



Formando líderes para la construcción
de un nuevo país en paz

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AVIANDES S.A.S
UBICADA EN LA CIUDAD DE CÚCUTA, NORTE DE SANTANDER.**



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AVIANDES S.A.S UBICADA EN LA CIUDAD DE CÚCUTA, NORTE DE SANTANDER.

Trabajo de investigación para optar el grado académico de profesional en
Administración de empresas

Alumnos:

Linda Tahilyn González Pájaro

Isaura Jiménez García

Lizeth Ximena Ávila Millán

Asesor:

Javier Mauricio García Mogollón

Carrera:

Administración de empresas, diplomado en Alta Gerencia

Universidad de Pamplona

2022



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



AGRADECIMIENTOS

Nuestros esfuerzos a lo largo de nuestra carrera queremos agradecer primeramente a dios, por concedernos la sabiduría y la constancia, por no permitirnos desfallecer en el proceso de formación, a nuestras familias y amigos y compañeros por el apoyo y la motivación para alcanzar este logro.

Agradecemos a los docentes por impartirnos sus conocimientos, a nuestra alma mater por abrirnos las puertas de esta gran casa de estudios y permitirnos formarnos como los grandes profesionales que somos y por fomentar nuestro crecimiento personal.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



RESUMEN

El presente trabajo de grado, se basa en un proyecto de consultoría empresarial realizado a la empresa Aviandes S.A.S ubicada en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander – Colombia; en el cual nos apoyamos de información primaria suministrada por la empresa por medio de encuestas, entrevistas, entre otras; y de un diagnóstico general realizado en esta misma, que nos permite determinar cómo se encuentra la empresa actualmente en el sector al que pertenece, determinar el estado actual del área de mercadeo, el área de talento humano, el entorno financiero y así mismo en el área de producción.

Como sabemos diseñar una estrategia no suele ser tarea fácil, es así como nace la importancia de realizar una planeación estratégica, la cual consiste en diseñar, formular, presentar, supervisar y evaluar los planes que se llevaran a cabo dentro de esta organización, utilizando herramientas, métodos y matrices como la cadena de valor de la empresa, el diamante de Porter, el análisis de la mezcla de mercadeo (P,P,P,P), la matriz de perfil competitivo (MPC), MEFE, MEFI, matriz IE, DOFA, PEYEA, BSC, entre otras.

Teniendo en cuenta estas herramientas y toda la información suministrada, se realizó un plan de acción para la ejecución del plan estratégico de la empresa, así mismo, por último, se concluye con los resultados obtenidos en esta consultoría empresarial.

Palabras claves: consultoría, plan estratégico, plan de acción, marketing.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
OBJETIVOS	13
Objetivo General	13
Objetivos específicos	13
JUSTIFICACIÓN	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
CAPITULO I: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA DE CONSULTORIA.....	17
CONSULTORA A&E	17
Misión	17
Visión	17
Valores corporativos	18
Portafolio de servicios.....	19
Equipo de consultores	19
CAPITULO II: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	20
AVIANDES S.A.S.....	20
Misión	20
Visión	20
Valores corporativos	21
Reseña histórica	21
Ciclo de vida de la empresa.....	22
Portafolio de productos	23
Actividad económica de la empresa	24
CAPITULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO	26
Descripción global del sector	26



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



CAPITULO IV: ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO.....	29
Puestos de trabajo	29
Plan de capacitación	29
Diagnostico general de las necesidades de capacitación.....	29
Clasificación de las necesidades	30
Objetivo específicos.....	30
Programa Diseño Efectivo de la Organización	31
CAPITULO V: ANÁLISIS DE MERCADO.....	32
Caracterización del producto	32
Clasificación por su uso	32
Productos complementarios y sustitutos.....	33
La producción y la oferta del producto	33
Competidores directos	33
Productos de la competencia.....	34
Matriz del perfil competitivo (MPC)	35
Análisis de los resultados	37
Las cinco fuerzas de Porter	37
Poder de negociación de los proveedores.....	37
Existencia de productos sustitutos.....	39
Poder de negociación de los clientes	40
Entrada de nuevos competidores	42
Intensidad de la rivalidad	43
CAPITULO VI: ENTORNO FINANCIERO DE LA EMPRESA	46
CAPITULO VII: ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN	48
Proceso de producción de Aviandes S.A.S.....	48
1. Preparación y desinfección de los galpones de la granja.....	48
2. Recibimiento de las aves a la granja.....	49



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



3. Alimentación de las aves.....	49
4. Entrega del ave para su beneficio.....	50
Mapa de procesos.....	51
Cadena de valor.....	52
CAPITULO VIII: ESTRATEGIAS PARA EL AREA DE MARKETING Y PRODUCCIÓN	55
Crear la razón de ser de la empresa.....	55
Ejecutar el e-commerce	55
Implementar un programa de atención al cliente	55
CAPITULO IX: PLAN ESTRATÉGICO	59
Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	59
Oportunidades	60
Amenazas.....	61
Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	63
Fortalezas	65
Debilidades	66
Matriz IE.....	67
CAPITULO X: DOFA	68
CAPITULO XI: MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA	72
CAPITULO XI: MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	76
CAPITULO XII: PLANO DIRECTO DEL MIC MAC	79
Lista de variables	79
La matriz de influencia directa (MDI).....	81
La matriz de potenciales influencias directas (MPDI).....	82
Mapa de influencia / dependencia directa.....	83
Gráfico de influencia directa.....	85
CAPITULO XIII: BALANCED SCORECARD (BSC)	86



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



PROPUESTA NUEVA MISIÓN Y VISIÓN..... **¡Error! Marcador no definido.**
CONCLUSIONES..... 106
REFERENCIAS..... 108
ANEXOS **¡Error! Marcador no definido.**



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



LISTA DE CUADROS

Tabla 1 Portafolio de servicios de consultora A&E.....	19
Tabla 2 Portafolio de productos Aviandes S.A.S.....	24
Tabla 3 Matriz perfil competitivo MPC.....	37
Tabla 4 Plan de mejoramiento.....	56
Tabla 5 Matriz MEFE.....	60
Tabla 6 Matriz MEFI.....	64
Tabla 7 Matriz DOFA.....	71
Tabla 8 Matriz planeación estratégica cuantitativa.....	72
Tabla 9 Fortaleza industrial (PEYEA).....	76
Tabla 10 Ventaja competitiva (PEYEA).....	77
Tabla 11 Fortaleza financiera (PEYEA).....	77
Tabla 12 Estabilidad del entorno (PEYEA).....	78



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



LISTA DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 Consultora A&E.....	17
Ilustración 2 Equipo de consultores.....	19
Ilustración 3 Aviandes S.A.S	20
Ilustración 4 Ciclo de vida del producto	23
Ilustración 5 Inflación y Desempleo	27
Ilustración 6 Clasificación necesidades de capacitación	30
Ilustración 7 Estado de resultado de Aviandes S.A.S	46
Ilustración 8 Mapa de procesos.....	51
Ilustración 9 Cadena de valor.....	52
Ilustración 10 Matriz IE	67
Ilustración 11 PEYEA	78
Ilustración 12 Calificación de matriz de influencia directa	83
Ilustración 13 Plano de influencias / dependencias directas	83
Ilustración 14 Gráfico de influencia directa.....	85



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Poder de negociación de los proveedores	38
Figura 2 Gráfico poder negociación proveedores.....	38
Figura 3 Existencia de productos sustitutos	39
Figura 4 Gráfico productos sustitutos.....	40
Figura 5 Poder de negociación de los clientes	41
Figura 6 Gráfico poder negociación clientes	41
Figura 7 Entrada de nuevos competidores.....	42
Figura 8 Gráfico entrada nuevos competidores.....	43
Figura 9 Intensidad de la rivalidad.....	44
Figura 10 Gráfico intensidad de la rivalidad	44
Figura 11 Las cinco fuerzas de Porter.....	45
Figura 14 Ficha técnica 001	109
Figura 15 Ficha técnica 002	109
Figura 16 Ficha técnica 003	110



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



INTRODUCCIÓN

La consultoría es un servicio profesional especializado en áreas, prestado por empresas o profesionales con experiencia y conocimientos, que brindan asesoramiento a personas, a empresas, a países o a organizaciones.

La consultoría se divide en cinco fases, la primera de ellas es la fase de iniciación, en la que se lleva a cabo el primer contacto con el cliente, se realiza un diagnóstico preliminar, se plantea el cometido, se hace la propuesta de tareas y se efectúa el contrato; la segunda fase llamada diagnóstico en ella se descubren los hechos, se realiza el análisis y se hace un examen detallado del problema; la fase de planificación de medidas, también llamada plan de acción, se elaboran soluciones, se evalúan las opciones, se realiza una propuesta al cliente, se planean la aplicación de medidas y por último se identifican y proponen inversiones. La aplicación o implementación, es la cuarta fase, se contribuye a la aplicación, se realizan propuestas de ajustes y capacitaciones, finalmente en la quinta fase que se identifica como fase de terminación, en esta se hace la evaluación, el informe final, se establecen los compromisos, los planes de seguimiento y la retirada.

El presente proyecto pone en práctica los conocimientos adquiridos y alcanzados durante el aprendizaje de la carrera Administración de Empresas de la Universidad de Pamplona. En este proyecto se llevará a cabo una consultoría en la empresa Aviandes S.A.S ubicada en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander - Colombia, basándonos en las cinco fases que componen a la consultoría y así mismo siguiendo los lineamientos establecidos y dirigidos por nuestro asesor y docentes del diplomado en Alta Gerencia.

Teniendo en cuenta la investigación y los resultados obtenidos por la consultoría, se creará un plan de acción para la ejecución del plan estratégico realizado, con el fin de proporcionar e implementar soluciones enfocadas en aumentar la productividad y competitividad de la empresa.



OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico en el área de mercadeo de la empresa Aviandes S.A.S, con el propósito de aumentar su productividad, competitividad y posicionamiento en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander - Colombia.

Objetivos específicos

- Desarrollar un diagnóstico general, que nos permita identificar como se encuentra la empresa actualmente.
- Analizar el sector al cual pertenece, el talento humano, el mercado, el entorno financiero y la producción de la empresa.
- Definir estrategias para el área de marketing y producción.
- Desarrollar un plan de acción para la ejecución del plan estratégico de la empresa.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



JUSTIFICACIÓN

Toda organización o empresa va en la búsqueda de ser exitosa, es así como se hace fundamental trazar caminos claros que les permita alcanzar las metas establecidas, lo cual implica plantear cuáles serán los pasos para alcanzar dichas metas, es precisamente esto en lo que consiste este trabajo de consultoría, en realizar una planeación estratégica.

La planeación estratégica es una herramienta que permite establecer el camino que debe recorrer una empresa para alcanzar las metas previstas, así mismo, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de una empresa. Es un proceso de formulación, establecimiento de objetivos y de los planes de acción que conducirán a lograr los objetivos.

La formulación del presente trabajo, nos permite afianzar y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante nuestra carrera profesional, realizando una consultoría enfocada en el desarrollo de un plan estratégico, en donde se analizarán diferentes áreas de la empresa Aviandes S.A.S ubicada en la ciudad de Cúcuta, con el fin de identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, así mismo se implementaran herramientas de diagnóstico que nos permitirá generar resultados con el propósito de crear un plan de acción para llevar a cabo la ejecución del plan estratégico establecido para la empresa.

El objetivo de este proyecto es suministrarle a la empresa Aviandes S.A.S ideas, conocimientos y estrategias que les permitirá definir el rumbo estratégico del negocio, crear valor de manera sostenida, mejorar los niveles de competitividad en el mercado, lograr un mejor posicionamiento en el mercado, alinear los esfuerzos de las diferentes áreas de la empresa para cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos y metas.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia, la industria avícola ha sido uno de los motores más potentes para impulsar el desarrollo económico del campo. Ha tenido un crecimiento sostenido y constante en los últimos años, lo que ha permitido consolidarse como uno de los sectores determinantes para el crecimiento del PIB en el sector agropecuario.

Norte de Santander es un departamento de Colombia, su capital es la ciudad de Cúcuta, gracias a sus recursos naturales y su ubicación geográfica, es un eje económico y comercial del país, se le conoce como un gran productor rural, especialmente en el sector agrícola. En Norte de Santander la avicultura totalizó 7.617.607 aves equivalentes al 1,10% del absoluto nacional de Colombia, el reglón avícola es uno de los reglones productivos destacados del departamento, ya que no solo genera ingresos, sino que también le apuntan a la seguridad alimentaria.

Aviandes S.A.S es una empresa avícola Norte Santandereana, con una larga trayectoria en el mercado, su objeto social es la cría de aves de corral y la comercialización de materias primas agropecuarias y de aves en canal, la cual cumple un papel importante en el departamento de Norte de Santander, generando alrededor de 75 empleos directos en la ciudad de Cúcuta y en el municipio de Durania.

Es así como nace la idea de este proyecto, de realizar un plan estratégico con el fin de identificar posibles problemas que afecten a la empresa en su crecimiento, identificando debilidades y amenazas, para convertirlas en oportunidades de crecimiento y mejoras en la calidad del producto y del servicio.

Aviandes S.A.S es una empresa familiar conformada y levantada de manera empírica y tradicional, sin embargo, con el tiempo ha ido fortaleciendo su producción y sus alianzas estratégicas, actualmente ha logrado integrar tres empresas (Pollos Leo, Pollos Peter y Avicor S.A.S), con el objetivo de aumentar su crecimiento empresarial, generar empleo de calidad, rentabilidad a sus accionistas y sostenibilidad.



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



La creación de este plan estratégico es de gran importancia, ya que se busca identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la empresa Aviandes S.A.S, a fin de generar un mejoramiento en las áreas funcionales de la empresa, que le permita el cumplimiento de los objetivos, la permanencia en el mercado, la rentabilidad y la mejora en la calidad de los productos y servicios, así mismo, que le proporcione alternativas de valor, para cumplir con el objetivo principal el cual es la satisfacción del cliente.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



CAPITULO I: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA DE CONSULTORIA

CONSULTORA A&E

Consultora A&E analíticos y estratégicos, es una empresa prestadora de servicios profesionales, que brinda asesoría a empresas en las áreas de especialización que sean necesarias para su correcta administración, adaptándose siempre a las necesidades de sus clientes, con el fin de brindarles apoyo e impulsándolas a la mejora continua en sus procesos y en su crecimiento empresarial.



Ilustración 1 Consultora A&E

Comprometidos con tu solución

Misión

Somos una empresa que ofrece servicios de consultoría empresarial, ayudando a las empresas a alcanzar una dinámica de innovación y mejora continua, que les permitan diferenciarse, proporcionando soluciones a las necesidades de los clientes en la gestión de sus negocios, impulsando su crecimiento y mejorando la sociedad en la que vivimos.

Visión

En el año 2025 se consolidará a nivel regional, como la mejor firma de consultoría y asesoría especializada, en dinamizar los resultados de sus clientes, siendo un referente



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



para los clientes por nuestra calidad en el servicio, compromiso y oportuna solución a sus necesidades.

Valores corporativos

- **TRABAJO EN EQUIPO:** El equipo de trabajo comparte conocimientos, experiencias y fortalezas, fomentando el espíritu de colaboración, cooperación para lograr el fin de nuestra organización que es brindarle solución y confianza a nuestros clientes.
- **COMPROMISO:** Vinculación máxima con los clientes, convirtiéndonos en parte del equipo de trabajo de las empresas para alcanzar el éxito de los objetivos, generando confianza y compromiso con el desarrollo de nuestros clientes.
- **CONFIANZA:** El cumplimiento, el buen trato, el brindar varias soluciones, el hacerse responsable de los errores y los problemas, entre otras acciones, generan que los clientes se sientan protegidos y confiados.
- **HONESTIDAD:** Realizar las cosas bien con los clientes con honradez, respeto y ética profesional de manera integrada.
- **RESPONSABILIDAD:** La obligación y el deber de cumplirle a los clientes con profesionalismo y responsabilidad sus inquietudes y necesidades.
- **CONFIDENCIALIDAD:** La información suministrada y adquirida por nuestro equipo de consultores es manejada con absoluta reserva profesional, garantizando que toda la información sea confidencial en cualquier aspecto de la prestación de nuestro servicio.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



Portafolio de servicios



Tabla 1 Portafolio de servicios de consultora A&E

Equipo de consultores



ISAURA JIMENEZ GARCIA



LIZETH AVILA MILLAN



LINDA TAHILYN GONZALEZ

Ilustración 2 Equipo de consultores



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



CAPITULO II: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

AVIANDES S.A.S

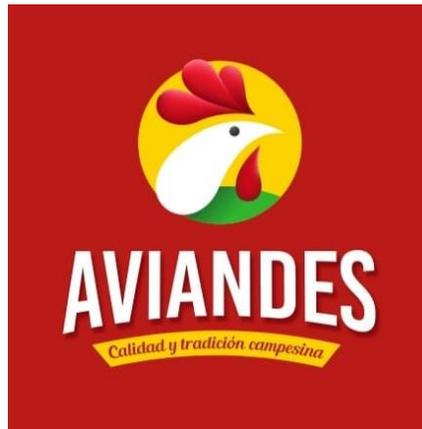


Ilustración 3 Aviandes S.A.S

Misión

Ser reconocidos en Colombia como empresa líder en producción y comercialización de productos de la canasta familiar con calidad y alto valor nutricional, siempre orientada al bienestar y la satisfacción de las necesidades de nuestros colaboradores, clientes y proveedores, con personal comprometido y capacitado.

Visión

Ser una empresa solida de fuertes valores en el sector de alimentos, combinando las mejores tradiciones agrícolas con tecnología e innovación a la vanguardia de las nuevas generaciones.



Valores corporativos

- Responsabilidad: Responsabilidad con la sociedad, con el medio ambiente, con nuestros clientes y colaboradores.
- Confianza: Inspirar credibilidad a través de nuestros actos, con transparencia y la verdad.
- Respeto: Trato digno y atención por las diferentes opiniones e igualdad de género.
- Comunicación: Escuchar con atención y compartir información asertiva.
- Amabilidad: Demostrar y hacer sentir a nuestros clientes y colaboradores que son importantes para la empresa.
- Honestidad: Manifiestar con hechos las buenas prácticas de integridad reconociendo los errores y solucionándolos.

