

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA AVÍCOLA "POLLOS DEL CAMPO"  
UBICADA EN EL KM 2 VIA CAVASA, VEREDA EL SILENCIO, CANDELARIA.**

**KARLA MARINA JARAMILLO LÓPEZ**

**ALEJANDRA JURADO**

**KEVIN RAMÍREZ LOAIZA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2017**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA AVÍCOLA "POLLOS DEL CAMPO"  
UBICADA EN EL KM 2 VIA CAVASA, VEREDA EL SILENCIO, CANDELARIA.**

**KARLA MARINA JARAMILLO LÓPEZ**

**ALEJANDRA JURADO**

**KEVIN RAMÍREZ LOAIZA**

**Trabajo de grado como requerimiento para optar el título de Administrador  
de empresas**

**Asesor**

**LUIS EMIRO HOME GALINDEZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2017**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

Proyecto de grado Plan de mejoramiento para la Avícola "Pollos Del Campo" Ubicada en el km 2 vía Cavasa, Vereda El Silencio, Candelaria, admitido por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, admitido como requerimiento para obtener el título de administrador de empresas.

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Santiago de Cali, noviembre de 2017.

## **DEDICATORIA**

Ha sido un verdadero sueño hecho realidad el estar alcanzando unas metas que me propuse concluir en la carrera iniciada. Momentos de alegría y superación permanente para poder dar vida a un proyecto que desde mi infancia me propuse realizar.

Culminando mis estudios pude lograr con la perseverancia, el estudio mesurado y los deseos que palpitaban en mi interior por alcanzar tan codiciado triunfo, establecer los verdaderos parámetros que el proyecto esbozado mostrará de una forma clara y sencilla, los verdaderos alcances que me había propuesto.

Siento una gran satisfacción y emoción del deber cumplido, porque sé que dicho proyecto será una verdadera ayuda para el campo colombiano.

Deseo con todo mi corazón poder establecer lo más pronto posible la puesta en marcha del proyecto mencionado.

**ALEJANDRA JURADO**

Mi proyecto quiero dedicarlo a mis padres Herlinda López Y Heliodoro Jaramillo quienes han estado acompañándome durante esta trayectoria para lograr mi título profesional como administradora de empresas, brindándome su apoyo y su acompañamiento en cualquier situación que durante mi carrera he vivido.

**KARLA MARINA JARAMILLO LÓPEZ**

La tesis quiero dedicarla a mi tía que ha sido la mayor participe de este logro por sus esfuerzos inagotables, apoyándome siempre para cumplir mis metas, también quiero agradecerle a mi madre que cada día ha estado presente motivándome y

colaborándome en lo que ella más ha podido, mi padre que me ha apoyado en lo que ha estado a su alcance y por esperar todo este tiempo con paciencia.

A Dios que ha sido el mayor promotor de esta carrera, que fue el que primero me motiva que todo es posible, cada día me enfoque a mejorar y animarme cuando sentía que no podía y porque, El en realidad fue quien me formo y ha dado todo para tener las capacidades de poder obtener este logro.

**KEVIN RAMÍREZ LOAIZA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Con todo mi corazón primero quiero dar gracias a Dios por permitirme llegar a este punto de mi carrera, por darme todos los elementos para lograr cumplir este sueño.

A mi hijo Nicolás por ser el motivo que me impulso para nunca rendirme, para seguir adelante a pesar de las dificultades, por mostrarme con cada una de sus caídas que no importa cuántas veces caigas, siempre tendrás un motivo y muchas más fuerzas para levantarte.

Quiero agradecer con mi alma a mis padres Efrén y Gaby porque sin ellos no hubiera sido posible llegar hasta este punto, su apoyo incondicional, sus esfuerzos y su gran amor permitieron que poco a poco escalará, siempre impulsándome para seguir y cumplir las metas propuestas.

Mi abuela, tías, tíos, primos, primas y compañeros; cada uno puso su granito de arena para de una u otra forma ayudarme en lo posible con mi carrera y mi sueño de ser una profesional, me brindaron su confianza y apoyo incondicional. Finalmente, con todos mis sentimientos a mis profesores y a todo el personal de la universidad católica Lumen Gentium quienes se convirtieron en los verdaderos formadores de este grandioso propósito que pronto celebraré.

**ALEJANDRA JURADO**

Agradecerle a Dios por brindarme la oportunidad de realizar mi carrera profesional que con tanto esfuerzo he logrado, por ser mi guía durante mis decisiones para sacar adelante este título de administradora de empresas, ha sido una excelente experiencia de aprendizaje y enseñanzas para mi vida profesional, gracias a los profesores que dedicaron su valioso tiempo para compartir conmigo su conocimiento que será de gran ayuda para mi futuro.

**KARLA MARINA JARAMILLO LÓPEZ**

Quiero agradecer a cada profesor que ha dispuesto de su tiempo para la formación académica de cada uno de nosotros en la ciencia que nos apasiona, porque lo han hecho con excelencia. A la universidad quiero agradecer por este gran proyecto que quiere formar y desarrollar una mejor sociedad con mejores capacidades y competencias, brindándole la oportunidad a personas de escasos recursos, que buscan cumplir sus sueños, desempeñarse en la ciencia en que han decidido proyectarse. Quiero agradecer a cada uno de mis compañeros que han aportado, esfuerzo, dedicación y fortaleza.

**KEVIN DAVID RAMÍREZ LOAIZA**

## CONTENIDO

|     | <b>Pág.</b>  |     |
|-----|--|-----|
| 1   | CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN          | 22  |
| 1.1 | TÍTULO DEL PROYECTO                                      | 22  |
| 1.2 | LÍNEA DE INVESTIGACIÓN                                   | 22  |
| 1.3 | PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN                                | 22  |
| 1.4 | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN                            | 24  |
| 1.5 | JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN                        | 25  |
| 1.6 | MARCO DE REFERENCIA                                      | 26  |
| 1.7 | ASPECTOS METODOLÓGICOS                                   | 40  |
| 2   | ANÁLISIS SITUACIONAL                                     | 43  |
| 2.1 | ANÁLISIS INTERNO   | 44  |
| 2.2 | ANÁLISIS ECONÓMICO                                       | 46  |
| 2.3 | ANÁLISIS ORGANIZACIONAL                                  | 49  |
| 2.4 | ANÁLISIS ESTRATÉGICO                                     | 50  |
| 2.5 | FACTORES CLAVES DE ÉXITO                                 | 51  |
| 2.6 | IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA | 60  |
| 2.7 | DOFA   | 69  |
| 2.8 | MATRIZ DE VULNERABILIDAD                                 | 70  |
| 2.9 | OTROS ANÁLISIS   | 78  |
| 3   | PLAN DE MEJORAMIENTO LA AVÍCOLA POLLOS DEL CAMPO         | 88  |
| 3.1 | PLANEACIÓN   | 91  |
| 3.2 | ORGANIZACIÓN   | 102 |
| 3.3 | DIRECCIÓN  | 106 |
| 3.4 | CONTROL  | 110 |
| 4   | PLAN FINANCIERO  | 116 |
| 4.1 | PRESUPUESTO  | 116 |
| 4.2 | INVERSIÓN INICIAL  | 121 |



|      |  |     |
|------|--|-----|
| 4.3  | DEPRECIACIÓN                                       | 123 |
| 4.4  | BALANCE INICIAL                                    | 123 |
| 4.5  | AMORTIZACIÓN EN PESOS                              | 126 |
| 4.6  | PARÁMETROS ECONÓMICOS                              | 127 |
| 4.7  | PROYECCIÓN DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VENTAS | 133 |
| 4.8  | PROYECCIÓN DE VENTAS Y COSTOS EN PESOS             | 135 |
| 4.9  | NÓMINA   | 138 |
| 4.10 | IVA, RECAUDOS Y PAGOS                              | 141 |
| 4.11 | ESTADOS DE RESULTADOS                              | 143 |
| 4.12 | FLUJO DE CAJA                                      | 146 |
| 4.13 | BALANCE GENERAL                                    | 151 |
| 4.14 | INDICADORES FINANCIEROS                            | 154 |
| 4.15 | PUNTO DE EQUILIBRIO                                | 155 |
| 4.16 | ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD                           | 155 |
| 5    | RECOMENDACIONES                                    | 157 |
| 6    | CONCLUSIONES                                       | 158 |
| 7    | REFERENCIAS  | 159 |

## LISTA DE IMÁGENES

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Imagen 1. Ubicación satelital de la avícola en la vereda El Silencio ..... | 38          |
| Imagen 2. Sector industrial La Nubia .....                                 | 38          |
| Imagen 3. Galpón de gallinas .....   | 44          |
| Imagen 4. Alimentación balanceada para las gallinas .....                  | 45          |
| Imagen 5. Clasificación del huevo a vender .....                           | 101         |
| Imagen 6. Plano de la empresa .....  | 104         |
| Imagen 7. Bebederos para gallinas .....                                    | 104         |
| Imagen 8. Interior de incubadora de huevos.....                            | 105         |
| Imagen 9. Exterior de incubadora .....                                     | 105         |

## LISTA DE FIGURAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Figura 1. Funciones administrativas .....  | 27          |
| Figura 2. Gerencia y planeación estratégica.....   | 28          |
| Figura 3. Acción estratégica empresarial.....  | 29          |
| Figura 4. Las cinco fuerzas de Porter. ....  | 31          |
| Figura 5. Organigrama actual de Avícola Pollos el Campo.....                             | 49          |
| Figura 6. Modelo de matriz BCG.....  | 79          |
| Figura 7. Matriz BCG de Avícola Pollo del Campo .....                                    | 80          |
| Figura 8. Dirección estratégica .....  | 83          |
| Figura 9. Plan de mejoramiento .....   | 89          |
| Figura 10. Formulación de propuesta de mejoramiento.....                                 | 91          |
| Figura 11. Estructura del plan estratégico .....   | 92          |
| Figura 12. Contenido plan operativo .....  | 95          |
| Figura 13. Diagrama funcional de la línea de producción de la avícola .....              | 96          |
| Figura 14. Diagrama general de producción en la avícola.....                             | 97          |
| Figura 15. Procedimiento de gallinas productoras en la Avícola Pollos del Campo<br>..... | 98          |
| Figura 16. Procedimiento De Gallinas Incubadoras.....                                    | 99          |
| Figura 17. Procedimiento de gallinas ponedoras de huevos .....                           | 100         |
| Figura 18. Contenido de función de organización.....                                     | 102         |
| Figura 19. Organigrama propuesto Avícola Pollos del Campo .....                          | 103         |
| Figura 20. Función de dirección.....   | 107         |
| Figura 21. Motivación en la avícola.....   | 108         |
| Figura 22. Modelo de mejora continua – ciclo P.H.V.A.....                                | 112         |
| Figura 23. Beneficios de aplicación del ciclo P.H.V.A.....                               | 113         |
| Figura 24. Ciclo P.H.V.A .....   | 114         |
| Figura 25. Descripción formulación estratégica en el presupuesto.....                    | 117         |
| Figura 26. Descripción ejecución estratégica en el presupuesto .....                     | 118         |

Figura 27. Descripción evaluación estratégica en el presupuesto .....119

Figura 28. Presupuesto del plan de mejoramiento.....120

## LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1. Factores económicos Avícola “Pollos Del Campo” .....           | 52 |
| Gráfico 2. Factores políticos Avícola “Pollos Del Campo” .....            | 53 |
| Gráfico 3. Factores sociales Avícola “Pollos Del Campo” .....             | 54 |
| Gráfico 4. Factores tecnológicos Avícola “Pollos Del Campo” .....         | 55 |
| Gráfico 5. Factores geográficos Avícola “Pollos Del Campo” .....          | 56 |
| Gráfico 6. Resumen matriz POAM Avícola “Pollos Del Campo” .....           | 57 |
| Gráfico 7. MEFE oportunidades.....  | 58 |
| Gráfico 8. MEFE amenazas.....   | 59 |
| Gráfico 9. Capacidad competitiva Avícola “Pollos Del Campo” .....         | 63 |
| Gráfico 10. Capacidad financiera Avícola “Pollos Del Campo” .....         | 64 |
| Gráfico 11. Capacidad tecnológica Avícola “Pollos Del Campo” .....        | 65 |
| Gráfico 12. Capacidad del talento humano Avícola “Pollos Del Campo” ..... | 66 |
| Gráfico 13. Fortalezas MEFI .....   | 68 |
| Gráfico 14. Debilidades MEFI .....  | 68 |

## LISTA DE CUADROS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Cuadro 1. Corregimientos, veredas del municipio de Candelaria .....                               | 36          |
| Cuadro 2. Fuentes y técnicas de información .....   | 42          |
| Cuadro 3. Factores para el análisis del entorno en P.E.S.T.E.L.....                               | 47          |
| Cuadro 4. Tabulación P.E.S.T.E.L Avícola Pollos del campo .....                                   | 48          |
| Cuadro 5. Factores económicos .....   | 52          |
| Cuadro 6. Factores políticos .....  | 53          |
| Cuadro 7. Factores sociales .....   | 54          |
| Cuadro 8. Factores tecnológicos. ....   | 55          |
| Cuadro 9. Factores geográficos.....   | 56          |
| Cuadro 10. Resumen de la Matriz POAM.....   | 57          |
| Cuadro 11. Matriz MEFE .....  | 58          |
| Cuadro 12. Capacidad directiva.....   | 60          |
| Cuadro 13. Capacidad competitiva .....  | 62          |
| Cuadro 14. Capacidad financiera.....  | 63          |
| Cuadro 15. Capacidad tecnológica .....  | 64          |
| Cuadro 16. Capacidad de talento humano .....  | 66          |
| Cuadro 17. Matriz de evaluación de factores internos MEFI .....                                   | 67          |
| Cuadro 18. Análisis DOFA.....   | 70          |
| Cuadro 19. Probabilidad para levantamiento de información para el análisis de vulnerabilidad..... | 71          |
| Cuadro 20. Información de gravedad para análisis de vulnerabilidad.....                           | 72          |
| Cuadro 21. Análisis de vulnerabilidad.....  | 77          |
| Cuadro 22. Diagrama del modelo de Canvas .....  | 82          |
| Cuadro 23. Oferta de programas SENA en producción avícola.....                                    | 93          |
| Cuadro 24. Precio determinado por el peso de cada huevo .....                                     | 101         |
| Cuadro 25. Comunicación .....   | 109         |

Cuadro 26. Plan de acción.....115

## LISTA DE TABLAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Tabla 1. Inversión inicial .....                            | 122         |
| Tabla 2. Depreciación .....                                 | 123         |
| Tabla 3. Balance inicial sin financiación.....              | 124         |
| Tabla 4. Balance inicial con financiación .....             | 125         |
| Tabla 5. Amortización .....                                 | 126         |
| Tabla 6. Parámetros económicos .....                        | 127         |
| Tabla 7. Parámetros laborales .....                         | 128         |
| Tabla 8. Cargos y salarios .....                            | 129         |
| Tabla 9. Gastos de administración.....                      | 130         |
| Tabla 10. Útiles de oficina y papelería .....               | 131         |
| Tabla 11. Implementos de aseo y cafetería .....             | 131         |
| Tabla 12. Costos.....                                       | 132         |
| Tabla 13. Proyección de gastos.....                         | 134         |
| Tabla 14. Ventas y costos.....                              | 136         |
| Tabla 15. Nómina administrativa.....                        | 139         |
| Tabla 16. Nómina operativa .....                            | 140         |
| Tabla 17. IVA .....   | 141         |
| Tabla 18. Recaudos.....                                     | 142         |
| Tabla 19. Pagos.....  | 142         |
| Tabla 20. Estado de resultados sin financiación .....       | 144         |
| Tabla 21, Estado de resultados con financiación.....        | 145         |
| Tabla 22. Flujo de caja sin financiación .....              | 148         |
| Tabla 23. Flujo de caja con financiación .....              | 150         |
| Tabla 24. Balance general proyectado sin financiación ..... | 152         |
| Tabla 25. Balance general proyectado con financiación.....  | 153         |
| Tabla 26. Razones financieras sin financiación .....        | 154         |
| Tabla 27. Razones financieras con financiación .....        | 155         |



Tabla 28. Punto de equilibrio .....155

Tabla 29. Análisis de sensibilidad .....156

## RESUMEN

Un 17 de octubre del 2014 la señora alejandrina Garcés, empezó a presentársele dolores estomacales, del cual le diagnosticaron cáncer de estómago, debido a que ella trabajaba en una organización donde los colaboradores manipulan químicos, se realizaron varios estudios para descartar que el uso de uno de los químicos no fuera el causante del cáncer, después de someterse a varios exámenes médicos los cuales todos indicaban diagnósticos diferentes, el último examen realizado que fue realizado por un médico cubano se pudo detectar que el mayor influyente de esta enfermedad fueron los químicos y hormonas con los cuales realizan todo el proceso de alimentación y crecimiento de los pollos para que estos tengan un desarrollo prematuro.

Después de detectar un cáncer de estómago, generado por las hormonas de los pollos, nace la necesidad de la creación de Pollos del campo, es una avícola dedicada a la venta y distribución de pollos orgánicos, que busca el bienestar de sus clientes a partir de la alimentación tradicional de los pollos, que no genera problemas de salud, debido a la diferencia en la producción de los mismos.

El presente proyecto explica como el plan de mejoramiento puede hacer que “Pollos del Campo”, mejore sus procesos con la ejecución de las funciones administrativas “Planeación, organización, dirección y control” y de esta manera contribuir en pro del crecimiento empresarial.

Con el desarrollo del proyecto se busca el cambio de pensamiento administrativo tanto del gerente como el de sus colaboradores lo cual es muy indispensable para la realización de la investigación.

**Palabras Claves:** Gestion Empresarial, Plan de mejoramiento, Estrategia empresarial, Funciones administrativas.

## ABSTRACT

On October 17, 2014 Mrs. Alejandrina Garcés began to present stomach pains, from which she was diagnosed with stomach cancer, because she worked in an organization where employees handle chemicals, several studies were done to rule out that the use of one of the chemicals were not the cause of the cancer, after undergoing several medical examinations which all indicated different diagnoses, the last examination carried out that was made by a Cuban doctor could be detected that the most influential of this disease were the chemicals and hormones with which they carry out the whole process of feeding and growth of the chickens so that they have a premature development.

After detecting a stomach cancer, generated by the hormones of the chickens, the need arises for the creation of Pollos del Campo, is a poultry dedicated to the sale and distribution of organic chickens, which seeks the welfare of its customers from the traditional feeding of the chickens, which does not generate health problems, due to the difference in the production of them.

The present project explains how the strategic management plan can make "Field Chickens" improve their processes with the execution of the administrative functions "Planning, organization, direction and control" and in this way contribute to the business growth.

The development of the project seeks to change the administrative thinking of both the manager and his collaborators, which is very essential for the conduct of research.

**Keywords:** Business Management, Addressing Plan, Business Strategy, Administrative Functions.

## INTRODUCCIÓN

El problema radica en que los procesos administrativos y operativos que realiza la avícola, como las negociaciones con empresas y proveedores, la relación de los trabajadores en el cuidado de los animales, insumos y demás, no son los apropiados y los resultados de estos afectan la efectividad viéndose deteriorada el crecimiento de pollos del campo.

