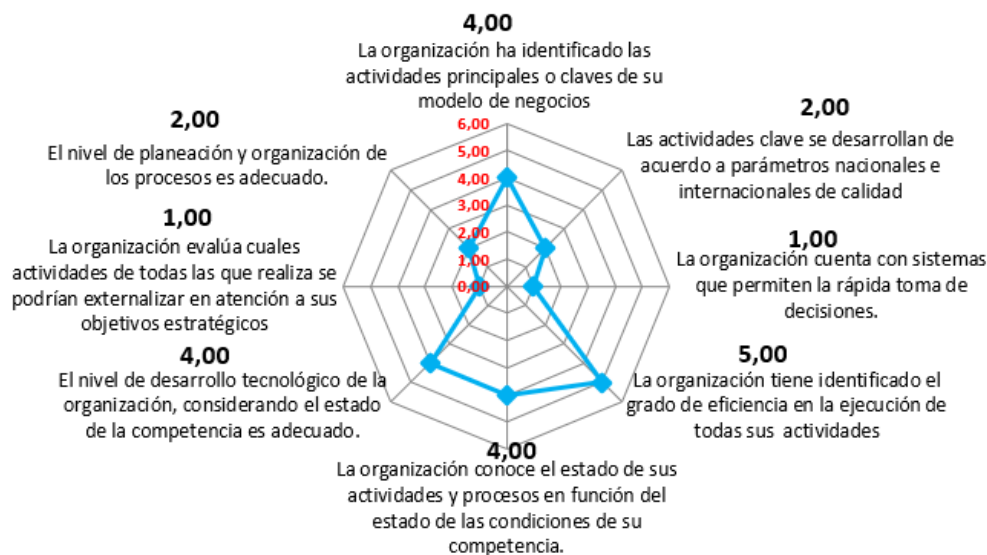


Figura 9. Actividades clave. Análisis interno. Fuente propia.

En la figura 9 se observa que la empresa realiza sus procesos de manera empírica sin seguir parámetros de calidad lo cual imposibilita la toma oportuna de decisiones debido, además, a la falta de planeación. A pesar de que la empresa identifica la eficiencia en la ejecución de todas sus actividades, la competitividad es limitada ya que se resalta la necesidad de planear, organizar y controlar mejor las actividades clave. La calificación promedio para este campo fue de 2.88 puntos.

Figura 10.*Red de Aliados estratégicos*

Figura 10. Red de Aliados estratégicos. Análisis interno. Fuente propia.

En la figura 10, se observa que la organización no ha priorizado formalmente las alianzas estratégicas (Puntuación dos). Por lo anterior, se observa la necesidad de fomentar la creación y fortalecimiento de alianzas estratégicas para potenciar el crecimiento de la empresa manteniendo buenas relaciones a largo plazo con sus proveedores. La calificación promedio obtenida en este segmento fue de 3.43 puntos.

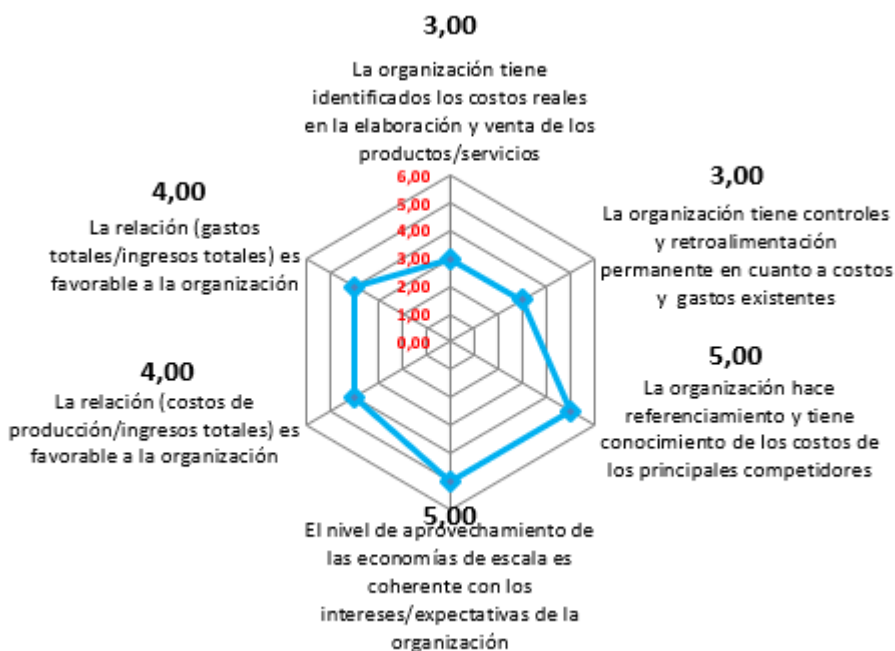
Figura 11.*Estructura de costos*

Figura 11. Estructura de costos. Análisis interno. Fuente propia.

Respecto a la estructura de costos (Figura 11), se puede evidenciar que esta se maneja empíricamente y carece de un control formal a pesar que se tiene conocimiento de los costos de la competencia y se aprovechan las economías de escala. Por lo anterior, se sugiere un mayor control y planificación mediante sistematización en el control de costos y gastos con el fin de mejorar la rentabilidad. La calificación promedio obtenida en este segmento fue de 4.00 puntos.

6.1.2 Análisis externo

Para la revisión del análisis externo, se construyó la matriz de análisis externo M.E. (Ver Anexo 2) donde se identificaron los distintos campos estratégicos que conforman el entorno externo de la organización y posteriormente se clasificaron considerando si estos representan una amenaza u oportunidad de acuerdo al nivel de criticidad: alto, medio, o bajo. El resultado global y detallado del análisis se muestran en las figuras 12 y 13 respectivamente.

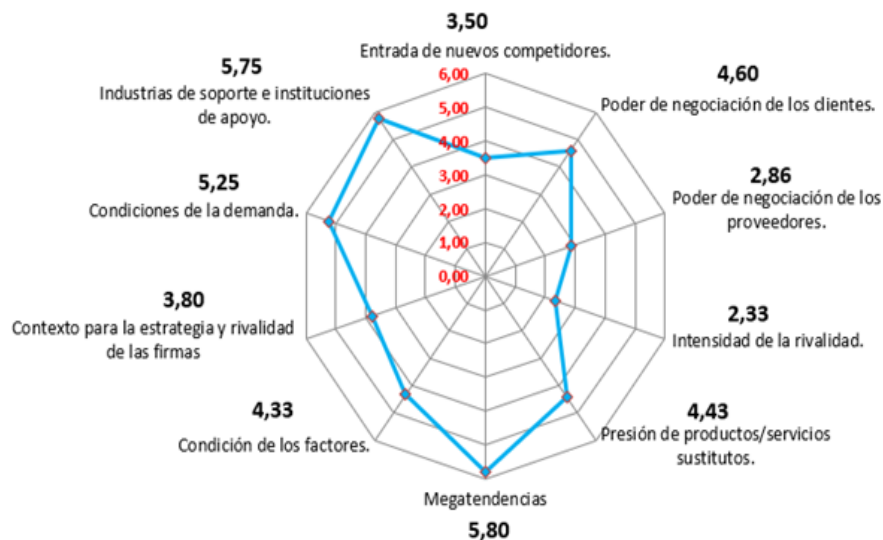
Figura 12.*Análisis externo resultado global.*

Figura 12. Análisis externo: resultado global. Análisis externo. Fuente propia.

Figura 13.*Análisis externo: resultado detallado*

ANÁLISIS EXTERNO			
Entrada de nuevos competidores (3,5)	Poder de Negociación de los Clientes (4,6)	Presión de productos/servicios sustitutos (4,43)	Megatendencias (5,8)
Fortalezas: Creatividad en estrategias de penetración y oportunidad para innovar en el mercado. Debilidades: Falta de planificación de inversión adicional y necesidad de especialización continua.	Fortalezas: Relación calidad/precio favorable y alta satisfacción del cliente con el producto. Debilidades: Poca influencia de los clientes en el precio final debido a la naturaleza del producto.	Fortalezas: Producto tradicional y aceptado en el mercado, con baja amenaza de sustitución completa. Debilidades: Potencial de innovación de la competencia en productos sustitutos.	Fortalezas: Grandes oportunidades en tecnología, marketing de innovación y responsabilidad social empresarial. Debilidades: Ninguna significativa, alto potencial de crecimiento.
Poder de Negociación de los Proveedores (2,86)	Intensidad de la rivalidad (2,33)	Condición de los factores (4,43)	Contexto para la estrategia y rivalidad de las firmas (3,8)
Fortalezas: Suficiente cantidad de proveedores en la región. Debilidades: Dependencia de insumos y limitaciones técnicas/económicas de los proveedores.	Fortalezas: Calidad y precio del producto que lo hacen competitivo en la región. Debilidades: Alta competencia con empresas bien establecidas y capacidad de innovación de los competidores.	Fortalezas: Buenas instituciones educativas y de formación técnica en la región. Debilidades: Infraestructura de transporte y telecomunicaciones que puede mejorar.	Fortalezas: Posibilidad de cooperación entre organizaciones del sector. Debilidades: Influencia de campañas promocionales y el marco regulatorio que puede ser una amenaza.
Condiciones de la demanda (5,25)		Industrias de soporte e instituciones de apoyo (5,75)	
Fortalezas: Producto de alta calidad y cumplimiento con normas y certificaciones que generan confianza. Debilidades: Exigencias y sofisticación del gobierno como comprador.		Fortalezas: Buena disponibilidad de proveedores y apoyo institucional para el desarrollo de programas y proyectos. Debilidades: Dependencia de decisiones finales de los entes para dar apoyo.	

Figura 13. Análisis externo: resultado detallado. Fuente propia.