Reseña histórica

Hace 20 años la producción avícola se consideraba una actividad marginal, los productos avícolas como el pollo, las gallinas o los huevos eran producidos por las mismas familias en sus fincas o casas, es de ahí donde nace la idea de 4 hermanos (Alexi Parada Iscala, Pedro Parada Iscala, Leonardo Parada Iscala y Adrián Parada Iscala), de criar pollos para comercializarlos en la ciudad de Cúcuta. Como resultado de esta idea, cada uno de ellos inician sus propios negocios y al pasar los años y ver el crecimiento que habían obtenido, nació la idea de crear una sociedad, crear una sola empresa para generar un mayor sostenimiento a nivel económico y social.

Aviandes S.A.S, se fundó en diciembre de 2016 como una sociedad por acciones simplificada, en la ciudad de Cúcuta e inicio criando y comercializando aves de corral, fue constituida por cinco (5) socios, los señores Alexi Parada Iscala, Leonardo Parada Iscala, Pedro Parada Iscala, Juan Vicente Acevedo Pérez y la señora Aura Milena Martínez Cárdenas, socios que integran la sociedad hasta el día de hoy.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



Inició operaciones en la residencia ubicada en la Av. 4E #3–21 Barrio La Ceiba y en donde estuvo funcionando allí por espacio de casi dos (2) años. La empresa comenzó a crecer en forma paulatina y fue cuando en enero de 2019 se decide tomar un local ubicado en la calle 10 #10A-46 Barrio Torcoroma en la ciudad de Cúcuta, donde funciono como domicilio principal hasta el 30 de noviembre de 2021, aumentando considerablemente su tamaño de cría en galpones, el 01 de diciembre de 2021 se inaugura la oficina administrativa y contable en la Calle 4N #15AE-82 Barrio San Eduardo, la cual fue establecida como domicilio principal.

Aviandes cuenta con su propia granja avícola, ubicada en la vereda Buenavista, barrio fuera del municipio de Durania, Norte de Santander, con galpones industrializados para la cría, cuenta con 7 establecimientos de comercio distribuidos en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander y un total de 79 empleados en nómina.

Es una empresa enfocada en la producción avícola, su actividad económica principal es la cría de aves de corral, su actividad secundaria es comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; animales vivos y otras actividades como el comercio al por mayor de productos alimenticios y la elaboración de alimentos preparados para animales.

Aviandes SAS, se ha posicionado en el mercado gracias a la calidad de su producto en el territorio Norte Santandereano, haciéndose competitiva, operando y cumpliendo con los requisitos de ley mínimos exigidos por los entes estatales del orden departamental y municipal para el funcionamiento de este tipo de empresas.

Ciclo de vida de la empresa

- 1. Introducción:** constitución e inicio del funcionamiento de la empresa, requiere de una gran inversión inicial y de una labor comercial de alcance para conseguir los primeros clientes.
- 2. Crecimiento:** demostración de la viabilidad del modelo de negocio y conocimiento inicial del mercado, consolidar y alcanzar la rentabilidad.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



3. **Madurez:** mejora de los productos, mejora de las instalaciones o la creación de nuevos productos.
4. **Declive:** el modelo de negocio va perdiendo interés y clientes en el mercado, importancia de la innovación, el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

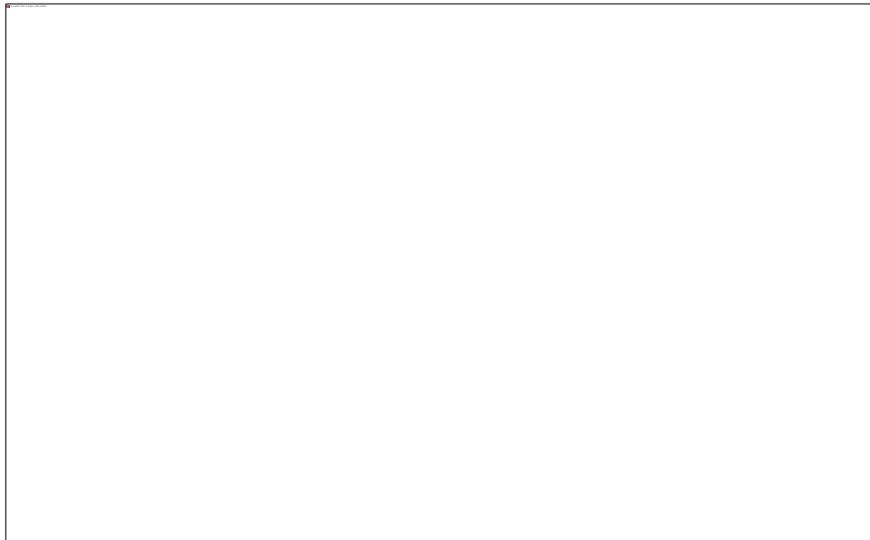


Ilustración 4 Ciclo de vida del producto

Fuente: <https://www.recursosdeautoayuda.com/ciclo-de-vida-del-producto/>

Con respecto al ciclo de vida del producto, la empresa Aviandes S.A.S se encuentra en la etapa de crecimiento, debido a que su producto está teniendo un crecimiento rápido, siendo altamente competitivos en el mercado, posicionándose a nivel municipal y departamental

Portafolio de productos

La principal actividad de Aviandes S.A.S es la cría de aves de corral; por ende, el producto principal que ofrece es el pollo semicriollo entero o pollo semicriollo despostado (pechuga, pernil, alas, contra muslo, muslo, rabadilla, costillar y menudencia), adicionalmente ofrece productos sustitutos como: Gallina, carne de res, carne de cerdo, salsamentaría.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



Pollo semicriollo
entero o despostado



Carne de res, carne
de cerdo



Salsamentaria



Tabla 2 Portafolio de productos Aviandes S.A.S

Actividad económica de la empresa

Aviandes S.A.S, es una empresa enfocada en la avicultura (Actividad de criar y cuidar aves, además de su explotación comercial), su objeto social es la cría de aves de corral, y la comercialización de materias primas agropecuarias y de aves en canal, su actividad es primaria y según lo establecido por la DIAN y la Cámara de Comercio, la actividad económica de la empresa está clasificada por los siguientes códigos CIIU (Clasificación Industrial e Internacional Uniforme):

CIIU 0145 (cría de aves de corral):

- La cría y reproducción de aves de corral, como: pollos, gallinas, pavos, patos, gansos, codornices, entre otros.



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



- La producción de huevos.
- La explotación de criadero de polluelos.

CIUU 4620 (comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; animales vivos)

- Granos y semillas, frutas oleaginosas, aceite crudo de palma, flores, plantas y sus partes.
- Tabaco en bruto, café pergamino (incluida la pasilla de producción) café trillado.
- Animales vivos, concentrados para animales productivos, pieles en bruto, cueros.

CIUU 4631 (comercio al por mayor de productos alimenticios)

- El comercio al por mayor de frutas, legumbres y hortalizas, productos lácteos, huevos y productos de huevos, aceites y grasas comestibles de origen animal o vegetal, carnes y productos cárnicos, productos de la pesca.
- El comercio al por mayor de azúcar, panela, productos de confitería, productos de panadería y productos farináceos, café transformado, té, cacao, chocolate y especias, salsas.

CIUU 1090 (elaboración de alimentos preparados para animales).

- La elaboración de alimentos preparados para animales domésticos, como perros, gatos, pájaros, peces, etcétera.
- La elaboración de alimentos preparados animales de granja, incluidos alimentos concentrados y suplementos alimenticios.



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



CAPITULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

Descripción global del sector

Aviandes S.A.S pertenece al sector primario, el cual es el que abarca las actividades relacionadas con la recolección o explotación y la transformación de los recursos naturales, en este sector se encuentra el sector agropecuario (agricultura y la ganadería), la silvicultura (explotación forestal) la apicultura, la acuicultura, la pesca, y la caza; la principal actividad de Aviandes es la cría de aves de corral, por ende, esta empresa se ubica en el sector agropecuario (avicultura).

Colombia generó un PIB corriente de US\$314,5 millones en 2021, un 2,7% inferior a los niveles pre-pandemia de 2019. El PIB per cápita corriente en 2021 fue cerca de US\$6.158, valor superior en US\$790 millones al registrado el año anterior.

El sector primario de la economía colombiana representó el 14,1% del PIB en 2021. Entre los principales productos agropecuarios de Colombia se encuentran el café, banano, flores, caña de azúcar, ganado, arroz. Por otra parte, en los recursos minero-energéticos se destaca la producción de carbón, petróleo, gas natural, mineral de hierro, ferróníquel y oro.

En 2019 en el PIB de Colombia creció 3%, pero como resultado de las medidas de aislamiento y el cierre de actividad productivas para contener el COVID-19, la economía colombiana se redujo en 7% en 2020. Adicionalmente, impactada en un ambiente de caída a los precios internacionales de los productos mineros, en especial, del petróleo y la caída de la demanda externa y interna. La recuperación fue inmediata y el PIB real se incrementó 10,6% en 2021. Para el 2022, el FMI estima un crecimiento de 5,8%.

Entre otras causas, el bajo ritmo de la actividad económica condujo al aumento de la tasa de desempleo, la cual paso de 8,9% a 10,4% y 15,7% entre 2015, 2019 y 2020, respectivamente. Este último año, afectado por los efectos negativos de la pandemia sobre el aparato productivo. En 2021, por efecto de la reactivación de la economía, la



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



tasa de desempleo se redujo y se ubicó en 13,4%. La inflación mantuvo una tendencia decreciente entre 2015-2018 cuando se redujo de 6,8% a 3,2%. No obstante, en 2019 se aumentó un 3.8%, producto del aumento de los precios de los alimentos, factores climáticos, cierre de la vía al Llano y por la mayor devaluación de la moneda. Para 2020, en un entorno de contratación de la demanda interna, la inflación se situó en 1,6%, por debajo del meta objetivo puntual del 3%. En 2021, la inflación cerró en 5,6%. Con una tendencia creciente, desde el mes de mayo, debido a los bloqueos viales desde ese mes que generaron un aumento de los precios en los alimentos perecederos. La inflación en 2021 también se afectó por el incremento en los precios internacionales de los bienes básicos y materias primas. Así mismo, por los cierres de algunos puertos, las demoras en los despachos y, en general, los problemas logísticos mundiales.



Ilustración 5 Inflación y Desempleo

Fuente: [..\..\Downloads\OEE-MA-MB-Perfil-Colombia-06-04-2022.pdf](file:///C:/Users/.../Downloads/OEE-MA-MB-Perfil-Colombia-06-04-2022.pdf)

Colombia registró una inflación del 1% en marzo con lo que acumula un incremento del 4,36% del índice de precios al consumidor (IPC) en el primer trimestre del año, un



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



aumento de 2,8 puntos porcentuales con respecto al mismo periodo del 2021, cuando fue de 1,56%. Así lo informó el DANE, que detallo que la variación anual del IPC, es decir de los últimos 12 meses, fue del 8,53% un crecimiento abrupto de 7,02 puntos porcentuales frente al mismo periodo anterior.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (Dane), el primer trimestre del 2022 el PIB presento un crecimiento de 8,5%, los sectores con mayor variación fueron las actividades artísticas y de entretenimiento, con un crecimiento de 35,7%, información y comunicaciones un 20,6% y comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida un 15,3%.

Por el contrario, dos sectores registraron variaciones negativas en su PIB trimestral: las actividades financieras y de seguros, con una contracción de 3,2% y las actividades agropecuarias, que tuvieron una caída en su PIB de 2,5%.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



CAPITULO IV: ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO

Puestos de trabajo

Aviandes S.A.S es una empresa que actualmente cuenta con 79 empleados en nómina, los cuales estamos distribuidos de esta manera:

Área de producción

- Galponeros (6)
- Administrativos (4)
- Cargadores (4)
- Oficios varios (2)

Área administrativa

- Administrativos (8)

Área de mercadeo

- Cargador (1)
- Vendedores (54)

Plan de capacitación

Diagnostico general de las necesidades de capacitación

Aviandes S.A.S es una empresa con una participación alta en el mercado, debido al crecimiento paulatino que ha tenido, sin embargo, a pesar de este crecimiento, la empresa tiene falencias que de cierta manera retrasa el funcionamiento adecuado de esta. La empresa no tiene una estructura organizacional establecida en la cual se defina la jerarquía dentro de la organización, lo que provoca que no exista una orientación adecuada de la función que debe de cumplir cada colaborador en su puesto de trabajo y donde se reporta dentro de la empresa, el análisis y la descripción de cargos no se



encuentra definidas por lo cual no se cuenta con un manual de funciones, así mismo la empresa no tiene definida su razón de ser (la misión, la visión, los valores), la falta de investigaciones de mercado, genera que la empresa no conozca cuales son los nuevos competidores que están entrando en el mercado, que productos están ofreciendo, que estrategias publicitaria están utilizando, entre otros, y por último la empresa no cuenta con estrategias de marketing digital, ni estrategias publicitarias.

Clasificación de las necesidades



Ilustración 6 Clasificación necesidades de capacitación

Objetivo específicos

- Generar un mejor conocimiento y orden a la empresa por medio de su estructura organizacional de las áreas y puestos de trabajo.
- Mejorar el desempeño de la organización enfocándolos en quienes son y a donde quieren llegar a través de su razón de ser.
- Aumentar la productividad de la empresa dando a conocer cuáles son las funciones que cada colaborador debe de cumplir (estableciendo el manual de funciones).



Programa Diseño Efectivo de la Organización

Un plan o programa de capacitación comprende una serie de acciones de entrenamiento y formación de personas, donde la transferencia de conocimiento puede servirse de actividades teóricas o prácticas. Es un proceso que va desde la detección de necesidades de capacitación hasta la evaluación de los resultados.

El objetivo principal es establecer un plan de capacitación que nos permita mejorar el desempeño y el conocimiento de la organización a través de la estructuración organizacional, la razón de ser y la descripción de puestos de trabajo.

En este programa se capacitará al gerente, administrativos y área de talento humano de la empresa Aviandes S.A.S en cómo diseñar la estructura organizativa, elaborar el manual de organización y funciones (MOF), construir el organigrama con diferentes técnicas y herramientas, implantar un sistema de análisis y descripción de puestos de trabajo. Esta capacitación se le solicitara al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) por medio de un curso online, con clases en directo donde podrán interactuar por video conferencias, con una duración de 12 horas que se repartirán en 2 horas diarias, lo que equivale a 6 días.

La ficha técnica es una herramienta con la que cuenta el exportador, para informar de una manera estandarizada y sencilla las características técnicas de un producto, la ficha técnica de capacitación sirve para permitirle al facilitador extraer la información puntual de la capacitación, para que el receptor reciba la información en forma clara y concisa, así no tenga un amplio conocimiento del producto o proceso, para garantizar la satisfacción de todos aquellos que participan de la actividad; de esta manera en este programa de capacitación se realizaron 3 fichas técnicas.

VER ANEXOS (FICHAS TÉCNICAS PLAN DE CAPACITACIÓN).



CAPITULO V: ANÁLISIS DE MERCADO

La avicultura en la actualidad es considerada una industria que está en constante crecimiento en el país, se ha dado amplio desarrollo a la avicultura donde han surgido algunas empresas avícolas. La demanda de carne de pollo ha incrementado en los últimos años gracias a las familias que se han inclinado al consumo de la misma, por ser una carne blanca y económica en comparación con otras carnes.

En el 2021 el valor de la producción de pollo y huevo alcanzo la cifra de \$27,5 billones, con una tasa de crecimiento de 24,2%, lo que significó una participación en el PIB del 30%. Teniendo en cuenta todo el encadenamiento de valor del sector, desde la genética, la producción de alimento balanceado, hasta la producción de los productos finales de huevo y pollo, la avicultura mueve en el aparato productivo nacional más de \$35 billones al año.

Caracterización del producto

El producto que se comercializa en el mercado se maneja en diferentes presentaciones:

- Pollo blanco fresco
- Pollo blanco congelado
- Pollo semicriollo fresco
- Pollo semicriollo congelado

Clasificación por su uso

- Alimentación: la adquieren los hogares, familias, entre otros, para su consumo diario.
- Producir otro bien: la adquieren los locales expendedores de alimentos, para el consumo de sus clientes.
- Comercialización: la adquieren otros locales abastecedores de alimentos para comercializarlo a otras personas.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



Productos complementarios y sustitutos

Productos complementarios:

Son los alimentos que se necesitan mutuamente para conformar un conjunto, como las verduras, los cereales y las legumbres.

Productos sustitutos:

Son los alimentos que satisfacen la misma necesidad, como la carne de res, la carne de cerdo, el pescado y el huevo.

La producción y la oferta del producto

Dependen de las importaciones de las materias primas, ya que cuando por factores económicos, político o sociales no se pueden realizar importaciones, esto causa que la oferta del producto disminuya, que los costos aumenten, que el precio del producto final suba y con ello, que no se pueda cumplir con la demanda.

Competidores directos

El sector avícola ha venido evolucionando de manera favorable en los últimos años, lo que ha permitido consolidarse dentro de la estructura actual de la economía colombiana, ofrece oportunidades de producción que contemplan varias alternativas: las aves, los huevos, y las carnes frías como producto interno; sus ventas desde Colombia se orientan hacia mercados ubicados en la región Andina, siendo nuestro país el principal productor y comercializador de estos productos. El crecimiento de la producción avícola en el país ha sido sostenible y permanente en los últimos cinco (5) años; la producción de pollo en el presente año ascendió a 1.624.000 toneladas, lo que representa un crecimiento del 3,9%.

Aviandes S.A.S es una empresa que se dedica a la cría, distribución y comercialización de aves de corral y dentro de sus competidores directos encontramos a:



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



- **Avidesa Mac Pollo:** Es la empresa avícola No. 1 en Colombia, con presencia a nivel nacional y más de 50 años siendo líder en el mercado. Es la marca más recordada y comprada por los colombianos.
- **Distraves S.A.S:** Es una empresa especializada en la producción y comercialización de proteínas y derivados de pollo, con presencia en las zonas más importantes del país, con 50 puntos de ventas, con más de 2.000 colaboradores.
- **Avícola MasCriollo S.A.S:** Es una empresa desempeñada en el buen tratado y el manejo del ave para llegar a ser consumida por el cliente, ubicada en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.
- **Avinort S.A.S:** Es una empresa productora y comercializadora de carne de pollo en canal, su actividad económica principal, es la cría de aves de corral, ubicada en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.
- **MayPollo S.A.S:** Es una empresa que se dedica al comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral) productos cárnicos, pescados y productos de mar especializados, ubicada en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.

Productos de la competencia

A pesar que la actividad económica de los competidores directos sea la misma, estos competidores manejan diferentes procesos en la cría de las aves de corral o en el beneficio, lo cual generan una calidad diferente en el producto final que ofrecen.