Por tal motivo la empresa es objeto de investigación para proponer nuevos procesos que mejoren la producción que se ofrece a los diferentes clientes de la ciudad.

El diagnóstico y propuesta de mejoramiento estratégico se divide en cuatro (4) capítulos.

Capítulo 1, *contextualización del problema de investigación*. Se presenta la problemática, los objetivos de investigación, los marcos de referencia, el teórico, el conceptual, el legal, los aspectos metodológicos y los resultados esperados de la investigación.

Capítulo 2. *Diagnostico situacional de la empresa*, se muestra el análisis interno, económico, organizacional y estratégico, los elementos claves de éxito en los que están contenidas las matrices POAM y PCI y para finalizar el análisis DOFA entre otros elementos. Las cuales son las matrices de implementación de un mejor estudio y diagnóstico de la organización como la matriz MEFE y PESTEL.

Capítulo 3, *Formulación del modelo de solución*, en esta parte se encuentra inmerso el entorno de cómo se mejorarán los métodos que en el presente son utilizados en forma empírica.

Capítulo 4, *Proyecciones, Evaluación Económica y financiera*, donde el modelo de solución o la estrategia debe presupuestarse. De esta manera en el proyecto se mostrará un presupuesto y con base en el mismo, se determinará la rentabilidad de implementar el plan de mejoramiento.

El trabajo de grado es una planeación estratégica elaborada para Pollos Del Campo  
Ubicada en el km 2via Cavasa, Vereda El Silencio, Candelaria.

# 1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Plan de mejoramiento para la Avícola Pollos Del Campo Ubicada en el km 2 via Cavasa, Vereda El Silencio, Candelaria.

## 1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Empresarial: *El proyecto se realiza bajo la presente línea con el propósito de aplicar técnicas mediante las cuales se ejecuta la planificación, organización, dirección y control de los recursos tanto (materiales, tecnológicos humanos, financieros, entre otros.) en una empresa, con el objetivo de obtener el mejor beneficio posible y que sea reflejado en cuanto a lo social, económico y estratégico de Avícola “Pollos Del Campo” (Chiavenato, 2004, p. 10).*

## 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.3.1 Planteamiento del problema.** La investigación se desarrolla en la empresa Avícola “Pollos Del Campo”, donde el problema radica en que los procesos administrativos de *“Contacto con proveedores, contratación de personal, manejo contable de gastos, como “Almacenaje de insumos, Mantenimiento entre otros”.*

No son los más apropiados, es decir no existe módulos de trabajo estandarizados para la venta de Carne de pollo y huevo comercial sin procesos sistemáticos ni controlados, donde la inexistencia en el orden al momento de una producción; por lo que deja como resultado, la caída en la rentabilidad de la empresa, dando a conocer la falta de estructura organizacional y esta a su vez limita el crecimiento empresarial.

El problema genera diversas causas, una de ellas el no tener una estructura organizacional, formando desestabilidad administrativa, por no contar con una visión gerencial hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pérdida de contratos con otras entidades las cuales exigen cámara y comercio, facturas, uniformes para desempeñar las labores lo que ha implicado dejar de percibir otros ingresos.

Otra causa es que la Avícola comenzó operación con personal familiar, incluyéndolos en la estructura, para ese tiempo los trabajadores no los capacitaban, afectando la producción de la avícola.

Adicionalmente los procesos de crianza y comercialización de pollos no son vigilados ni controlados para que el resultado sea de alta calidad hacia el cliente.

La organización no cuenta con planes o proyectos para solidificarse en el medio, ya sean a corto, mediano y largo plazo, situación que conlleva a que la empresa realice sus ventas y operaciones de fabricación pedido a pedido, esto quiere decir que como no se tiene una base de datos de clientes actuales, la estrategia de mercadeo es deficiente por lo que no se tiene un seguimiento de los clientes actuales y/o frecuentes que hacen diferentes pedidos.

La propuesta es brindarle a la Avícola Pollos Del Campo un modelo de solución el cual será un plan de mejoramiento que brindará mejoras en toda la empresa.

Aplicándose nuevos procesos con las funciones administrativas, *“Planeación para el pensamiento administrativo, Organización para constituir las funciones, programas, estructura organizacional, equipos de trabajo, implementación de procesos de liderazgo, responsabilidad empresarial y Control sobre todos los procesos administrativos, de mercadeo, financieros, de producción y de talento humano para la organización”*.

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿Cómo realizar un Plan de mejoramiento para la Avícola Pollos Del Campo Ubicada en el km 2 via Cavasa, Vereda El Silencio, Candelaria?.

**1.3.3 Sistematización del problema.** Se exponen los siguientes puntos:

- ¿Cómo elaborar un diagnóstico situacional que determine la implementación de una propuesta de mejoramiento de la empresa Pollos Del Campo Ubicada en el km 2 via Cavasa, Vereda El Silencio, Candelaria?.
- ¿Cómo formular un modelo de solución como plan de mejoramiento que tenga como instrumento el diagnostico y propuesta de mejoramiento Avícola Pollos Del Campo Ubicada en el km 2 via Cavasa, Vereda El Silencio, Candelaria?.
- ¿Cómo plantear la evaluación económica y financiera que tendrá la ejecución del plan de mejoramiento en la empresa Avícola Pollos Del Campo Ubicada en el km 2 via Cavasa, Vereda El Silencio, Candelaria?.

#### **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación, se presentan los objetivos los cuales son el pilar de la investigación en la empresa Avícola “pollos el Campo”.

**1.4.1 Objetivo general.** Realizar un plan de mejoramiento para la Avícola "Pollos Del Campo" Ubicada en el km 2via Cavasa, Vereda El Silencio, Candelaria.

**1.4.2 Objetivos específicos.** Se diagnostican los siguientes puntos:

- Elaborar un diagnóstico situacional que determine la mejora en los procesos operativos y administrativos actuales, por medio del plan de mejoramiento de



la empresa Avícola “Pollos Del Campo Ubicada en el km 2 via Cavasa, Vereda El Silencio, Candelaria.

- Formular un modelo de solución que tenga como instrumento el diagnostico y propuesta de mejoramiento de la empresa Avícola “Pollos Del Campo Ubicada en el km 2 via Cavasa, Vereda El Silencio, Candelaria.
- Plantear la evaluación económica y financiera que tendrá la ejecución del diagnostico y propuesta de mejoramiento de la empresa Avícola Pollos Del Campo Ubicada en el km 2 via Cavasa, Vereda El Silencio, Candelaria.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de la planeación estratégica permite poner en práctica lo aprendido en gestión empresarial, en la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, y aplicarlo en una empresa ya en función.

Adicionalmente evidenciar por medio del estudio exploratorio la problemática que presenta el Avícola Pollos Del Campo. Es importante mencionar el nivel de aceptación y posicionamiento que tiene la empresa, desde el año 2014. dado que la empresa no tiene procesos establecidos por medio de metodología de investigación, comprendida en la observación de las variables que son causantes del problema. En este punto de la justificación teórica se realiza el análisis del diagnóstico situacional de la empresa, dando como resultado variable de exploración que serán tomados en cuenta en la planeación estratégica, los factores claves que comprenden el PCI y POAM, DOFA en donde se aprecian los errores operativos y directivos que puede tener la empresa, y posterior a ello formular las estrategias para el mejoramiento.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

**1.6.1 Referente teórico.** Para el proyecto de investigación se utilizarán las teorías como: diagrama de Ishikawa, diagnostico organizacional, La administración de las organizaciones - con un enfoque estratégico, Gerencia y planeación estratégica y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

**1.6.1.1 El diagrama de Ishikawa.** Sin duda es una herramienta grafica que será aplicada para el desarrollo del proyecto en lo que tiene que ver con la visión global de las causas o síntomas que han generado el problema de investigación y teniendo en cuenta los efectos correspondientes donde las causas son jerarquizadas para identificar la raíz del problema (Smith, 2016, p. 4).

**1.6.1.2 Diagnostico organizacional.** Para el desarrollo de la investigación se utiliza el diagnóstico para identificar una visión de lo que, en qué y para qué se debe buscar en el desarrollo del sistema socio – técnico que se toma como pauta. Por lo que será una herramienta indispensable en el proyecto (Faria, 1983, p. 115).

**1.6.1.3 La administración de las organizaciones.** Para el concepto de La administración de las organizaciones - con un enfoque estratégico, “es el proceso para conocer cómo enfrentarse al medio ambiente externo impartiendo que estrategias utilizar y fortalecer, todo lo relacionado en el medio ambiente interno aplicando las funciones administrativas Planeación, Organización, Dirección y el Control.” (Blank B, 2002, p. 120).

Figura 1. Funciones administrativas



Fuente: (Blank B, 2002, p. 120).

El plan de mejoramiento en Avícola Pollos Del Campo aplicara las funciones administrativas de la siguiente manera.

“La planeación es un proceso consecuente y sistemático donde se comprende el poner en claro, pasar a la acción que la organización ha tomado como base el medio ambiente externo (M. A. E) y medio ambiente interno de la organización.” (Blank B, 2002, p. 21).

La función de Planeación en la Avícola Pollos Del Campo busca que la empresa sea altamente eficiente fijando la misión, visión, y los objetivos, apuntando a las estrategias cuando el medio ambiente externo sea hostil con la organización y ser cada vez más competitivo.

La función de organización fijará los cargos y funciones que cada colaborador deba ejercer en la empresa.

La dirección busca establecer las líneas de autoridad, del mismo modo motivar al personal utilizando los diferentes procesos de comunicación y liderazgos para trabajar en equipo.

Por último, la función de Control, que verifica todo lo planeado, administra lo organizado, guiar a todos los colaboradores por medio de la comunicación y sobre todo dar retroalimentación si se encuentra algún proceso de falla o entropía.

**1.6.1.4 La gerencia y planeación estratégica.** La Gerencia y planeación estratégica es “El análisis estratégico donde se puede resumir en preguntas fundamentales: ¿Cómo llegar allá? ¿A dónde queremos ir? Y ¿Dónde estamos? Es un análisis de la situación de la empresa y las opciones estratégicas. Adicionalmente debe de tomarse una decisión. Sin duda el análisis estratégico se utiliza para la decisión estratégica.” (Sallenave, 2002, p. 34).

Figura 2. Gerencia y planeación estratégica.



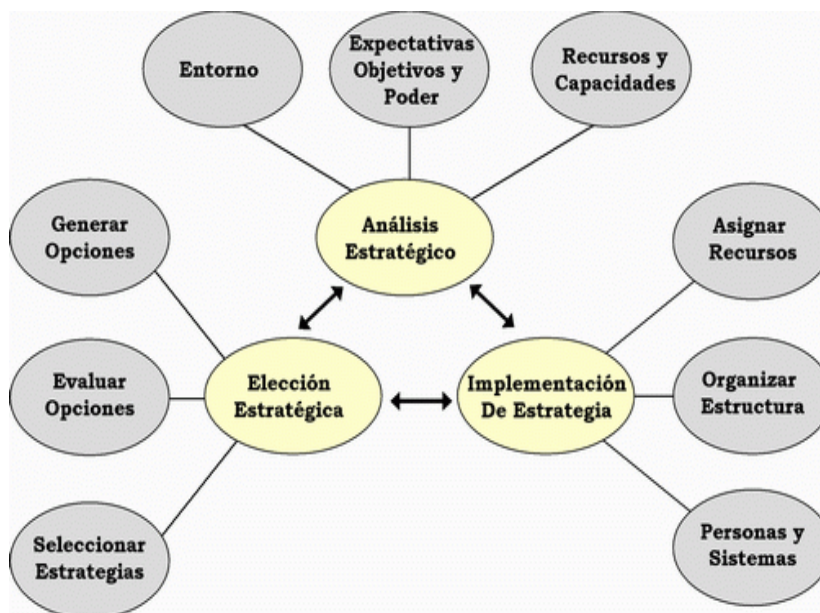
Fuente: (Sallenave, 2002, p. 34).

En el análisis estratégico, se quiere lograr en la Avícola Pollos del Campo orientar la organización a que tenga una idea más clara, y una acción estratégica que visualice hacia dónde quiere llegar aplicando nuevos procesos, funciones y tareas, seguido de tomar la decisión de aplicar reingeniería a las anteriores actividades, funciones y tareas para que la misma sea eficiente (Serna, 2003, p. 143).

Cuando se sabe el comportamiento, los objetivos y el rumbo de la organización, queda elegir los planes, metas que estén encaminados a la visión y misión del establecimiento.

La acción estratégica para la organización debe contemplar evaluar las opciones, investigar el entorno, expectativas y objetivos a ejecutar, cuáles serán los recursos y capacidades que debe tener la empresa para presentar la estructura organizacional y la asignación de personas y sistemas, por lo que se muestra la siguiente gráfica.

Figura 3. Acción estratégica empresarial.



Fuente: (Victoria, 2008, p. 87).

Para que la organización cumpla con cada una de las etapas propuestas en la parte de elección estratégica debe seleccionar con que herramientas se fundamentara la empresa, para este caso la organización deberá establecer soluciones en cuanto a lo operativo, debe implementar para permanecer en el sector industrial, evaluar las opciones y generar las mismas, esto quiere decir que la empresa debe elegir que debe fortalecer sus procesos de crianza y comercialización de pollos de campo.

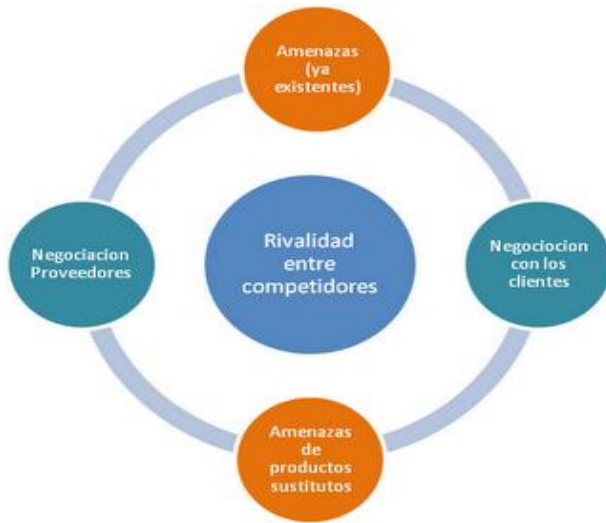
El análisis estratégico, donde el representante legal deberá estudiar cual es la situación actual sobre como la competencia ha cautivado los clientes e innovar sobre la producción.

Para la implementación se hace necesario el poder asignar recursos, ya sean maquinaria, equipos, contratar nuevo personal capacitado en el cual se organice la estructura en la ejecución, sistematización de procesos de contabilidad, compras, inventario y comercial.

**1.6.1.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.** Son las estrategias para fortalecer la organización en materia de mercadeo para contrarrestar las amenazas de los competidores existentes, fortalecer la negociación de los clientes existentes, la amenaza de los clientes sustitutos en la innovación con las instalaciones y creación de nuevos productos, importante la negociación con los proveedores, el cual busca tener una base de datos con los mejores proveedores de insumos, finalmente manejar ese entorno de la rivalidad de los competidores, los cuales fuerzan a la organización a disminuir su precio de venta (Puerta, 2004, p. 30).

En conclusión, Avícola Pollos Del Campo debe establecer que estrategias de mercadeo implementara bajo la metodología de las 5 fuerzas de Porter, donde su principal objetivo es cautivar siempre a los clientes cubriéndoles las diferentes necesidades.

Figura 4. Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente. (Puerta, 2004, p. 30).

El modelo de las 5 fuerzas de Porter describe el entorno competitivo de la siguiente forma:

1. La amenaza de nuevos entrantes o competidores
2. El poder de negociación de los clientes
3. El poder de negociación de los proveedores
4. La amenaza de productos y servicio sustitutos
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores del sector

Para la (1) amenaza de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no, por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado (Puerta, 2004, p. 30).

Con referencia de lo anterior, Avícola Pollos Del Campo debe mejorar al momento de criar y comercializar los pollos con el objetivo de no brindarles oportunidades a los nuevos competidores y que estos no cautiven a los clientes frecuentes de la empresa.

- (2) El poder de negociación de los clientes: Lo que se busca es que la empresa implemente estrategias de ventas de negociación de esta manera el producto será diferenciado con un costo diferenciador para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo (Puerta, 2004, p. 33).

Los clientes siempre forzarán a las empresas a bajar de precios, exigiendo cada día mejores condiciones de calidad, llevando a los competidores actuales establecer precios por debajo de la competencia. Para la empresa Avícola “Pollos Del Campo” fortalecerá los procesos de venta y negociación con los clientes actuales, para que los mismos se sientan a gusto de comprar y adquirir los pollos ofertados por la Avícola.

- (3) El poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo (Puerta, 2004, p. 33).

Sin duda la empresa debe de mantener y buscar más proveedores en los cuales la distribución de insumos sea de manera óptima y oportuna para que la organización pueda ejecutar los procesos de producción e instalación de su producto.

**1.6.2 Referente conceptual.** Se comprenden los siguientes puntos:

**Control:** “El control es una de las funciones administrativas que trata de custodiar que todo lo propuesto en la planeación se cumpla sin afectar las actividades y tareas, ejecutadas en la organización y en la dirección” (Blank B, 2002, p. 270).



**Dirección estratégica:** El objetivo principal de la dirección estratégica es generar un desarrollo eficaz, con el fin de optimizar e incrementar de manera importante y duradera la utilidad de la empresa. (Pümpin & Echevarría, 1993, p. 4).

**Dirección:** “La función de dirección que comprende motivar, guiar a los colaboradores para el cumplimiento de las tareas asignadas, el rendimiento lo invertido y la eficacia del proceso de liderazgo” (Blank B, 2002, p. 200).

**Gestión:** La gestión es cuestión de herramientas; en la idoneidad de las herramientas reside en buena medida la eficacia de la gestión (Velasco, 2010, p. 130).

**Organización:** “se refiere a una estructura organizacional y poderla implementar como estrategia para lograr los objetivos y obtener la misión de la empresa.” (Blank B, 2002, p. 145).

**Planeación estratégica:** Es un proceso complejo que lleva a la empresa a ofrecer una prescripción establecida para lograr el éxito. (David, 2003, p. 18).

**Planeación:** “Es un proceso sensato y sistemático donde se pone en claro y analiza las condiciones a largo plazo de la empresa, y tener presente el comportamiento del Medio Ambiente Externo que afectan a la organización.” (Blank B, 2002, p. 120).

**Procesos administrativos:** La función administrativa es también una de las básicas por la cual se propone la satisfacción directa e inmediata de las necesidades colectivas, por actos concretos de ejecución del derecho (Blank B, 2002, p. 20).

**1.6.3 Referente legal.** La ley 1429, tiene por objeto la formalización y la concepción de empleo, con el fin de crear incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la instauración de empresas; y que dé como resultado el aumento de los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. (El Congreso de Colombia, 2010, p. 1).

A pesar que la empresa se encuentra funcionando sin procesos establecidos, genera empleo hacia la comunidad, vinculando y contratando por prestación de servicios a pintores, soldadores y ayudantes para el proceso de fabricación e instalación de sus productos.

La ley 1014, La presente ley tiene por objeto promover el espíritu emprendedor en todas las categorías educativas del país, en el cual se trabaje y propenda conjuntamente sobre los valores y principios que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley. (El Congreso de Colombia, 2006, p. 1).