El análisis externo revela que la empresa se encuentra en una posición favorable en varios aspectos estratégicos. Las áreas más fuertes incluyen las mega tendencias, condiciones de la demanda y las industrias de soporte e instituciones de apoyo, con calificaciones de 5.80, 5.25 y 5.75 respectivamente. Lo anterior refleja una gran oportunidad en términos de tecnología, marketing de innovación y responsabilidad social empresarial, así como una fuerte confianza del consumidor en productos de alta calidad y un robusto apoyo institucional para el desarrollo y apalancamiento de nuevos proyectos. No obstante, la empresa enfrenta desafíos significativos en la negociación con proveedores y la intensa rivalidad con puntuaciones 2.86 y 2.33 respectivamente. Lo anterior se considera como un potencial riesgo debido a la dependencia de insumos, limitaciones técnicas y económicas, y la alta competencia con empresas con reconocimiento y trayectoria en la región.

Para fortalecer su posición competitiva, la empresa debe abordar estas debilidades implementando estrategias que mejoren la eficiencia y reduzcan la dependencia de proveedores específicos. Además, es esencial mejorar la infraestructura regional y fomentar la cooperación estratégica entre organizaciones del sector. Aprovechando sus fortalezas en áreas clave, la empresa puede innovar y crecer en un entorno favorable, asegurando sostenibilidad a largo plazo mientras mitiga las amenazas del entorno competitivo.

6.2 Formulación del plan estratégico

6.2.1 Planteamiento del objetivo estratégico

Para realizar la formulación del plan estratégico es necesario la definición del objetivo de la organización, dicho objetivo debe estructurarse teniendo en cuenta los puntajes obtenidos en la aplicación del análisis interno y externo: 3,14 y 4,27 respectivamente. Los datos previos

conforman una coordenada que permitirá fijar la posición competitiva teniendo en cuenta la ubicación dentro de los cuadrantes mostrados en las figuras 14 y 15.

Figura 14.

Matriz competitiva: enfoque global.

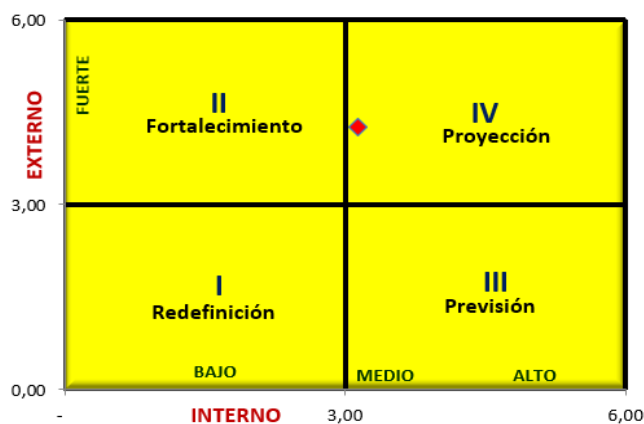


Figura 14. Matriz competitiva: enfoque global. Fuente propia.

Figura 15.

Matriz competitiva: enfoque detallado

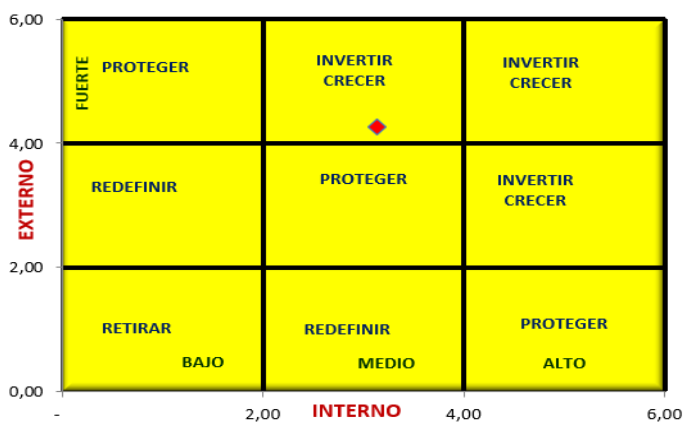


Figura 15. Matriz competitiva: enfoque detallado. Fuente propia.

En las figuras se puede observar que las condiciones actuales de la empresa, tomando como referencia los análisis interno- externo, posibilitan la proyección de la misma manteniendo

un enfoque orientado al crecimiento y la inversión. No obstante, se debe tener en cuenta que el contexto interno de la empresa marca una táctica conservadora media, es decir, la empresa debe proyectarse a invertir en crecimiento, pero de forma moderada y escalada teniendo en cuenta las debilidades y potenciales amenazas de su entorno.

Por lo anterior, la planeación estratégica tomará un rumbo orientado al crecimiento y la proyección. Teniendo en cuenta que este proceso debe realizarse de forma moderada, se iniciará definiendo la razón de ser de la organización mediante la construcción de los objetivos misionales, visión y valores empresariales que determinen el actuar de la empresa para el logro de la estrategia. Posteriormente, se trabajará en la formulación de la estructura organizacional y la creación de las funciones de los cargos, con el fin de establecer las funciones de cada cargo y mejorar el flujo interno de las operaciones y procesos al interior de la organización.

Finalmente, se formularán las estrategias orientadas al crecimiento desde un enfoque externo iniciando con la segmentación de clientes, propuestas para la inmersión en nuevos mercados, distribución del producto, proyección de la demanda y análisis de competidores. El entendimiento de los factores mencionados previamente permitirá a la empresa proyectar un crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo puesto que su análisis permitirá el aprovechamiento de las oportunidades de mejora y fortalecimiento organizacional.

6.2.1.1 Definición del negocio.

6.2.1.1.1 Misión.

Tabla 1.

Misión propuesta

	Productos o servicios	Fortalezas
<p>Matriz Misión Organizacional</p> <p>Avícola Cuellar SAS</p>	Producción y comercialización de huevos en presentación de 30 unidades, 15 unidades y 8 unidades	El precio de la oferta de valor es competitivo en el mercado.
Clientes	<p>MISIÓN</p> <p>Somos una empresa ubicada en el municipio de Villa del Rosario dedicada a la producción y comercialización de huevos en distintas presentaciones. Contamos con un equipo con sentido humano, comprometido y responsable y especializado con la capacidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes garantizando siempre los más altos estándares de calidad y la rentabilidad del negocio. Adicionalmente, promovemos una conciencia social en nuestro público fundamentada en buenos hábitos</p>	
Hombres y mujeres no veganos, de todos los rangos de edad y estratos socioeconómicos		
Mercados: geográficamente		
La Avícola Cuellar SAS cuenta con su punto de producción en el municipio de Villa del Rosario, Norte de Santander, y además, sus productos se extienden a toda el área metropolitana.		
Filosofía		

<p>La Avícola Cuellar SAS busca brindar valor agregado a sus clientes mediante el ofrecimiento de productos con altos estándares de calidad. Adicionalmente, busca fidelizar a sus clientes mediante la diversificación e innovación bajo un enfoque de buenos hábitos alimenticios. Por otra parte, los valores organizacionales característicos de la organización se fundamentan en el respeto, responsabilidad, excelencia y humanismo.</p>	<p>alimenticios a partir de nuestros productos.</p>
<p>Interés económico</p>	
<p>Buscar posicionarse y lograr reconocimiento en el mercado regional y nacional con el fin de incrementar sus ventas para garantizar la rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad del negocio.</p>	

Tabla 1. Misión propuesta. Fuente propia.

6.2.1.1.2 *Visión.*

Tabla 2.

Visión propuesta

<p>Matriz Visión Organizacional</p> <p><i>Avícola Cuellar SAS</i></p>	<p>Estrategia D.A. (Debilidades y amenazas)</p>
	<p>Debilidad: La organización no hace mejoramiento permanente de sus actuales productos/servicios. Amenaza: Ausencia de instrumentos para apoyar actividades de innovación de la empresa.</p> <p>Estrategia: Incursionar en nuevas tecnologías que permitan potenciar la propuesta de valor con el fin de promover la constante innovación en la organización</p>
<p>Establecer lo que se quiere ser o lo que se quiere llegar a ser.</p>	<p>VISIÓN</p>

<p>Lograr posicionamiento y fidelización a nivel regional y nacional como empresa pionera en la comercialización mayorista de huevos con altos estándares de calidad.</p>	<p>Para el año 2026, Avícola Cuellar SAS se habrá consolidado como la empresa líder en la comercialización mayorista de huevos en el municipio de Villa del Rosario, Norte de Santander, y extenderá su posicionamiento y fidelización a nivel regional y nacional. Nos destacaremos como pioneros en el sector, ofreciendo huevos bajo altos estándares de calidad a precios justos, buscando satisfacer y suplir las necesidades de consumo del mercado logrando cobertura en centrales de abasto, almacenes de cadena y el sector gastronómico, apoyados siempre en la incursión de nuevas tecnologías para promover la constante innovación</p>
<p>La ubicación geográfica</p>	
<p>La Avícola Cuellar SAS se ubica en el municipio de Villa del Rosario, Norte de Santander</p>	
<p>El tiempo para alcanzarlo</p>	
<p>En el año 2026</p>	
<p>¿Qué provee?</p>	
<p>Huevos en presentación de 30 unidades, 15 unidades y 8 unidades</p>	
<p>¿Para qué?</p>	
<p>Satisfacer y suplir las necesidades de consumo en el mercado ofreciendo productos con altos estándares de calidad a precios justos.</p>	
<p>¿En qué sector o segmento se ubicará?</p>	
<p>Centrales de abasto en distintos sectores del país, almacenes de cadena de grandes superficies, proveedor de materia prima para el sector gastronómico.</p>	

Tabla 2. Visión propuesta. Fuente propia.