- **Avidesa Mac Pollo:** Ofrece pollo fresco blanco, pollo congelado marinado blanco y pollo campesino fresco despostado, además ofrece productos adicionales como salsamentaría y pollo listo para consumir (pollo abobado, embutidos y rellenos).
- **Distraves S.A.S:** Maneja dos marcas, una es Delichicks que ofrece pollo blanco congelado marinado despostado, carnes frías, pollo listo para preparar y pollo listo para consumir; la otra marca, la cual es Delecta, ofrece carnes de res y cerdo con



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



cortes finos empacados al vacío, pollo listo para consumir, pescados y mariscos y carnes frías.

- **Avícola MasCriollo S.A.S:** Ofrece pollo blanco congelado marinado despostado, pollo semicriollo fresco entero y despostado y pollo semicriollo congelado marinado despostado.
- **Avinort S.A.S:** Ofrece pollo blanco fresco entero despostado, pollo blanco congelado marinado despostado, pollo semicriollo fresco entero, despostado y pollo semicriollo congelado marinado despostado.
- **MayPollo S.A.S:** Ofrece pollo blanco congelado marinado despostado y pollo semicriollo fresco entero despostado.

Matriz del perfil competitivo (MPC)

FACTOR CLAVE ÉXITO EMPRESARIAL		PONDERACIÓN
C1	Reconocimiento de marca	0,03
C2	Respaldo y garantía del producto	0,05
C3	Experiencia en el mercado	0,07
C4	Precio	0,10
C5	Talento humano en ventas	0,08
C6	Capacidad tecnológica	0,03
C7	Servicio al cliente	0,09
C8	Eficiencia en los procesos	0,06
C9	Mercadeo	0,08
C10	Ubicación puntos de venta	0,09
C11	Distribución del producto	0,04
C12	Capacidad del producto	0,07
C13	Calidad	0,10
C14	Publicidad	0,04
C15	Posicionamiento	0,07
TOTAL		1,00



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



AVIANDES S.A.S (% participación mercado)		MAC POLLO (% participación mercado)		DISTRAVES S.A.S (% participación mercado)	
CALIFICACIÓ N	PRODUCT O	CALIFICACIÓ N	PRODUCT O	CALIFICACIÓ N	PRODUCT O
2	0,06	5	0,15	4	0,12
4	0,20	3	0,15	3	0,15
4	0,28	4	0,28	4	0,28
3	0,30	4	0,40	4	0,40
4	0,32	3	0,24	3	0,24
4	0,12	4	0,12	4	0,12
4	0,36	4	0,36	3	0,27
4	0,24	4	0,24	4	0,24
3	0,24	4	0,32	4	0,32
5	0,45	4	0,36	3	0,27
4	0,16	4	0,16	4	0,16
4	0,28	3	0,21	4	0,28
4	0,40	3	0,30	2	0,20
3	0,12	4	0,16	3	0,12
3	0,21	5	0,35	4	0,28
	3,74		3,80		3,45
MASCRIOLLO S.A.S (% participación mercado)		AVINORT S.A.S (% participación mercado)		MAYPOLLO S.A.S (% participación mercado)	
CALIFICACIÓ N	PRODUCT O	CALIFICACIÓ N	PRODUCT O	CALIFICACIÓ N	PRODUCT O
3	0,09	3	0,09	2	0,06
4	0,20	3	0,15	3	0,15
4	0,28	3	0,21	3	0,21
3	0,30	3	0,30	3	0,30
3	0,24	2	0,16	2	0,16
4	0,12	4	0,12	2	0,06
3	0,27	2	0,18	2	0,18
4	0,24	4	0,24	3	0,18
3	0,24	4	0,32	3	0,24
2	0,18	2	0,18	2	0,18
4	0,16	3	0,12	3	0,12
4	0,28	3	0,21	4	0,28
3	0,30	3	0,30	2	0,20
3	0,12	2	0,08	2	0,08
3	0,21	3	0,21	2	0,14



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



	3,23		2,87		2,54
--	------	--	------	--	------

Tabla 3 Matriz perfil competitivo MPC

Análisis de los resultados

Los factores claves de éxito más importantes son el precio y la calidad, en el factor C4 (Precio) identificamos que la empresa Mac Pollo tiene una mayor participación en el mercado con un 0,40% al igual que Distraves, en comparación con Aviandes que tiene una participación en el mercado de 0,30%. En el factor C13 (Calidad) la empresa con mayor participación en el mercado es Aviandes, con un 0,40%, seguida de Mac Pollo, Mas criollo y Avinort con una participación de 0,30%. Así mismo, podemos identificar los otros dos factores claves de éxito con mayor relevancia, los cuales son el servicio al cliente y la ubicación de los puntos de venta; en el factor C7 (servicio al cliente) se analiza que la empresa Aviandes y Mac Pollo son las que tiene mayor participación en el mercado con un 0,36%, seguidas de Distraves y Mas criollo con un 0,27%, en el factor C10 (Ubicación puntos de venta) analizamos que Aviandes es la empresa con mayor participación en el mercado respecto a este factor (0,45%), ya que cuenta con 5 puntos de ventas distribuidos estratégicamente en la ciudad.

Las cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se entiende como la presión que pueden ejercer los proveedores sobre las empresas aumentando sus precios, disminuyendo su calidad o reduciendo la disponibilidad de sus productos. Se puede determinar si el proveedor tiene el poder cuando pueden negociar los precios en su beneficio y así aumentar la rentabilidad de su empresa.

En el caso de las empresas avícolas dedicadas a la cría de aves de corral, el poder de negociación de los proveedores lo tienen las empresas, ya que en este mercado se encuentra una cantidad alta de proveedores; las empresas tienen el poder de decidir a



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



quienes comprarle las materias primas y los activos fijos necesarios para llevar a cabo la producción, teniendo en cuenta que los proveedores mantienen precios muy similares, las empresas tienen el poder de escoger el proveedor que mejor se ajuste a su relación precio-calidad.

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	PUNTAJE ASIGNADO	Nivel	¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ?
		AMENAZA			OPORTUNIDAD						
		A	M	B	B	M	A				
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Nivel de dispersión que existe entre los proveedores.			X				0,2	2	0,4	Los proveedores están concentrados, debido a que se cuenta con una buena fidelización con los proveedores.
	Tamaño económico de los proveedores frente al tamaño de nuestra organización			X				0,1	2	0,2	No existe la cantidad suficiente de proveedores comparado al tamaño de la organización.
	Posibilidad de nuevas líneas de negocio que puedan tener nuestros proveedores.				X			0,2	4	0,8	La posibilidad de que los proveedores creen nuevas líneas de negocio es baja, ya que la materia prima necesarias no cambian.
	Manejo autónomo que nuestros proveedores le pueden dar al precio de venta de sus productos/servicios			X				0,2	2	0,4	Los precios de venta de los productos de los proveedores son estables, debido a que existe una baja competencia.
	Nivel de exclusividad o innovación que tengan nuestros proveedores.				X			0,1	4	0,4	Los proveedores manejan productos similares y/o iguales, por lo tanto, al momento de la decisión de compra la empresa se basa en la confianza, eficiencia, entre otros.
	Existencia de limitaciones técnicas, económicas o relacionales.					X		0,1	4	0,4	No existen limitaciones ya sean técnicas, económicas o relacionales en el mercado de los proveedores.
	Disponibilidad y acceso de materias primas o insumos en el mercado.						X	0,1	5	0,5	Los proveedores cuentan con la suficiente disponibilidad y el acceso a las materias primas o insumos que se requieren para dicho proceso.
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		0,00						1		3,1	

Figura 1 Poder de negociación de los proveedores

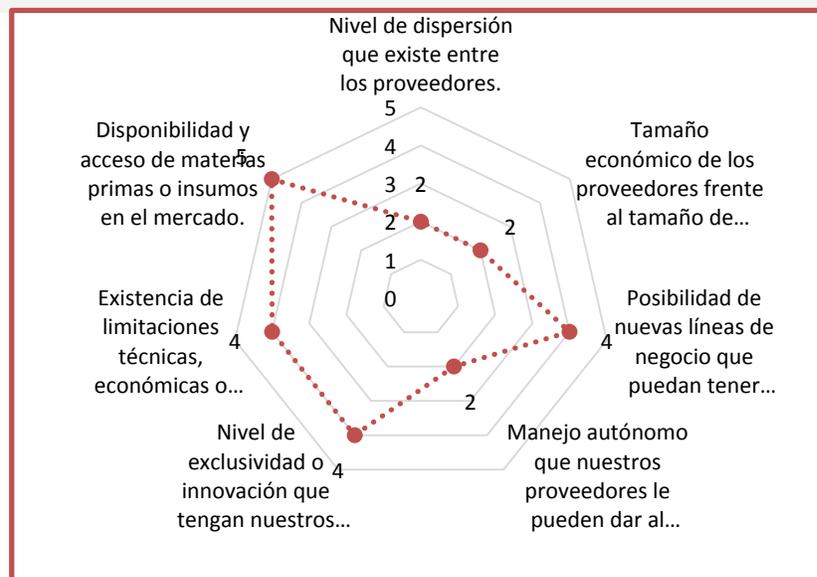


Figura 2 Gráfico poder negociación proveedores



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



Existencia de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos bienes que pueden ser consumidos en lugar de otros, estos productos limitan el potencial de la empresa, ya que la política del producto sustituto consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función. En el caso de la empresa Aviandes, el producto principal es el pollo semicriollo, sin embargo, para este, existe una gran variedad de productos sustitutos como la carne de res, la carne de cerdo, el pescado, el huevo y las vísceras, los cuales generan las mismas proteínas. A pesar de ello, el pollo sigue siendo la mejor opción para los clientes y los consumidores, debido a su precio-calidad-beneficio. Es necesarios destacar, que la empresa no se ve afectada por estos productos sustitutos, ya que esta los ofrece, con el fin de darles a los clientes una gran variedad de opciones y el poder de elegir que consumir.

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	PUNTAJE ASIGNADO	Nivel	¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ?
		AMENAZA			OPORTUNIDAD						
		A	M	B	B	M	A				
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				0,1	2	0,2	debido al constante alza de precios y preferencias de los clientes y a que existen muchos productos que puedan llegar a sustituir el producto, como lo son otras carnes o incluso los granos.
	Posibilidad real de encontrar en el mercado productos/servicios complementarios que apoyen la actual oferta de productos o servicios de la organización					X		0,2	4	0,8	porque debido al consumo de esos complementarios incrementaría la demanda de nuestro producto.
	Capacidad de la competencia de generar productos/servicios complementarios que favorezcan la posición en el mercado por parte de ellos			X				0,1	2	0,2	debido a que la competencia estaría en un mejor posicionamiento en el mercado e influiría negativamente en nuestra oferta.
	Tendencias legales que lleven a los clientes a buscar productos/servicios que sean sustitutos a los que ofrece la organización						X	0,2	5	1	Hasta el momento no hay prohibiciones legales que permitan a este producto no ser consumido o comercializado por lo tanto se convierte en una oportunidad para esta empresa.
	Tendencias tecnológicas que hagan ver los productos/servicios como obsoletos			X				0	3	0	debido a que las nuevas tecnologías y nuevas tendencias cada día son más avanzadas y más tomadas en cuenta, sin embargo si la organización no innova su tecnología hará ver a los procesos de producción obsoletos.
	Probabilidad que en un futuro los productos sustitutos parcialmente en la actualidad, sustituyan por completos los de la organización				X			0,2	4	0,8	El pollo es un producto que siempre se encuentra en la mesa de los consumidores, por lo tanto es probable que se mantenga como un producto que no sea fácilmente sustituido por su alto consumo.
	Capacidad de la organización de generar productos/servicios complementarios o sustitutos que favorezcan la posición en el mercado					X		0,2	5	1	la empresa a pesar de su tradición familiar, ha explorado complementar su producto con productos de la canasta familiar, como ventas de biberes y abarotes.
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		0,00						1	4	4	

Figura 3 Existencia de productos sustitutos



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co

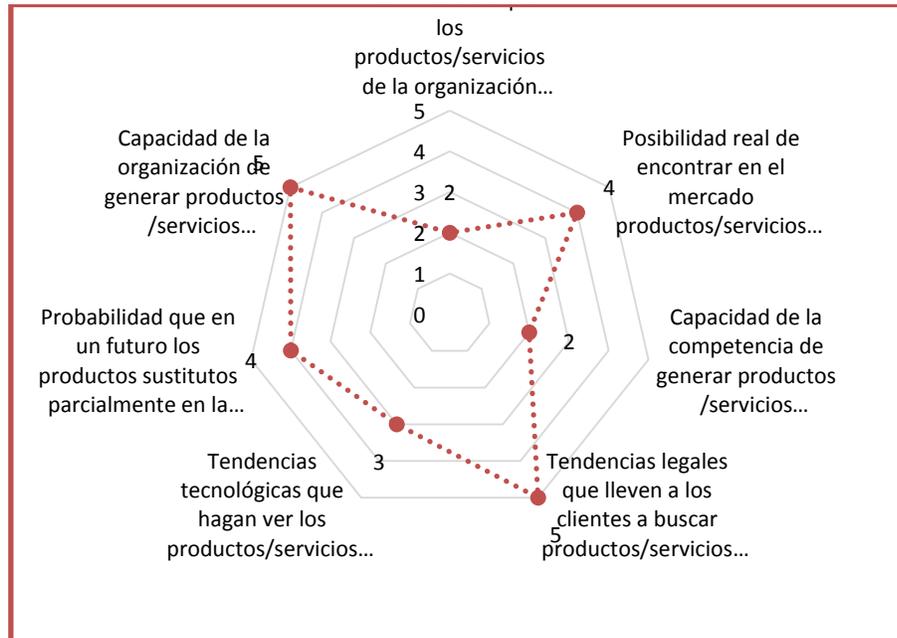


Figura 4 Gráfico productos sustitutos

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se presenta en el entorno del mercado, es la capacidad superior que poseen los agentes económicos a la hora de comprar insumos, materias primas, bienes o servicios a la empresa.

Esta fuerza examina el poder del consumidor y su efecto sobre los precios y la calidad, cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios.

En el caso de la empresa AvianDES el poder de negociación lo tienen los clientes, debido a la alta competencia que se encuentra en su entorno y a los bajos precios que ofrecen los competidores, sin embargo, a pesar de la alta competencia en los precios, los clientes tienden a preferir la calidad y el buen servicio que se les ofrece.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	PUNTAJE ASIGNADO	Nivel	¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ?
		AMENAZA			OPORTUNIDAD						
		A	M	B	B	M	A				
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	Intencionalidad de los clientes de la organización en integrarse hacia atrás.		X					0,1	2	0,2	Los clientes podrían buscar otras opciones en pro de su beneficio económico, generando así mejor acceso a productos e incrementando su portafolio de servicios
	Capacidad técnica, económica o relacional del cliente para abandonar nuestra propuesta de valor.						X	0,2	5	1	Los clientes dependen mucho de la producción de la empresa y su capacidad de abandono es muy poco probable, aunque existan más productos similares en este sector.
	Tamaño económico de los clientes frente al tamaño económico de la organización						X	0,3	5	1,5	Los clientes que maneja la empresa les da la oportunidad de mantener los precios y les permiten seguir creciendo debido al poder de negociación.
	Manejo autónomo que nuestros clientes le pueden dar al precio final de compra.					X		0,2	4	0,8	A pesar de que en el mercado existen precios más bajos, los clientes siguen eligiendo la calidad y el buen servicio que la empresa les ofrece, debido a el poder de compra, al conocimiento que tienen de la procedencia de nuestros productos y la calidad de los mismos.
	Influencia que el cliente tiene sobre la relación que tenemos a partir del nivel de información que éste posee.			X				0,2	2	0,4	Los clientes pueden influir negativamente con la información que poseen, ya que pueden llegar a reemplazar o sustituir el producto debido al precio.
SUBTOTALES Y PROMEDIOS								1		3,90	

Figura 5 Poder de negociación de los clientes

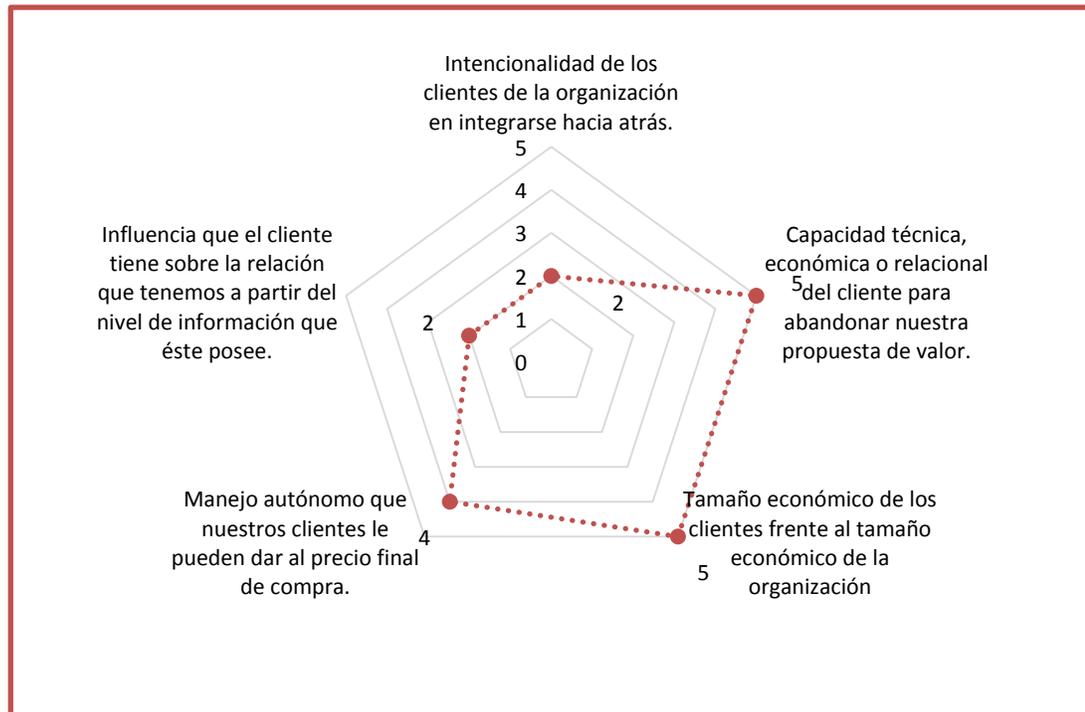


Figura 6 Gráfico poder negociación clientes



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



Entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores se presenta siempre que exista la posibilidad de que nuevas organizaciones entren fácilmente a un sector en particular, lo cual representa una amenaza para las otras organizaciones, debido a que aumenta la capacidad de producción, y obliga a las demás a ser más efectivas y a aprender a competir en nuevas dimensiones.