Avícola “Pollos Del Campo”, ha sido una empresa que se ha levantado con una idea de emprendimiento, expresada por el propietario en aplicar sus conocimientos sobre todo lo relacionado con la crianza y venta de pollos. Lo que se quiere lograr es formalizar la Avícola “Pollos el Campo”. Logrando posicionamiento en el mercado con su lema de “dile adiós a las hormonas”.

**1.6.4 Referente contextual.** Para la investigación realizada en la Avícola Pollos del Campo se tiene en cuenta que la empresa desarrolla actividades en la vereda el Silencio un corregimiento de Juanchito del municipio de Candelaria, ofreciendo a sus clientes huevo de gallina y carne de pollo, siendo una excelente oportunidad para la propietaria por brindar estos productos.

Por lo que a continuación se dará explicación como en el municipio de candelaria en el corregimiento de Juanchito, en la Vereda el silencio, la avícola ha podido desempeñar sus actividades de producción y comercialización.

**1.6.4.1 Localización geográfica.** El Municipio de Candelaria está ubicado a 3° 24'43" Latitud Norte y 76° 21'1" de Longitud Oeste, presenta solo un piso térmico por encontrarse en una zona plana del valle geográfico del río Cauca entre 945 (Juanchito) y 995 m.s.n.m. (corregimiento de Cabuyal), la altitud en la cabecera Municipal es de 973 m.s.n.m., con una temperatura promedio de 23° C, con precipitación promedio anual de 1.000 mm.

Limita al Norte con el Municipio de Palmira, al Sur con el Departamento de El Cauca, al Occidente con Santiago de Cali y al Oriente con los municipios de Pradera y Florida. El Municipio tiene una población total de 73.546 habitantes, de los cuales la población rural corresponde a un total de 52.953 habitantes (72%) y la población urbana tiene 20.593 habitantes (28%). Posee una extensión 29.400 Has.: 29.179,99 Has., correspondes al área rural, y 220.01 Has., al área urbana ubicadas en su mayoría en la en la llanura aluvial del Río Cauca. Topográficamente un Municipio de relieve plano.

**1.6.4.2 Superficie y división política administrativa.** El municipio de Candelaria está conformado por once corregimientos:

- Juanchito
- Carmelo
- San Joaquin
- El Tiple
- Villagorgona
- Bichitolo
- La Regina
- El Cabuyal
- El Lauro
- Madre vieja
- Arenal

Cuadro 1. Corregimientos, veredas del municipio de Candelaria

| <b>Corregimientos</b> | <b>Veredas Y Sectores</b>  |
|-----------------------|--|
| <b>JUANCHITO</b>      | Juanchito urbano, urbanización Poblado Campestre, <u>El Silencio</u> , Caucaseco y Domingo Largo, Las Palmas y otras menores como: La Vuelta de los Córdoba, El Porrazo, Guabina, Zaineras, La Tulia, San Julián, El Saturno, El Milagro y Los Acerríos. |
| <b>CARMELO</b>        | De San Juan, Tunal, San Miguel, El Tabot, Callejón Pío Pío, Cantalamota.   |
| <b>SAN JOAQUÍN</b>    | Patio Bonito, La Gloria, Guasimal y la Espiga.   |
| <b>EL TIPLE</b>       | Tiple Abajo, Tiple Arriba, Palosecal, la Esperanza, Guasimal, Paso del Tiple y el Desbaratado.   |
| <b>VILLAGORGONA</b>   | El Tronco, Los Alpes, el Dinamo, Paraguay, Betania.  |
| <b>BUCHITOLO</b>      | La Liberia, Buchitolo y Zaino  |
| <b>LA REGINA</b>      | El Cofre, Jerusalem, y Brisas del Río Fraile.  |
| <b>EL CABUYAL</b>     | La Solorza, La Albania, Alto del Caballo, El Tuno, La Mereja, Bellavista, Las Cañas, Puerto Rico, Villa Lucía, Machorrucio, Guayabital, La Granada, Tres Cruzadas, La Parranda, Calamar, La Lucha y Las Cuarenta.  |
| <b>EL LAURO</b>       | Guali, Chontaduro, Turín y Zaineras  |
| <b>MADREVIEJA</b>     | EL Otoño, Balsora, Balsorita, Alianza y Artonal.   |
| <b>ARENAL</b>         | El Arenal (Arenal Arriba y Arenal Abajo y Málaga),   |

Fuente: (Alcaldía del municipio de candelaria, 2016, p. 12).

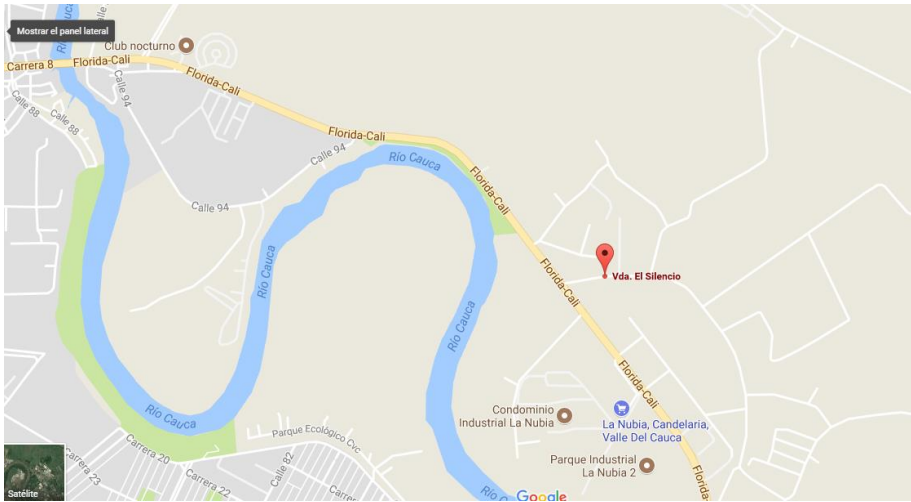
El corregimiento de Juanchito está conformado por las veredas El Porrazo, El Saturno, Domingo Largo, El Milagro, Los Acerríos, Vuelta de los Córdoba, Guabina, Zaineras, La Tulia, **El Silencio**, San Julián y Cauca seco y la Urbanización Poblado campestre.

El corregimiento de Juanchito posee una característica especial limítrofe con la ciudad de Cali, lo que hace de esta población importante a nivel Departamental, a nivel social, la avícola se encuentra en una población Municipal y Local, por sus sitios turísticos de diversión, además que se asientan la pequeña y la mediana industria en la Parcelación Industrial La Nubia.

Cuenta con una red vial que pasa por el Corregimiento y es la Troncal de Occidente, la cual comunica a esta población con el sur del departamento y con el Norte del Cauca, existen vías interveredales de fácil acceso. Posee una población aproximada de 3.172 habitantes; este Corregimiento posee 228 predios urbanos y 196 rurales. Su actividad Económica depende principalmente de la prestación de servicios (griles, moteles), y dragado del Río Cauca para la extracción de arena.

El sector pecuario tiene gran potencial en el municipio de Candelaria, la avicultura tiene gran desarrollo, jalonado por dos grandes empresas del sector como lo es la Avícola Nápoles y la empresa Bucanero que son productores y comercializadores directos lo que le genera gran rentabilidad al municipio. Posee una zona inundable de 15.8 Has. A orillas de la carretera, en **la vereda El Silencio** la zona inundable es de 14.16 Has.

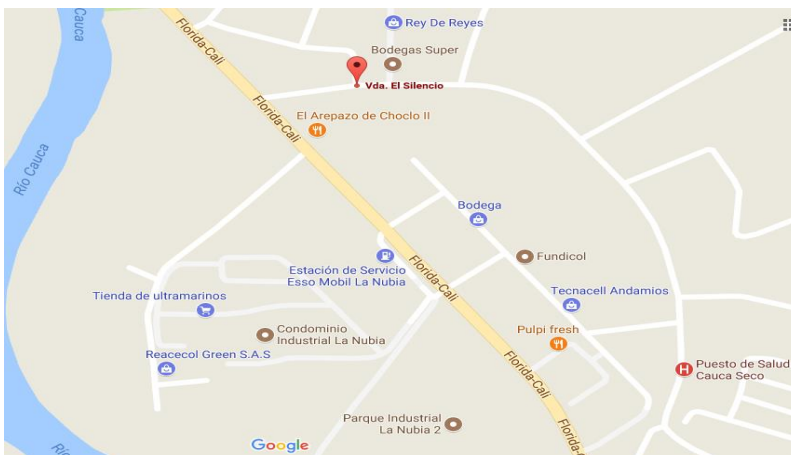
Imagen 1. Ubicación satelital de la avícola en la vereda El Silencio



Fuente: (Google Maps, fig. 1).

Por otra parte, la ubicación es estratégica de la avícola encontrándose en un sector cerca al parque industrial de La Nubia, donde en este sector se encuentran muchos clientes potenciales; así mismo muchos de los asaderos de pollos que se encuentran en Ciudad del Campo solicitan mucho la carne de pollo para su comercialización en los establecimientos.

Imagen 2. Sector industrial La Nubia



Fuente: (Google Maps, fig. 2).

El principal canal de comercialización de los productos en el Municipio es el Intermediario. En un menor grado el Supermercado y la venta directa al consumidor. Las negociaciones con los intermediarios se dan en la mayoría de los casos en la finca y aunque en el Municipio se encuentra el mayor centro de abastecimiento de productos agropecuarios como es CAVASA, el productor del Municipio en menor escala comercializa en este lugar, por la compra tan baja de sus productos.

Otro problema para la comercialización de los productos es la falta de transporte adecuado en algunos corregimientos y la ausencia de sitios de mercadeo campesino.

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.7.1 Tipo de estudio.** Para el desarrollo del proyecto se tiene en cuenta los siguientes estudios:

**1.7.1.1 Estudio exploratorio.** “Busca lograr información anterior que ayude a especificar el problema y plantear la hipótesis, la investigación inicial llevada para explicar la naturaleza de los problemas equívocos.”. Por lo que se ve necesaria aplicarlo en el proyecto identificando los problemas, causas y efectos del problema en la empresa Avícola “Pollos Del Campo” (Gómez, 2006, p. 65).

**1.7.1.2 Estudio descriptivo.** Con este tipo de estudio descriptivo se manifiestan las costumbres, situaciones y actitudes que predominan en el sector, después de esta representación, se inspeccionaran los instrumentos generales que ayuden al estudio que se va a realizar, teniendo en cuenta que la investigación descriptiva es importante para identificar características específicas de la empresa.

La aplicación se ve en explicar los eventos identificados en la empresa Avícola “Pollos Del Campo” que han llevado a ser motivo de investigación, donde se le brindara una solución para el crecimiento empresarial.



**1.7.2 Método de investigación.** Para dar solución a la problemática se tiene en cuenta el siguiente método de investigación.

**1.7.2.1 Método de observación.** Se debe prestar atención al comportamiento y ejecución de los procedimientos en la empresa.

**1.7.3 Fuentes y técnicas para recolección de información.** Sin duda tanto las fuentes como las técnicas son primordiales al momento de estructurar cada uno de los capítulos o estudios (mercadeo, técnico, organizacional y financiero) que son las siguientes:

**1.7.3.1 Fuentes primarias.** Son aquellos argumentos o evidencias directas que van ayudar al tema a investigar.

- Entrevista al gerente del establecimiento.
- Entrevistas a los operarios de la empresa.

**1.7.3.2 Fuentes secundarias.** Aquí se evidencia y experimentan todas las fuentes secundarias.

- Teorías a estudiar basándose en datos recolectados en libros, revistas y entre otras fuentes de información.
- Consulta en los datos arrojados sobre la satisfacción del servicio que ha presentado la empresa hacia los clientes.
- Documentos y trabajos de la empresa, donde se evidencie los históricos y momentos que ha tenido en el medio desde los tiempos de su creación.

Cuadro 2. Fuentes y técnicas de información

| FUENTES                    | TÉCNICAS          |
|----------------------------|-------------------|
| <b>FUENTES PRIMARIAS</b>   |                   |
| <b>Gerente</b>             | Entrevistas       |
| <b>Operarios</b>           | Entrevistas       |
| <b>FUENTES SECUNDARIAS</b> |                   |
| <b>Libros</b>              | Análisis de datos |
| <b>Revistas</b>            | Análisis de datos |

Fuente: Autores

#### 1.7.4 Tratamiento de la información

**1.7.4.1 Técnicas estadísticas.** “Se elaboran para crear de manera firme la actividad de mejora continua.” (Malhotra, Martínez, & Rosales, 2004, p. 416).

**Análisis de Contenido:** “Instrumento que, a partir de la información cualitativa, admite fundar una definición.” (Bardin, 1991, p. 13).

**Clasificación:** “forma de publicación que consistente en apilar los rasgos geográficos en categorías o clases de acuerdo a ciertas características comunes reduciendo a su número o variedad.”

**Presentación Tabular:** Proceso posterior a la recolección de datos primarios, donde se logran los resultados explícitos en su forma más clara de todo el paso de investigación.

**Tabulación de la Información:** “Manera usada para la preparación de cuadros o tablas en diferentes estudios.” (Cruz, 1987, p. 30).

## 2 ANÁLISIS SITUACIONAL

El diagnóstico situacional de una organización o empresa es vital para conocer el comportamiento de manera interna como externa, identificando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades frente a los deseos que presenta el cliente sobre los productos que ofrece y comercializa.

En el capítulo se explica todo lo relacionado a la situación actual de la empresa Avícola “Pollos Del Campo”, donde se manifiesta el análisis situacional que contiene la reseña histórica, su origen y comienzos de la organización, seguido del análisis económico en el cual expone la descripción de los procesos administrativos y operacionales del sector al que pertenece la empresa, continuando con el análisis organizacional donde se argumentan las actividades de los trabajadores, las responsabilidades y su lugar en la organización mediante la modelación del organigrama actual, luego el análisis estratégico, donde está el pensamiento directivo con el que la empresa actualmente desarrolla sus actividades, es decir la misión, visión y los objetivos estratégicos.

Para los factores claves de éxito se explica los aspectos internos y externos que afectan de manera tanto negativa como positiva la empresa por medio de las matrices POAM y PCI, como resultado se realiza la Matriz DOFA y los pensamientos de mejoramiento tales como el modelo competitivo de Porter.

## 2.1 ANÁLISIS INTERNO

**2.1.1 Breve reseña histórica.** Un 17 de octubre del 2014 la señora Alejandrina Garcés, empezó a presentársele dolores estomacales, del cual le diagnosticaron cáncer de estómago, debido a que ella trabajaba en una organización donde los colaboradores manipulan químicos, se realizaron varios estudios para descartar que el uso de uno de los químicos no fuera el causante del cáncer, después de someterse a varios exámenes médicos los cuales todos indicaban diagnósticos diferentes, el último examen realizado que fue realizado por un médico cubano se pudo detectar que el mayor influyente de esta enfermedad fueron los químicos y hormonas con los cuales realizan todo el proceso de alimentación y crecimiento de los pollos para que estos tengan un desarrollo prematuro.

Imagen 3. Galpón de gallinas



Fuente: (Bmeditores, 2016, fig. 1).

Después de detectar un cáncer de estómago, generado por las hormonas de los pollos, nace la necesidad de la creación de Pollos del campo, es una avícola dedicada a la venta y distribución de pollos orgánicos, que busca el bienestar de

sus clientes a partir de la alimentación tradicional de los pollos, que no genera problemas de salud, debido a la diferencia en la producción de los mismos.

El presente proyecto explica como el plan de mejoramiento puede hacer que “Pollos del Campo”, mejore sus procesos con la ejecución de las funciones administrativas “Planeación, organización, dirección y control” y de esta manera contribuir en pro del crecimiento empresarial.

Con el desarrollo del proyecto se busca el cambio de pensamiento administrativo tanto del gerente como el de sus colaboradores, lo cual es muy indispensable para la realización de la investigación.

Trataría de alimentar a estos pollos 100% natural para evitar cualquier tipo de enfermedad a las personas; este proyecto inicio desde el 24 de abril del 2015 y desde entonces le estamos vendiendo a supermercados de barrio y muchas familias de ciudad del campo.

*Pollos del campo lo mejor para su salud.*

Imagen 4. Alimentación balanceada para las gallinas



Fuente: (Yting, 2016, fig. 1).

## **2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO**

**2.2.1 Análisis del entorno.** Debido a que una tía padecía una bacteria en el estómago ella no podía consumir cualquier tipo de pollos entonces como idea con mi madre la señora patricia López decidimos comprarle los pollos pequeños y empezarlos a engordar con comida casera verduras cebolla como su principal alimento ajo y limón para combatir cualquier tipo de bacteria que le puedan dar a los animales así fue como decidimos emprender este proyecto.

**2.2.1.1 PESTEL.** Es herramienta para entender y comprender el declive o el crecimiento de una empresa en el mercado, circunstancias, posición y dirección se tiene para la organización, por lo que es considerada una solución para medir los índices y factores (Chapman, 2004, p. 10).

Se describen los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Legales que determinan el marco para investigar la situación actual de la empresa, lo cual se asemeja a la matriz del entorno externo, a continuación, se realiza la matriz con los factores externos y la ponderación en la empresa para la Avícola “Pollos Del Campo”.

Para el cuadro 3, los criterios de evaluación se dividen en Intensidad y amenaza. Para la intensidad se califica con: 1= Muy poca, 2= Poca, 3= Considerable, 4= Elevada y 5= Muy elevada.

Cuadro 3. Factores para el análisis del entorno en P.E.S.T.E.L

| AVICOLA POLLOS DEL CAMPO   |  | Análisis del entorno - P.E.S.T.E.L |                 | 2017 - 2022   |                 |   |
|--|--|------------------------------------|-----------------|---|-----------------|---|
| <p><b>Político</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Clima político del país</li> <li>2 Política de seguridad del país</li> <li>3 Coordinación entre lo social y lo económico</li> <li>4 Política de estímulo a Pymes</li> <li>5 Tratados comerciales y cambios</li> <li>6</li> <li>7</li> <li>8</li> </ol>     |  | <p><b>P</b></p>                    | <p><b>E</b></p> | <p><b>Económico</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Acuerdos de libre comercio</li> <li>2 inestabilidad del sector</li> <li>3 incentivos gubernamentales</li> <li>4 Tasas de interés</li> <li>5 PIB del sector servicios</li> <li>6 Inflación</li> <li>7 Competencia Global desigual</li> <li>8</li> </ol> |                 |   |
| <p><b>Social</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Nivel de desempleo</li> <li>2 Desarrollo social (clases medias)</li> <li>3 Nivel de seguridad y delincuencia</li> <li>4 Sindicalismo</li> <li>5 Defensa del consumidor</li> <li>6</li> <li>7</li> <li>8</li> </ol>   |  |                                    |                 | <p><b>S</b></p>   | <p><b>T</b></p> | <p><b>Tecnológico</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Telecomunicaciones</li> <li>2 Desarrollo de internet y comercio electrónico</li> <li>3 Facilidad de acceso a la tecnología</li> <li>4 Globalización de la información</li> <li>5 Aplicación de las tecnologías a la producción</li> <li>6</li> <li>7</li> <li>8</li> </ol> |
| <p><b>Ecológico</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Política de responsabilidad social ambiental</li> <li>2 Manejo adecuado de residuos sólidos</li> <li>3 Educación sobre el ecosistema</li> <li>4 Cultura del medio ambiente</li> <li>5 Condiciones ambientales</li> <li>6</li> <li>7</li> <li>8</li> </ol> |  |                                    | <p><b>E</b></p> |   |                 | <p><b>L</b></p>   |

Fuente: Autores

Para la amenaza se tienen en las variables de 1= Débil, que no representa una amenaza al contrario con 5= Fuerte, que es considerada una amenaza seria para la organización.