6.2.1.1.3 **Valores corporativos.** Para la determinación de los valores empresariales fue necesario identificar a todas las partes interesadas de la organización, teniendo en cuenta que estas inciden de forma directa o indirecta en las actividades de la misma. Posteriormente, con la ayuda de la matriz axiológica (Tabla 3), se establecieron los valores y principios de la organización para, de esta forma, clarificar, priorizar y alinearlos con sus acciones y decisiones estratégicas tomando muy en cuenta cada uno de los actores del proceso.

Tabla 3.

Matriz Axiológica: Valores empresariales.

Matriz axiológica											
Item	Valores/Actores	Cliente	Proveedores	Empleados	Directivos	Propietarios	Comunidad	Centros educativos	Organismos de regulación	Medios de comunicación	Total
1	Respeto	X		X	X	X	X	X	X	X	8
2	Confianza	X			X	X	X				4
3	Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X		8
4	Honestidad	X	X	X	X	X	X			X	7
5	Compromiso		X	X	X	X		X	X		6
6	Excelencia	X	X			X	X	X	X	X	7
7	Productividad		X	X		X					3
8	Humanismo	X			X	X	X	X	X	X	7
9	Competitividad		X			X				X	3
10	Trabajo en equipo	X		X	X	X					4

Tabla 3. Matriz Axiológica: Valores empresariales

- **Respeto:** Este valor se considera importante para la empresa puesto que bajo este se construyen los pilares de las buenas relaciones tanto para la empresa como para sus partes interesadas ya que, además, fomenta el buen ambiente laboral, el trabajo colaborativo y promueve una cultura organizacional sólida.

- **Responsabilidad:** Se considera como el valor central que promueve la gestión eficiente y el cumplimiento de compromisos garantizando la integridad y la fiabilidad en todos los procesos dentro y fuera de la organización.
- **Honestidad:** Para la empresa es importante la transparencia e integridad en todas las relaciones y operaciones puesto que impacta clientes, proveedores, empleados, directivos, propietarios, comunidad y medios de comunicación. La apropiación de la honestidad como valor organizacional fomenta la confianza y refuerza la reputación de la empresa.
- **Excelencia:** Este valor constituye un pilar fundamental en términos de mejora continua y aseguramiento de la calidad en todas las áreas de la organización lo cual se traduce en el fortalecimiento competitivo teniendo siempre en cuenta la satisfacción del cliente.
- **Humanismo:** Adoptar un enfoque humanista dentro de la cultura organizacional fomenta el mejoramiento del ambiente laboral y promueve la responsabilidad social empresarial. La perspectiva humana resalta la importancia de las personas dentro y fuera de la organización.
- **Compromiso:** La adopción de este valor fomenta el esfuerzo conjunto del equipo para alcanzar los objetivos estratégicos a su vez que se impulsa el desarrollo y la lealtad dentro de la empresa.
- **Confianza:** La confianza juega un papel fundamental para la organización en la medida que esta asegura la lealtad y el compromiso de los clientes a través de relaciones estables y duraderas. Por otra parte, se promueve la cohesión dentro de la estructura organizacional.

- **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo juega un papel importante dentro de la empresa ya que este orienta las decisiones en pro del logro de los objetivos planteados toda vez que define la identidad empresarial y fortalece la posición en el mercado con el fin de lograr el éxito y la rentabilidad.
- **Productividad:** La productividad se considera de suma importancia para la consecución de la eficiencia operativa y la rentabilidad de la empresa mediante la optimización de recursos y maximizar resultados.
- **Competitividad:** La competitividad es importante para la empresa puesto que permite mantener una ventaja en el mercado y asegurar el crecimiento proyectado mediante la adaptación a los entornos cambiantes.

6.2.1.2 Estructura Organizacional. Con base en los resultados del análisis interno, se pudo evidenciar que la empresa no contaba con una estructura organizacional establecida y, adicionalmente, de forma indirecta, los trabajadores no tenían total claridad en términos de funciones operativas puesto que todas las actividades se realizaban de forma empírica. Por lo anterior, como componente de la planeación estratégica, resulta de suma importancia establecer cuál es la estructura organizacional y posteriormente definir las funciones de cada cargo. La figura 16 muestra el diseño de la estructura organizacional propuesta.

Figura 16.

Estructura Organizacional propuesta.

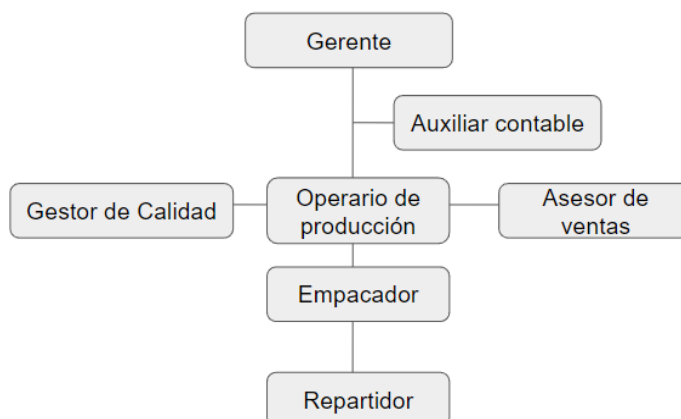


Figura 16. Estructura organizacional propuesta

6.2.1.2.1 **Manual de funciones.** La estructuración del manual de funciones para la Avícola Cuellar SAS resulta de suma importancia para el direccionamiento estratégico puesto que permite la sincronía de cada puesto de trabajo con el logro de los objetivos estratégicos. Teniendo en cuenta que el recurso humano actual no posee conocimientos técnicos sino empíricos, resulta de suma importancia redefinir la organización, asignar roles y responsabilidades en los procesos mediante la tecnificación y capacitación del recurso humano actual y la contratación de personal adicional apto y calificado para ocupar el cargo tomando como referencia el manual de funciones propuesto:

Tabla 4.

Manual de funciones: Gerente

Manual de Funciones Avícola Cuellar SAS			
Nombre del Cargo	Gerente	Elaborado por	William Laguado
Número de Cargos	1	Fecha	22/06/2024
Cargo Jefe inmediato	N/A	Versión	1
Responsabilidades		Requerimientos del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar el presupuesto y asegurar la rentabilidad de la empresa. - Dirigir y motivar al equipo de trabajo. - Implementar y mantener políticas de salud y seguridad. - Establecer relaciones comerciales y alianzas estratégicas. - Resolver problemas y tomar decisiones críticas. - Asegurar el cumplimiento de las regulaciones y normativas vigentes. 		<ul style="list-style-type: none"> - Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería industrial o agrónoma. - Experiencia previa en producción avícola. - Habilidades de liderazgo, innovación, análisis de mercados y gestión de equipos. - Conocimientos en finanzas y administración. 	

Tabla 4. Manual de funciones: Gerente. Fuente propia.

Tabla 5.

Manual de Funciones: Auxiliar Contable

Manual de Funciones Avícola Cuellar SAS			
Nombre del Cargo	Auxiliar Contable	Elaborado por	William Laguado
Número de Cargos	1	Fecha	22/06/2024
Cargo Jefe inmediato	Gerente	Versión	1
Responsabilidades		Requerimientos del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> - Preparar y presentar informes financieros periódicos. - Controlar y gestionar cuentas por pagar y cobrar. - Colaborar en la elaboración del presupuesto anual. - Realizar conciliaciones bancarias. - Asegurar el cumplimiento de obligaciones fiscales y contables. - Apoyar en la auditoría interna y externa. - Realizar Compras de insumos y recepcionar órdenes de pedido 		<ul style="list-style-type: none"> - Título técnico o universitario en Contabilidad o áreas afines. - Experiencia previa en puestos similares. - Conocimientos en software contable. - Atención al detalle y habilidades numéricas. - Conocimiento en nómina y prestaciones sociales 	

Tabla 5. Manual de Funciones: Auxiliar Contable. Fuente propia

Tabla 6.*Manual de Funciones: Gestor de Calidad*

Manual de Funciones Avícola Cuellar SAS			
Nombre del Cargo	Gestor de Calidad	Elaborado por	William Laguado
Número de Cargos	1	Fecha	22/06/2024
Cargo Jefe inmediato	Gerente	Versión	1
Responsabilidades		Requerimientos del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> - Implementar y mantener sistemas de gestión de calidad. - Capacitar al personal en buenas prácticas de producción y manejo higiénico. - Documentar y reportar los resultados de los análisis de calidad. - Identificar y resolver problemas de calidad en los procesos - Cumplir con las normativas de calidad y seguridad alimentaria. 		<ul style="list-style-type: none"> - Título universitario en Ingeniería en Alimentos, Biotecnología o áreas afines. - Experiencia previa en gestión de calidad en la industria alimentaria. - Conocimientos en normativas de calidad y seguridad alimentaria. - Habilidades analíticas y de resolución de problemas. 	

Tabla 6. Manual de Funciones: Gestor de Calidad. Fuente propia.

Tabla 7.*Manual de funciones: Operario de Producción.*

Manual de Funciones Avícola Cuellar SAS			
Nombre del Cargo	Operario de Producción	Elaborado por	William Laguado
Número de Cargos	4	Fecha	22/06/2024
Cargo Jefe inmediato	Gestor de Calidad	Versión	1
Responsabilidades		Requerimientos del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> - Alimentar a las aves según las pautas establecidas. - Realizar la limpieza constante de los galpones. - Asistir en la recolección y clasificación de los huevos. - Apoyar en la toma de muestras para análisis de calidad. - Colaborar con el equipo en otras tareas relacionadas con la producción. 		<ul style="list-style-type: none"> - Formación técnica en auxiliar de producción o afines - Experiencia previa en labores de producción avícola o similar. - Habilidad para trabajar en equipo. - Conocimiento de buenas prácticas de manejo avícola. - Responsabilidad y compromiso. 	

Tabla 7. Manual de funciones: Operario de Producción. Fuente propia.