La cría, distribución y comercialización de aves de corral, es un mercado que no pone barreras de entrada, sin embargo, a pesar de la competitividad y el posicionamiento de diferentes empresas, es un poco tedioso el hecho de introducir una nueva empresa a

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	Calificación	Nivel	¿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					0,2	2	0,4	Los puntos de ventas se encuentran centralizados en plazas de mercados y alrededor de la ciudad, por lo tanto, la competencia entra con productos más económicos y de menos calidad.
	Nuevas estrategias de penetración en el mercado usadas por nuevos competidores			X				0,2	2	0,4	Debido a que usan estrategias de promoción y precios bajos en la penetración a este mercado con productos de igual o menor calidad.
	Barreras en términos de normas existentes que tiene el sector.				X			0,1	4	0,4	Decreto 1500, a través del cual se inspecciona, vigila y controla los productos cárnicos y comestibles destinados para el consumo humano y son requisitos sanitarios que se deben cumplir en este tipo de actividades económica.
	Barreras en términos de conocimiento.			X				0,2	2	0,4	En términos de conocimientos profesionales la empresa vive actualizándose, aunque se enfoque más en la experiencia y basen sus conocimientos en el aprender del día a día.
	Barreras en términos relacionales y de vinculación "cliente-empresa".						X	0,1	5	0,5	Los clientes están relacionados estrechamente con la empresa, debido a el valor y la fidelización que genera la calidad de los productos y la atención que la empresa les brinda.
	Acceso a los canales de distribución por parte de nuevos competidores			X				0,2	2	0,4	Los nuevos competidores reconocen las rutas y puntos de distribución, ya que estos están al alcance de cualquier empresa competidora.
SUBTOTALES Y PROMEDIOS								1		2,50	

Figura 7 Entrada de nuevos competidores

este mercado.



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co

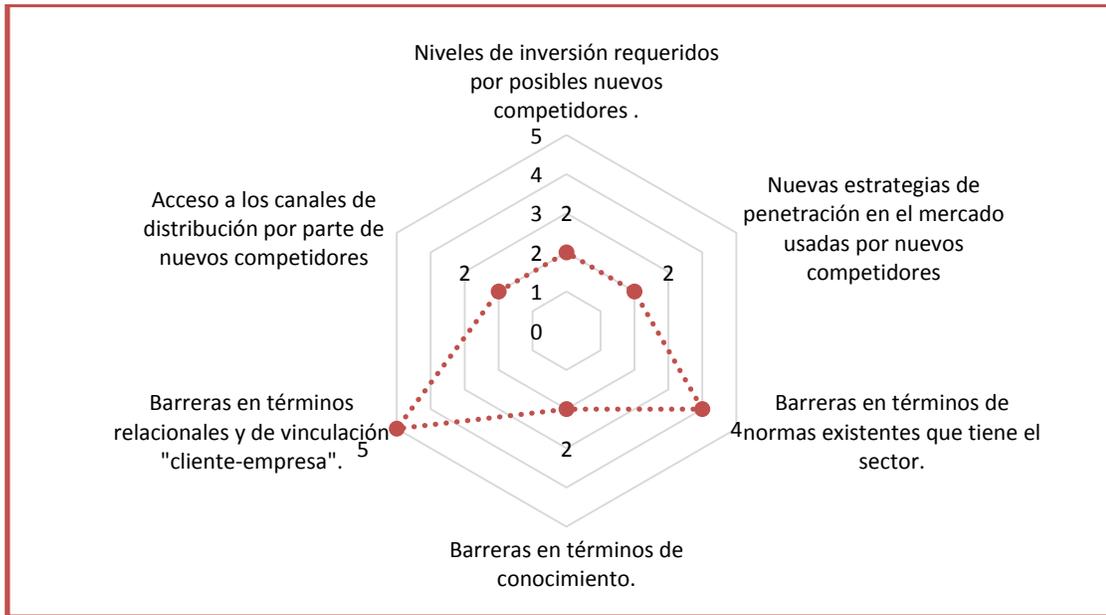


Figura 8 Gráfico entrada nuevos competidores

Intensidad de la rivalidad

la rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las 5 fuerzas competitivas. Las estrategias de una organización únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las organizaciones rivales.

La rivalidad toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, las batallas publicitarias y los lanzamientos de productos, esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición.

En el caso de la empresa Aviandes S.A.S la intensidad de la rivalidad es alta, por factores como la existencia de numerosos competidores, por el crecimiento lento de la industria, los altos costos fijos o altos costos de lanzamiento, por la falta de diferenciación, los incrementos en la capacidad y por las altas barreras de salidas.



CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	PUNTAJE ASIGNADO	Nivel	¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ?
		AMENAZA			OPORTUNIDAD						
		A	M	B	B	M	A				
INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	Tamaño y poder de los competidores de la empresa		X					0,1	2	0,2	La empresa tiene competidores con producción a mayores escalas, competidores que tener una influencia fuerte en nuestros clientes,
	Número de competidores actuales existentes en el mercado		X					0,1	2	0,2	Existen un gran numero de competidores directos tanto regionales como nacionales.
	Nivel de innovación que se encuentra por parte de nuestra competencia ya sea en sus procesos o productos/servicios		X					0,1	2	0,2	Los productores a grandes escalas manejan tecnología y procesos innovadores a comparación de las empresas pequeñas y de procedencia familiar y empirica como la nuestra, manejan mejores fuentes de información y difusión de la información.
	Velocidad de crecimiento de la competencia				X			0,3	4	1,2	El crecimiento de la competencia se ha dado a una velocidad baja y no tan constante, por lo tanto nos da la oportunidad de crecer y generar mas puntos de ventas en el sector.
	Tendencia al uso del precio de venta como principal factor de competencia por parte del sector		X					0,1	2	0,2	Esta tendencia es bastante visible, debido a los precios bajos de la competencia, a la calidad y diferencia del producto.
	Nivel de diferenciación entre los diferentes competidores en el mercado					X		0,3	4	1,2	La empresa marca la diferencia ante la competencia debido a la calidad de los procesos y del producto final.
SUBTOTALES Y PROMEDIOS								0,00	1	3,2	

Figura 9 Intensidad de la rivalidad

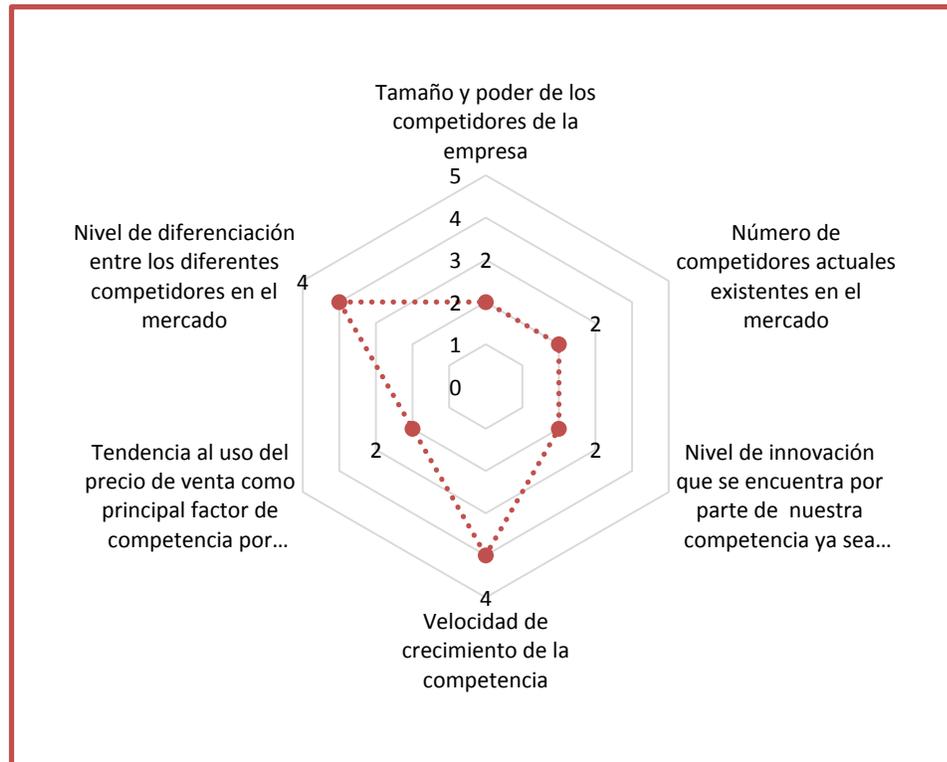


Figura 10 Gráfico intensidad de la rivalidad

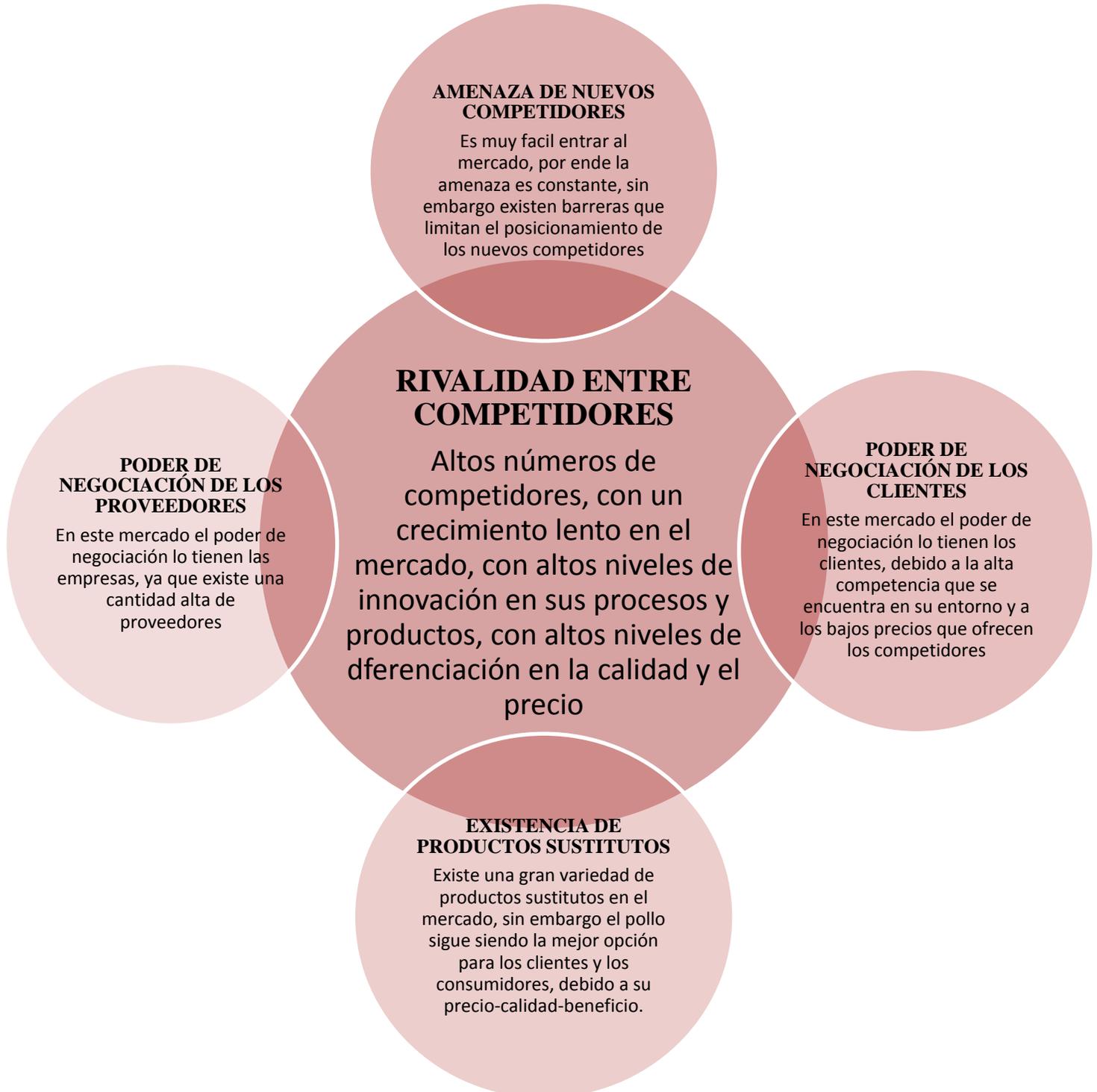


Figura 11 Las cinco fuerzas de Porter



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



CAPITULO VI: ENTORNO FINANCIERO DE LA EMPRESA

DESCRIPCION	JUN 2021
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	
Actividad Avicola	3,752,322,000.00
Devolucion en Venta	21,669,000.00
INGRESOS NO OPERACIONALES	
Descuentos comerciales	0.00
Subvenciones del Gobierno	0.00
Diversos	57.04
COSTOS DE VENTAS	
Costo de Ventas	2,971,571,000.00
UTILIDAD BRUTA	802,420,057.04
GASTOS DE ADMINISTRACION	407,872,894.95
Beneficios a Empleados	65,576,909.95
Servicios	8,881,890.00
Gastos Legales	359,000.00
Mantenimiento y Reparaciones	46,910,000.00
Depreciaciones	1,145,095.00
Diversos	285,000,000.00
NO OPERACIONALES DE VENTAS	6,343,780.26
Gravamen a los Movimientos Financieros	4,908,174.91
Gastos Bancarios	1,403,476.55
Intereses	32,128.80
Gastos Diversos	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	388,203,381.83
Provisión Impuesto de Renta	0.00
UTILIDADES NETAS	388,203,381.83

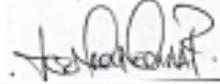
 ALEXI PARADA ISCALA Representante Legal	 LUZ MARY MEDINA RINCON Revisor Fiscal TP 262683-T	 LEIDY JHURIANY PARADA Contador Publico TP 280284-T
--	---	---

Ilustración 7 Estado de resultado de AvianDES S.A.S



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



El análisis financiero es un estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras, para determinar la situación de la empresa; normalmente se refiere al cálculo de razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente, proyectado para la empresa, el análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero

La empresa Aviandes S.A.S identificados con el Nit. 901.031.967-8 enfocada en la avicultura (Actividad de criar y cuidar aves, además de su explotación comercial), su objeto social es la cría de aves de corral, y la comercialización de materias primas agropecuarias y de aves en canal, presenta su análisis financiero, respecto a su última actualización del estado de resultado integral para junio de 2021.

Aviandes S.A.S para junio de 2021, reporto ingresos de las actividades ordinarias (3,752,322,000) e ingresos de las actividades avícolas (21,669,000) y otros ingresos diversos por (57.04), lo que genera un total de ingresos en la empresa (3,773,991,057.04). La empresa reporto unos costos de ventas (2,971,571,000) generando una utilidad bruta de (802,420,057.04). Los gastos de administración de la empresa, se distribuyeron entre los beneficios a empleados, los servicios, los gastos legales, los mantenimientos y reparaciones, las depreciaciones y diversos, los cuales generaron un gasto total (407,872,894.95) para junio de 2021. Los gravámenes a los movimientos financieros, los gastos bancarios, los intereses y los gastos diversos, causaron unos gastos no operacionales de ventas (6,343,780.26). Todo esto ocasiona una utilidad antes de impuesto por (388,203,381.83), la empresa no reporta provisión por impuestos de renta, lo que genera que las utilidades netas de Aviandes S.A.S sean de 388,203,381.83 millones de pesos. La utilidad neta después de impuestos es de tan solo el 10,28% respecto a los ingresos generados por la empresa, se puede apreciar que los salarios fueron pagos con el 1,73% de los ingresos de la empresa, siendo de esta forma el gasto más significativo entre todos los gastos que se incurrieron para junio de 2021, otro gasto muy representativo fue los mantenimientos y reparaciones con el 1,24% y por último otros gastos diversos con el 7,55%.



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



CAPITULO VII: ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN

En la empresa Aviandes S.A.S el proceso de producción se lleva a cabo por un equipo de trabajo profesional y especializado encargados de organizar y controlar el proceso de la producción de las aves, asegurándose que cumplan con las especificaciones correctas y con estándares de calidad.

Proceso de producción de Aviandes S.A.S

1. Preparación y desinfección de los galpones de la granja

En este proceso se empieza realizando el lavado y desinfección de los equipos y del galpón, se realiza el lavado y desinfección de cortinas, por consiguiente, se flamea el piso, después se fumiga con insecticida para bajar los niveles de infestación, luego se hecha en el piso cal para desinfectar los suelos. Realizado este proceso se realiza la preparación de la cama con el tamo de arroz para mantener seca y fresca la cama, se le aplica seis kilos por metro cuadrado de tamo de arroz. De ahí viene el montaje de la sala cuna que se hace dentro del mismo galpón, se le arma una parte donde lleva calefacción, para mantener a las aves en calefacción cuando hay temperaturas bajas.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



2. Recibimiento de las aves a la granja

En este proceso se debe de encender las criadoras dos horas antes para el recibimiento, con una temperatura adecuada de cama que 30 grados centígrados, realizada esa etapa se procede a aplicar tiras de papel en el piso y lanzar la comida, luego con toda la comida en el piso y el papel se le colocan unas tolvas babys llenas de comida. También se agregan los bebederos semi automáticos.



3. Alimentación de las aves

En el primer día de la llegada de las aves se empieza con un pre-inicio en el alimento por ocho a diez días con la cantidad de 250 gramos diarios por ave. Después de los diez días pasan en el inicio pigmentado y de ahí hasta el día 28 después cambian a purina de engorde quebrantado de la marca ITALCOL para los días 21 hasta los días 28 o 30.

En el día 10 se le realiza una vacunación por aspersion, que es un método importante por el cual entra en la vía ocular y la vía nasal, esta vacunación se hace con productos 100% naturales a base de esencias.

En el día 21 se le aplica un producto llamado melaza, el ave se alimenta durante todo el día hasta el día 25, después de ahí se les programa alimentación restringida desde las



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



4:00 pm hasta 9:00 am. Cuando el pollo ya ha cumplido 34 o 35 días de vida se pesan para ver si cumple con el peso ideal, el cual debe de ser de dos kilos o más, realizado este proceso, el ave está listo para su beneficio.