Para la realización de la matriz se realizó la entrevista a la propietaria para poder cruzar cada uno de los con las variables de los mismo, reflejando la evaluación y la valoración sobre cada.

Cuadro 4. Tabulación P.E.S.T.E.L Avícola Pollos del Campo

| AVICOLA POLLOS DEL                     |  | Análisis del entorno |         |            |  | 2017 - 2022   |  |  |    |
|--|--|----------------------|---------|------------|--|---------------|--|--|----|
|  | Variables  | Evaluación           |         | Valoración |  |               |  |  |    |
|  |  | intensidad           | amenaza | < Amenaza  |  | Oportunidad > |  |  |    |
| <b>1</b><br><b>Entorno POLITICO</b>    | 1 <b>Clima politico del pais</b>                       | 3                    | 1       |            |  |               |  |  |    |
|  | 2 <b>Politica de seguridad del pais</b>                | 5                    | 5       | A          |  |               |  |  |    |
|  | 3 <b>Coordinación entre lo social y lo economico</b>   | 1                    | 1       | A          |  |               |  |  |    |
|  | 4 <b>Politica de estimulo a Pymes</b>                  | 1                    | 5       |            |  |               |  |  | Op |
|  | 5 <b>Tratados comerciales y cambios</b>                | 3                    | 5       |            |  |               |  |  |    |
| <b>2</b><br><b>Marco LEGAL</b>         | 1 <b>Seguridad jurídica inversiones y sociedades</b>   | 3                    | 1       |            |  |               |  |  |    |
|  | 2 <b>Legislación económica y societaria</b>            | 3                    | 1       |            |  |               |  |  |    |
|  | 3 <b>Legislación laboral</b>                           | 1                    | 5       |            |  |               |  |  | Op |
|  | 4 <b>Leyes de protección medioambiental</b>            | 2                    | 5       |            |  |               |  |  |    |
|  | 5 <b>Regulaciones al consumo</b>                       | 1                    | 5       |            |  |               |  |  | Op |
| <b>3</b><br><b>Entorno ECONOMICO</b>   | 1 <b>Acuerdos de libre comercio</b>                    | 3                    | 1       |            |  |               |  |  |    |
|  | 2 <b>Inestabilidad del sector</b>                      | 1                    | 5       |            |  |               |  |  | Op |
|  | 3 <b>Incentivos gubernamentales</b>                    | 1                    | 1       | A          |  |               |  |  |    |
|  | 4 <b>Tasas de interes</b>                              | 2                    | 1       |            |  |               |  |  |    |
|  | 5 <b>PIB en el sector servicios</b>                    | 4                    | 1       |            |  |               |  |  |    |
|  | 6 <b>Inflación</b>                                     | 1                    | 1       | A          |  |               |  |  |    |
|  | 7 <b>Competencia Global Desigual</b>                   | 3                    | 5       |            |  |               |  |  |    |
|  | 8  |                      |         |            |  |               |  |  |    |
| <b>4</b><br><b>Entorno SOCIAL</b>      | 1 <b>Nivel de desempleo</b>                            | 1                    | 5       |            |  |               |  |  | Op |
|  | 2 <b>Desarrollo social (clases medias)</b>             | 2                    | 1       |            |  |               |  |  |    |
|  | 3 <b>Nivel de seguridad y delincuencia</b>             | 5                    | 5       | A          |  |               |  |  |    |
|  | 4 <b>Sindicalismo</b>                                  | 4                    | 5       |            |  |               |  |  |    |
|  | 5 <b>Defensa del consumidor</b>                        | 4                    | 5       |            |  |               |  |  |    |
| <b>5</b><br><b>Entorno TECNOLÓGICO</b> | 1 <b>Telecomunicaciones</b>                            | 3                    | 5       |            |  |               |  |  |    |
|  | 2 <b>Desarrollo de internet y comercio electronico</b> | 2                    | 5       |            |  |               |  |  |    |
|  | 3 <b>Facilidad de acceso a la tecnologia</b>           | 3                    | 1       |            |  |               |  |  |    |
|  | 4 <b>Globalizacion de la información</b>               | 3                    | 1       |            |  |               |  |  |    |
|  | 5 <b>Aplicación de las tecnologías a la producción</b> | 4                    | 5       |            |  |               |  |  |    |

Fuente: Autores



La explicación de la anterior matriz, refleja que Avícola “Pollos Del Campo” posee 5 amenazas y 5 oportunidades, lo que significa que, a pesar de las diferentes situaciones, la empresa debe prepararse y presentar estrategias para fortalecer las oportunidades en el mercado.

### 2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Actualmente la avícola cuenta con la siguiente estructura:

Figura 5. Organigrama actual de Avícola Pollos el Campo.



Fuente: Los autores.

Las áreas no se encuentran definidas por la propietaria por lo que los colaboradores realizan funciones de manera general para cubrir las necesidades del cliente.

## **2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

El análisis estratégico comprende un modelo de actuación que combina el pensamiento organizacional con el orden secuencial de la acción, los objetivos, la misión, visión y los procesos operativos de la empresa (Martínez, 2004, p. 187).

El análisis estratégico que se utilizara en el proyecto, expresa los puntos misión, visión y los objetivos organizacionales de la empresa Avícola “Pollos Del Campo”.

**2.4.1 Misión.** La misión de una organización es el objetivo por el cual la empresa direcciona los objetivos, metas y proyectos organizacionales en el transcurso del tiempo (Fernández R & Sánchez, 1997, p. 35).

La Avícola “Pollos del Campo” no tiene una misión en la actualidad por lo que se presentara la nueva misión en el siguiente capítulo.

**2.4.2 Visión.** La visión es la capacidad de hacer un puente entre lo que es y lo que puede ser un negocio, así mismo son la idea para hacer única la empresa u organización en el futuro ejecutando la misión organizacional (Fernández R & Sánchez, 1997, p. 45).

La empresa no cuenta con visión por lo tanto será presentada una en el capítulo 3.

**2.4.3 Objetivos estratégicos.** Son establecidos por la gerencia para el cumplimiento de un bien común encaminados al crecimiento organizacional y reconocimiento en el mercado (Fernández R & Sánchez, 1997, p. 25).

Avícola “Pollos Del Campo” en la actualidad no tiene objetivos definidos por la propietaria.

## 2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

**2.5.1 POAM.** (perfil de oportunidades y amenazas en el medio): “El perfil (POAM) es la identificación de oportunidades y amenazas que se igualan el medio ambiente externo y de esta manera como presentar las estrategias para perdurar en el mercado” (Serna G, 2010, p. 38).

Se elabora la matriz en la Avícola “Pollos Del Campo” y se da a conocer el medio ambiente externo para la empresa con los siguientes factores.

- **Factores económicos:** Son los factores que identifican el comportamiento de los clientes direccionado hacia la satisfacción de los mismo, por medio de: *los acuerdos de libre comercio, inestabilidad del sector, incentivos gubernamentales, tasas de interés, PIB del sector, inflación y la competencia desigual del sector.*
- **Factores políticos:** Los factores legales que inciden de manera positiva o negativa a la organización: *clima político del país, política de seguridad, coordinación entre lo social, lo económico y la política de estímulo a las pymes.*
- **Factores sociales:** Factores de comportamiento social y cultural como *Desempleo e inseguridad.*
- **Factores tecnológicos:** *Las telecomunicaciones, desarrollo de internet, facilidad de acceso a la tecnología, globalización de la información y resistencia al cambio tecnológico.*
- **Factores geográficos:** *Transporte, Ubicación geográfica, Condiciones ambientales.*

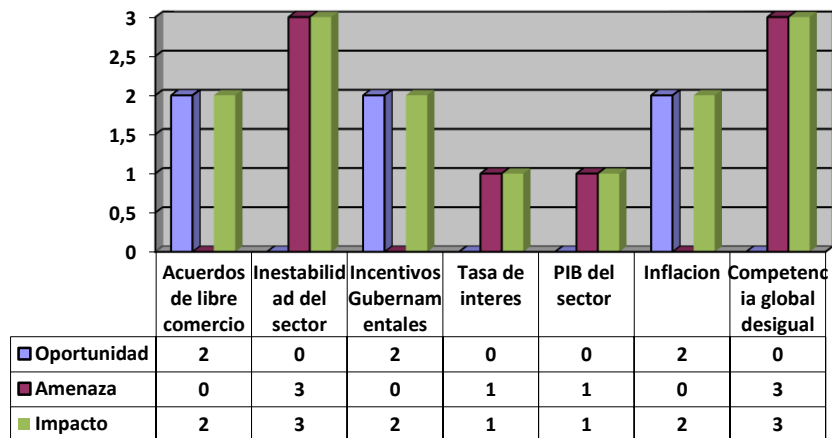
**2.5.1.1 Factores económicos.** Los datos presentados en el cuadro 4. Factores económicos, están las oportunidades y amenazas en el ambiente externo.

Cuadro 5. Factores económicos

| Variables                   | OPORTUNIDAD |       |      | AMENAZA |       |      | IMPACTO |       |      |
|-----------------------------|-------------|-------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
|                             | Alto        | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| Acuerdos de libre comercio  |             | x     |      |         | x     |      |         | x     |      |
| Inestabilidad del sector    |             |       | x    | x       |       |      | x       |       |      |
| Incentivos gubernamentales  | x           |       |      |         |       | x    |         |       | x    |
| Tasa de interes             | x           |       |      |         |       | x    |         |       | x    |
| PIB del sector              | x           |       |      |         |       | x    |         |       | x    |
| Inflación                   |             | x     |      |         |       |      |         | x     |      |
| Competencia global desigual |             |       | x    | x       |       |      | x       |       |      |

Fuente: Autores

Gráfico 1. Factores económicos Avícola “Pollos Del Campo”



Fuente: Autores

Según el resultado la empresa presenta vaivén en el sector, por lo que existen otras empresas que se dedican a la misma actividad económica crianza de pollos y se encuentran mejor posicionadas.

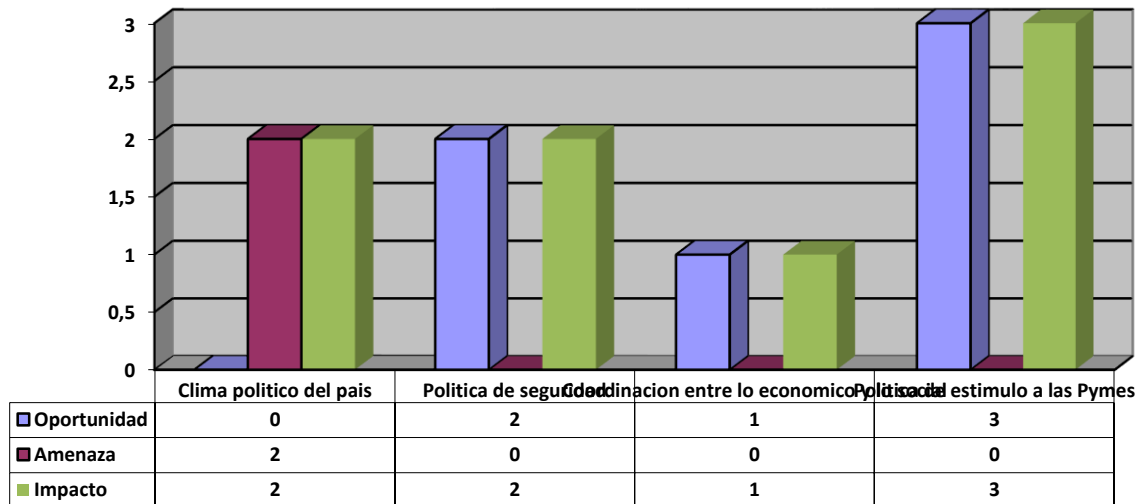
**2.5.1.2 Factores políticos.** La información presentada en el cuadro 6 como la política de estímulo a las pymes es una oportunidad para poder formalizarse.

Cuadro 6. Factores políticos

| Variables                                | OPORTUNIDAD |       |      | AMENAZA |       |      | IMPACTO |       |      |
|--|-------------|-------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
|  | Alto        | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| Clima político del país                  |             |       |      |         | x     |      |         | x     |      |
| Política de seguridad del país           |             | x     |      |         |       |      |         | x     |      |
| Coordinación entre lo social y económico |             |       | x    |         |       |      |         |       | x    |
| Política de estímulo a las Pymes         | x           |       |      |         |       |      | x       |       |      |

Fuente: Autores

Gráfico 2. Factores políticos Avícola “Pollos Del Campo”



Fuente: Autores.

La conclusión es que existe oportunidad para la empresa, donde las leyes y las entidades como la cámara y comercio de Cali puede apoyar el crecimiento organizacional.

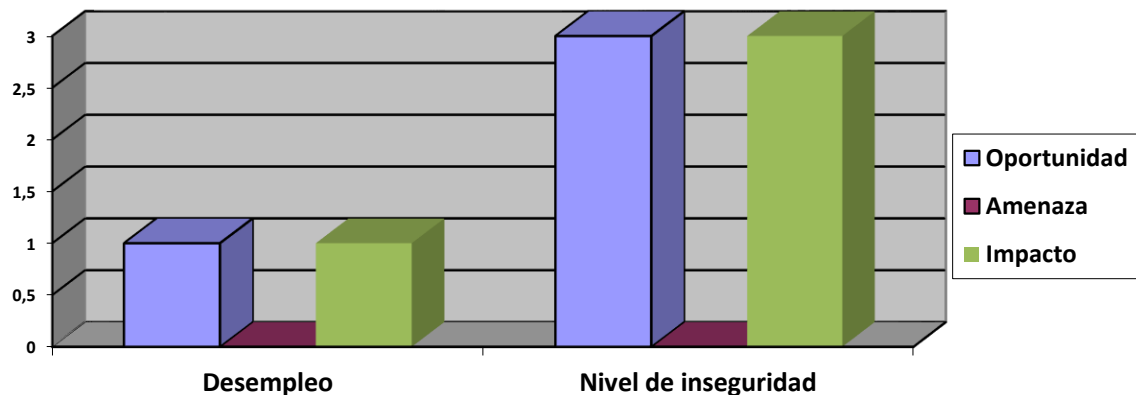
**2.5.1.3 Factores sociales.** Según los datos presentados en el cuadro 7 están los aspectos sociales como el desempleo y el nivel de delincuencia.

Cuadro 7. Factores sociales

| Variables                           | OPORTUNIDAD |       |      | AMENAZA |       |      | IMPACTO |       |      |
|-------------------------------------|-------------|-------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
|                                     | Alto        | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| Desempleo                           |             |       | x    |         |       |      |         | x     |      |
| Nivel de inseguridad y delincuencia |             |       |      | x       |       |      | x       |       |      |

Fuente: Autores.

Gráfico 3. Factores sociales Avícola “Pollos Del Campo”.



Fuente: Autores

El desempleo y el nivel de seguridad, puede ser un factor muy determinante para que la Avícola “Pollos del Campo” pueda continuar ejerciendo sus actividades en la vereda el Silencio del municipio de Candelaria.

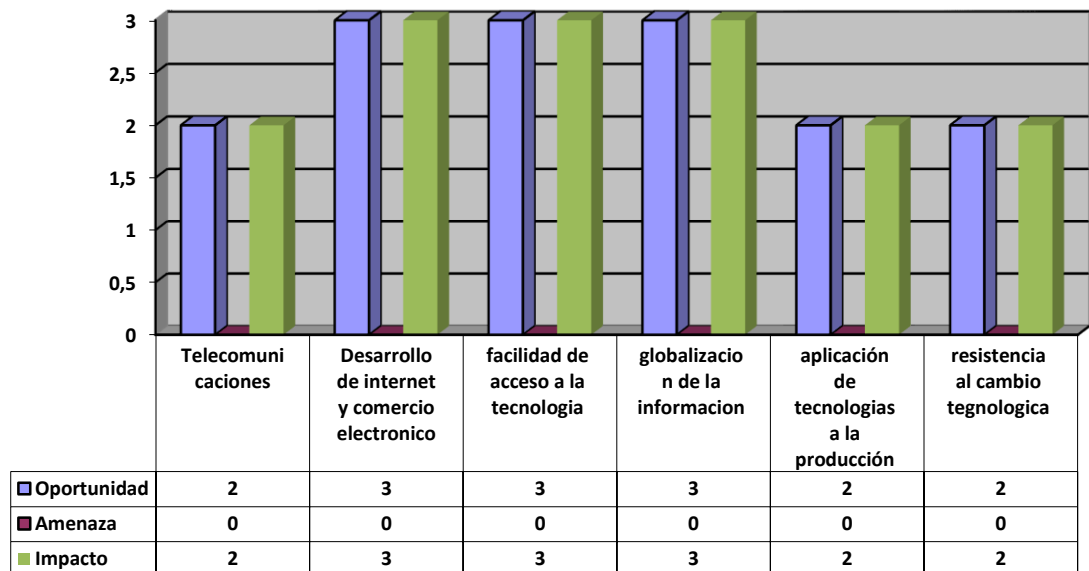
**2.5.1.4 Factores tecnológicos.** El cuadro 8. Para la avícola y demás empresas los factores tecnológicos son una gran oportunidad para poder ofrecer los productos y servicios a los diferentes clientes a disposición de las 24 horas los 7 días.

Cuadro 8. Factores tecnológicos.

| Variables                                     | OPORTUNIDAD |       |      | AMENAZA |       |      | IMPACTO |       |      |
|---|-------------|-------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
|   | Alto        | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| Telecomunicaciones                            |             | x     |      |         |       |      |         | x     |      |
| Desarrollo de internet y telecomunicaciones   | x           |       |      |         |       |      | x       |       |      |
| Facilidad de acceso a la tecnología           | x           |       |      |         |       |      | x       |       |      |
| Globalización de la información               | x           |       |      |         |       |      | x       |       |      |
| Aplicación de las tecnologías a la producción |             | x     |      |         |       |      |         | x     |      |
| Resistencia al cambio tecnológico             |             | x     |      |         |       |      |         | x     |      |

Fuente: Autores.

Gráfico 4. Factores tecnológicos Avícola “Pollos Del Campo”



Fuente: Autores.