Tabla 8.*Manual de Funciones: Empacador*

Manual de Funciones Avícola Cuellar SAS			
Nombre del Cargo	Empacador	Elaborado por	William Laguado
Número de Cargos	3	Fecha	22/06/2024
Cargo Jefe inmediato	Gestor de Calidad	Versión	1
Responsabilidades		Requerimientos del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el empaqueo de los huevos de acuerdo a los estándares de calidad. - Verificar la correcta clasificación y etiquetado del producto. - Asegurar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad. - Colaborar con el equipo en el mantenimiento del área de empaqueo. 		<ul style="list-style-type: none"> - Bachiller - Experiencia previa en labores de empaqueo o similar. - Atención al detalle y precisión. - Capacidad para trabajar bajo presión. - Conocimiento de normativas de higiene y seguridad. 	

Tabla 8. Manual de Funciones: Empacador

Tabla 9.*Manual de Funciones: Repartidor*

Manual de Funciones Avícola Cuellar SAS			
Nombre del Cargo	Repartidor	Elaborado por	William Laguado
Número de Cargos	2	Fecha	22/06/2024
Cargo Jefe inmediato	Auxiliar Contable	Versión	1
Responsabilidades		Requerimientos del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el alistamiento y carga de los productos para la distribución. - Entregar los pedidos a los clientes en tiempo y forma. - Mantener la integridad y calidad del producto durante el transporte. - Manejar la documentación de entrega y cobro. - Mantener en buen estado el vehículo de reparto. 		<ul style="list-style-type: none"> - Bachiller. - Licencia de conducir vigente. - Experiencia previa en reparto o distribución de productos. - Conocimiento de rutas y zonas de distribución. - Buenas habilidades de comunicación y servicio al cliente. 	

Tabla 9. Manual de Funciones: Repartidor

Tabla 10.*Manual de Funciones: Asesor de Ventas*

Manual de Funciones Avícola Cuellar SAS			
Nombre del Cargo	Asesor de Ventas	Elaborado por	William Laguado
Número de Cargos	2	Fecha	22/06/2024
Cargo Jefe inmediato	Gerente	Versión	1
Responsabilidades		Requerimientos del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y contactar clientes potenciales. - Promocionar y vender los productos de la Avícola. - Negociar contratos y cerrar negocios. - Mantener y desarrollar relaciones con los clientes. - Elaborar informes de ventas y seguimiento de objetivos. - Participar en ferias y eventos comerciales para posicionar el producto. 		<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia previa en ventas, preferiblemente en el sector alimentario. - Habilidades de negociación y persuasión. - Excelentes habilidades de comunicación. - Orientación a resultados y capacidad para trabajar bajo objetivos. 	

Tabla 10. Manual de Funciones: Asesor de Ventas

6.2.1.3 Estrategias de mercado. Uno de los grupos de interés clave para la empresa es el cliente ya que este conforma el eje central para el logro de los objetivos estratégicos. Por lo tanto, es importante segmentar los distintos tipos de cliente teniendo en cuenta factores como preferencias, hábitos de consumo, frecuencia de compra, entre otros. El cliente de la avícola Huevos Cuellar SAS se segmenta de acuerdo al tipo y posteriormente se analizan variables de necesidades, preferencias y comportamiento de compra.

- **Familias:** Hogares que integran el consumo de huevo como parte vital de su dieta diaria.
- **Restaurantes y cafeterías:** Establecimientos que utilizan huevos como materia prima para la preparación de sus platos.

- **Tiendas de comestibles, supermercados, bodegas y cadenas de almacenes:** Puntos de venta al por menor que abastecen a consumidores finales.
- **Industrias de alimentos:** Empresas que utilizan el huevo como materia prima para la preparación de insumos y productos procesados.
- **Necesidades:** una de las necesidades de los clientes se centra en satisfacer aspectos de calidad, frescura y competitividad en los precios.
- **Preferencias:** Algunos clientes pueden preferir huevos orgánicos o de gallinas libres de jaula debido a preocupaciones de protección y conciencia animal.
- **Comportamiento de compra:** La frecuencia de compra varía; las familias compran semanalmente, mientras que los restaurantes y tiendas pueden realizar lotes de pedido con una frecuencia determinada por el nivel de demanda de sus clientes.

6.2.1.3.1 Segmentación. La segmentación de los clientes resulta fundamental teniendo en cuenta que la empresa proyecta en un mediano/largo plazo la expansión de su mercado. Por ende, la segmentación se realizó basados en criterios geográficos, demográficos y conductuales como se muestra a continuación.

- **Variable geográfica**
 - Primaria: Villa del Rosario y el área metropolitana de Norte de Santander.
 - Secundaria: Otras regiones de Colombia donde exista una demanda creciente de huevos frescos.
- **Variable demográfica**
 - Edad: Todas las edades, con un enfoque en adultos responsables de la compra del producto.

- Ingresos: Todos los niveles socioeconómicos, con productos diferenciados para distintos segmentos de ingresos.

- **Variable conductual**

- Clientes con hábitos de compra frecuentes.
- Clientes sensibles a la calidad y frescura del producto.
- Clientes interesados por la sostenibilidad, bienestar y protección animal

6.2.1.3.2 ***Estrategias de fidelización.*** Diseñar estrategias de fidelización para los clientes de la empresa es vital puesto que estas impactan no solamente la sostenibilidad y rentabilidad, sino también se constituye en el motor principal para el posicionamiento y reconocimiento de la marca en el mercado. Dentro de las estrategias iniciales de fidelización propuestas para la Avícola Cuellar SAS se resaltan las siguientes:

- Programa “cliente frecuente”: Se propone la creación de un sistema de puntos o descuentos para clientes frecuentes. Por ejemplo, por cada 10 compras, ofrecer un descuento en la siguiente.
- Calidad constante: Mantener estándares de calidad altos y consistentes para asegurar la satisfacción del cliente.
- Atención al cliente: Establecer un canal de comunicación eficiente para resolver dudas y problemas de los clientes de manera rápida y efectiva.
- Educación del cliente: Informar a los clientes sobre los beneficios nutricionales del consumo de huevo y compartir las prácticas sostenibles aplicadas por la empresa.

Entre los muchos beneficios en términos de fidelización de clientes se encuentran dos grupos principales: resiliencia en el mercado y proveer mejora continua a la organización. El

primer grupo hace referencia a que en tiempos de mercado inestables o críticos, el cliente fidelizado tiende a mantener sus hábitos de compra siendo menos sensibles a las variaciones de precios. Por otra parte, los clientes leales brindan retroalimentación constante que puede ser utilizada para mejorar productos y servicios, garantizando, de este modo, que la empresa se mantenga alineada con las expectativas del mercado.

6.2.1.3.3 *Incursión en nuevos mercados.* La incursión a nuevos mercados es otro aspecto importante para la empresa ya que esto permite diversificar riesgos, aumento de ingresos, aprovechamiento de economías de escala, fortalecimiento de la marca, promoción de la innovación y competitividad. No obstante, dicha expansión implica la puesta en marcha de un análisis exhaustivo de mercados, competencia, desarrollo de estrategias de marketing y distribución adaptadas, eficiente gestión de recursos, innovación en productos y adaptación a entornos culturales específicos.

Un reciente análisis respecto al consumo anual realizado por la consultora Bain & Company (2023) mostró que, en Colombia, aproximadamente el 51% de las personas ha adoptado el ejercicio como parte esencial de sus hábitos saludables, ubicando al país 49% por arriba del promedio de la región. A su vez, dicho cambio se ha repercutido positivamente en las preferencias de consumo de la población al sustituir la compra de alimentos ultra procesados por opciones más orgánicas y saludables. El estudio subraya la relevancia de una acción conjunta para aprovechar el creciente impulso hacia hábitos saludables en Colombia. Dichos hábitos han surgido como un componente fundamental con pretensiones de transformar la demanda en el sector de alimentos en Colombia.

Por otra parte, desde el punto de vista de innovación del producto, se han encontrado numerosos estudios orientados a la producción de huevos con mayor aporte nutricional. En el

2015, se realizó un estudio con el objetivo de implementar un sistema de investigación integral en el Centro de Investigación y Capacitación CIC San Miguel, abarcando la producción, procesamiento y comercialización de huevos enriquecidos. Los resultados obtenidos fueron notablemente significativos puesto que se logró la producción de huevos enriquecidos con ácidos grasos omega 3, selenio y luteína, antioxidantes reconocidos por su papel crucial en la prevención de enfermedades, fortalecimiento del sistema inmune y retraso del envejecimiento (Nieto & Rodríguez, 2015).

Lo expuesto anteriormente se considera como una oportunidad para incursionar en el mercado fitness en el largo plazo teniendo en cuenta que el valor agregado del producto radicará en la integración de técnicas orientadas a la producción de huevos con un alto valor nutricional comparado con el convencional. Por ende, se requiere de un exhaustivo análisis, inversión tecnológica, recurso humano y técnico para desarrollar la innovación del producto en el largo plazo como respuesta a la conquista de un nuevo nicho de mercado.

6.2.1.3.4 **Distribución.** Respecto a la logística de salida relacionada a la oferta y distribución de productos, la Avícola Cuellar SAS tendrá varias estrategias. Referente a la oferta, la empresa buscará la implementación de canales tradicionales y virtuales de comercialización (Figura 17) mediante el apoyo de las tecnologías de la información y aliados estratégicos en cadenas de grandes superficies; para ello, se diseñará una página web que permita la exhibición de los productos y, a su vez, proporcione información detallada de los mismos a los clientes potenciales. Adicionalmente, formulan las siguientes políticas:

- Optimización logística: Emplear sistemas de gestión de inventarios y logística para asegurar la entrega eficiente y puntual.