4. Entrega del ave para su beneficio

En esta etapa el ave ya ha cumplido con los procesos adecuados y los días establecidos para realizar su beneficio, por consiguiente, se procede a realizar la entrega del ave, en la cual los cargadores las colocan en los guacales para su respectivo transporte hacia la planta de sacrificio.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



Mapa de procesos

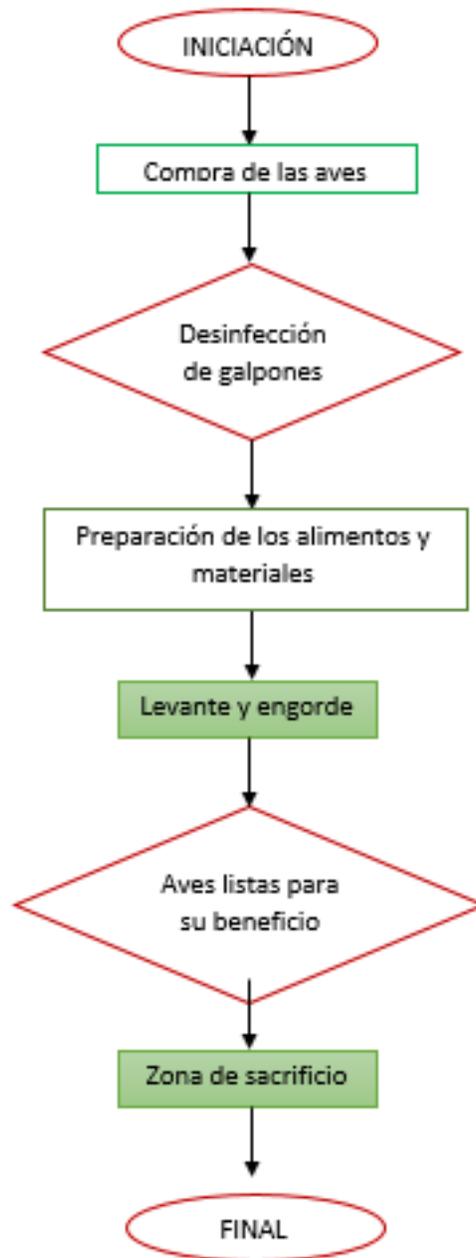


Ilustración 8 Mapa de procesos



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



Cadena de valor

CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA DE AVIANDES S.A.S.

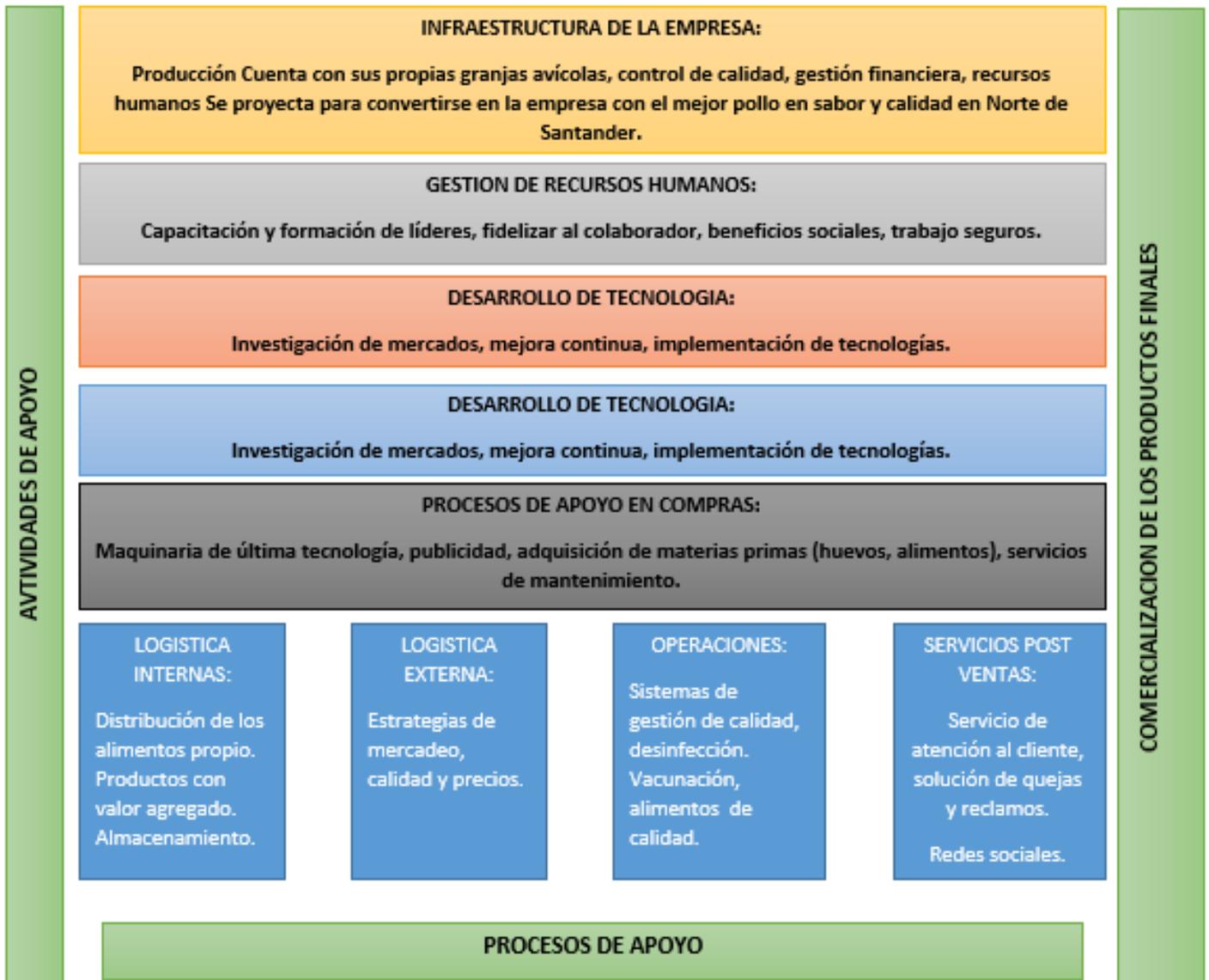


Ilustración 9 Cadena de valor



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



Análisis

La cadena de valor para la empresa de AVIANDES S.A.S. Es un modelo teórico que permite describir e interpretar el desarrollo de las actividades de la empresa. Esta cadena de valor nos demuestra que las actividades de apoyo para la infraestructura de la empresa cuentan con granjas avícolas propias para la cría y zonas de sacrificios para los pollos. Deben mantener el control de la calidad desde cero que es cuando llegan los pollitos recién nacidos a las granjas. El recurso humano es importante para la organización porque de ella depende el buen trabajo y cuidado de los productos desde el inicio hasta el final, manteniendo el producto en buena calidad para que puedan los consumidores finales disfrutar de un buen sabor tradicional y campesino que es el pollo semi-criollo.

Capacitación del personal debe contar con buena información para el cuidado, cría y los procesos de levante que se necesitan para tener un producto de alta calidad. La fidelización de los colaboradores método que compromete a los colaboradores a la empresa a tener sentido de pertenencia, con técnicas motivacionales y retribuciones monetarias. Los beneficios sociales es la forma con la que los colaboradores reciben atribuciones como seguros médicos, transporte, reciben productos o servicios por el buen desempeño laboral. El trabajo seguro es garantizar la salud y seguridad que puede presentarse en horas laborales.

Para el desarrollo de tecnologías esta metodología no ayuda a que la empresa sea más eficiente con los recursos que nos brinda la tecnología permitiendo producir mayor cantidad en menos tiempo, para la investigación de mercados herramienta que nos aporta aprovechamiento para la toma decisiones, con el objetivo de mejorar y obtener información actualizada de nuestro sector y segmento del mercado en la producción y comercialización de aves de corral.

Procesos de apoyo y compra de nuevas tecnologías, provisionar la empresa con los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la misma. La publicidad es la



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



herramienta que nos ayuda a comunicarnos con el cliente con los cinco sentidos del ser humano, insertando la marca en sus mentes, mejorando las ventas.

En los procesos de apoyo la empresa Aviandes necesita buen desarrollo de logística interna para la distribución de los productos en cada uno de los puntos de venta de la ciudad de Cúcuta, con un valor agregado y caritativa atención al cliente, brindando productos de calidad. Logística externa conjunto de procesos que complementa al producto final con estrategias de mercadeo, calidad y precios.

Operaciones sistemas de gestión de calidad servicios que se ofrece para controlar y mejorar los inconvenientes de la empresa como procesos de producción limpieza y desinfección, procesos de ventas cuidado de las aves en la vacunación, alimentos de calidad para mejores resultados deseados.

Servicios post ventas hacer seguimiento a la compra, si el cliente está complacido por el producto calificando la satisfacción del cliente, brindar servicio de atención al cliente relación directa con los clientes para cualquier inquietud, solución de quejas y reclamos, brindar solución a los clientes cuando no están conforme. Darse a conocer en las redes sociales para brindar información, y que los clientes estén atentos a las novedades.



CAPITULO VIII: ESTRATEGIAS PARA EL AREA DE MARKETING Y PRODUCCIÓN

Crear la razón de ser de la empresa

Aviandes S.A.S es una empresa que, a pesar de su antigüedad en el mercado, aún no se encuentra definida en su razón de ser, en quienes son, a donde quieren llegar, como lo van a lograr, y cuál es el objetivo por el cual trabajan a diario; así mismo su estructura organizacional, no está estructurada y los puestos de trabajo aún no se encuentran definidos. Es así como nace esta estrategia, la cual tiene como fin el fortalecer y constituir a la empresa en su razón de ser, su organización y sus puestos de trabajo.

Ejecutar el e-commerce

Aviandes S.A.S, está estancada en la implementación de estrategias de publicidad por medio de las redes sociales, como sabemos este método es muy efectivo para las empresas ya que aumentan la visibilidad de la marca e incluso pueden ayudar a mejorar la reputación online del negocio o a comunicar las características de los productos, impulsando notablemente la estrategia de marketing digital. Esta estrategia está enfocada en dar a conocer a la empresa e incrementar y agilizar los procesos de compra y venta de los productos, aprovechando que este método de las redes sociales también permite hacer un estudio de mercado, escuchar lo que dicen los usuarios de tu sector o de tu marca, o incluso hacer un estudio de la competencia.

Implementar un programa de atención al cliente

El servicio de atención al cliente es el que ofrece una empresa para relacionarse con sus clientes, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y que se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización si esta responde a ciertas políticas institucionales. Esta estrategia es muy importante aplicarla en Aviandes S.A.S ya que les



va a permitir generar fidelización de sus clientes y así mismo conocer las expectativas y las necesidades de los clientes.

Tabla 4 Plan de mejoramiento

Nombre del Plan:	AVIANDES S.A.S	
Fecha:	8-abr-22	
Objetivo	Estrategias	Actividades
Crear la razón de ser de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer con claridad la misión, visión, objetivos, políticas y valores corporativos de la empresa 2. Identificar cuáles son las áreas funcionales de la empresa 3. Analizar los cargos, funciones y puestos de trabajo de cada área 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear la misión, visión, objetivos, políticas y los valores corporativos 2. Realizar el organigrama 3. Crear el manual de funciones
Ejecutar el E-commerce	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar cuáles son las redes sociales que se implemente en su entorno 2. Suministrar información general de la empresa con el fin de darla a conocer 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de redes sociales 2. Crear la página web de la empresa



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



<p>Implementar un programa de atención al cliente</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar un programa adecuado a las necesidades de la empresa 2. Adquirir la fidelización de los clientes a través de promociones y descuentos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una línea de atención y servicio al cliente 2. Crear un buzón de sugerencias 3. Realizar promociones por medio de redes sociales
---	--	--

Metas	Recursos	Tiempo	Responsable	Indicador
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer y constituir a la empresa en su razón de ser 2. Estructurar a la empresa en su organización 3. Establecer las funciones de cada colaborador de la empresa 	<p>Recursos humanos Equipos de cómputo Ideas del gerente</p>	<p>4 semana</p>	<p>Gerente Consultores</p>	<p>Aprobación de Gerencia</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer a la empresa 	<p>Recursos humanos Recursos</p>	<p>1 semana</p>	<p>Consultores Supervisor del área de venta</p>	<p>Número de seguidores en las redes sociales</p>



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



2. Incrementar y agilizar los procesos de compra y venta del producto	financieros Equipos de cómputo Internet		Ingeniero de sistemas Contador(a) Gerente	Número de visitas en la página web
1. Conocer las expectativas y necesidades de los clientes 2. Fortalecer el área de atención al cliente 3. Aumentar la fidelización de los clientes	Recursos financieros Recursos humanos Equipos de cómputo	5 semanas	Consultores Gerente Supervisor del área de venta Contador(a)	Número de quejas y sugerencias Número de llamadas Número de ventas

Análisis

Un plan de mejoramiento es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organización y sistemática, cualquier plan de mejoramiento necesita determinar claramente cuál es su objetivo y cuales las estrategias y actividades que se desarrollan para lograrlo. En el plan de mejoramiento de la empresa Aviandes S.A.S identificamos tres objetivos, el primero es crear la razón de ser de la empresa, el segundo es ejecutar el E-commerce y por ultimo implementar un programa de atención al cliente, estos objetivos tienen establecidos cada uno de ellos sus respectivas estrategias que se llevaran a cabo para lograr las metas por medio de diferentes actividades, identificamos así mismo los recursos que se requieren, el tiempo



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



que se necesitara y los responsables de que los objetivos se cumplan según lo establecido en dicho plan.

CAPITULO IX: PLAN ESTRATÉGICO

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Matriz de Evaluación de Factores Externos					Ponderación	Calificación	Producto	0,35	14,0%
0,56	Oportunidades								
O1	Acceso a nuevos mercados				0,06	3	0,18		
O2	Demanda en el mercado				0,06	3	0,18		
O3	Asesoría técnica (FENAVI)				0,06	4	0,24		
O4	Tasa de crecimiento de la población				0,06	3	0,18		
O5	Desarrollo de nuevas tecnologías				0,09	4	0,36		
O6	Capacidad productiva				0,06	4	0,24		
O7	El PIB (Producto interno bruto), el ingreso per cápita.				0,04	3	0,12		
O8	Devolución de impuestos				0,04	3	0,12		
O9	Comportamiento y tendencias de la población				0,04	3	0,12		
O10	Poder adquisitivo				0,05	4	0,20		
0,33	Amenazas								
A1	Pandemia de la gripe aviar				0,04	2	0,08		
A2	Cambios climáticos				0,05	2	0,10		
A3	Comportamiento de la economía y salarios				0,05	1	0,05		
A4	Aumento en el costo de las materias primas				0,05	1	0,05		
A5	Competencia desleal				0,02	2	0,04		
A6	Regulaciones gubernamentales				0,02	2	0,04		
A7	Aumento de consumo y disminución de precios de productos sustitutos				0,02	2	0,04		
A8	La inflación				0,03	2	0,06		
A9	La aparición de nuevas empresas competidoras				0,02	2	0,04		
A10	Tasa de desempleo				0,03	2	0,06		



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



1,00		2,50	2,85
------	--	------	------

Tabla 5 Matriz MEFE

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) es un instrumento de diagnóstico ponderado que nos permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar los distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio. Esta herramienta facilita la formulación de algunas estrategias que permite aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.

En el análisis externo de la empresa Aviandes S.A.S se obtuvo como resultado el valor de 2,50 el cual nos permite identificar cuáles son las amenazas más fuertes que pueden llegar a afectar en la organización y así mismo las oportunidades que esta misma puede aprovechar para el crecimiento de la empresa. Las oportunidades más fuertes que se identificaron fueron las asesorías técnicas que ofrece FENAVI, con un valor de (0,24), al igual que la capacidad productiva de la empresa con un (0,24) y el desarrollo de las nuevas tecnologías (0,36); las amenazas más fuertes que se identificaron que pueden influir en la empresa son los cambios climáticos con un valor de (0,10) y la gripe aviar (0,08).

Oportunidades

1. Acceso a nuevos mercados: la medida en que los productos y servicios pueden comercializarse libremente en los mercados de exportación, se considera que un mayor acceso al mercado permite incrementar los beneficios mutuos entre los socios comerciales.
2. Demanda en el mercado: es un principal factor para fijar los precios de sus productos, buscando la manera más eficiente de asignar los recursos, que son limitados, a las necesidades, que son limitadas.



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



3. Asesoría técnica (FENAVI): esta oportunidad les permite pertenecer a un grupo de avicultores, con la atención necesaria y la protección del estado.
4. Tasa de crecimiento de la población: el aumento de la población permite tener mayor oportunidad de consumidores en el mercado.
5. Desarrollo de nuevas tecnologías: es una oportunidad que le permite tener un avance en la eficiencia técnica con la que los recursos son usados en la producción, es decir, les permite producir una mayor cantidad de bienes y servicios con los mismos recursos o seguir produciendo lo mismo con menos factores.
6. Capacidad productiva: la oportunidad de alcanzar niveles de producción por medio de una estructura productiva dada, permitiendo analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos de la organización y así tener la oportunidad de optimizarlos.
7. El PIB, el ingreso per cápita: estos factores permiten tener un crecimiento económico para impulsar al progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida.
8. Devolución de impuestos: permite recuperar los saldos a favor que la empresa presenta en sus declaraciones anuales.
9. Comportamiento y tendencias de la población: es una oportunidad que les permite a la empresa identificar en la población que tendencias que están manejando y como se está comportando la población.
10. Poder adquisitivo: permite emplear los recursos para satisfacer las necesidades que tienen, según la relación entre el precio que se paga por ellas y el nivel de recursos que se posee.

Amenazas

1. Pandemia de la gripe aviar: es una enfermedad infecciosa de las aves y rara vez afecta a los humanos, siendo una de las amenazas más fuerte.
2. Cambios climáticos: se refiere a los cambios a largo plazo de las temperaturas y los patrones climáticos, los cuales pueden ser naturales o por actividades



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



humanas, lo cual afecta considerablemente la salud de las aves al límite de llegarles a producir la muerte.