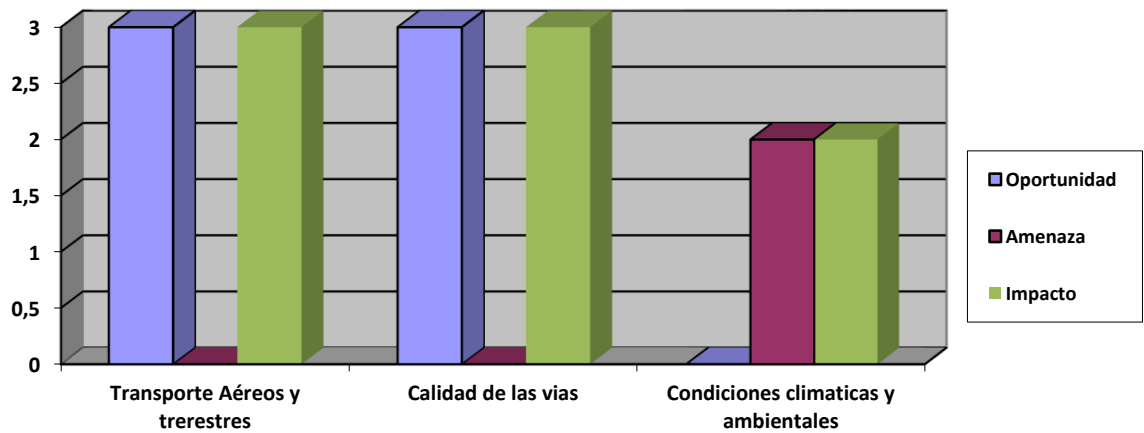
**2.5.1.5 Factores geográficos.** Los aspectos geográficos para la avícola son muy favorables debido que en el lugar donde realiza las actividades de crianza de pollos es en un lugar rural con cercanía a la población urbana.

Cuadro 9. Factores geográficos

| Variables                          | OPORTUNIDAD |       |      | AMENAZA |       |      | IMPACTO |       |      |
|------------------------------------|-------------|-------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
|                                    | Alto        | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| Transporte terrestre               | X           |       |      |         |       |      | X       |       |      |
| Ubicación geográfica               | X           |       |      |         |       |      | X       |       |      |
| Condiciones climáticas ambientales |             | X     |      |         |       |      |         | X     |      |

Fuente: Autores.

Gráfico 5. Factores geográficos Avícola “Pollos Del Campo”.



Fuente: Autores.

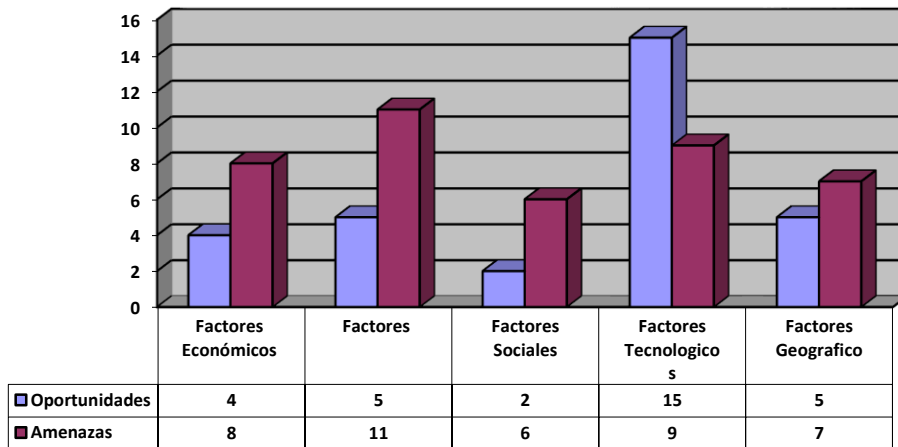


Cuadro 10. Resumen de la Matriz POAM

| Variables             | OPORTUNIDAD |       |      | AMENAZA |       |      | IMPACTO |       |      |
|-----------------------|-------------|-------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
|                       | Alto        | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| Factores economicos   |             | X     |      |         | X     |      |         | X     |      |
| Factores politicos    |             | X     |      |         | X     |      |         | X     |      |
| Factores sociales     |             |       | X    | X       |       |      | X       |       |      |
| Factores tecnologicos | X           |       |      |         |       | X    |         |       | X    |
| Factores geograficos  | X           |       |      |         |       | X    |         |       | X    |

Fuente: Autores.

Gráfico 6. Resumen matriz POAM Avícola “Pollos Del Campo”



Fuente: Autores.

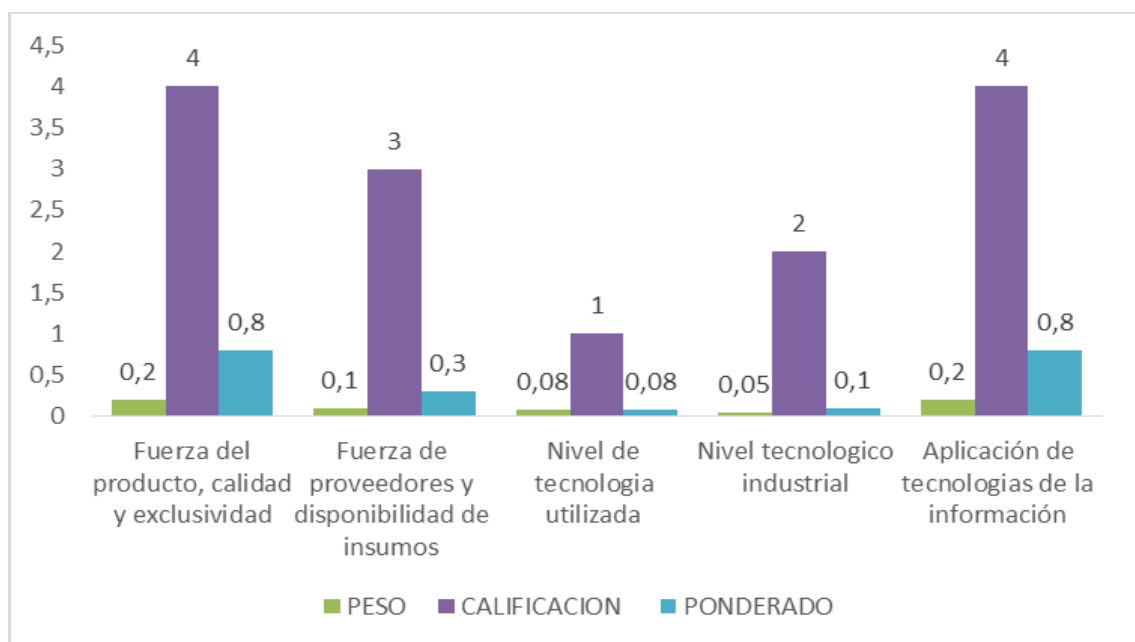
**2.5.1.6 MEFE.** La matriz externa permite a la propietaria tomar una decisión sobre las variables del perfil competitivo donde la construcción de la MEFE será la herramienta estrategia para saber las falencias hacia el cliente (Cibrán, 2016, p. 90).

Cuadro 11. Matriz MEFE

| FACTORES EXTERNOS CLAVES                          | PESO     | CALIFICACION | PONDERADO   |
|---|----------|--------------|-------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>                              |          |              |             |
| Fuerza del producto, calidad y exclusividad       | 0,2      | 4            | 0,8         |
| Fuerza de proveedores y disponibilidad de insumos | 0,1      | 3            | 0,3         |
| Nivel de tecnología utilizada                     | 0,08     | 1            | 0,08        |
| Nivel tecnologico industrial                      | 0,05     | 2            | 0,1         |
| Aplicación de tecnologías de la información       | 0,2      | 4            | 0,8         |
| <b>AMENAZAS</b>                                   |          |              |             |
| Uso de analisis y planes estrategicos             | 0,18     | 4            | 0,72        |
| Flexibilidad en la estructura organizacional      | 0,03     | 2            | 0,06        |
| Experiencia y conocimientos en direccion          | 0,11     | 3            | 0,33        |
| Habilidad para atender y retener personal         | 0,04     | 1            | 0,04        |
| Habilidad para manejar fluctuaciones economicas   | 0,01     | 2            | 0,02        |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>1</b> |              | <b>3,25</b> |

Fuente: Autores.

Gráfico 7. MEFE oportunidades.



Fuente: Autores.

Según el cuadro anterior las oportunidades más relevantes para la avícola son la *fuerza del producto, calidad y exclusividad* – los operarios se dedican a la crianza especial de las gallinas de engorde y el levante de huevos por lo que es de gran compromiso entregarles al cliente un producto de excelente calidad; y la *aplicación de tecnologías de la información* – el pensamiento de abrir nuevos mercados es sin duda la mayor oportunidad que tiene la avícola, por lo que se crearan perfiles en las principales redes sociales para que todos los clientes puedan conocer y contactar a la empresa en cualquier momento.

Gráfico 8. MEFE amenazas



Fuente: Autores

El análisis de la gráfica expone los datos de los factores externos que afectan de manera crítica la ejecución de las actividades de la Avícola, por lo que esos factores negativos deben ser motivo para establecer nuevas estrategias que mitiguen las insatisfacciones a los clientes.

## 2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

**2.6.1 PCI.** (Perfil de Capacidad Interna): El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos, los cuales se describirán con detalle más adelante. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico donde se evalúan la capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y por último la capacidad del talento humano.

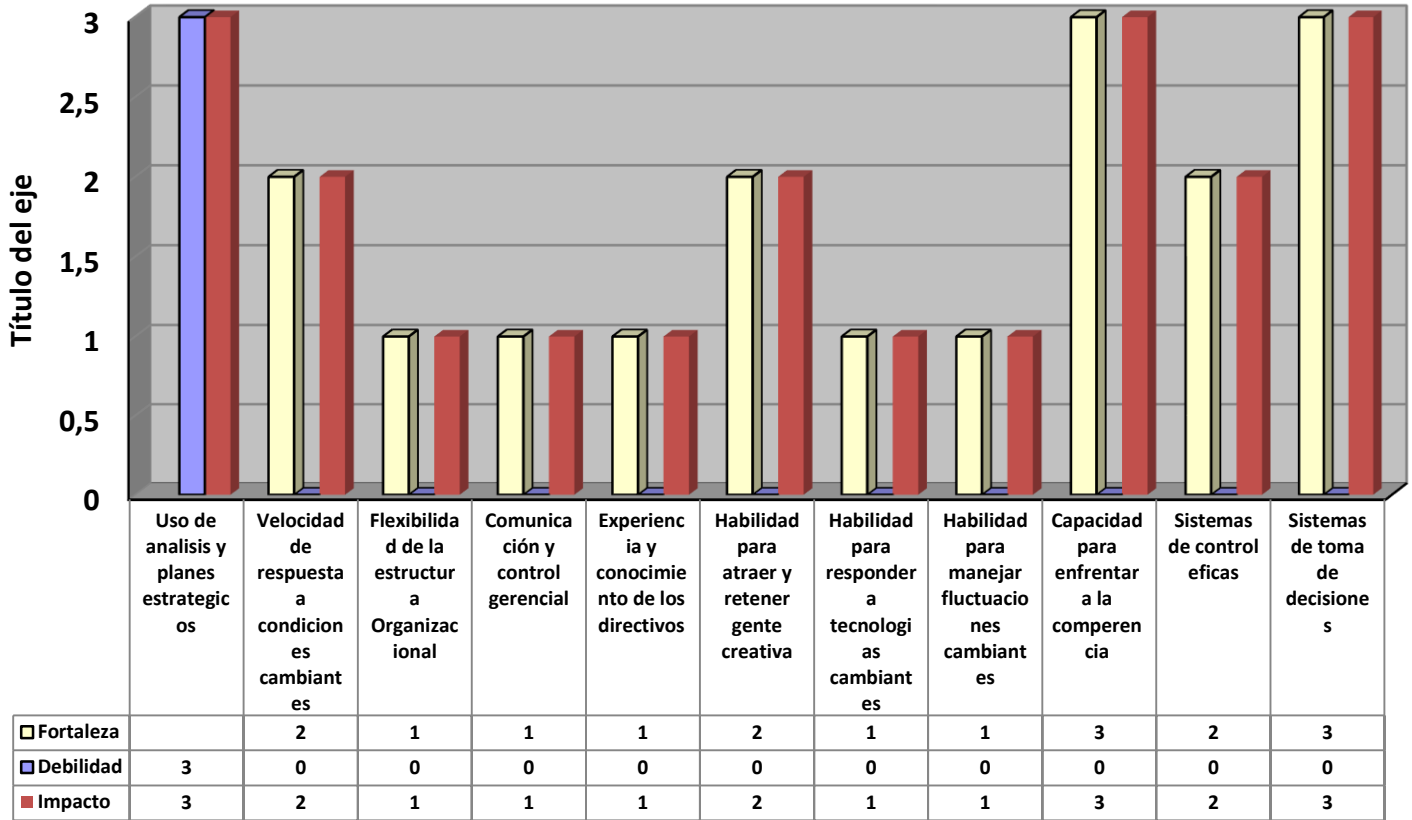
**2.6.1.1 Capacidad directiva.** Para la capacidad directiva se estudian los componentes de planeación estratégica, dirección organizacional, el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales.

Cuadro 12. Capacidad directiva

| Variables                                       | FORTALEZAS |       |      | DEBILIDADES |       |      | IMPACTO |       |      |
|---|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
|   | Alto       | Medio | Bajo | Alto        | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| Uso de planes estrategicos                      |            |       |      | x           |       |      | x       |       |      |
| Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes |            | x     |      |             |       |      |         | x     |      |
| Flexibilidad de la estructura organizacional    |            |       | x    |             |       |      |         |       | x    |
| Comunicación y control gerencial                |            |       | x    |             |       |      |         |       | x    |
| Experiencia y conocimiento de los directivos    |            |       | x    |             |       |      |         |       | x    |
| Habilidad para atraer y retener gente           |            | x     |      |             |       |      |         | x     |      |
| Habilidad de responder a tecnologías cambiantes |            |       | x    |             |       |      |         |       | x    |
| Habilidad para manejar fluctuaciones economicas |            |       | x    |             |       |      |         | x     |      |
| Capacidad para enfrentar a la competencia       | x          |       |      |             |       |      |         | x     |      |
| Sistemas de control eficaces                    |            | x     |      |             |       |      |         | x     |      |
| Sistema de toma de decisiones                   | x          |       |      |             |       |      | x       |       |      |

Fuente: Autores.

Grafico 1. Capacidad directiva Avícola “Pollos Del Campo”



Fuente: Autores.

A nivel administrativo Avícola “Pollos Del Campo” presenta mayor debilidad que fortaleza, afectando en las funciones administrativas y operativas de la misma.

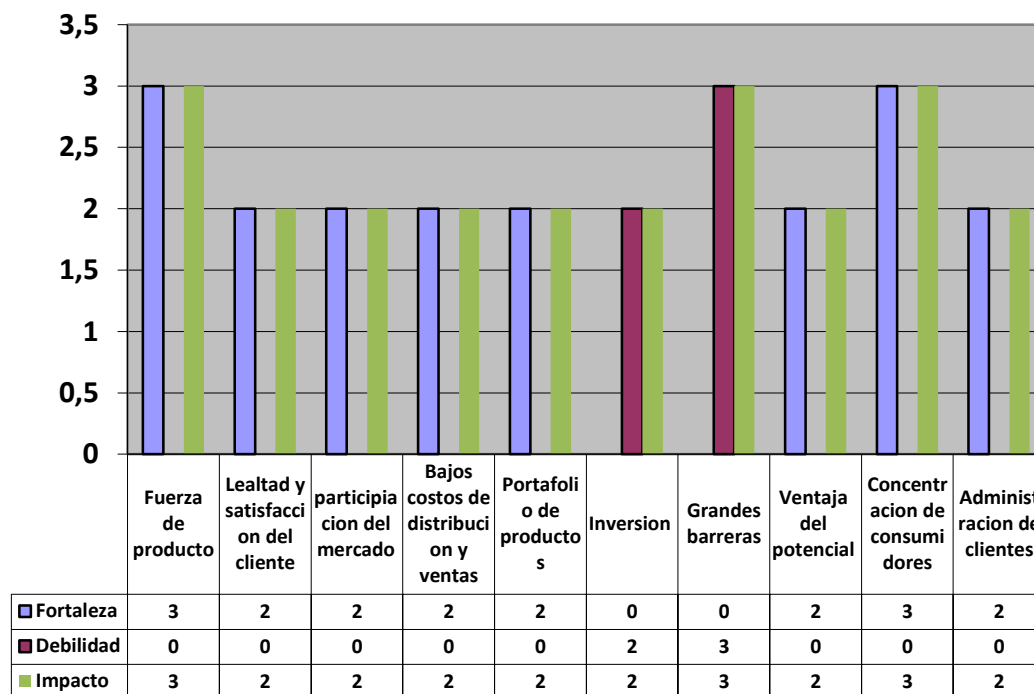
**2.6.1.2 Capacidad competitiva.** Administración de clientes: Los clientes han aceptado los productos que produce y comercializa la avícola como lo son los pollos y huevos vendidos a granel, siendo de buena calidad y satisfaciendo las necesidades del cliente.

Cuadro 13. Capacidad competitiva

| Variables                                     | FORTALEZAS |       |      | DEBILIDADES |       |      | IMPACTO |       |      |
|---|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
|   | Alto       | Medio | Bajo | Alto        | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| Fuerza de producto, calidad y exclusividad    | x          |       |      |             |       |      | x       |       |      |
| Lealtad y satisfacción del cliente            |            | x     |      |             |       |      |         | x     |      |
| Participación del mercado                     |            | x     |      |             |       |      |         | x     |      |
| Bajos costos de distribución y ventas         |            | x     |      |             |       |      |         | x     |      |
| portafolio de productos                       |            | x     |      |             |       |      |         | x     |      |
| Inversión para desarrollo de nuevos productos |            |       |      |             | x     |      |         | x     |      |
| Grandes barreras de entrada en el mercado     |            |       |      | x           |       |      | x       |       |      |
| Ventaja potencial de crecimiento del mercado  |            | x     |      |             |       |      |         | x     |      |
| Concentración de consumidores                 | x          |       |      |             |       |      | x       |       |      |
| Administración de clientes                    |            | x     |      |             |       |      |         | x     |      |

Fuente: Autores.

Gráfico 9. Capacidad competitiva Avícola “Pollos Del Campo”



Fuente: Autores

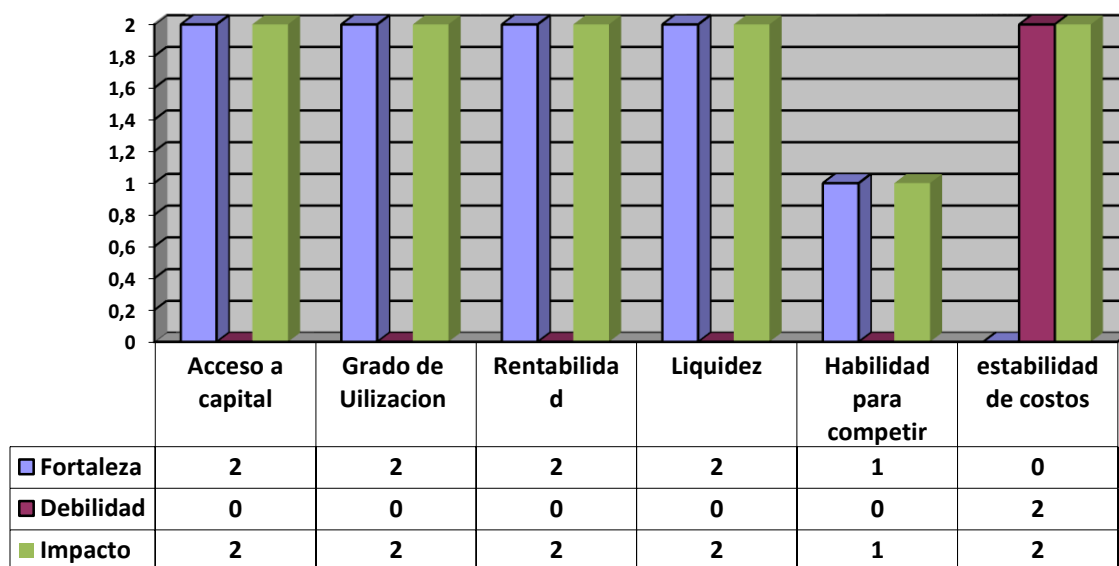
**2.6.1.3 Capacidad financiera.** En la medida que la avícola se ha podido desempeñar las funciones desde hace años, la rentabilidad no se ve reflejada en los ingresos, por lo que se hace importante hacer estrategias para fortalecer las negociaciones en la empresa.