- Diversificación de canales: Utilizar una combinación de distribución directa a clientes, ventas en línea, y alianzas con minoristas y mayoristas.
- Infraestructura: Invertir en instalaciones de almacenamiento y transporte adecuados que garanticen la frescura y calidad del producto durante toda la cadena de suministro.
- Tecnología: Implementar tecnologías de seguimiento y gestión de la cadena de suministro para monitorear y mejorar continuamente el proceso de distribución.

Figura 17.

Esquema de distribución del producto

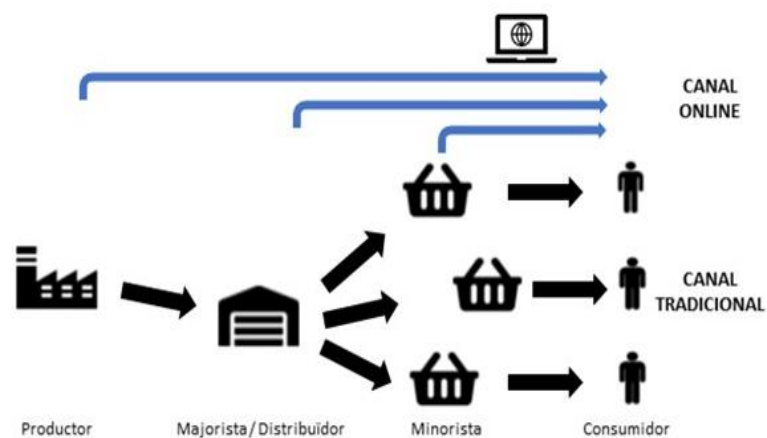


Figura 17. Esquema de distribución del producto.

6.2.1.3.5 ***Demanda.*** De acuerdo al informe de FENAVI, en 2023, el consumo per cápita fue de 323 unidades de huevos y 36,7 kilogramos de pollo al año, mostrando un fuerte interés de los consumidores. La demanda de huevos creció más de dos puntos porcentuales respecto al 3,5% observado antes de 2019. Para 2024, se proyecta una producción de 17,497 millones de unidades de huevos con un crecimiento del 3,7%. De lo anterior, se observa que la demanda en términos de compra ha presentado un notable crecimiento, impulsado, además, por el auge de nuevas tendencias de consumo saludable. Lamentablemente, la empresa no cuenta con datos históricos de ventas y, por ende, no es posible realizar una estimación de las ventas. No obstante, se propone documentar y diseñar los registros de ventas con el fin de contar con históricos que permitan realizar proyecciones acertadas que permitan determinar estacionalidades, comportamientos de compra, entre otros. Para realizar un análisis y proyección de la demanda, Huevos Cuellar SAS puede utilizar:

- Modelos de series temporales: Analizar datos históricos de ventas para identificar patrones y prever la demanda futura.
- Regresión múltiple: Utilizar variables independientes (como ingresos, precios de sustitutos, etc.) para proyectar la demanda.
- Encuestas de consumidores: Obtener información directa de los clientes sobre sus hábitos de compra y expectativas.
- Software especializado: Emplear herramientas de análisis de datos para gestionar y proyectar la demanda de manera precisa.

6.3 Proyección financiera

El presente análisis tiene como objetivo evaluar la viabilidad financiera del proyecto de inversión de Avícola Cuellar SAS con base en la información financiera proporcionada por la

empresa y planteando un período proyectado de cuatro años. Los indicadores empleados para evaluar la rentabilidad son la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN). Con base en las cifras suministradas, se puede evidenciar que la inversión inicial del proyecto fue de \$450,000,000 y, además, se estima un incremento anual del 15% en la producción y del 12% en los costos y una tasa de impuesto del 18%. Los datos iniciales y el flujo de caja de la empresa se muestran a continuación:

Tabla 11.

Análisis de Sensibilidad: Datos iniciales.

DATOS	
Avícola Cuellar SAS	
Inversion Inicial	\$ 450.000.000
Vida útil (años)	4
Incremento Anual Producción	15%
Incremento Anual Costos	12%
Impuesto % Final de año	18%

Tabla 11. Análisis de Sensibilidad: Datos iniciales. Fuente propia.

Tabla 12.

Participación ventas Anuales

Niveles Anuales de ventas		
Producto	Precio Venta	% Participación Ventas
CARTON A	14000	50%
CARTON AA	15000	25%
CARTON B	12000	15%
CARTON C	10000	10%

Tabla 12. Participación ventas Anuales

Tabla 13.*Flujo de Caja del Proyecto*

	FLUJO DE CAJA				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión Inicial	-450.000.000				
Producción Anual		68.230	75.053	82.558	90.814
Precio de Venta Unitario		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo Variable Unitario		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos por Ventas		\$ 924.516.500	\$ 1.063.193.975	\$ 1.222.673.071	\$ 1.406.074.032
Costos Fijos + Variables		\$ 680.000.000	\$ 761.600.000	\$ 852.992.000	\$ 955.351.040
Depreciación		\$ 112.500.000	\$ 112.500.000	\$ 112.500.000	\$ 112.500.000
Utilidad antes de Impuestos		\$ 132.016.500	\$ 189.093.975	\$ 257.181.071	\$ 338.222.992
Impuestos		\$ 23.762.970	\$ 34.036.916	\$ 46.292.593	\$ 60.880.139
Utilidad Neta		\$ 108.253.530	\$ 155.057.060	\$ 210.888.478	\$ 277.342.853
Depreciación		\$ 112.500.000	\$ 112.500.000	\$ 112.500.000	\$ 112.500.000
Flujo Neto de Caja	-450.000.000	\$ 220.753.530	\$ 267.557.060	\$ 323.388.478	\$ 389.842.853

Tabla 13. Flujo de Caja del Proyecto

De acuerdo a los resultados del flujo de caja, se puede evidenciar que el primer año, se estima una producción de 68,230 cartones distribuidos según el porcentaje de participación promedio de ventas de acuerdo al tipo de producto (Huevos A, AA, B y C), ingresos por ventas de \$924,516,500 y costos totales de \$680,000,000. La utilidad antes de impuestos asciende a \$132,016,500 resultando en una utilidad neta de \$108,253,530 y un flujo neto de caja de \$220,753,530. En los años subsecuentes, se proyecta un incremento en la producción y los ingresos, así como en los costos operativos, manteniendo un flujo de caja neto positivo. Al final del cuarto año, se espera una producción de 90,814 cartones resultando en un flujo neto de caja de \$389,842,853.

Tabla 14.*Indicadores financieros.*

Indicadores	
Costo de Capital (Ke)	20%
Tasa interna de retorno (TIR)	48,3%
Valor Actual neto (VAN)	\$ 294.913.818

Tabla 14. Indicadores Financieros

Teniendo en cuenta la información previa, se puede determinar que los indicadores de sensibilidad muestran que el proyecto de Avícola Cuellar SAS es rentable de acuerdo a la tabla 13. La TIR del 48.3%, indica que la tasa de retorno esperada supera notablemente el costo de capital del 20%. Lo anterior se traduce en una sólida capacidad de la empresa para generar ganancias por encima de su costo de oportunidad. Además, el VAN de \$294,913,818 siendo positivo y mayor a cero ratifica la rentabilidad de la empresa. Por ende, el análisis proporciona una base sólida para la puesta en marcha de la planeación estratégica, resaltando el potencial de la misma para contribuir positivamente a los objetivos organizacionales.

7 Conclusiones y recomendaciones

- La formulación y futura implementación de un plan estratégico adaptado a las necesidades de la Avícola Cuellar SAS permitirá un gestión y administración óptima y enfocada a los objetivos, proporcionando además una guía clara para las decisiones operativas y estratégicas incrementando la eficiencia operativa y la competitividad.
- La aplicación del análisis interno y externo fue importante y crucial para identificar barreras y oportunidades en términos de operación del negocio y crecimiento del mismo. Lo anterior proporcionó las bases para la adopción de un enfoque integral asegurando la alineación de todas las áreas de la organización con los objetivos estratégicos.
- La adopción del plan estratégico en la Avícola Cuellar SAS posibilitará una mejora sustancial en la competitividad ya que la organización podrá anticiparse a las necesidades y cambios del mercado teniendo como insignia los altos estándares de calidad en sus productos enfocados a satisfacer la demanda de sus clientes.
- La estandarización y estructuración de los procesos internos de la empresa conlleva a una mejora sustancial en términos de eficiencia operativa puesto que, al tener estandarizados los procesos se logrará un mejor aprovechamiento del tiempo y recursos aumentando la productividad general.
- Para la puesta en marcha del plan estratégico resulta de suma importancia la inclusión de programas de formación y capacitación del personal de la organización. Potenciar el desarrollo y tecnificación del recurso humano permitirá

que este pueda contribuir de forma directa y efectiva al crecimiento y posicionamiento de la organización.

- La Avícola Cuellar SAS debe diversificar su mercado apuntando a la exploración de nuevos nichos de mercado con el fin de aumentar la demanda y, por ende, la rentabilidad mediante la innovación de su producto a través de técnicas que permitan un aumento al aporte nutricional y mejora en las propiedades. La diversificación geográfica y demográfica permitirá una mayor captación de mercado asegurando el crecimiento de la empresa en el largo plazo.
- Construir y mantener alianzas estratégicas con proveedores, clientes y otras empresas del sector son de suma importancia para potenciar el crecimiento y la competitividad de la empresa ya que, dichas alianzas, se traducen en ventajas significativas en términos de acceso a recursos, tecnología y nuevos mercados.
- La incorporación de prácticas sostenibles y de responsabilidad social empresarial (RSE) no solamente mejorará la imagen de la empresa, sino que permitirá la atracción de nuevos clientes que compartan el concepto sostenible de la organización. La sostenibilidad debe ser un componente central de la estrategia corporativa de la Avícola Cuellar SAS.
- La planificación estratégica debe ser un proceso dinámico y continuo. Por ende, es importante y crucial que la empresa someta a evaluación constante su desempeño y de esta forma, ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos y las condiciones cambiantes del mercado. Lo anterior garantizará la efectividad del plan estratégico a lo largo del tiempo.