3. Comportamiento de la economía y salarios: es una amenaza debido a que se debe tener en cuenta cómo se comporta la economía del país, la manera en la cual se toman decisiones respecto al manejo de riquezas, incluyendo la manera de compra/venta de bienes y servicios, la generación de ingresos, la asignación de recursos económicos, y otras elecciones financieras.
4. Aumento en el costo de las materias primas: esta amenaza se puede presentar debido a la escasez de las materias primas, la demanda excesiva o la carencia de alternativas, en la mayoría de los casos la falta de producción efectiva de dichas materias hace que el costo se eleve en gran medida.
5. Competencia desleal: se refiere al comportamiento de parte de cualquier empresario o profesional que resulte contrario a las exigencias de la buena fe, cuando no cumple con la diligencia profesional.
6. Regulaciones gubernamentales: hace énfasis en las reglas que emite el estado, en las cuales se protegen aspectos sociales, económicos, políticos, y técnicos que son de interés de la ciudadanía.
7. Aumento de consumo y disminución de precios de productos sustitutos: esta amenaza es frecuente en el mercado, ya que al momento en que aumenta el consumo o disminuye el precio de los productos sustitutos, la demanda disminuye para la empresa.
8. La inflación: es un aumento generalizado en los precios de los bienes y servicios de una economía durante un periodo tiempo, lo cual genera que las ventas disminuyan si existe una inflación muy alta.
9. La aparición de nuevas empresas competidoras: esta amenaza se presenta cuando aparecen competidores queriendo entrar al mercado con una alta diferenciación de precios.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



10. Tasa de desempleo: es el nivel de falta de empleos en una sociedad, lo que significa que la sociedad no tendrá ingresos para sus necesidades, generando disminución en las ventas.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Matriz de Evaluación de Factores Internos		Ponderación	Calificación	Producto	0,38	13,8%
0,54	Fortalezas					
F1	Los establecimientos cuentan con tecnologías avanzadas	0,08	4	0,32		
F2	Cuenta con sus propias granjas avícolas	0,08	4	0,32		
F3	Precios estables y bajos a comparación de los productos sustitutos	0,03	3	0,09		
F4	Fidelización de los clientes hacia la calidad del producto	0,07	4	0,28		
F5	Cuenta con un equipo de trabajo capacitado y con experiencia	0,07	4	0,28		
F6	Constantemente manejan diversas promociones	0,04	3	0,12		
F7	Existe suficiente oferta	0,04	3	0,12		
F8	Excelente calidad del producto	0,03	3	0,09		
F9	Acompañamiento profesional en los procesos de la producción	0,08	4	0,32		
F10	Excelente clima laboral	0,02	3	0,06		
0,46	Debilidades					
D1	No tienen establecida una estructura organizacional	0,03	2	0,06		
D2	Falta de estrategias publicitarias	0,04	2	0,08		
D3	Poca inversión en investigación de mercado	0,04	2	0,08		
D4	Distribución de funciones	0,05	2	0,10		
D5	La producción excesiva	0,07	2	0,14		



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



D6	Poca variedad del producto	0,08	1	0,08	
D7	Ausencia de canales de distribución	0,08	1	0,08	
D8	Falta de estrategias de marketing digital	0,02	2	0,04	
D9	Poca integración con gremios del sector avícola	0,03	2	0,06	
D10	Ineficiencia en la logística	0,02	2	0,04	
		1,00		2,76	3,14

Tabla 6 Matriz MEFI

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) evalúa la información interna de la empresa, se realiza a través de una auditoría interna para de esta manera identificar las debilidades y fortalezas que se relacionan directamente con la dirección, organización, control y planeación de la organización, sirve para la formulación de estrategias, debido a que sintetiza y valora las principales debilidades y fortalezas de las áreas medulares de la organización, lo que permite tener una visión inicial al contexto de la organización.

En el análisis interno de la empresa Aviandes S.A.S se obtuvo como resultado el valor de 2,76 lo que indica que existe una razonable capitalización de las fortalezas sobre sus debilidades; así mismo nos indica cuáles son las debilidades más fuertes que debe de mejorar la empresa y las fortalezas a las cuales debe de sacarle provecho.

En este análisis existen tres fortalezas con mayor fuerza, todas estas con el mismo valor de (0,32), la primera de ellas es los establecimientos de la empresa cuentan con tecnologías avanzadas, seguido de que cuenta con sus propias granjas avícolas y por último cuenta con acompañamiento profesional en los procesos de producción; entre las debilidades más fuertes que se identificaron se encuentran la producción excesiva con un (0,14) y la distribución de funciones (0,10).



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



Fortalezas

1. Los establecimientos cuentan con tecnologías avanzadas: las nuevas tecnologías hacen referencia a los últimos desarrollos tecnológicos y sus aplicaciones, centrándose en los procesos de comunicación, por ende, es una fortaleza ya que la empresa maneja tecnología avanzada en los procesos de producción y en las ventas, con software de ventas, inventarios y facturaciones electrónicas, entre otras.
2. Cuenta con sus propias granjas avícolas: una fortaleza muy fuerte, ya que esto ahorra costos en el área de producción y permite mantener su producción de flujo continuo.
3. Precios estables y bajos a comparación de los productos sustitutos: la estabilidad de precios es una fortaleza, ya que los precios se mantienen o crecen a un determinado nivel considerado como adecuado durante cierto tiempo.
4. Fidelización de los clientes hacia la calidad del producto: se mantiene una relación positiva entre el cliente, debido a la satisfacción que se les genera con el producto.
5. Cuenta con un equipo de trabajo capacitado y con experiencia: un equipo de trabajo capacitado trabaja más motivado, aumenta la productividad de la empresa, se siente más seguros de tomar mejores decisiones, logra más fácil las metas de la empresa y mejora el clima organizacional.
6. Constantemente manejan diversas promociones: las promociones se realizan con el fin de impulsar el producto, promociones de muestra y ahorro, en el que, a pesar de los incrementos de precios, demanda y escasez, se hace el esfuerzo por mantenerlo con la misma calidad y al mismo precio.
7. Existe suficiente oferta: la empresa mantiene suficiente cantidad de producto disponibles para la venta en el mercado.
8. Excelente calidad del producto: una fortaleza fuerte, porque gracias a este es que se ha adquirido la fidelización de los actuales clientes, debido a que cumple con las expectativas y satisface las necesidades de estos.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



9. Acompañamiento profesional en los procesos de la producción: profesionales encargados de organizar y controlar el proceso de la producción de las aves, asegurándose que cumplan con las especificaciones correctas.
10. Excelente clima laboral: cuenta con un buen medio ambiente físico y humano en el que desarrollan el trabajo, esto influye mucho en la satisfacción del personal y la forma de relacionarse y la cultura de la empresa.

Debilidades

1. No tienen establecida una estructura organizacional: la empresa no tiene establecido su organigrama, el cual es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.
2. Falta de estrategias publicitarias: no se llevan a cabo estrategias de publicidad para dar a conocer a la empresa, como el manejo de las redes sociales.
3. Poca inversión en investigación de mercado: la empresa no realiza inversiones para implementar investigaciones de mercado que les permita recolectar información, analizarla y poder tomar decisiones sobre la manera de cómo vamos a actuar.
4. Distribución de funciones: hace referencia a la falta de asignación de funciones, describir cuales son los puestos de trabajo que le corresponde a cada colaborador de la organización.
5. La producción excesiva: una debilidad muy fuerte, se refiere a la situación económica en la que produce un exceso de oferta de productos sobre la demanda del mercado.
6. Poca variedad del producto: hace énfasis en la diversificación que la empresa proporciona al mercado, la habilidad de producir variedad.



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



7. Ausencia de canales de distribución: no manejan vías para hacer llegar el producto al consumidor final, por medio de empresas o intermediarios que realizan el transporte del producto.
8. Falta de estrategias de marketing digital: no se realiza cualquier tipo de marketing que utilice dispositivos electrónicos, para poder transmitir mensajes promocionales y medir su impacto a través del recorrido del cliente.
9. Poca integración con gremios del sector avícola: la empresa no se vincula ni integra con otras organizaciones que pertenezcan al gremio del sector.
10. Ineficiencia en la logística: se presentan variedad de inconsistencias, como en el transporte del producto a los puntos de venta, entre otras.

Matriz IE

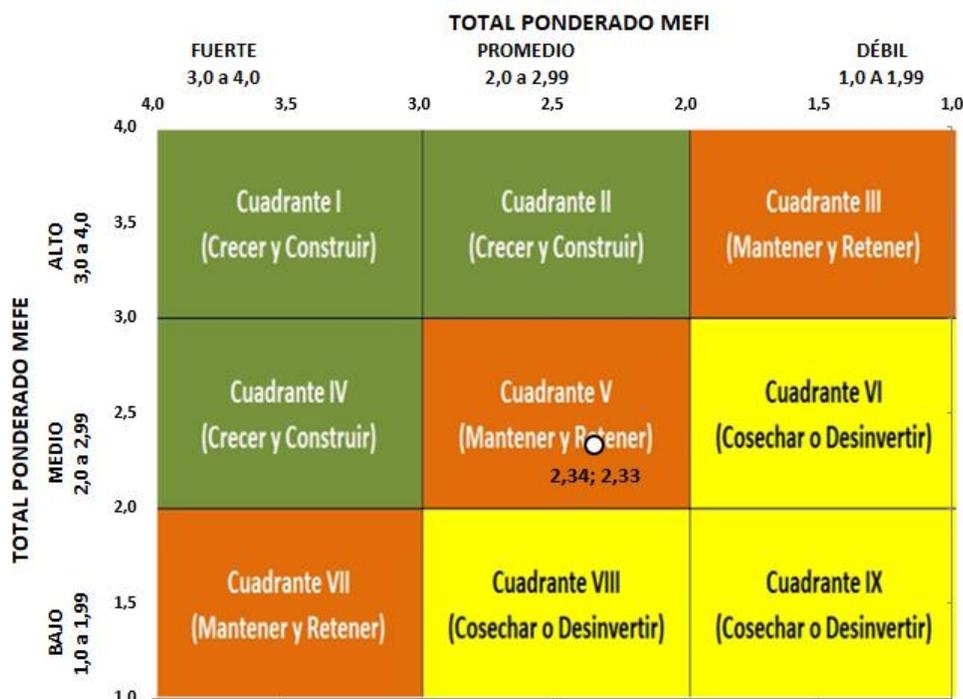


Ilustración 10 Matriz IE

Análisis



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”
 Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



La matriz interna externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus factores internos (fortalezas y debilidades) y sus factores externos (oportunidades y amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz. Basados en los resultados de las matrices MEFI y MEFE de 2,34 y 2,33; la combinación ubica el resultado en la actividad principal del cuadrante V de la matriz IE el cual corresponde a la estrategia de mantener y retener mediante la selectividad, que significa que entre la línea del portafolio de servicios debo escoger 1 y esto dependerá de su grado de rentabilidad y demanda por parte de los clientes, por lo cual este tipo de servicio sirve para mantener la productividad.

CAPITULO X: DOFA

		Fortalezas	Debilidades
Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	F1	Los establecimientos cuentan con tecnologías avanzadas	D1 No tienen establecida una estructura organizacional
	F2	Cuenta con sus propias granjas avícolas	D2 Falta de estrategias publicitarias
	F3	Precios estables y bajos a comparación de los productos sustitutos	D3 Poca inversión en investigación de mercado
	F4	Fidelización de los clientes hacia la calidad del producto	D4 Distribución de funciones
	F5	Cuenta con un equipo de trabajo capacitado y con experiencia	D5 La producción excesiva
	F6	Constantemente manejan diversas promociones	D6 Poca variedad del producto



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



	F7	Existe suficiente oferta	D7	Ausencia de canales de distribución
	F8	Excelente calidad del producto	D8	Falta de estrategias de marketing digital
	F9	Acompañamiento profesional en los procesos de la producción	D9	Poca integración con gremios del sector avícola
	F10	Excelente clima laboral	D10	Ineficiencia en la logística

Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
01	Acceso a nuevos mercados	F4O2: Desarrollo Mercado, Penetración en el Mercado	D3O1: Desarrollo Interno
02	Demanda en el mercado	F4O3: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	D3O2: Desarrollo Interno
03	Asesoría técnica (FENAVI)	F4O4: Desarrollo Producto	D3O3: Desarrollo Interno
04	Tasa de crecimiento de la población	F4O5: Desarrollo Mercado	D3O4: Desarrollo Interno
05	Desarrollo de nuevas tecnologías	F5O2: Desarrollo Mercado	D3O5: Desarrollo Interno
06	Capacidad productiva	F5O3: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	D4O1: Desarrollo Interno
07	El PIB (Producto interno bruto), el ingreso per cápita.	F5O5: Desarrollo Mercado	D4O2: Desarrollo Interno



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



08	Devolución de impuestos	F803: Desarrollo Interno	D403: Desarrollo Interno
09	Comportamiento y tendencias de la población	F804: Desarrollo Interno	D404: Desarrollo Interno
010	Poder adquisitivo	F805: Desarrollo Interno	D405: Desarrollo Interno
		F102: Desarrollo Mercado	Resultado
		F104: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	
		F701: Desarrollo Producto	
		F703: Desarrollo Mercado	
		F704: Desarrollo Mercado	
		F202: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	18 Desarrollo de Mercado
		F205: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	16 Desarrollo Interno
		F302: Desarrollo Mercado	14 Desarrollo de Producto
		F305: Desarrollo Mercado	

Amenazas		Estrategias FA	Estrategias DA
A1	Pandemia de la gripe aviar	F4A3: Desarrollo de Producto	D3A5: Desarrollo Interno, Penetración Mercado
A2	Cambios climáticos	F4A5: Desarrollo de Producto	D4A5: Desarrollo Interno
A3	Comportamiento de la economía y salarios	F8A5: Desarrollo Interno	D2A2: Desarrollo Producto, Diferenciación
A4	Aumento en el costo de las materias primas	F1A2: Desarrollo Mercado	D1A1: Desarrollo Producto
A5	Competencia desleal	F1A5: Desarrollo Mercado	D3A1: Desarrollo Producto
A6	Regulaciones gubernamentales	F4A2: Desarrollo de Producto	D3A7: Desarrollo Mercado
A7	Aumento de consumo y	F5A5: Diferenciación	D2A5: Desarrollo Producto



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



	disminución de precios de productos sustitutos		
A8	La inflación	F3A7: Diferenciación	
A9	La aparición de nuevas empresas competidoras	F3A2: Desarrollo Mercado	
A10	Tasa de desempleo		

Tabla 7 Matriz DOFA

Análisis

El análisis FODA es importante para mantener una evaluación interna y externa de lo que sucede, con el fin de establecer estrategias ante los retos o nuevas oportunidades de crecimiento. Según el análisis que se aplicó a la empresa, nos arrojó estrategias como el desarrollo de mercado, que permite incentivar al consumo, el desarrollo interno que permite mejorar los procesos internos de la empresa, minimizando las debilidades y por último el desarrollo de producto, la cual no indica que la empresa debe de generar nuevas características del producto dándole un valor agregado e innovarlo.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



CAPITULO XI: MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA

MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA			Desarrollo Mercado		selectividad		agregar valor	
0,5 6	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
O1	Acceso a nuevos mercados	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
O2	Demanda en el mercado	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
O3	Asesoría técnica (FENAVI)	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
O4	Tasa de crecimiento de la población	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
O5	Desarrollo de nuevas tecnologías	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
O6	Capacidad productiva	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



O7	El PIB (Producto interno bruto), el ingreso per cápita.	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
O8	Devolución de impuestos	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
O9	Comportamiento y tendencias de la población	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
O10	Poder adquisitivo	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
0,33	AMENAZAS	PONDERACIÓN						
A1	Pandemia de la gripe aviar	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
A2	Cambios climáticos	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
A3	Comportamiento de la economía y salarios	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15
A4	Aumento en el costo de las materias primas	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
A5	Competencia desleal	0,02	3	0,06	1	0,02	3	0,06
A6	Regulaciones gubernamentales	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
A7	Aumento de consumo y disminución de precios de productos sustitutos	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
A8	La inflación	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
A9	La aparición de nuevas empresas competidoras	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04
A10	Tasa de desempleo	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
0,54	FORTALEZAS	PONDERACIÓN						



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



F1	Los establecimientos cuentan con tecnologías avanzadas	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
F2	Cuenta con sus propias granjas avícolas	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
F3	Precios estables y bajos a comparación de los productos sustitutos	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
F4	Fidelización de los clientes hacia la calidad del producto	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
F5	Cuenta con un equipo de trabajo capacitado y con experiencia	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
F6	Constantemente manejan diversas promociones	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
F7	Existe suficiente oferta	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12
F8	Excelente calidad del producto	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
F9	Acompañamiento profesional en los procesos de la producción	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
F10	Excelente clima laboral	0,02	3	0,06	2	0,04	3	0,06
0,46	DEBILIDADES	PONDERACIÓN						
D1	No tienen establecida una estructura organizacional	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



D2	Falta de estrategias publicitarias	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
D3	Poca inversión en investigación de mercado	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
D4	Distribución de funciones	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
D5	La producción excesiva	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14
D6	Poca variedad del producto	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
D7	Ausencia de canales de distribución	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
D8	Falta de estrategias de marketing digital	0,02	2	0,04	3	0,06	2	0,04
D9	Poca integración con gremios del sector avícola	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06
D10	Ineficiencia en la logística	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04
1,89	TOTAL PONDERACIONES	1,89	PROM POND	4,49	PROM POND	4,49	PROM POND	4,45
				1,61		1,70		1,59

Tabla 8 Matriz planeación estratégica cuantitativa

Análisis

Teniendo en cuenta las 5 estrategias que se generaron, en las cuales 3 son de la DOFA, 1 de la IE y 1 de la PEYEA, cuando estas se evalúan se puede identificar que la empresa solo puede aplicar las estrategias de desarrollo de mercado y selectividad, ya que la matriz nos dice que las estrategias que se pueden aplicar son las que están por encima



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



de su promedio, es decir, desarrollo del mercado tiene un promedio de 4,49, la selectividad 4,49 y el agregar valor 4,45, estos valores nos generan un promedio de 4,47 lo que nos quiere decir de que las únicas estrategias que se pueden aplicar son desarrollo del mercado y selectividad, ya que estas dos se encuentran por encima del promedio.