Cuadro 14. Capacidad financiera

| Variables   | FORTALEZAS |       |      | DEBILIDADES |       |      | IMPACTO |       |      |
|---|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
|   | Alto       | Medio | Bajo | Alto        | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| Acceso de capital cuando lo requieren             |            | x     |      |             |       |      |         | x     |      |
| Grado de utilización y capacidad de endeudamiento |            | x     |      |             |       |      |         | x     |      |
| Rentabilidad y retorno de la inversión            |            | x     |      |             |       |      |         | x     |      |
| Liquidez y disponibilidad de fondos de inversión  |            | x     |      |             |       |      |         | x     |      |
| Habilidad para competir con precios               |            |       | x    |             |       |      |         |       | x    |
| Estabilidad de costos                             |            |       |      |             | x     |      |         | x     |      |

Fuente: Autores

Gráfico 10. Capacidad financiera Avícola “Pollos Del Campo”



Fuente: Autores

**2.6.1.4 Capacidad tecnológica.** La avícola realiza pocas inversiones a nivel tecnológico, dado que la propietaria ha realizado las funciones con ayuda de sus colaboradores de forma manual, por lo que se hace indispensable invertir en mejorar la maquinaria y los equipos.

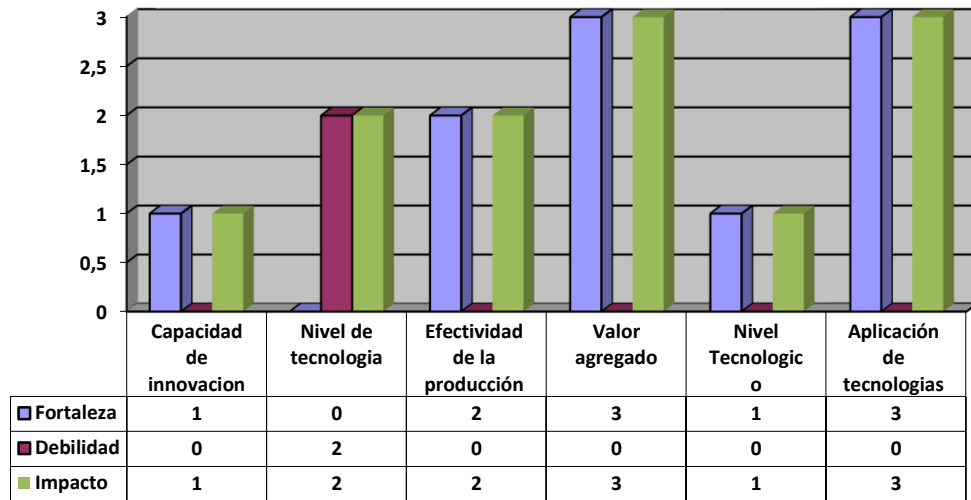
Cuadro 15. Capacidad tecnológica

| Variables   | FORTALEZAS |       |      | DEBILIDADES |       |      | IMPACTO |       |      |
|---|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
|   | Alto       | Medio | Bajo | Alto        | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| Capacidad de innovación                             |            |       | x    |             |       |      | x       |       |      |
| Nivel de tecnología utilizada en productos          |            |       |      |             | x     |      |         | x     |      |
| Efectividad de la producción y programas de entrega |            | x     |      |             |       |      |         | x     |      |
| Valor agregado al producto                          | x          |       |      |             |       |      | x       |       |      |
| Nivel tecnológico                                   |            |       | x    |             |       |      |         |       | x    |
| Aplicación de tecnologías informáticas              |            |       |      | x           |       |      | x       |       |      |

Fuente: Autores.



Gráfico 11. Capacidad tecnológica Avícola “Pollos Del Campo”



Fuente: Autores

**2.6.1.5 Capacidad del talento humano.** Nivel académico del recurso humano: En este punto de la matriz encontramos una gran falencia porque empezamos por el gerente que es empírico y vemos que todo nuestro personal no tiene la suficiente capacitación para el rol de su cargo.

Experiencia técnica: La experiencia obtenida ha sido de forma empírica, por este motivo a la empresa se le debe implementar capacitaciones a todos sus empleados.

Estabilidad: Los empleados rotan con mucha facilidad debido a que no se les motiva a permanecer en la empresa.

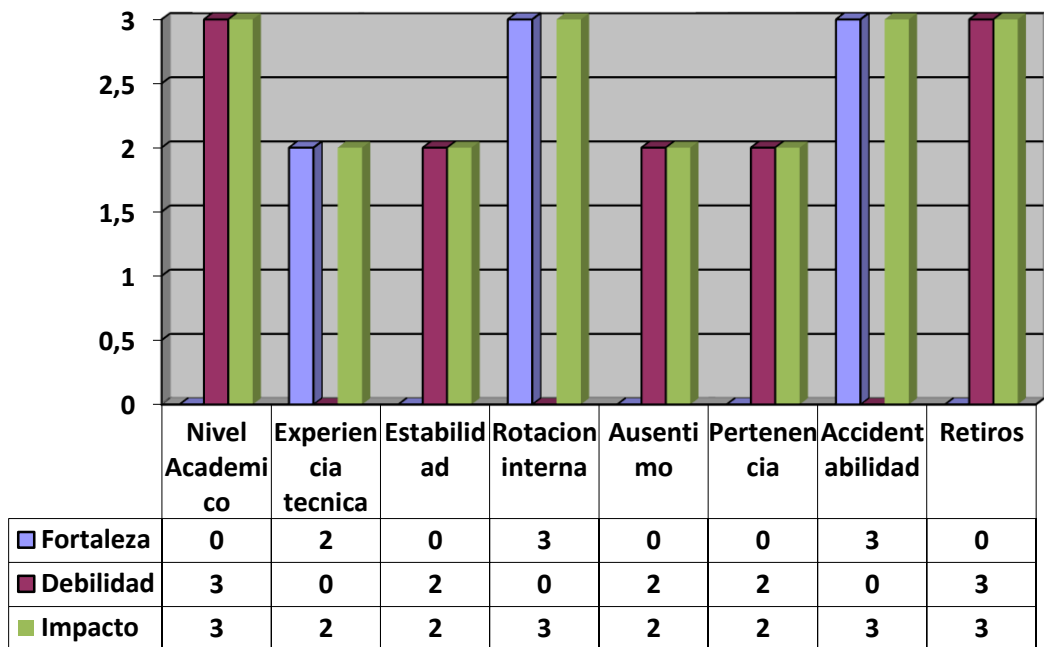
Rotación interna: La rotación que se hace es prácticamente cero, porque cada uno se ha especializado en una actividad y no se rotan los roles, y esto es justificable desde el punto de vista de que la empresa no es muy grande.

Cuadro 16. Capacidad de talento humano

| Variables                          | FORTALEZAS |       |      | DEBILIDADES |       |      | IMPACTO |       |      |
|------------------------------------|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
|                                    | Alto       | Medio | Bajo | Alto        | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| Nivel académico del recurso humano |            |       |      | x           |       |      | x       |       |      |
| Experiencia técnica                |            | x     |      |             |       |      |         | x     |      |
| Estabilidad                        |            |       |      |             | x     |      | x       |       |      |
| Rotación Interna                   |            |       |      | x           |       |      | x       |       |      |
| Ausentismo                         |            |       |      |             | x     |      |         | x     |      |
| Nivel de pertenencia               |            |       |      |             | x     |      |         |       |      |
| Accidentabilidad                   | x          |       |      |             |       |      | x       |       |      |
| Retiros                            |            |       |      | x           |       |      | x       |       |      |

Fuente: Autores.

Gráfico 12. Capacidad del talento humano Avícola “Pollos Del Campo”



Fuente: Autores

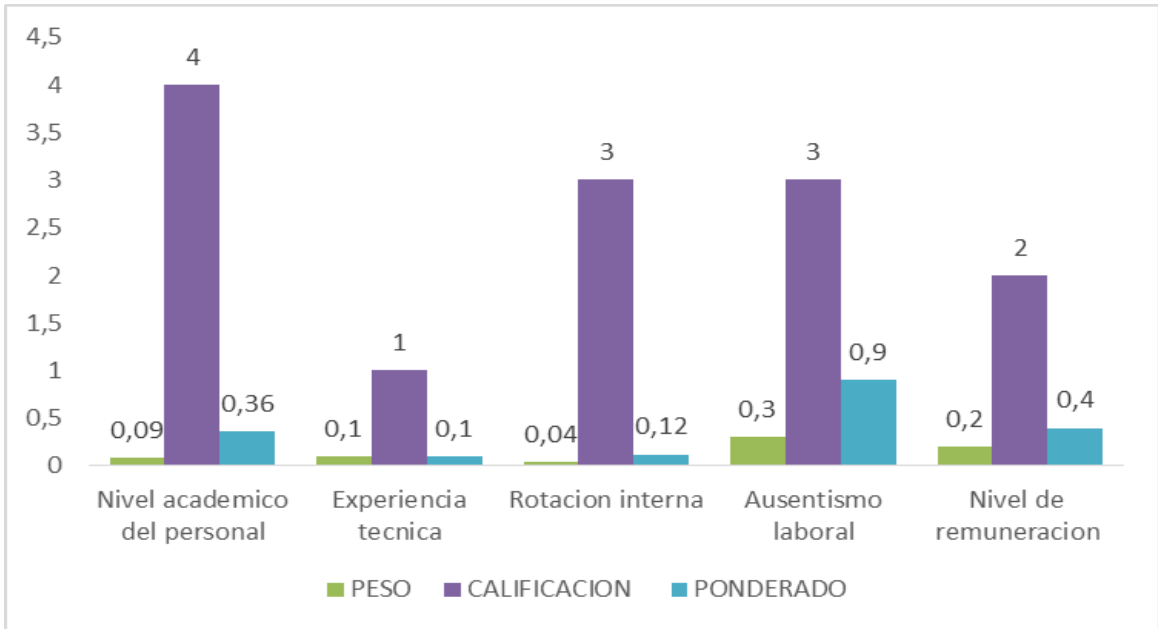
**2.6.1.6 MEFI.** Es el modelo para proponer nuevas estrategias donde se contrarresten las debilidades y hagan más relevantes las decisiones para poder evaluar las diferencias entre las fortalezas y las debilidades, donde la avícola encontrara los factores críticos.

Cuadro 17. Matriz de evaluación de factores internos MEFI

| FACTORES EXTERNOS CLAVES                          | PESO | CALIFICACION | PONDERADO |
|---|------|--------------|-----------|
| <b>FORTALEZAS</b>                                 |      |              |           |
| Nivel academico del personal                      | 0,09 | 4            | 0,36      |
| Experiencia tecnica                               | 0,1  | 1            | 0,1       |
| Rotacion interna                                  | 0,04 | 3            | 0,12      |
| Ausentismo laboral                                | 0,3  | 3            | 0,9       |
| Nivel de remuneracion                             | 0,2  | 2            | 0,4       |
| <b>DEBILIDADES</b>                                |      |              |           |
| Fuerza del producto, calidad y exclusividad       | 0,19 | 4            | 0,76      |
| Fuerza de proveedores y disponibilidad de insumos | 0,03 | 3            | 0,09      |
| Nivel de tecnologia utilizada                     | 0,02 | 2            | 0,04      |
| Nivel tecnologico industrial                      | 0,01 | 1            | 0,01      |
| Aplicación de tecnologias de la información       | 0,02 | 2            | 0,04      |
| <b>TOTAL</b>                                      | 1    |              | 2,82      |

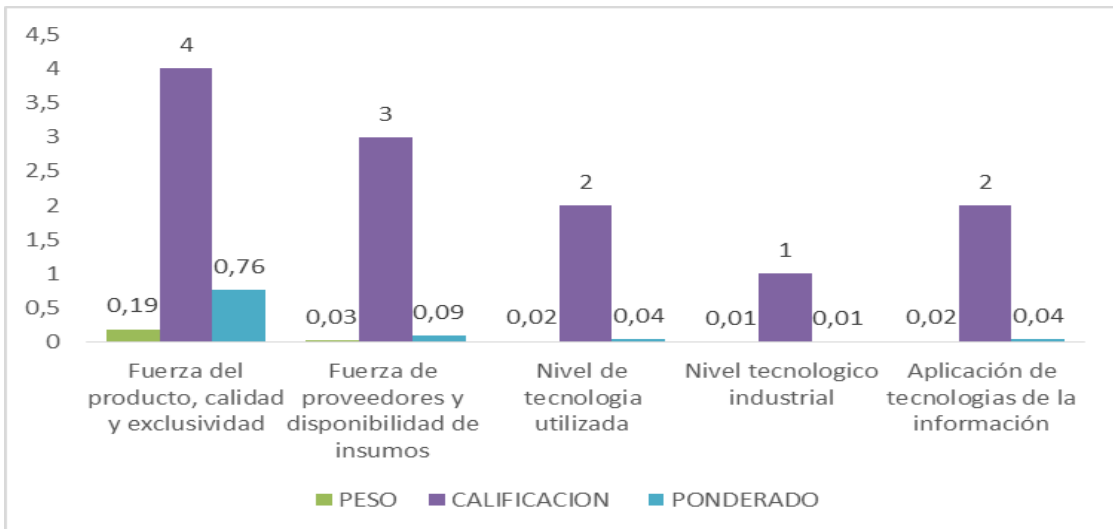
Fuente: Autores

Gráfico 13. Fortalezas MEFI



Fuente: Autores

Gráfico 14. Debilidades MEFI



Fuente: Autores

## **2.7 DOFA**

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas.

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. A continuación, se muestra el análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de Avícola “Pollos Del Campo”, donde fueron contempladas las variables en las matrices de MEFE y MEFI.

Cuadro 18. Análisis DOFA

| MATRIZ DOFA  | AMENAZAS   | OPORTUNIDADES  |
|--|--|--|
| <b>FORTALEZAS</b><br>Experiencia y conocimiento del mercado<br>Capacidad competitiva<br>Capacidad financiera<br>Ubicación estratégica del negocio<br>Buena relación con los proveedores  | <b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b><br>Aprovechar la experiencia y el conocimiento del sector industrial y sacar ventaja competitiva frente a la competencia<br><br>Fortalecer la relación con los proveedores<br><br>Realizar proyección de ventas mensuales que permita mejorar y fortalecer el músculo financiero | <b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b><br>Invertir en la adquisición de activos integrando la capacidad financiera frente a las bajas tasas de interés<br><br>Ofrecer un portafolio más atractivo teniendo en cuenta la concentración de clientes que se encuentran en este sector.<br><br>Sacar ventaja de la ubicación, tradición de trabajo y reconocimiento de los productos y servicios que ofrece la empresa |
| <b>DEBILIDADES</b><br>Capacidad directiva:<br>Gestión de lo humano<br>Nivel técnico y profesional de los empleados<br>Sistemas de control ineficientes<br>No existe ninguna planeación estratégica en la empresa<br>No se aplica el proceso administrativo | <b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b><br>Fortalecer la capacidad directiva con el fin de preparar a la empresa al crecimiento constante en el mercado implementando capacitaciones a todo el personal y un plan de motivación para incrementar la eficiencia operacional   | <b>ESTRATEGIAS DE RETROALIMENTACION</b><br>Hacer constantemente procesos de retroalimentación en los que se pueda corregir de forma continua fallas en el sistema  |

Fuente: Autores

## 2.8 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

En términos generales una matriz de vulnerabilidades son herramientas las cuales permiten la integración del análisis cuantitativo y cualitativo realizado sobre algo o alguien con el fin de formular planes de acción, para su protección o mejora.

Por lo que la empresa Avícola Pollo del Campo presenta el resultado de la matriz de vulnerabilidad teniendo en cuenta.

La matriz se describe con los criterios de probabilidad, gravedad y por último el análisis; conforme lo dicho se expone todos los factores en la probabilidad.

**2.8.1 Probabilidad.** A continuación, se relacionan las amenazas que afectan a la compañía desde lo natural, tecnológico y social.