8 Referencias bibliográficas

- Asipuela Chicaiza, S.V. y Espinosa Jiménez Y. S. (2019) Elaboración de un plan estratégico para la empresa Avícola Vitaloa S.A. Avitalsa ubicada en la ciudad de Quito parroquia Tumbaco [Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, Universidad Central de Ecuador]. Repositorio institucional <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/d099e986-177c-43ec-b6d3-d59f6f27fa08/content>.
- Barragán Villacis A. J. (2022) plan estratégico para la granja avícola “el edén” ubicada en matilde esther, provincia del guayas, que permita mejorar su productividad (2022) [proyecto de investigación presentado para optar al grado académico de licenciada en administración de empresas, escuela superior politécnica de chimborazo] repositorio ESPOCH. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15274/1/12T01458.pdf>
- Briones Bravo K. N. y Ramírez Alcívar A.J. (2023) plan estratégico para la avícola mia de la ciudad de calceta. [informe de trabajo de integración curricular previo a la obtención del título de licenciada en administración de empresas, escuela superior politécnica agropecuaria de manabí manuel félix lópez] Repositorio ESPAM. https://repositorio.esPAM.edu.ec/bitstream/42000/2183/1/TIC_AE35D.pdf
- Becerra et al. (2015) Planeamiento Estratégico del Sector Avícola Cárnico en el Perú [tesis para obtener el grado de magíster en administración estratégica de empresas otorgado por la pontificia universidad católica del Perú] proquest <https://www.proquest.com/openview/42a3ef3b6709f21afe93382940f97f81/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson Education.

BRAIN & COMPANY. (2023). El 51% de los colombianos hace ejercicio regularmente como parte de sus hábitos saludables. BRAIN & COMPANY.

<https://www.bain.com/es/about/media-center/press-releases/south-america/2023/>

Calderón, G. (2006). Competencias distintivas en las PYMES: un aporte desde la gestión humana. *Innovar* 16 (27): 57–71

Castaño Ramírez, Alejandro. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y administración*, (235), 147-173.

Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill Interamericana S.A.

Córdova Calle A. y Saavedra Lozada C. (2018) propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa avícola san jorge e.i.r.l, jaén – 2017. [tesis para optar el título profesional de contador público]. Repositorio institucional Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5655/C%C3%B3rdova%20Calle%20&%20Saavedra%20Lozada.pdf?sequence=1>

Cifuentes Toloza G. (2019) plan estratégico de la empresa huevos del campo para el periodo 2018-2021. [Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de administradora de empresas, universidad del valle sede norte del cauca] Biblioteca digital UNIVALLE.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/c7821626-4d29-4d74-a89a-5e03813a6697/content>

- Clavijo Velásquez O. F. (2016) diseño del plan estratégico para la empresa granja avícola las tunas (2016) [monografía para optar por el título de especialista en gerencia de empresas, fundación universidad de américa] repositorio uamerica.
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/659/1/5092266-2016-2ge.pdf>
- DANE (2024) Principales indicadores del mercado laboral diciembre de 2023
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-dic2023.pdf>
- David, F. R. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases. Prentice Hall.
- Falcón, R. E. L. (Ed.). (2015). La cultura organizacional desde la perspectiva del docente UNEFA (Vol. 21, Número 2). Revista Omnia.
- Fernández, J. L., & Sanjuán, A. B. (Eds.). (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad (Vol. 6, Número 6). Revista Internacional de Investigación en Comunicación.
- González, C. R. (2018). Planeación Estratégica: un esquema en 4 etapas. El Financiero.
<https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/carlos-ruiz-gonzalez/planeacion-estrategica-un-esquema-en-4-etapas/>
- Gutiérrez Mayorga C. P. (2011) La dirección estratégica y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Avícola la Ponderosa de la parroquia santa lucia del cantón salcedo [Trabajo de investigación previo a la obtención del título de ingeniería comercial, Universidad Técnica de Ambato] Repositorio UTA
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1123/1/407%20Ing.pdf>
- Grant, R. M. (2010). Contemporary Strategy Analysis. Wiley.
- Hernandez Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta (pp 6-227). Editorial: McGraw-Hill

- Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/stage.aspx?il=6443&pg=1&ed=>
- Huamani, P. L. T. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. *Gestión en el tercer milenio*, 5(10), 105-110.
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d279211f-3621-4ae2-87d7-101ab510de9e/content>
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2010). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- ICA (2021) Granjas avícolas en Norte de Santander, productivas y competitivas
<https://www.ica.gov.co/noticias/ica-control-granjas-avicolas-norte-santander>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Larrea Vera J. D. y Loor Suarez J. F. (2020) Estrategia de comercialización de huevos de la avícola Bila en los mercados de la provincia de Manabí (2020) [Artículo de investigación revista científica Dom. Cien., ISSN: 2477-8818 Vol. 6, núm. 3, julio-septiembre 2020, pp. 114-133]
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1277/2158>
- López, P. L. (2004). *Población muestra y muestreo*. Scielo.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- MINCIT (2023) Las microempresas fortalecen el tejido empresarial colombiano
<https://www.mincit.gov.co/prensa/foto-noticias/microempresas-fortalecen-el-tejido->

Rangel Linares J. F. (2022) Propuesta de mejoramiento para la empresa avícola La Reliquia en el Municipio de Confines – Santander [Universidad Santo Tomas] Repositorio USTA.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/49396/2023jasonrangel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez, T. (2010) Cómo hacer un proyecto de investigación. Editorial Panapo.

<http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/B0049.pdf>

Valverde Alvites, K. V. (2017) el planeamiento estratégico y su incidencia en la rentabilidad de la empresa inversiones avícola génesis, Trujillo, 2017 [Tesis para optar el título profesional de: Contador Público]

https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13311/Valverde%20Alvites%20Kennedy%20Vidal_parcial.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Velarde (2015) Diseño Organizacional de la empresa

<https://edicionesdelau.com/producto/metodologias-para-implantar-la-estrategia-diseno-organizacional-de-la-empresa/>

Viera, P. A. (2018). Ética e investigación. Revista Boletín Redipe, 7(2),17.

<https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/434>

Yambay Granda, E. A. (2022) planificación estratégica para la granja avícola “avijhoys” para incrementar la rentabilidad de la producción y comercialización guano-chimborazo 2021 [Trabajo de integración curricular, escuela superior politécnica de Chimborazo].

Repositorio institucional.

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/16560/1/22T0823.pdf>

Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2013). Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage. McGraw-Hill/Irwin.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Pearson.

Anexos

Anexo 1 Análisis Interno

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA "HUEVOS CUELLAR SAS"									
POSICION EJE INTERNO		3,14							

Con el fin de iniciar el análisis de su empresa, los invitamos a reflexionar sobre la realidad de la misma encontrando fortalezas y debilidades en cada uno de los diez (10) CAMPOS que se han identificado como estratégicos. En cada uno de ellos encontrará cinco ELEMENTOS que orientan su reflexión, además, encontrará espacios en blanco para que usted registre otros que no estén contemplados y que usted considere claves. Para cada uno de ellos defina si éste es una DEBILIDAD o FORTALEZA, manifestando además si es de carácter alto, medio o bajo.

Posterior a señalar si cada elemento es una fortaleza o debilidad (y su grado de calificación), indique la ponderación o peso de importancia que usted le da a todos los ítems evaluados. Para cada CAMPO ESTRATEGICO la suma de las Para calificar se debe colocar una "X" en las columnas de DEBILIDADES Y FORTALEZAS y solo en una de ellas.

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERA	¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ?	CALIFICACIÓN POR ELEMENTO
		DEBILIDADES			FORTALEZAS					
		A	M	B	B	M	A			
PROPUESTA DE VALOR (Producto y/o Servicio)	La organización investiga e identifica los factores y/o atributos.				X			10	En medio de su poca experiencia o conocimiento, están atentos a cambios económicos en el sector y/o	4,00
	La propuesta de valor responde a las necesidades o expectativas de los clientes						X	30	Es un producto muy fresco, lo que garantiza la calidad y satisfacción	6,00
	Es coherente la definición de atributos claves que tiene la empresa.	X						10	Técnicamente, no están definidos estratégicamente como negocio formal	1,00
	Los productos y servicios de la organización se diferencian de los existentes en el mercado						X	10	Garantizan la calidad del producto	6,00
	La organización hace mejoramiento permanente de sus actuales productos/servicios	X						10	No muestran interés por innovar y/o desconocen la importancia de hacerlo	1,00
	La organización deja ver ante sus clientes el nivel de diferenciación de sus productos/servicios.		X					10	Aunque su único producto sea el "Huevo" deben ser completamente claros en la diferencia que existen en tamaños y demás.	2,00
	La propuesta de valor de la organización se puede trasladar a otros segmentos.						X	20	La empresa tiene claro que puede expandir las oportunidades de negocio a nuevos segmentos y mercados.	5,00
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		3,57						100		3,57

SEGMENTO DE CLIENTES	La organización conoce en que segmento están los principales clientes						X	15	Su rep.legal tiene conocimiento acerca de los principales distribuidores de su producto en la región. Ej: comercializadores en la central de abastos CENABASTOS	5,00
	Es claro para la organización las características que tienen cada uno de los segmentos de clientes				X			10	A pesar de que tienen claro la necesidad del cliente, es importante capacitarse y así conservar y sostener los segmentos	4,00
	El nivel de diversificación es adecuado para las condiciones/expectativas de la organización	X						15	No ven relevante aplicar diversificación en su modelo de negocio	1,00
	La organización realiza un proceso de averiguación de nuevos segmentos de mercado.		X					20	La gerencia realiza de manera empírica	2,00
	La organización mantiene un programa para reconocer las necesidades y satisfactores de los clientes			X				15	La organización tiene conocimiento sobre este	3,00
	La organización identifica y concreta clientes potenciales.						X	25	Por conocimiento de algunos distribuidores, se relaciona con clientes potenciales.	5,00
	SUBTOTALES Y PROMEDIOS		3,33						100	

CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN	La organización tiene mecanismos definidos que permiten dar a conocer los productos o servicios.	X							20	La empresa lo hace empíricamente a través de una llamada o visita	1,00	
	La organización evalúa la efectividad de los canales de comunicación.	x							15	No lo realiza	1,00	
	La organización tiene un sistema para recolectar la percepción de los clientes sobre la propuesta de valor	x							10	No lo realiza	1,00	
	La organización hace un seguimiento para determinar cuáles son los canales de distribución funcionan mejor	X							15	No lo realiza	1,00	
	La organización maneja servicios de atención postventa	X							10	No lo realiza	1,00	
	La organización tiene canales de comunicación y distribución coherentes con sus necesidades.		X						20	Solo a través del contacto telefónico	2,00	
	La organización ha identificado otros canales de distribución/comunicación .	x	X						10	No lo realiza	1,00	
SUBTOTALES Y PROMEDIOS									1,14		100	1,14
RELACIONES CON CLIENTES	La organización ha definido un proceso formal de consecución permanente de nuevos clientes	X							10	No lo realiza	1,00	
	La organización ha definido un proceso formal de atención y mantenimiento de clientes actuales		X						14	Hace seguimiento de necesidad de producto a través de contacto telefónico	2,00	
	La organización ha definido un proceso formal de crecimiento de la relación con los clientes.	X							12	No lo realiza	1,00	
	La organización ha definido un proceso formal de consecución de nuevos clientes.	X							10		1,00	
	La organización tiene establecido un programa de fidelización y gestión de clientes	X							20		1,00	
	La organización tiene estrategias de relaciones de acuerdo a cada tipo de segmento de clientes	X							10		1,00	
	La organización cuenta con talento humano coherente con los requerimientos y exigencias de los clientes						X		24	Cuenta con el personal idónea pero no aprovechan su potencial	5,00	
SUBTOTALES Y PROMEDIOS									1,71		100	1,71
FLUJOS DE INGRESOS	La organización maneja indicadores de rotación y recuperación de cartera		X						10	No cuenta con el sistema. Sin embargo, no lo ha renuerido, no ha tenido	2,00	
	La organización controla permanente los niveles de ingreso, rentabilidad y productividad.			X					15	No lleva control formal	3,00	
	La organización tiene identificado los productos y/o servicios más estratégicos.						X		15	Tiene claro su producto estrella	6,00	
	El nivel de diversificación de clientes y por lo tanto del flujo de ingresos.			X					15	No lo ha considerado	3,00	
	La organización cuenta con un nivel de liquidez o de capacidad de endeudamiento.				X				15	Tiene solvencia actualmente, pero desconoce cual seria su proyección de crecimiento para tener clara las cifras de inversión y/o endeudamiento	4,00	
	El precio de nuestra oferta de valor es competitivo en el mercado.							X	15	Por la relación precio/calidad se hace competitivo	6,00	
	La forma de pago de los clientes es adecuado a los intereses/expectativas de la organización				X				15	Solo ofrece medios de pago convencionales	4,00	
SUBTOTALES Y PROMEDIOS									4,00		100	4,00

RECURSOS CLAVES (Lo que necesito para mi actividad central)	La organización cuenta con talento humano directivo formado, eficiente y coordinado.					X				20	Todo es empirico, pero con mentalidad emprendedora	4,00
	La organización cuenta con talento humano operativo formado, eficiente y coordinado.				X					15	Lo realizan de manera correcta, pero todo ha sido empirica, podria ser mejor y con mayor eficiencia.	3,00
	El estado tecnológico de las máquinas o equipos que realizan las funciones claves.					X				20	Es una empresa relativamente nueva y aun le falta maquinaria necesaria para aumentar la productividad.	4,00
	El nivel de uso de la capacidad instalada es adecuado según los intereses/expectativas de la organización.								X	25	La demanda actual ocupa el 100% de la capacidad instalada	6,00
	La organización maneja los recursos requeridos en términos de disponibilidad, calidad, costo y cantidad						X			20	Lo realizan sin tenerlo controlado y sistematizado	4,00
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		4,20								100	4,20	
ACTIVIDADES CLAVES (Los procesos de mi organización)	La organización ha identificado las actividades principales o claves de su modelo de negocios					X				10	Se realiza de manera empirica, ya que no realiza investigación al respecto	4,00
	Las actividades clave se desarrollan de acuerdo a parámetros nacionales e internacionales de calidad		X							10	Se considera que por falta de capacitación se desconocen ciertos parametros.	2,00
	La organización cuenta con sistemas que permiten la rápida toma de decisiones.	X								15	No lo realiza	1,00
	La organización tiene identificado el grado de eficiencia en la ejecución de todas sus actividades							X		15	La productividad obtenida es la esperada, pero podria ser mejor	5,00
	La organización conoce el estado de sus actividades y procesos en función del estado de las condiciones de su competencia.						X			10	Deben organizarse para ser mas competitivos	4,00
	El nivel de desarrollo tecnológico de la organización, considerando el estado de la competencia es adecuado.						X			10	Cuentan con maquinaria relativamente nueva, pero aun les falta aumentar la inversión en otro tipo de tecnologia que logre dar mas resultados.	4,00
	La organización evalúa cuales actividades de todas las que realiza se podrían externalizar en atención a sus objetivos estratégicos	X								10	No lo realiza	1,00
	El nivel de planeación y organización de los procesos es adecuado.		X							20	Deben planear, organizar y controlar.	2,00
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		2,88								100	2,88	
RED DE ALIADOS ESTRATEGICOS	La organización formalmente ha definido como importante el manejo de alianzas estratégicas como elemento de desarrollo		X							15	No lo han requerido, pero deben estimarlo para aumentar ventas	2,00
	La organización ha identificado actores claves en el desarrollo del modelo de negocio que hoy adelanta					X				20	Su gerente ha estado indagando acerca de organizaciones que respalden su modelo de negocio	4,00
	Las relaciones con esos "actores claves" son positivas	X								10	No ha sido exitoso el contacto	1,00
	La organización mantiene relaciones colaborativas y de mejora con los proveedores								X	20	Por su buen habito de pago, mantiene excelente relaciones con proveedores	6,00
	La organización tiene una relación proactiva con instituciones a nivel público y/o privado que permitan aumentar la competitividad	X								20	Debe ahondar mas en participar y conocer eventos de su sector en la región con apoyo de entidades publicas	1,00
	La organización tiene algún tipo de dependencia hacia proveedores o socios								X	5	No ha sido necesario	6,00
	La organización ha detectado que actores externos pueden servir como socios estratégicos						X			10	Si lo ha detectado, pero no se han tomado acciones	4,00
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		3,43								100	3,43	

ESTRUCTURA DE COSTOS	La organización tiene identificados los costos reales en la elaboración y venta de los productos/servicios			X				20	Lo realiza de manera empírica, lo que no garantiza la identificación real	3,00	
	La organización tiene controles y retroalimentación permanente en cuanto a costos y gastos existentes			x				20	No realiza control al respecto	3,00	
	La organización hace referenciamiento y tiene conocimiento de los costos de los principales competidores						X	15	Si lo realiza pero no lo sistematiza para tomar decisiones a cp ni lp	5,00	
	El nivel de aprovechamiento de las economías de escala es coherente con los intereses/expectativas de la organización						X	15	Estiman el costo final de su producto, de acuerdo a la realidad del eslabon de la cadena	5,00	
	La relación (costos de producción/ingresos totales) es favorable a la organización				X			20	Podría maximizar su utilidad si llevara control al respecto.	4,00	
	La relación (gastos totales/ingresos totales) es favorable a la organización				X			10	Podría maximizar su utilidad si llevara control al respecto.	4,00	
SUBTOTALES Y PROMEDIOS				4,00				100		4,00	
CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CAUIFICACIÓN					PONDERA	¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ?			
		MA	A	M	B	MB					
CULTURA DE LA INNOVACION	NIVEL DE PLANEACIÓN DE LA EMPRESA.				X		10			4,00	
	NIVEL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA				X		10			4,00	
	PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE FORMACIÓN				X		10			4,00	
	EXPERIENCIA ESPECÍFICA EN EL ACCIONAR		X				10			2,00	
	FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO			X			10			3,00	
	EXPERIENCIA EN INNOVACIONES					X	10			5,00	
	RED INSTITUCIONES SOPORTE				X		10			4,00	
	CAPACIDAD TRABAJO EN EQUIPO	X					10			1,00	
	INFRAESTRUCTURA PARA LA INNOVACIÓN		X				10			2,00	
	PROCEDIMIENTOS PARA LA INNOVACIÓN				X		10			4,00	
SUBTOTALES Y PROMEDIOS				3,30			100			3,30	
Componente	ASPECTO	Puntuación									
CANVAS	Propuesta de valor.	3,57									
	Segmento de clientes.	3,33									
	Canales de distribución y comunicación.	1,14									
	Relación con clientes.	1,71									
	Flujo de ingresos.	4,00									
	Recursos claves.	4,20									
	Actividades claves.	2,88									
	Red de aliados estratégicos.	3,43									
	Estructura de costos.	4,00									
análisis interno		3,14									