CAPITULO XI: MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

FORTALEZA INDUSTRIAL		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
		N	N	O
FI 1	Los establecimientos cuentan con tecnologías avanzadas	0,16	5	0,80
FI 2	Cuenta con sus propias granjas avícolas	0,15	6	0,90
FI 3	Cuenta con un equipo de trabajo capacitado y con experiencia	0,20	6	1,20
FI 4	La calidad del producto	0,10	4	0,40
FI 5	Excelente acompañamiento profesional en los procesos de la producción	0,16	5	0,80
FI 6	Excelente clima laboral	0,10	4	0,40
FI 7	Capacidad productiva	0,13	4	0,52
		1,00	34	5,02

Tabla 9 Fortaleza industrial (PEYEA)



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



VENTAJA COMPETITIVA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
VC 1	Acceso a nuevos mercados	0,25	-3	-0,75
VC 2	Demanda en el mercado	0,20	-4	-0,80
VC 3	Desarrollo de nuevas tecnologías	0,10	-6	-0,60
VC 4	Competencia desleal	0,05	-2	-0,10
VC 5	Constantemente manejan diversas estrategias de promoción	0,20	-4	-0,80
VC 6	Existe suficiente oferta	0,20	-3	-0,60
		1,00	-22	-3,65

Tabla 10 Ventaja competitiva (PEYEA)

FORTALEZA FINANCIERA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FF 1	Precios estables y bajos a comparación de los productos sustitutos	0,20	6	1,20
FF 2	El aumento del valor de los insumos	0,70	1	0,70
FF 3	Devolución de impuestos	0,10	3	0,30
		1,00	10	2,20

Tabla 11 Fortaleza financiera (PEYEA)

ESTABILIDAD DEL ENTORNO		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
EA 1	Asesoría técnica (FENAVI)	0,10	-4	-3,90
EA 2	Tasa de crecimiento de la población	0,09	-3	-2,91
EA 3	Pandemia de la gripe aviar	0,10	-5	-4,90
EA 4	Cambios climáticos	0,15	-3	-2,85
EA 5	El PIB (Producto interno bruto), el ingreso per cápita.	0,09	-2	-1,91
EA 6	Comportamiento y tendencias de la población	0,05	-3	-2,95
EA 7	Poder adquisitivo	0,05	-4	-3,95



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



EA 8	Regulaciones gubernamentales	0,08	-3	-2,92
EA 9	Aumento de consumo y disminución de precios de productos sustitutos	0,10	-2	-1,90
EA 10	La inflación	0,10	-4	-3,90
EA 11	Tasa de desempleo	0,09	-3	-2,91
		1,00	-36	-35,00

Tabla 12 Estabilidad del entorno (PEYEA)

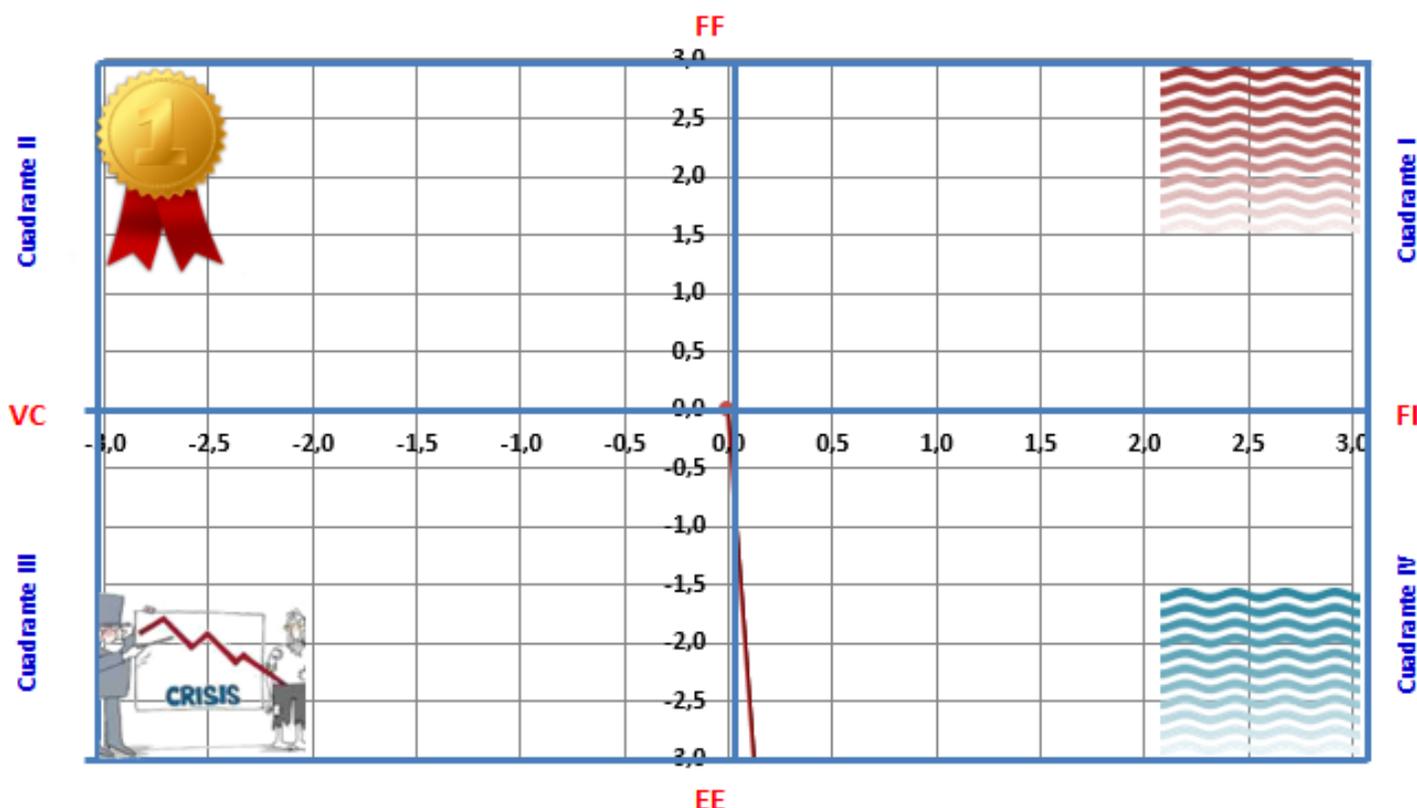


Ilustración 11 PEYEA

Análisis

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es un instrumento importante que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



Según la matriz PEYEA, al estar en el cuadrante IV se define que la empresa cuenta con estrategia competitiva, dentro de ella podemos identificar el desarrollo interno, el cual hace énfasis en el hacer mejoras en el desarrollo interno, en segunda instancia la innovación en valor, que les permite agregar un valor diferenciador de competencia, y por último la Integración intensivas que cumpla toda la cadena de servicios agregando más formas de vender ejemplo, toda la cadena intensiva de valor.

CAPITULO XII: PLANO DIRECTO DEL MIC MAC

Lista de variables

N°	VARIABLE	TITULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	Desarrollo de nuevas tecnologías	DNT	Es una clave para el desarrollo económico y social de la especie humana, las nuevas tecnologías pueden ser capitales en el relanzamiento del crecimiento económico.	Tecnología
2	Asesoría técnica	FENAVI	La oportunidad de integrarse a programas, investigaciones, alianzas educativas, informes, estadísticas e información importante para el adecuado manejo de la producción aviar y sus derivados.	Producción
3	Capacidad productiva	CP	La capacidad que tiene para producir en su máximo nivel	Producción



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



			de bienes con los recursos disponibles.	
4	Gripe aviar	GA	Virus que infecta principalmente a las aves, pero que también puede infectar a los humanos.	Producción
5	Cambios climáticos	CC	Cambios a largo plazo de las temperaturas y los patrones climáticos producidos por la naturaleza o por actividades humanas.	Medio ambiente
6	Aumento del costo de la materia prima	ACMP	Los aumentos en los precios de las materias primas debido a la guerra de Ucrania, al Covid 19 y la inflación, teniendo en cuenta que la mayoría de las materias primas son importadas.	costos
7	Granja avícola propia	GAP	La empresa cuenta con su propia granja avícola, con galpones industrializados para la cría de las aves.	Producción
8	Personal capacitado	PC	La capacitación continua de personal les permite planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, en colaboración con los demás integrantes de la organización.	Talento humano



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



9	Tecnologías avanzadas	TA	Los avances tecnológicos facilitan los procesos y funciones, optimizando recursos y aumentando la productividad.	Tecnología
10	Producción excesiva	PE	Las estadísticas de producción son definidas anualmente, por este motivo cuando la demanda disminuye, la oferta aumenta.	Producción
11	Ausencia de canales de distribución	ACD	Poca comercialización del producto y medios para hacer llegar el producto desde el fabricante hasta el consumidor final.	Mercadeo
12	Poca variedad del producto	PVP	La diversidad de productos puede ser la clave de éxito, si la empresa quiere posicionarse en el mercado.	Mercadeo

La matriz de influencia directa (MDI)

La matriz de influencia directa (MDI), describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

Las influencias van de 0 a 3, con la posibilidad de identificar influencias potenciales:

0: Sin influencia

1: Débil



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



2: Influencia moderna

3: Fuerte influencia

P: Posibles influencias

La matriz de potenciales influencias directas (MPDI)

La matriz de potenciales influencias directas (MPDI) representa las influencias y dependencias presentes y potenciales entre las variables. Complementa el MDI considerando también las relaciones futuras previsibles.

Las influencias van de 0 a 3:

0: Sin influencia

1: Débil

2: Influencia moderada

3: Fuerte influencia



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



	1: DNT	2: FENAVI	3: CP	4: GA	5: CC	6: ACMP	7: DAP	8: PC	9: TA	10: PE	11: ACD	12: PVP
1: DNT	0	3	3	1	1	1	2	3	3	2	1	2
2: FENAVI	3	0	3	2	2	1	1	3	2	3	1	3
3: CP	3	3	0	2	2	3	3	2	3	3	3	1
4: GA	1	2	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1
5: CC	1	1	2	1	0	2	2	1	1	1	1	1
6: ACMP	1	1	3	1	2	0	1	1	1	2	1	1
7: DAP	2	2	3	1	1	1	0	1	2	2	2	1
8: PC	3	3	2	1	1	1	1	0	3	2	2	1
9: TA	3	3	3	1	1	1	2	3	0	2	1	1
10: PE	2	2	3	1	1	2	2	1	2	0	2	1
11: ACD	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	0	2
12: PVP	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0

Ilustración 12 Calificación de matriz de influencia directa

Mapa de influencia / dependencia directa

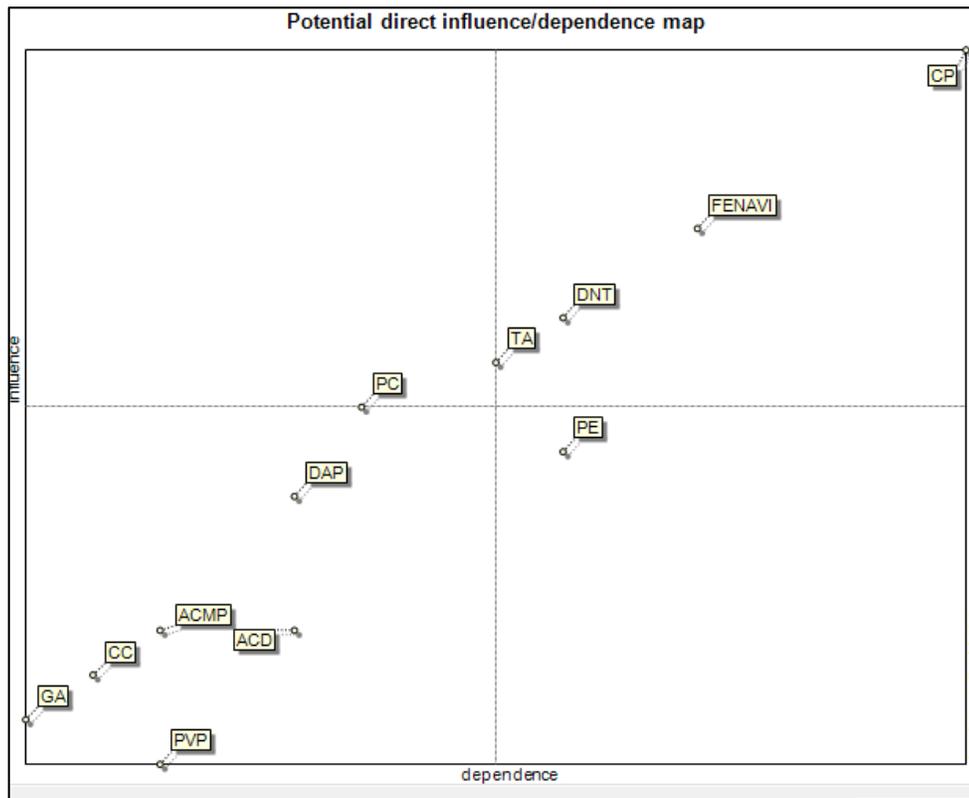


Ilustración 13 Plano de influencias / dependencias directas



Este método de análisis estructural se realizó de las variables identificadas en la DOFA, el cual ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Este método tiene como objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ellos las variables esenciales a la evolución del sistema.

La primera diagonal es la de entradas/salidas y aporta el sentido de la lectura del sistema:

- En la parte superior izquierda se sitúan variables de entrada, fuertemente motrices, poco dependientes, estas determinan el funcionamiento del sistema.
- En el centro se sitúan las variables de regulación que participan en el funcionamiento normal del sistema.
- Abajo y a la derecha figuran las variables de salida, las cuales dan cuenta de los resultados de funcionamiento del sistema, estas variables son poco influyentes y muy dependientes. Se les califica igualmente como variables resultado o variables sensibles.

La segunda diagonal es la estratégica, ya que cuanto más se aleja del origen, mas carácter estratégico tienen las variables.

Aplicando el método de MIC MAC en la empresa Aviandes S.A.S en el mapa de influencia directa podemos observar que:

En el cuadrante enlace, las tecnologías avanzadas (TA), el desarrollo de nuevas tecnologías (DNT), las asesorías técnicas (FENAVI) y la capacidad productiva (CP); son aquellas variables que soportaran el crecimiento de la empresa en un futuro.

En el cuadrante de entrada, el personal capacitado (PC) es la variable que está impactando la realidad de la empresa, pero sin embargo no afecta directamente el futuro de la empresa.



En el cuadrante de obstáculo, la gripe aviar (GA), la poca variedad del producto (PVP), los cambios climáticos (CC), la ausencia de canales de distribución (ACD), el aumento del costo de las materias primas (ACMP) y las granjas avícolas propias (DAP), son aquellos variables que afectaran el crecimiento de la empresa en un futuro, por lo tanto, es necesario generar políticas que contrarresten o minimicen dichas variables.

En el cuadrante de salida, la producción excesiva (PE) es la variable que no nos quita, pero tampoco nos pone.

Gráfico de influencia directa

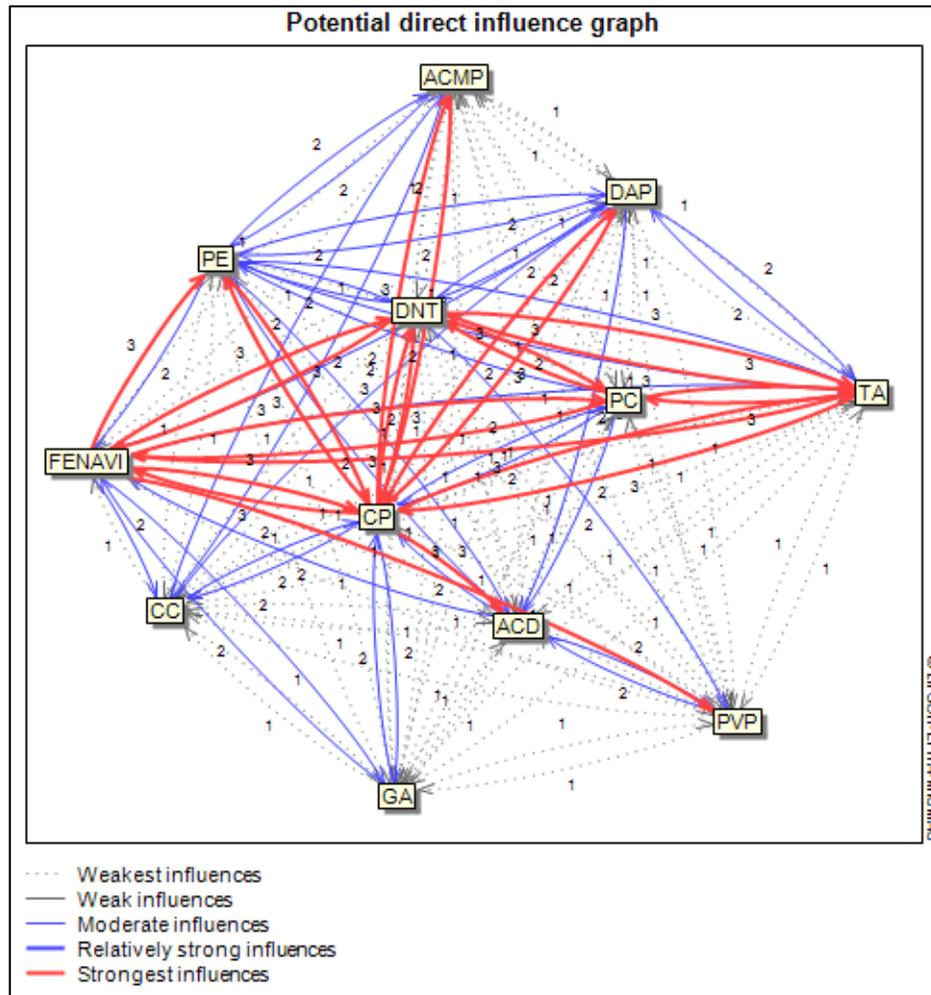


Ilustración 14 Gráfico de influencia directa



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”
Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



CAPITULO XIII: BALANCED SCORECARD (BSC)

Mapa estratégico

Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)																				
Mapa Estratégico																				
<p>Misión Ser reconocidos en Colombia como empresa líder en producción y comercialización de productos de la canasta familiar con calidad y alto valor nutricional, siempre orientada al bienestar y la satisfacción de las necesidades de nuestros colaboradores, clientes y proveedores, con personal comprometido y capacitado.</p>																				
<p>Visión Para el 2024 ser una empresa solida de fuertes valores en el sector de alimentos, combinando las mejores tradiciones agrícolas con tecnología e innovación a la vanguardia de las nuevas generaciones.</p>																				
Temas Estratégicos																				
Crear identidad corporativa de la empresa Aviandes			Ejecutar el E-commerce			Implementar un programa de atención al cliente			0,00											
Perspectiva Financiera																				
C	o	Objeto	C	o	Objeto	C	o	Objeto	C	o	Objeto	C	o	Objeto	C	o	Objeto	C	o	Objeto



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



F 1	Aumentar las ventas	F 2	0	F 3	0	F 4	0	F 5	0	F 6	0	F 7	0	F 8	0	F 9	0	F 10	0
Perspectiva de los Clientes																			
C 1	Determinar un programa que permita conocer las necesidades de atención al cliente en la empresa	C 2	Capacitar a la empresa en la creación de su razón de ser e identidad corporativa	C 3	0	C 2	Capacitar a la empresa en la creación de su razón de ser e identidad corporativa	C 5	0	C 6	0	C 7	0	C 8	0	C 9	0	C 10	0
Perspectiva de los Procesos Internos																			
C 1	Determinar un programa que permita conocer las necesidades de atención al cliente en la empresa	C 2	Capacitar a la empresa en la creación de su razón de ser e identidad corporativa	C 3	0	C 2	Capacitar a la empresa en la creación de su razón de ser e identidad corporativa	C 5	0	C 6	0	C 7	0	C 8	0	C 9	0	C 10	0



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



Establecer con claridad la misión, visión, objetivos, políticas y valores corporativos de la empresa	P 2	Crear estructura organizacional	P 3	Analizar los cargos, funciones y puestos de trabajo de cada área	P 2	Crear estructura organizacional	P 3	Analizar los cargos, funciones y puestos de trabajo de cada área	P 4	0	P 5	0	P 6	0	P 7	0	P 8	0
--	-----	---------------------------------	-----	--	-----	---------------------------------	-----	--	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

C o d	Objetivo	C o d	Objetivo	C o d	Objetivo	C o d	Objetivo	C o d	Objetivo	C o d	Objetivo	C o d	Objetivo	C o d	Objetivo	C o d	Objetivo		
I 1	Determinar cuáles son las redes sociales que se	I 2	Crear redes sociales	I 3	Crear un código QR	I 4	0	I 5	0	I 6	0	I 7	0	I 8	0	I 9	0	I 10	0



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



PLAN DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico planteado para la empresa Aviandes S.A.S se encuentra dividido en tres objetivos estratégicos: El primero es crear la identidad corporativa de la empresa, como se pudo observar anteriormente la empresa no cuenta con su razón de ser, sin embargo, a medida que se realizaba la consultoría la empresa tuvo la necesidad de crear su misión y visión, la cual fue suministrada. No obstante, la empresa aún no tiene establecido su estructura organizacional. El segundo es ejecutar el E-commerce, este objetivo es de gran importancia, ya que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, pero no tiene reconocimiento, es así como nace esta idea, para implementar herramientas como las redes sociales y/o página web. El tercero fortalecer y capacitar el talento humano para el mejoramiento continuo de la empresa.