Cuadro 19. Probabilidad para levantamiento de información para el análisis de vulnerabilidad

|   |  |                  |
|---|--|------------------|
| <b>MODELO DE ANALISIS DE VULNERABILIDAD</b>   |  | Código:          |
| Análisis desarrollado para la empresa Cerrajería Martínez la cual debe ser personalizada según el contexto de sus riesgos y requerimientos. |  |                  |
| <b>FORMATO</b>  |  | Versión:         |
| ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD  |  | Fecha:           |
| <b>Proceso</b>  |  |                  |
| Promoción y Prevención  |  | Página 1 de ____ |

| INFORMACIÓN GENERAL  |   |  |  |  |                     |            |    |                 |                 |                  |
|----------------------|---|--|--|--|---------------------|------------|----|-----------------|-----------------|------------------|
| Nombre de la Empresa | AVICOLA POLLOS DEL CAMPO  |  |  |  | NIT                 | CC         | X  | CE              | No.             | 16639523 de Cali |
| Actividad Económica  | PRODUCCION, CRIADO Y COMERCIALIZACION DE HUEVO Y CARNE DE POLLO |  |  |  | Centros de Trabajo  |            | SI | NO              | No. CT          |                  |
| Dirección            | Vereda el Silencio  |  |  |  | Teléfono (s)        | 663 22 58  |    | FAX             |                 |                  |
| Correo electrónico   |   |  |  |  | No. De Trabajadores | 5          |    | Clase de Riesgo | medio           |                  |
| Prima Mensual \$     |   |  |  |  | Ciudad / Municipio  | Candelaria |    | Departamento    | Valle del cauca |                  |

Seleccione las diferentes amenazas identificadas por peligros, como resultado de la inspección de situaciones potenciales de emergencia que pueden ocurrir en la empresa o centro de trabajo

| NATURALES                    |   |
|------------------------------|---|
| SISMO                        | X |
| VIENTOS O VENDABALES         | X |
| LLUVIAS O GRANIZADAS         | X |
| INUNDACIONES                 | X |
| MAREMOTOS                    | X |
| DESGLIZAMIENTOS O AVALANCHAS | X |
| ERUPCIÓN VOLCÁNICA           | X |
| EPIDEMIAS Y PLAGAS           | X |

| TECNOLÓGICOS                         |   |
|--------------------------------------|---|
| INCENDIO                             | X |
| EXPLOSIÓN                            | X |
| FUGAS                                | X |
| DERRAMES DE SUSTANCIAS PELIGROSAS    | X |
| INTOXICACIONES                       | X |
| CONTAMINACIÓN RADIACTIVA - BIOLÓGICA | X |
| ACCIDENTES VEHICULARES               | X |
| ACCIDENTES DE TRABAJO CON MAQUINARIA | X |

| SOCIALES                  |   |
|---------------------------|---|
| ASALTO-HURTO              | X |
| SECUESTRO                 | X |
| TERRORISMO                | X |
| DESORDEN CIVIL - ASONADAS | X |

| ANÁLISIS DE PROBABILIDAD   |  |
|--|--|
| Asigne la letra (A-B-C) a cada una de las amenazas identificadas por peligros, de acuerdo con la condición existente en su empresa o del centro de trabajo: (A) Si la condición se cumple - (B) Si la condición se cumple parcialmente - (C) Si la condición no se cumple. |  |

| 2                 |           | ALARMA PARA EVACUACIÓN                                   |                 |         |          |                    |                   |               |           |              |       |                    |          |                    |               |               |              |          |         |               |
|-------------------|-----------|--|-----------------|---------|----------|--------------------|-------------------|---------------|-----------|--------------|-------|--------------------|----------|--------------------|---------------|---------------|--------------|----------|---------|---------------|
| A                 |           | Esta instalada y es funcional                            |                 |         |          |                    |                   |               |           |              |       |                    |          |                    |               |               |              |          |         |               |
| B                 |           | Es funcional solo en un sector. Bajo ciertas condiciones |                 |         |          |                    |                   |               |           |              |       |                    |          |                    |               |               |              |          |         |               |
| C                 |           | Es sólo un proyecto que se menciona en algunas ocasiones |                 |         |          |                    |                   |               |           |              |       |                    |          |                    |               |               |              |          |         |               |
| PELIGRO / AMENAZA | NATURALES |  |                 |         |          |                    |                   |               |           | TECNOLÓGICOS |       |                    |          |                    |               | SOCIALES      |              |          |         |               |
|                   | SISMO     | VIENTOS/VENDAB.  | LLUVIAS/GRANIZ. | INUNDA. | MAREMOT. | DESGLIZAM./AVALAN. | ERUPCIÓN VOLCANI. | EPIDEM/PLAGAS | INCENIDIO | EXPLOS.      | FUGAS | DERRAM. SUST. PEL. | INTOXIC. | CONT. RAD. O BIOL. | ACC. VEHICUL. | ACCDE TRABAJO | ASALTO/HURTO | SECUEST. | TERROR. | DESORD. CIVIL |
|                   | C         | C  | C               | C       | C        | C                  | C                 | C             | A         | A            | A     | A                  | A        | A                  | C             | B             | B            | B        | B       | B             |

| 3                 |           | RUTA DE EVACUACIÓN  |                 |         |          |                    |                   |               |           |              |       |                    |          |                    |               |               |              |          |         |               |
|-------------------|-----------|---|-----------------|---------|----------|--------------------|-------------------|---------------|-----------|--------------|-------|--------------------|----------|--------------------|---------------|---------------|--------------|----------|---------|---------------|
| A                 |           | Existe una ruta exclusiva de evacuación, iluminada, señalizada, con pasamanos a la izquierda y derecha en caso de ser escaleras |                 |         |          |                    |                   |               |           |              |       |                    |          |                    |               |               |              |          |         |               |
| B                 |           | Presenta deficiencia en alguno de los aspectos anteriores   |                 |         |          |                    |                   |               |           |              |       |                    |          |                    |               |               |              |          |         |               |
| C                 |           | No hay ruta exclusiva de evacuación   |                 |         |          |                    |                   |               |           |              |       |                    |          |                    |               |               |              |          |         |               |
| PELIGRO / AMENAZA | NATURALES |   |                 |         |          |                    |                   |               |           | TECNOLÓGICOS |       |                    |          |                    |               | SOCIALES      |              |          |         |               |
|                   | SISMO     | VIENTOS/VENDAB.   | LLUVIAS/GRANIZ. | INUNDA. | MAREMOT. | DESGLIZAM./AVALAN. | ERUPCIÓN VOLCANI. | EPIDEM/PLAGAS | INCENIDIO | EXPLOS.      | FUGAS | DERRAM. SUST. PEL. | INTOXIC. | CONT. RAD. O BIOL. | ACC. VEHICUL. | ACCDE TRABAJO | ASALTO/HURTO | SECUEST. | TERROR. | DESORD. CIVIL |
|                   | A         | B   | A               | A       | C        | C                  | C                 | C             | B         | B            | A     | A                  | A        | B                  | C             | C             | C            | A        | A       | B             |

| 1                 |           | PLAN DE EVACUACIÓN   |                 |         |          |                    |                   |               |           |              |       |                    |          |                    |               |               |              |          |         |               |
|-------------------|-----------|--|-----------------|---------|----------|--------------------|-------------------|---------------|-----------|--------------|-------|--------------------|----------|--------------------|---------------|---------------|--------------|----------|---------|---------------|
| A                 |           | Se ha determinado previamente por parte del personal del edificio los aspectos básicos a poner en práctica en caso de una evacuación del mismo |                 |         |          |                    |                   |               |           |              |       |                    |          |                    |               |               |              |          |         |               |
| B                 |           | Solo algunos empleados conocen sobre normas de evacuación o han tenido en cuenta aspectos al respecto  |                 |         |          |                    |                   |               |           |              |       |                    |          |                    |               |               |              |          |         |               |
| C                 |           | Ningún empleado en el edificio conoce sobre medidas de evacuación y no se han desarrollado hasta el momento estrategias o planes al respecto   |                 |         |          |                    |                   |               |           |              |       |                    |          |                    |               |               |              |          |         |               |
| PELIGRO / AMENAZA | NATURALES |  |                 |         |          |                    |                   |               |           | TECNOLÓGICOS |       |                    |          |                    |               | SOCIALES      |              |          |         |               |
|                   | SISMO     | VIENTOS/VENDAB.  | LLUVIAS/GRANIZ. | INUNDA. | MAREMOT. | DESGLIZAM./AVALAN. | ERUPCIÓN VOLCANI. | EPIDEM/PLAGAS | INCENIDIO | EXPLOS.      | FUGAS | DERRAM. SUST. PEL. | INTOXIC. | CONT. RAD. O BIOL. | ACC. VEHICUL. | ACCDE TRABAJO | ASALTO/HURTO | SECUEST. | TERROR. | DESORD. CIVIL |
|                   | A         | B  | A               | A       | C        | C                  | C                 | C             | B         | B            | A     | A                  | A        | B                  | C             | C             | C            | A        | A       | B             |

| 4 LOS VISITANTES DEL EDIFICIO CONOCEN LAS RUTAS DE EVEACUACIÓN |           |  |                 |         |          |                   |                   |                |              |         |       |                    |          |                    |               |               |               |          |         |               |
|--|-----------|--|-----------------|---------|----------|-------------------|-------------------|----------------|--------------|---------|-------|--------------------|----------|--------------------|---------------|---------------|---------------|----------|---------|---------------|
| A  |           | Fácil y rápidamente gracias a la señalización visible desde todos los ángulos  |                 |         |          |                   |                   |                |              |         |       |                    |          |                    |               |               |               |          |         |               |
| B  |           | Difícilmente por la poca señalización u orientación al respecto  |                 |         |          |                   |                   |                |              |         |       |                    |          |                    |               |               |               |          |         |               |
| C  |           | No las reconocerían fácilmente   |                 |         |          |                   |                   |                |              |         |       |                    |          |                    |               |               |               |          |         |               |
| PELIGRO / AMENAZA  | NATURALES |  |                 |         |          |                   |                   |                | TECNOLÓGICOS |         |       |                    |          |                    | SOCIALES      |               |               |          |         |               |
|  | SISMO     | VIENTOS/ VENDAB.   | LLUVIAS/ GRANIZ | INUNDA. | MAREMOT. | DESIZAM. / AVALAN | ERUPCIÓN VOLCANI. | EPIDEM/ PLAGAS | INCENIDO     | EXPLOS. | FUGAS | DERRAM. SUST. PEL. | INTOXIC. | CONT. RAD. O BIOL. | ACC. VEHICUL. | ACCDE TRABAJO | ASALTO/ HURTO | SECUEST. | TERROR. | DESORD. CIVIL |
|  | A         | B  | A               | A       | C        | C                 | C                 | C              | B            | B       | A     | A                  | A        | B                  | C             | C             | C             | A        | A       | B             |
| 5 LOS PUNTOS DE REUNIÓN EN UNA EVACUACIÓN                      |           |  |                 |         |          |                   |                   |                |              |         |       |                    |          |                    |               |               |               |          |         |               |
| A  |           | Se han establecido claramente y los conocen todos los ocupantes del edificio   |                 |         |          |                   |                   |                |              |         |       |                    |          |                    |               |               |               |          |         |               |
| B  |           | Existen varios sitios posibles pero ninguno se ha delimitado con claridad y nadie sabría hacia donde evacuar exactamente |                 |         |          |                   |                   |                |              |         |       |                    |          |                    |               |               |               |          |         |               |
| C  |           | No existen puntos óptimos donde evacuar  |                 |         |          |                   |                   |                |              |         |       |                    |          |                    |               |               |               |          |         |               |
| PELIGRO / AMENAZA  | NATURALES |  |                 |         |          |                   |                   |                | TECNOLÓGICOS |         |       |                    |          |                    | SOCIALES      |               |               |          |         |               |
|  | SISMO     | VIENTOS/ VENDAB.   | LLUVIAS/ GRANIZ | INUNDA. | MAREMOT. | DESIZAM. / AVALAN | ERUPCIÓN VOLCANI. | EPIDEM/ PLAGAS | INCENIDO     | EXPLOS. | FUGAS | DERRAM. SUST. PEL. | INTOXIC. | CONT. RAD. O BIOL. | ACC. VEHICUL. | ACCDE TRABAJO | ASALTO/ HURTO | SECUEST. | TERROR. | DESORD. CIVIL |
|  | B         | B  | B               | B       | B        | B                 | B                 | B              | B            | B       | B     | B                  | B        | B                  | C             | C             | C             | C        | C       | C             |

Fuente: Los autores

En el cuadro anterior se evidencia que tan probable pueden ser que los acontecimientos o emergencias potenciales pueden afectar a la empresa, por lo que se colocan los incidentes naturales, tecnológicos y sociales. Adicional a ello se exponen el plan de evacuación dependiendo el escenario de incidencia a la organización.

**2.8.2 Gravedad.** Como su nombre lo menciona, es la complejidad del efecto de cada amenaza.

Cuadro 20. Información de gravedad para análisis de vulnerabilidad

| ANÁLISIS DE GRAVEDAD   |
|--|
| Asigne la letra (A-B-C) a cada una de las amenazas identificadas por peligros, de acuerdo con la condición existente en su empresa o del centro de trabajo: (A) Si la condición se cumple - (B) Si la condición se cumple parcialmente - (C) Si la condición no se cumple. |



| FACTOR SER HUMANO |   | A | B | C |
|-------------------|---|---|---|---|
| <b>A</b>          | <b>Organización</b>   |   |   |   |
| 1                 | ¿Existe una política general en Gestión del Riesgo donde se indica la prevención y preparación para afrontar una emergencia?  |   |   | X |
| 2                 | ¿Existe comité de emergencias y tiene funciones asignadas?  |   |   | X |
| 3                 | ¿Promueve activamente el programa de preparación para emergencias en sus trabajadores?  |   |   | X |
| 4                 | ¿Los empleados han adquirido responsabilidades específicas en caso de emergencias?  |   |   | X |
| 5                 | ¿Existe brigada de emergencias?   |   |   | X |
| 6                 | ¿Existen instrumentos o formatos para realizar inspecciones a las áreas para identificar condiciones inseguras que puedan generar emergencias?  |   |   | X |
| 7                 | ¿Existen instrumentos o formatos, folletos como material de difusión en temas de prevención y control de emergencias?   |   |   | X |
| <b>B</b>          | <b>Capacitación</b>   |   |   |   |
| 8                 | ¿Se cuenta con un programa de capacitación en prevención y control de emergencias?  |   |   | X |
| 9                 | ¿Los miembros del comité de emergencias se encuentran capacitados según los planes de acción?   |   |   | X |
| 10                | ¿Las personas han recibido capacitación general en temas básicos de emergencias y en general saben las personas autoprotegerse?   |   |   | X |
| 11                | ¿El personal de la brigada ha recibido entrenamiento y capacitación en temas de prevención y control de emergencias?  |   |   | X |
| 12                | ¿Está divulgado el plan de emergencia y contingencias y los distintos planes de acción?   |   |   | X |
| 13                | ¿Se cuenta con manuales, folletos como material de difusión en temas de prevención y control de emergencias?  |   |   | X |
| <b>C</b>          | <b>Recursos y Suministros</b>   |   |   |   |
| 14                | ¿Existen recursos y suministros para el personal de las brigadas y del comité de emergencias?   |   | X |   |
| 15                | ¿Se tienen implementos básicos para el plan de acción de primeros auxilios en caso de requerirse?   |   | X |   |
| 16                | ¿Se cuenta con implementos básicos para el plan de acción de contra incendios, tales como herramientas, manuales, extintores, palas, entre otros. De acuerdo con las necesidades específicas y reales para la instalaciones de su Organización? |   | X |   |

| FACTOR RECURSOS SOBRE LA PROPIEDAD |  | A | B | C |
|------------------------------------|--|---|---|---|
| <b>A</b>                           | <b>Materiales</b>  |   |   |   |
| 1                                  | ¿Se cuenta con cinta de acordonamiento o balizamiento?                               | X |   |   |
| 2                                  | ¿Se cuenta con extintores?   | X |   |   |
| 3                                  | ¿Se cuenta con camillas?   | X |   |   |
| 4                                  | ¿Se cuenta con botiquines?   | X |   |   |
| <b>B</b>                           | <b>Edificaciones</b>   |   |   |   |
| 5                                  | ¿El tipo de construcción es sismoresistente?   | X |   |   |
| 6                                  | ¿Existen puertas y muros cortafuego?   | X |   |   |
| 7                                  | ¿Las escaleras de emergencias se encuentran en buen estado y poseen doble pasamanos? | X |   |   |
| 8                                  | ¿Existe más de una salida?   | X |   |   |
| 9                                  | ¿Existen rutas de evacuación?  | X |   |   |
| 10                                 | ¿Se cuenta con parqueaderos?   | X |   |   |
| 11                                 | ¿Las ventanas cuentan con película de seguridad?                                     | X |   |   |
| 12                                 | ¿Están señalizadas vías de evacuación y equipos contra incendios?                    | X |   |   |
| <b>C</b>                           | <b>Equipos</b>   |   |   |   |
| 13                                 | ¿Se cuenta con algún sistema de alarma?  |   | X |   |
| 14                                 | ¿Se cuenta con sistemas automáticos de detección de incendios?                       |   | X |   |
| 15                                 | ¿Se cuenta con sistemas automáticos de control de incendios?                         |   | X |   |
| 16                                 | ¿Se cuenta con sistema de comunicaciones internas?                                   |   | X |   |
| 17                                 | ¿Se cuenta con una red de contra incendios?  |   | X |   |
| 18                                 | ¿Existen hidrantes públicos y/o privados?  |   | X |   |
| 19                                 | ¿Se cuentan con gabinetes contra incendios?  |   | X |   |
| 20                                 | ¿Se cuenta con vehículos?  |   | X |   |
| 21                                 | ¿Se cuenta con programa de mantenimiento preventivo para los equipos de emergencia?  |   | X |   |

| FACTOR SISTEMAS Y PROCESOS |  | A | B | C |
|----------------------------|--|---|---|---|
| <b>A</b>                   | <b>Servicios Públicos</b>  |   |   |   |
| 1                          | ¿Se cuenta con buen suministro de energía?   |   | X |   |
| 2                          | ¿Se cuenta con buen suministro de agua?  |   | X |   |
| 3                          | ¿Se cuenta con un buen programa de recolección de basuras?   |   | X |   |
| 4                          | ¿Se cuenta con buen servicio de radio comunicaciones?  |   | X |   |
| <b>B</b>                   | <b>Sistemas Alternos</b>   |   |   |   |
| 5                          | ¿Se cuenta con un tanque de reserva de agua?   | X |   |   |
| 6                          | ¿Se cuenta con una planta de emergencia?   | X |   |   |
| 7                          | ¿Se cuenta con hidrantes exteriores?   | X |   |   |
| 8                          | ¿Se cuenta con sistema de iluminación de emergencia?   | X |   |   |
| 9                          | ¿Se cuenta con un buen sistema de vigilancia física?   | X |   |   |
| 10                         | ¿Se cuenta con un sistema de comunicación diferente al público?  | X |   |   |
| <b>C</b>                   | <b>Recuperación</b>  |   |   |   |
| 11                         | ¿Se cuenta con algún sistema de seguros para los funcionarios?   |   | X |   |
| 12                         | ¿Se cuenta asegurada la edificación en caso de terremoto, incendio, atentados terroristas, entre otros?                    |   | X |   |
| 13                         | ¿Se cuenta con un sistema alternativo para asegurar la información en medios magnéticos y con alguna compañía aseguradora? |   | X |   |
| 14                         | ¿Se cuenta asegurados los equipos y todos los bienes en general?   |   | X |   |

| FACTOR RECURSOS SOBRE EL NEGOCIO |  | A | B | C |
|----------------------------------|--|---|---|---|
| 1                                | ¿Se tienen identificados los procesos críticos para la continuidad del negocio?  | X |   |   |
| 2                                | ¿Se tienen procedimientos de restauración y reposición de los procesos críticos frente a una situación de emergencia?    | X |   |   |
| 3                                | ¿Se tienen identificados los sistemas necesarios para la funcionalidad de los procesos en un evento de emergencia?       | X |   |   |
| 4                                | ¿Se tiene estimado el daño potencial y el cálculo de los recursos mínimos para recuperar los servicios?                  | X |   |   |
| 5                                | ¿Se tienen estipuladas las estrategias y el talento humano para la recuperación del servicio en un evento de emergencia? | X |   |   |
| 6                                | ¿Se tienen definidos los espacios alternativos para continuar con los servicios?   | X |   |   |
| 7                                | ¿Se tienen definidos proveedores alternos que garanticen los materiales para la continuidad del servicio?                | X |   |   |
| 8                                | ¿Se cuentan con sistemas de respaldo de información (backup)?  | X |   |   |
| 9                                | ¿Se cuenta con copias remotas de datos?  | X |   |   |
| 10                               | ¿Se cuenta con plataformas de datacenter de contingencia?  | X |   |   |
| 11                               | ¿Se cuentan identificadas las personas para la duplicidad de cargos y funciones en ausencia de los líderes?              | X |   |   |
| 12                               | ¿Se encuentran documentado los costos para cada alternativa de recuperación de los servicios?                            | X |   |   |
| 13                               | ¿Se evalúan las diferentes alternativas de recuperación bajo el peor escenario de un evento de emergencia?               | X |   |   |
| 14                               | ¿Se mantiene el plan actualizado con base a los resultados de las evaluaciones?  | X |   |   |