Anexo 2. Análisis Externo

ANÁLISIS EXTERNO - MEGATENDENCIAS										
POSICION EJE EXTERNO		4,27								
Con el fin de iniciar el análisis de su empresa, los invitamos a reflexionar sobre la realidad de la misma encontrando AMENAZAS Y OPORTUNIDADES en cada uno de los cinco (5) CAMPOS externos que se han identificado										
Posterior a señalar si cada elemento es una OPORTUNIDAD O AMENAZA (y su grado de calificación), indique la ponderación o peso de importancia que usted le da a todos los ítems evaluados. Para cada CAMPO ESTRATEGICO la suma de las ponderaciones debe ser igual a UNO (1) o 100%. Aparece también un espacio en blanco para que usted registre el por qué la evaluó de esa manera.										
Para calificar se debe colocar una "X" en las columnas de AMENAZAS Y OPORTUNIDADES y solo en una de ellas.										
CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ?	
		AMENAZA			OPORTUNIDAD					
		A	M	B	B	M	A			
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Niveles de inversión requeridos por posibles nuevos competidores .		X					20	No tienen planificado inversión adicional en caso de requerirla, y menos para este tema.	2,00
	Nuevas estrategias de penetración en el mercado usadas por nuevos competidores						X	20	Son creativos para seguir manteniendo su nicho de mercado	5,00
	Barreras en términos de normas existentes que tiene el sector.			X				10	El producto hace parte del sector alimenticio, un sector elemental	3,00
	Barreras en términos de conocimiento.		X					10	Debe especializarse para continuas mejoras	2,00
	Barreras en términos relacionales y de vinculación "cliente-empresa".					X		30	Actitud de servicio y venta hace que sea fácil llevar a cabo la vinculación y/o conservación de clientes	4,00
	Acceso a los canales de distribución por parte de nuevos competidores						X	10	Oportunidad para innovar y conservar su mercado	5,00
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		3,50						100		3,50
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	Intencionalidad de los clientes de la organización en integrarse hacia atrás .				X			15		4,00
	Capacidad técnica, económica o relacional del cliente para abandonar nuestra propuesta de valor.			X				35	La relación calidad/precio hace que los clientes conserven la relación con la avicola	3,00
	Tamaño económico de los clientes frente al tamaño económico de la organización						X	15	Alimento de consumo diario en la región, con precio acorde a ingreso de las familias y/o clientes distribuidores.	6,00
	Manejo autónomo que nuestros clientes le pueden dar al precio final de compra.				X			15		4,00
	Influencia que el cliente tiene sobre la relación que tenemos a partir del nivel de información que éste posee.						X	20	Producto de conocimiento general de la población con alto grado de satisfacción	6,00
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		4,60						100		
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Nivel de dispersión que existe entre los proveedores.		X					5	En la región hay varias avícolas y podría retrasar la entrega de insumos a la empresa	2,00
	Tamaño económico de los proveedores frente al tamaño de nuestra organización						X	10	Por ser empresa nueva, cuentan con insumo suficiente para satisfacer la demanda	6,00
	Posibilidad de nuevas líneas de negocio que puedan tener nuestros proveedores.			X				10	Los insumos para avícolas son indispensables para el consumo	3,00
	Manejo autónomo que nuestros proveedores le pueden dar al precio de venta de sus productos/servicios		X					15	En caso de aumento del costo de insumos, existe la posibilidad de cambio de proveedor	2,00
	Nivel de exclusividad o innovación que tengan nuestros proveedores.				X			20	Los proveedores manejan su portafolio de productos estandar y no manejan	4,00
	Existencia de limitaciones técnicas, económicas o relacionales.		X					20	Existen situaciones político/social que pueden impactar la relación con el	2,00
	Disponibilidad y acceso de materias primas o insumos en el mercado.	X						20	Se depende de los insumos para la producción.	1,00
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		2,86						100		
INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	Tamaño y poder de los competidores de la empresa	X						12	Existen avícolas con gran capacidad de producción y mayor posición en la región	1,00
	Número de competidores actuales existentes en el mercado		X					20	Existen competidos nacionales y de la región	2,00
	Nivel de innovación que se encuentra por parte de nuestra competencia ya sea en sus procesos o productos/servicios	X						20	Están capacitados preparados	1,00
	Velocidad de crecimiento de la competencia	X						20	Tienen capacidad de inversión para aumentar su crecimiento a gran escala	1,00
	Tendencia al uso del precio de venta como principal factor de competencia por parte del sector						X	18	La calidad precio del producto, nos hace competitivos en la región	6,00
	Nivel de diferenciación entre los diferentes competidores en el mercado				X			10	Hay competidores con gran posicionamiento en el mercado	3,00
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		2,33						100		

PRESION DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS Y/O COMPLEMENTARIOS	Posibilidad de que los productos/servicios de la organización sean fácilmente sustituidos por otros que presenten iguales o mejores atributos			x						15	Es un alimento tradicional de la familia colombiana y su precio hace que sea accesible para toda la población	3,00	
	Posibilidad real de encontrar en el mercado productos/servicios complementarios que apoyen la actual oferta de productos o servicios de la organización								X	10	El producto se complementa perfectamente con gran parte de los demás alimentos de la canasta familiar	6,00	
	Capacidad de la competencia de generar productos /servicios complementarios que favorezcan la posición en el mercado por parte de ellos			x							20	Las avícolas por lo general especializan su producción al producto estrella	3,00
	Tendencias legales que lleven a los clientes a buscar productos/servicios que sean sustitutos a los que ofrece la organización			X							5	Producto aceptado y regulado para el consumo sin restrcción.	3,00
	Tendencias tecnológicas que hagan ver los productos/servicios como obsoletos							x			20		5,00
	Probabilidad que en un futuro los productos sustitutos parcialmente en la actualidad, sustituyan por completos los de la organización								x		15		5,00
	Capacidad de la organización de generar productos /servicios complementarios o sustitutos que favorezcan la posición en el mercado									X	15	Se podría innovar en la venta de la materia prima (gallina)	6,00
SUBTOTALES Y PROMEDIOS										4.43	100		
CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	5.80 CALIFICACION AMENAZA OPORTUNIDAD						AMENAZA	OPORTUNIDAD	PONDERACIÓN	¿Que CAMBIOS REQUIERE NUESTRA ORGANIZACIÓN O NUESTROS PRODUCTOS/SERVICIOS?		
		A	M	B	B	M	A						
MEGATENDENCIAS	TECNOLOGIA								X	20	Aumentar capacidad de pcc	5,00	
	INNOVACION MARKETING								X	30	Aumentar ventas	6,00	
	ROL FEMENINO GERENCIA								X	20	Mostrar la importancia del rol femenino en la creación de empresas que han sido lideradas por hombres desde siempre	6,00	
	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL								X	15	Mostra el lado humano de la empresa (reciclaje, composta, abonos organicos, etc)	6,00	
	INNOVACION ABIERTA								X	15		6,00	
	SUBTOTALES Y PROMEDIOS										5.80	100	5,80
CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	5.80 CALIFICACION AMENAZA OPORTUNIDAD						AMENAZA	OPORTUNIDAD	PONDERACIÓN	¿Que CAMBIOS REQUIERE NUESTRA ORGANIZACIÓN O NUESTROS PRODUCTOS/SERVICIOS?		
		A	M	B	B	M	A						
CONDICIÓN DE LOS FACTORES	Calidad y disponibilidad real en la región de centros de formación técnica y vocacional.								X	20	SENA, FENAVI	6,00	
	Calidad y disponibilidad en la región de universidades con programas relacionados.								X	10	UNIMINUTO	6,00	
	Nivel de calidad del transporte en general de la región (carreteras, aeropuertos, ferrocarriles)						X			20	Estado de las vías entre municipios	3,00	
	Nivel de acceso y calidad a infraestructura de telecomunicaciones y servicios públicos en la región.								X	15	La región cuenta con infraestructura en telecomunicaciones y servicios publicos	5,00	
	Disponibilidad de infraestructura en la región para realizar actividades de investigación e innovación								X	15	Hay granjas en las que se pueda llevar a cabo investigaciones	5,00	
	Disponibilidad de instrumentos para apoyar actividades de innovación de la empresa	X									20	Poco interes de la región en la investigación e innovación	1,00
SUBTOTALES Y PROMEDIOS										4.33	100		
CONTEXTO PARA LA ESTRATEGIA Y RIVALIDAD DE LAS FIRMAS	Nivel existente de rivalidad y cooperación entre organizaciones del sector								X	25	Asociarse para crecer y cumplir tiempos	5,00	
	Nivel de dominación del mercado por parte de organizaciones poderosas			X						25	La formación y capacitación puede disminuir la amenaza	3,00	
	Nivel de influencia que sobre la organización pueda tener las campañas promocionales de mercadeo de la región								X	25	Concientizar a la población en consumo local	5,00	
	Nivel de influencia que sobre la organización pueda tener el nivel de inversión extranjera directa .			X						15	Consumir el producto fresco y de calidad, es la primera opción en la mente del consumidor	3,00	
	Nivel de influencia que sobre la organización pueda tener el marco regulatorio en cuanto a competencia.							X		10	Es regulación general para las empresas	3,00	
	SUBTOTALES Y PROMEDIOS										3.80	100	
CONDICIONES DE LA DEMANDA	Nivel de sofisticación y grado de exigencia de los compradores internacionales								X	20		6,00	
	Nivel de sofisticación y grado de exigencia de los compradores nacionales y regionales								X	30	Se cuenta con producto de calidad	6,00	
	Existencia de normas, certificaciones, estándares y/o reglamentos existentes que influyen en los clientes.								X	25	Cumplir con ello, genera confianza en el consumidor	6,00	
	Exigencias y sofisticación del gobierno como comprador de productos/servicios.			X						25	Consumo de la canasta basica familiar apto para todos y/o de acuerdo a las necesidades	3,00	
	SUBTOTALES Y PROMEDIOS										5.25	100	

suministrada será protegida bajo la confidencialidad, garantizando la privacidad de los encuestados y el manejo ético de los datos.

Se firma en la ciudad de Cúcuta, a los 05 días del mes de mayo de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Diego Cuellar', with a stylized flourish at the end.

Diego Armando Cuellar Moreno

RL Huevos Cuellar SAS