TABLERO DE COMANDO		INTEGRANTES	MISIÓN	VISIÓN	PRINCIPIOS
AVIANDES			Ser reconocidos en Colombia como empresa líder en producción y comercialización de productos de la canasta familiar con calidad y alto valor nutricional, siempre orientada al bienestar y la satisfacción de las necesidades de nuestros colaboradores, clientes y proveedores, con personal comprometido y capacitado.	Para el 2024 ser una empresa solida de fuertes valores en el sector de alimentos, combinando las mejores tradiciones agrícolas con tecnología e innovación a la vanguardia de las nuevas generaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad: Responsabilidad con la sociedad, con el medio ambiente, con nuestros clientes y colaboradores. • Confianza: Inspirar credibilidad a través de nuestros actos, con transparencia y la verdad. • Respeto: Trato digno y atención por las diferentes opiniones e igualdad de
		LIZETH			
		LINDA			
		ISAURA			



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



											<p>género.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación: Escuchar con atención y compartir información asertiva. • Amabilidad: Demostrar y hacer sentir a nuestros clientes y colaboradores que son importantes para la empresa. • Honestidad: Manifiestar con hechos las buenas prácticas de integridad reconociendo los errores y solucionándolos.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	FEC HA INICIO	FEC HA FINAL	M ET A	DESCRIPCION	TACTICAS	FEC HA INICIO	FEC HA FINAL	M ET A	DESCRIPCION	INDICADORES
Crear identidad corporativa de la empresa Aviandes.	Establecer con claridad la misión, visión, objetivos,	15/04/2022	1/05/2022	100%	Plantear a los dueños de la empresa un modelo de misión y visión	Proponer 2 modelos de misión y visión	15/04/2022	30/04/2022	50%	Se formulan 2 misión y visión y se escogió una como predeterminada.	Impacto de entidad corporativa



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



	políticas y valores corporativos de la empresa				de la misma con el fin de tener su aprobación.	Desarrollo de la misión y visión	15/04/2022	1/05/2022	50%	De acuerdo a la información recopilada de la empresa, se genera la misión y la visión plasmando la proyección de lo que tienen y a lo que se dedican.
	Crear estructura organizacional	6/05/2022	18/05/2022	100%	Identificar las áreas funcionales de la empresa y establecer una estructura organizacional.	Recopilar la información por medio del gerente para identificar puesto de trabajos de los colaboradores	6/05/2022	18/05/2022	50%	De acuerdo a la información obtenida se procedió a crear una estructura organizacional.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



					Plasm ar una estruct ura organi zación según las áreas funcio nales	18/0 5/20 22	20/0 5/20 22	50 %	Se impleme nta la estructur a y el manual de procesos y funcione s	
Analizar los cargos, funciones y puestos de trabajo de cada área	20/0 5/20 22	25/0 5/20 22	10 0 %	Identific ar las áreas y perfiles profesi onales y ubicar los colabor adores en los puestos de trabajo	Imple menta r el manua l de funcio nes y de proces os respec to a la estruct ura organi zacion al.	20/0 5/20 22	25/0 5/20 22		Se impleme nta un manual de funcione s donde se establec e responsa bilidades , compete ncias y tareas de cada colabora dor.	

OBJE TIVO ESTR ATEGI CO	ESTR ATEGI AS	FEC HA INICI O	FEC HA FIN AL	M ET A	DESCR IPCION	TACTI CAS	FEC HA INICI O	FEC HA FIN AL	M ET A	DESCRIPCION	INDIC ADOR ES
Ejecutar el E-commerce	Determinar cuáles son las redes	27/0 5/20 22	2/06/ 2022	10 0 %	Identific ar las necesid ades de la empres	Apoyo por medio de encue stas	27/0 5/20 22	29/0 5/20 22	50 %	se impleme ntó una encuesta donde se determin	Result ado de la encue sta



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



	social es que se implemente en su entorno				a y determinar un plan de marketing digital que promueva el reconocimiento de la empresa en su entorno	que determinen las redes más usadas por los clientes potenciales				aron las redes más usadas para generar un plan de acción	
					Poner en marcha el plan de marketing digital	27/05/2022	2/06/2022	50%	Se identifican las redes más usadas y se generó un plan de creación de dichas redes para generar con ello mayor confianza y reconocimiento		
	Crear redes sociales	28/05/2022	28/05/2022	100%	Crear redes sociales como Facebook, WhatsApp	Agilizar los procesos de compra y gener	28/05/2022	28/05/2022	50%	Se identificó la necesidad de dar conocimiento de	Número de seguidores



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



					pp bussines y una página web con el fin de mejorar la calidad de atención al cliente y dar a conocer la empresa	ar un impacto positivo de la empresa en cuanto a la actualización de procesos.				la empresa y posicionar su nombre en el mercado	
					crear las redes sociales y pagina web para un mejor posicionamiento de la empresa	crear las redes sociales y pagina web para un mejor posicionamiento de la empresa	28/05/2022	28/05/2022	50%	Se implementan las redes sociales y pagina web para un mejor posicionamiento de la empresa	
					crear un código QR con el fin de brindar fácil acceso a las redes y dar una ruta fácil y rápida de	Facilitar el rápido acceso a los servicios de información	4/06/2022	15/06/2022	50%	Se identifica la necesidad de la creación de un código para facilitar la atención.	Número de visitas
					Crear código QR	Crear código QR	4/06/2022	15/06/2022	50%	se implementa el	
					Crear un código QR	Facilitar el rápido acceso a los servicios de información	4/06/2022	15/06/2022	50%	Se implementa el	



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



				atención.					código QR	
--	--	--	--	-----------	--	--	--	--	-----------	--

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	FEC HA INICIO	FEC HA FINAL	META	DESCRIPCION	TACTICAS	FEC HA INICIO	FEC HA FINAL	META	DESCRIPCION	INDICADORES
fortalecer y capacitar el talento humano para el mejoramiento continuo de la empresa.	Determinar un programa que permita conocer las necesidades de atención al cliente en la empresa	4/06/2022	31/12/2022	100%	Crear un formulario con la intención de conocer el nivel de la calidad de atención a nuestros clientes	crear una serie de preguntas para realizar un formulario de preguntas.	4/06/2022	4/06/2022	50%	Se plantea una serie de preguntas con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los clientes.	Número de respuesta de los clientes
						Crear el formulario de preguntas y enviar a los clientes para conocer su nivel de satisfacción y así proponer	4/06/2022	31/12/2022	50%	lograr que se implemente por medio de las redes sociales este formulario de preguntas.	



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



						mejoras en la atención.					
Capacitar a la empresa en la creación de su razón de ser e identidad corporativa	4/06/2022	31/12/2022	100%	Crear un plan de capacitación con el SENA para la orientación de cómo crear su razón de ser e identidad corporativa	proponer un plan de capacitación	4/06/2022	31/12/2022	50%	se propone un plan de capacitación en el SENA para lograr la organización de la empresa y su razón de ser	Impacto de identidad corporativa	
					capacitar a los empresarios	4/06/2022	31/12/2022	50%	Lograr que los empresarios opten por realizar las capacitaciones y lograr la organización de su razón de ser		
Aumentar las ventas	16/06/2022	31/12/2022	100%	Crear un aumento en las ventas con los objetivo	Aumentar las ventas	16/06/2022	31/12/2022	50%	Lograr un aumento en las ventas alcanzando cada	% de ventas mensuales.	



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



				s y metas propuestas					meta y objetivo trazado en este plan.	
--	--	--	--	----------------------	--	--	--	--	---------------------------------------	--

Plan de acción

Crear identidad corporativa de la empresa Aviandes.

Establecer con claridad la misión, visión, objetivos, políticas y valores corporativos de la empresa.

Se establecen dos misiones y visiones, objetivos, políticas y valores corporativos para la empresa con el fin de exponerlo ante los gerentes de la empresa y pudieran escoger y decidir si usarlas para que hagan parte de la identidad corporativa de la empresa.

Misión

Aviandes es una empresa del sector avícola dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios de origen avícola y otros cárnicos para el consumo humano, somos una empresa comprometida con el bienestar de nuestros clientes y enfocados en brindar el mejor producto con los más altos estándares de calidad en todos sus procesos y criterios de seguridad y salubridad, con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes.

Visión

Para el 2025 ser una empresa consolidada en el sector como una empresa con un alto valor diferenciador en sus procesos y sus productos de modo que seamos reconocido como una empresa líder en el mercado, brindando así a nuestros clientes una mayor calidad del producto y una mejor experiencia.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co

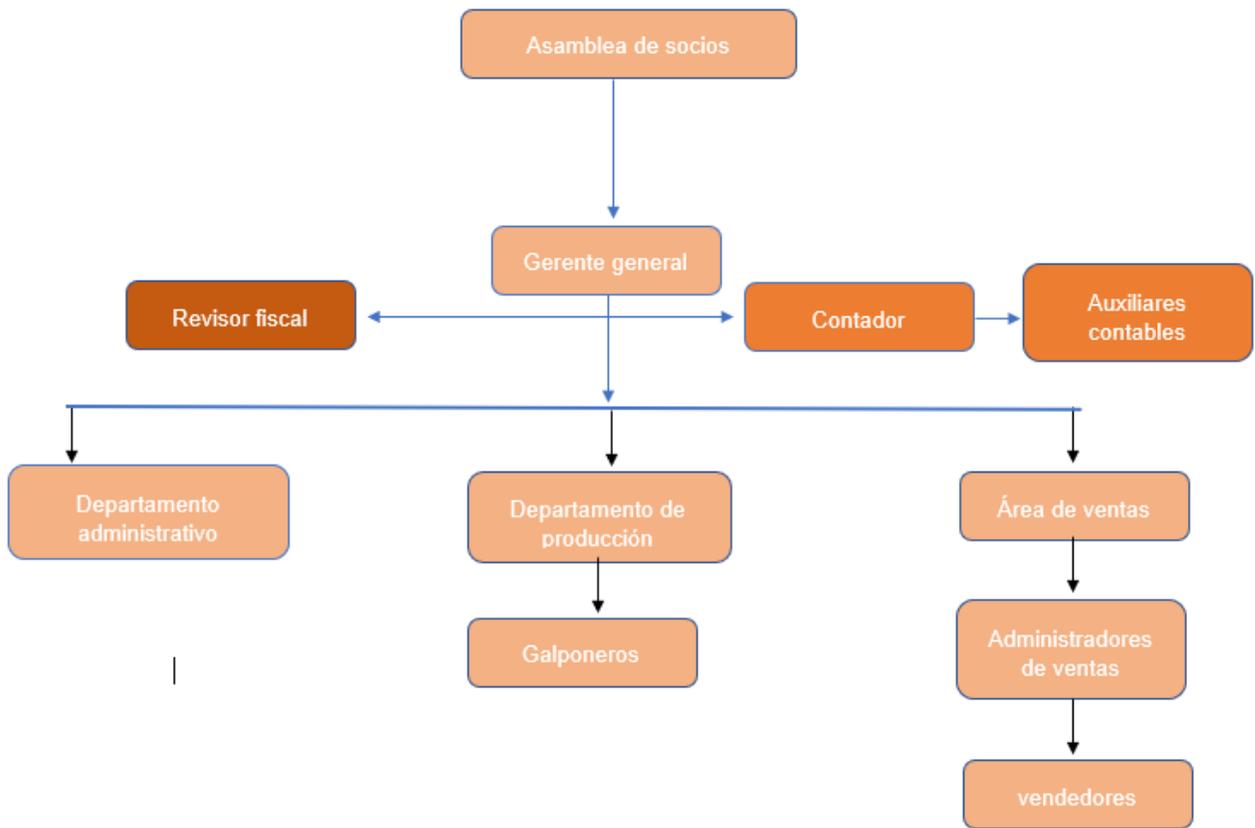


Objetivos

- ✓ Responsabilidad: Responsabilidad con la sociedad, con el medio ambiente, con nuestros clientes y colaboradores.
- ✓ Confianza: Inspirar credibilidad a través de nuestros actos, con transparencia y la verdad.
- ✓ Respeto: Trato digno y atención por las diferentes opiniones e igualdad de género.
- ✓ Comunicación: Escuchar con atención y compartir información asertiva.
- ✓ Amabilidad: Demostrar y hacer sentir a nuestros clientes y colaboradores que son importantes para la empresa.
- ✓ Honestidad: Manifestar con hechos las buenas prácticas de integridad reconociendo los errores y solucionándolos.

Crear estructura organizacional

Se crea una estructura organizacional después del proceso de identificar las áreas funcionales de la empresa, la cual nos llevó a plantear la siguiente estructura con el fin de que los empresarios se familiaricen con ella y sea una propuesta aceptada por la gerencia.



Ejecutar el E-commerce

Determinar cuáles son las redes sociales que se implementan en su entorno.

En este objetivo se trazó una meta, la cual era identificar las necesidades de la empresa y determinar un plan de marketing digital que promueva el reconocimiento en su entorno. Por lo tanto, se crea una página web, una página de Facebook y WhatsApp Business y un código QR con el fin de potencializar por medio de redes el reconocimiento de la empresa Aviandes S.A.S.

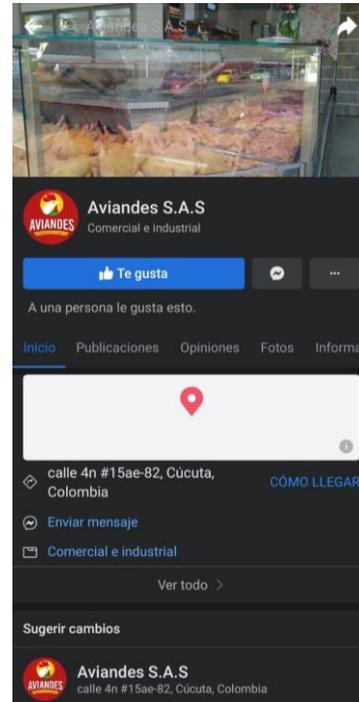


SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
 www.unipamplona.edu.co



Fortalecer y capacitar el talento humano para el mejoramiento continuo de la empresa.

Determinar un programa que permita conocer las necesidades de atención al cliente en la empresa.

Para el cumplimiento de esta estrategia se formularon una serie de preguntas en un formulario con el fin de enviarlo a los clientes de nuestra empresa para conocer sus opiniones acerca del servicio y la satisfacción del mismo.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfrGAKbVmlISs1RgRm619bdV1a5bWp2qLbMiuUy5E6x25SR-A/viewform?usp=sf_link

Capacitar a la empresa en la creación de su razón de ser e identidad corporativa

Se decide crear un plan de capacitación con el SENA para la orientación de cómo crear su razón de ser e identidad corporativa para fortalecer la toma de decisiones en cuanto a la organización de la empresa.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



CONCLUSIONES

Luego de realizar una consultoría a la empresa Aviandes S.A.S, identificando sus debilidades, oportunidades, fortalezas y sus amenazas e implementando una serie de herramientas que nos permitieron tener dichos resultados para identificar que estrategias se podrían implementar a la empresa para soportar el crecimiento en un futuro.

Se creó un plan estratégico que consistía en implementar 3 objetivos estratégicos, los cuales fueron crear la identidad corporativa de la empresa, ejecutar el E-commerce y fortalecer e capacitar el talento humano para el mejoramiento de la empresa.

Los resultados obtenidos para este plan estratégico fueron la creación de la misión, visión, los objetivos de la empresa, la creación de la página de Facebook, el código QR de dicha página, una encuesta dirigida a los clientes para medir su satisfacción y el organigrama de la empresa.



RECOMENDACIONES

- Mantener activas sus redes sociales, realizando publicaciones, publicidad paga y promociones, para adquirir reconocimiento.
- Realizar la encuesta de satisfacción a los clientes una vez al mes, para medir si están mejorando o empeorando y tomar decisiones a tiempo.
- Implementar otros programas de capacitación para el talento humano enfocados siempre en la atención a los clientes.



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co



REFERENCIAS

Diseño del plan estratégico para la empresa granja avícola las tunas, Universidad de América (2016)

https://fenavi.org/wp-content/uploads/2018/05/CARTILLA_Elasticidad_Precios_2016.pdf

Análisis y estrategias para una empresa avícola familiar, Universidad Iberoamericana (2006)

<http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014801/014801.pdf>

Plan estratégico de una granja avícola, Emprendices (2015)

<https://www.emprendices.co/plan-estrategico-una-granja-avicola/>

MIC MAC análisis estructural

http://prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac

Análisis FODA de una empresa, que es como se hace y ejemplos

<https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>



SC-CER96940



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”

Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750
www.unipamplona.edu.co