| FACTOR SISTEMAS Y PROCESOS |  | A | B | C |
|----------------------------|--|---|---|---|
| <b>A</b>                   | <b>Servicios Públicos</b>  |   |   |   |
| 1                          | ¿Se cuenta con buen suministro de energía?   |   | X |   |
| 2                          | ¿Se cuenta con buen suministro de agua?  |   | X |   |
| 3                          | ¿Se cuenta con un buen programa de recolección de basuras?   |   | X |   |
| 4                          | ¿Se cuenta con buen servicio de radio comunicaciones?  |   | X |   |
| <b>B</b>                   | <b>Sistemas Alternos</b>   |   |   |   |
| 5                          | ¿Se cuenta con un tanque de reserva de agua?   | X |   |   |
| 6                          | ¿Se cuenta con una planta de emergencia?   | X |   |   |
| 7                          | ¿Se cuenta con hidrantes exteriores?   | X |   |   |
| 8                          | ¿Se cuenta con sistema de iluminación de emergencia?   | X |   |   |
| 9                          | ¿Se cuenta con un buen sistema de vigilancia física?   | X |   |   |
| 10                         | ¿Se cuenta con un sistema de comunicación diferente al público?  | X |   |   |
| <b>C</b>                   | <b>Recuperación</b>  |   |   |   |
| 11                         | ¿Se cuenta con algún sistema de seguros para los funcionarios?   |   | X |   |
| 12                         | ¿Se cuenta asegurada la edificación en caso de terremoto, incendio, atentados terroristas, entre otros?                    |   | X |   |
| 13                         | ¿Se cuenta con un sistema alternativo para asegurar la información en medios magnéticos y con alguna compañía aseguradora? |   | X |   |
| 14                         | ¿Se cuenta asegurados los equipos y todos los bienes en general?   |   | X |   |

| FACTOR AMBIENTAL |   | A | B | C |
|------------------|---|---|---|---|
| <b>A</b>         | <b>Agua y aguas residuales</b>  |   |   |   |
| 1                | ¿Se controla y se reduce el consumo de agua en los procesos?                                |   |   | X |
| 2                | ¿Se evitan derrames, goteos o rebazamientos de agua?  |   |   | X |
| 3                | ¿Se reutiliza y se recicla el agua?   |   |   | X |
| 4                | ¿Se trata, se separa y se reduce el agua residual de las aguas pluviales?                   |   |   | X |
| <b>B</b>         | <b>Materias primas, materiales auxiliares y manejo de materiales</b>                        |   |   |   |
| 5                | ¿Se controla, se optimiza y se evita la pérdida de los materiales en el proceso?            |   |   | X |
| 6                | ¿Se reemplaza las sustancias peligrosas o las que tengan impacto en el ambiente?            |   |   | X |
| 7                | ¿Se cuenta con un depósito seguro para los residuos y las sustancias peligrosas?            |   |   | X |
| <b>C</b>         | <b>Residuos y emisiones</b>   |   |   |   |
| 8                | ¿Se controla y se reduce la generación de residuos y emisiones?                             |   |   | X |
| 9                | ¿Se realiza una disposición de los residuos segura sin causar riesgos?                      |   |   | X |
| 10               | ¿Existen contenedores apropiados para la recolección de residuos?                           |   |   | X |
| 11               | ¿Se separan los residuos reutilizables, los reciclables y los orgánicos?                    |   |   | X |
| <b>D</b>         | <b>Energía</b>  |   |   |   |
| 12               | ¿Se controla y se reduce el consumo de energía?   |   | X |   |
| 13               | ¿Se evita la pérdida de energía?  |   | X |   |
| 14               | ¿Se aprovecha al máximo la energía natural estableciendo un equilibrio sobre la artificial? |   | X |   |

| CALIFICACIÓN TOTAL POR                  |                | TABLA DE COMPARACIÓN PARA EL NIVEL DE GRAVEDAD |   |   |         |   |              |
|---|----------------|--|---|---|---------|---|--------------|
| <b>FACTOR HUMANO (16)</b>               |                | <b>FACTOR HUMANO</b>                           |   |   |         |   |              |
| No.de ítem con respuesta A x (1,0) =    | 0              | 16   | Sin lesiones o lesiones sin incapacidad       |   |         |   |              |
| No.de ítem con respuesta B x (3,0) =    | 9              | 17-37  | Lesiones leves incapacitantes                 |   |         |   |              |
| No.de ítem con respuesta C x (5,0) =    | 65             | 38-58  | Lesiones graves                               |   |         |   |              |
| <b>Puntaje total (A+B+C)=</b>           | <b>74</b>      | 59-80  | Muerte  |   |         |   |              |
| <b>FACTOR RECURSOS SOBRE PROPIEDAD</b>  |                | <b>FACTOR RECURSOS SOBRE PROPIEDAD</b>         |   |   |         |   |              |
| No.de ítem con respuesta A x (1,0) =    | 12             | 21   | Dstrucción 20% de las Instalaciones           |   |         |   |              |
| No.de ítem con respuesta B x (3,0) =    | 27             | 22-50  | Dstrucción 30% de las Instalaciones           |   |         |   |              |
| No.de ítem con respuesta C x (5,0) =    | 0              | 51-79  | Dstrucción 40% de las Instalaciones           |   |         |   |              |
| <b>Puntaje total (A+B+C)=</b>           | <b>39</b>      | 80-105   | Dstrucción > 50% de las Instalaciones         |   |         |   |              |
| <b>FACTOR RECURSOS SOBRE EL NEGOCIO</b> |                | <b>FACTOR RECURSOS SOBRE EL NEGOCIO</b>        |   |   |         |   |              |
| No.de ítem con respuesta A x (1,0) =    | 14             | 14   | Menor de \$ 500.000.000                       |   |         |   |              |
| No.de ítem con respuesta B x (3,0) =    | 0              | 15-32  | Entre \$ 500.000.000 y \$999.000.000          |   |         |   |              |
| No.de ítem con respuesta C x (5,0) =    | 0              | 33-51  | Entre \$ 1.000.000.000 y \$ 1.999.000.000     |   |         |   |              |
| <b>Puntaje total (A+B+C)=</b>           | <b>14</b>      | 52-70  | Entre \$ 2.000.000.000 y \$ 4.000.000.000     |   |         |   |              |
| <b>FACTOR SISTEMAS Y PROCESOS</b>       |                | <b>FACTOR SISTEMAS Y PROCESOS</b>              |   |   |         |   |              |
| No.de ítem con respuesta A x (1,0) =    | 6              | 14   | Suspensión hasta (2) dos días.                |   |         |   |              |
| No.de ítem con respuesta B x (3,0) =    | 24             | 15-32  | Suspensión entre (3) tres a (5) cinco días.   |   |         |   |              |
| No.de ítem con respuesta C x (5,0) =    | 0              | 33-51  | Suspensión de (6) seis a (9) nueve días.      |   |         |   |              |
| <b>Puntaje total (A+B+C)=</b>           | <b>30</b>      | 52-70  | Suspensión mayor a (9) nueve días.            |   |         |   |              |
| <b>FACTOR AMBIENTAL</b>                 |                | <b>FACTOR AMBIENTAL</b>                        |   |   |         |   |              |
| No.de ítem con respuesta A x (1,0) =    | 0              | 14   | No hay contaminación significativa            |   |         |   |              |
| No.de ítem con respuesta B x (3,0) =    | 9              | 15-32  | Fuentes en áreas internas solamente.          |   |         |   |              |
| No.de ítem con respuesta C x (5,0) =    | 55             | 33-51  | Fuentes en áreas secundarias o áreas externas |   |         |   |              |
| <b>Puntaje total (A+B+C)=</b>           | <b>64</b>      | 52-70  | Fuentes que afectan la comunidad              |   |         |   |              |
| 1                                       | INSIGNIFICANTE | 2  | RELEVANTE                                     | 3 | CRÍTICO | 4 | CATASTRÓFICO |

Fuente: Los autores

Con la presentación de la tabla conforme al ítem de gravedad, se aplica de la siguiente manera.

Se asigna la letra (A-B-C) a cada una de las amenazas identificadas por peligros, de acuerdo con la condición existente en la empresa: **(A)** Si la condición se cumple - **(B)** Si la condición se cumple parcialmente - **(C)** Si la condición no se cumple. De esta manera, son detalladas y registradas aquellas amenazas para establecer la calificación o nivel de gravedad en Avícola Pollo del Campo.

**2.8.3 Análisis de vulnerabilidad.** Sin duda el análisis de vulnerabilidad refleja que las probabilidades de presentarse situaciones que afecten directamente la organización sucedan y de esta manera poder crear planes para neutralizar y enfrentar el tipo de complejidad bajo la óptica.

Cuadro 21. Análisis de vulnerabilidad

|  |  | <b>MODELO DE ANALISIS DE VULNERABILIDAD</b>   |  |  |  | <b>Código:</b>    |  |
|--|--|---|--|--|--|-------------------|--|
|  |  | Análisis desarrollado para la empresa Cerrajería Martínez la cual debe ser personalizada según el contexto de sus riesgos y requerimientos. |  |  |  | <b>Versión:</b> 1 |  |
|  |  | <b>FORMATO</b>  |  |  |  | <b>Fecha:</b>     |  |
|  |  | <b>ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD</b>   |  |  |  | Página 1 de ____  |  |
|  |  | <b>Proceso</b>  |  |  |  |                   |  |
|  |  | Promoción y Prevención  |  |  |  |                   |  |

| <b>ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD</b> |            |                 |           |         |              |
|-----------------------------------|------------|-----------------|-----------|---------|--------------|
| <b>PRIORIZACIÓN DE LA AMENAZA</b> |            |                 |           |         |              |
|                                   |            | <b>GRAVEDAD</b> |           |         |              |
| <b>PROBABILIDAD</b>               |            | 1               | 2         | 3       | 4            |
|                                   |            | Insignificante  | Relevante | Crítico | Catastrófico |
| 1                                 | Baja       | 5%              | 10%       | 15%     | 20%          |
| 2                                 | Mediana    | 10%             | 20%       | 30%     | 40%          |
| 3                                 | Media-alta | 15%             | 30%       | 45%     | 60%          |
| 4                                 | Alta       | 20%             | 40%       | 60%     | 80%          |

| <b>MATRIZ DE VULNERABILIDAD</b>      |   |                   |                    |                        |                    |                  |                |                |   |     |       |       |
|--------------------------------------|---|-------------------|--------------------|------------------------|--------------------|------------------|----------------|----------------|---|-----|-------|-------|
| <b>PROBABILIDAD</b>                  |   | <b>GRAVEDAD</b>   |                    |                        |                    |                  | <b>% Total</b> | <b>INTERP.</b> |   |     |       |       |
|                                      |   | <b>SER HUMANO</b> | <b>R PROPIEDAD</b> | <b>R EN EL NEGOCIO</b> | <b>SIST Y PROC</b> | <b>AMBIENTAL</b> |                |                |   |     |       |       |
| <b>NATURALES</b>                     |   | <b>4</b>          | <b>FALSO</b>       | <b>1</b>               | <b>FALSO</b>       | <b>4</b>         |                |                |   |     |       |       |
| SISMO                                | 2 | 40%               | 0%                 | 10%                    | 0%                 | 40%              | 18%            | BAJA           | 2 | 18% | 4     | BAJA  |
| VIENTOS O VENDABALES                 | 3 | 60%               | 0%                 | 15%                    | 0%                 | 60%              | 27%            | BAJA           | 3 | 27% | FALSO | BAJA  |
| LLUVIAS O GRANIZADAS                 | 2 | 40%               | 0%                 | 10%                    | 0%                 | 40%              | 18%            | BAJA           | 2 | 18% | 1     | BAJA  |
| INUNDACIONES                         | 2 | 40%               | 0%                 | 10%                    | 0%                 | 40%              | 18%            | BAJA           | 2 | 18% | FALSO | BAJA  |
| MAREMOTOS                            | 4 | 80%               | 0%                 | 20%                    | 0%                 | 80%              | 36%            | MEDIA          | 4 | 36% | 4     | MEDIA |
| DESPLAZAMIENTOS O AVALANCHAS         | 4 | 80%               | 0%                 | 20%                    | 0%                 | 80%              | 36%            | MEDIA          | 4 | 36% |       | MEDIA |
| ERUPCIÓN VOLCÁNICA                   | 4 | 80%               | 0%                 | 20%                    | 0%                 | 80%              | 36%            | MEDIA          | 4 | 36% |       | MEDIA |
| EPIDEMIAS Y PLAGAS                   | 4 | 80%               | 0%                 | 20%                    | 0%                 | 80%              | 36%            | MEDIA          | 4 | 36% |       | MEDIA |
| <b>TECNOLÓGICOS</b>                  |   |                   |                    |                        |                    |                  |                |                |   |     |       |       |
| INCENDIO                             | 3 | 60%               | 0%                 | 15%                    | 0%                 | 60%              | 27%            | BAJA           | 3 | 27% |       | BAJA  |
| EXPLOSIÓN                            | 3 | 60%               | 0%                 | 15%                    | 0%                 | 60%              | 27%            | BAJA           | 3 | 27% |       | BAJA  |
| FUGAS                                | 2 | 40%               | 0%                 | 10%                    | 0%                 | 40%              | 18%            | BAJA           | 2 | 18% |       | BAJA  |
| DERRAMES DE SUSTANCIAS PELIGROSAS    | 2 | 40%               | 0%                 | 10%                    | 0%                 | 40%              | 18%            | BAJA           | 2 | 18% |       | BAJA  |
| INTOXICACIONES                       | 2 | 40%               | 0%                 | 10%                    | 0%                 | 40%              | 18%            | BAJA           | 2 | 18% |       | BAJA  |
| CONTAMINACIÓN RADIACTIVA - BIOLÓGICA | 3 | 60%               | 0%                 | 15%                    | 0%                 | 60%              | 27%            | BAJA           | 3 | 27% |       | BAJA  |
| ACCIDENTES VEHICULARES               | 4 | 80%               | 0%                 | 20%                    | 0%                 | 80%              | 36%            | MEDIA          | 4 | 36% |       | MEDIA |
| ACCIDENTES DE TRABAJO CON MAQUINARIA | 4 | 80%               | 0%                 | 20%                    | 0%                 | 80%              | 36%            | MEDIA          | 4 | 36% |       | MEDIA |
| <b>SOCIALES</b>                      |   |                   |                    |                        |                    |                  |                |                |   |     |       |       |
| ASALTO-HURTO                         | 4 | 80%               | 0%                 | 20%                    | 0%                 | 80%              | 36%            | MEDIA          | 4 | 36% |       | MEDIA |
| SECUESTRO                            | 2 | 40%               | 0%                 | 10%                    | 0%                 | 40%              | 18%            | BAJA           | 2 | 18% |       | BAJA  |
| TERRORISMO                           | 2 | 40%               | 0%                 | 10%                    | 0%                 | 40%              | 18%            | BAJA           | 2 | 18% |       | BAJA  |
| DESORDEN CIVIL - ASONADAS            | 3 | 60%               | 0%                 | 15%                    | 0%                 | 60%              | 27%            | BAJA           | 3 | 27% |       | BAJA  |

| <b>ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD</b> |            |
|-----------------------------------|------------|
|                                   | 0 a 33 %   |
|                                   | 34 a 66 %  |
|                                   | 67 a 100 % |

Fuente: Los autores

El análisis es realizado teniendo en cuenta los resultados expuestos, el criterio de probabilidad con los puntos o escenarios naturales, tecnológicos y sociales y en cuanto a la gravedad que factor de la organización se ve perjudicado, por lo que se describen en insignificante, relevante, crítico y catastrófico; en una probabilidad baja, mediana, media-alta y alta.

## **2.9 OTROS ANÁLISIS**

**2.9.1 BCG.** La matriz de crecimiento es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70's y fue publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D. Henderson, en el año de 1973. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado (matrizbcg, 2017, párr. 1).

Debido a la cercana relación que tiene con el mundo del marketing, tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (UEN), dicho de otro modo, nos dice en que empresas o áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio (matrizbcg, 2017, párr. 1).

Figura 6. Modelo de matriz BCG



Fuente: (Matrizbcg, 2016)

A continuación, se presenta la matriz para la empresa Avícola Pollo del Campo

Figura 7. Matriz BCG de Avícola Pollo del Campo



Fuente: Los autores



**2.9.2 Modelo de CANVAS.** El Método Canvas busca con un modelo integral que es analizar y diagnosticar la empresa como un todo y funcione como base para desplegar diferentes modelos de negocios, se ha convertido en una herramienta poderosa de Innovación Estratégica. (matrizbcg, 2017, párr. 12).

En su aspecto fundamental el modelo de Canvas se trata de una herramienta que permite detectar de forma sistemática los elementos que generan valor al negocio el factor plus. El modelo consiste en fragmentar el proyecto en nueve módulos básicos que explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos. Estos nueve bloques interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la organización.

Como resultado de lo anterior, se depuran los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos y especifican los recursos y actividades esenciales, que determinan los costos más importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar.

Una de las mayores innovaciones y ventajas de Canvas, es que los nueve módulos que componen un modelo de negocio pueden identificarse de manera clara en una página. La oferta de valor está en el lado derecho del esquema, donde se ve cuál es el mercado objetivo. Luego, entre la oferta de valor y el mercado objetivo, están los canales de distribución y la comunicación con los clientes. En el lado izquierdo está toda la infraestructura que se requiere para hacer la oferta de valor.

El modelo de Canvas de la empresa Avícola Pollos del Campo es el siguiente.

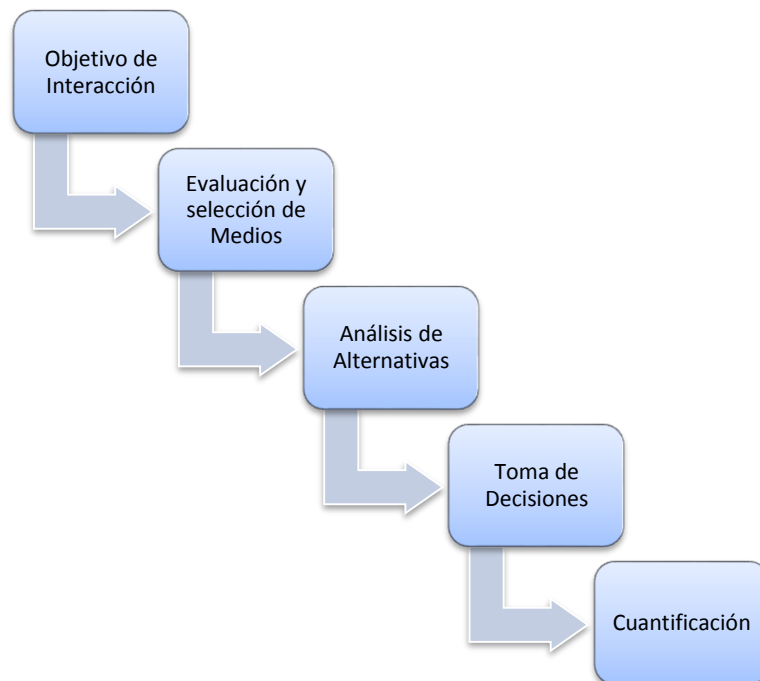
Cuadro 22. Diagrama del modelo de Canvas



Fuente: (Eoi, 2013, fig. 1).

**2.9.3 Dirección estratégica.** La dirección estratégica como el Conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas. Esta definición encierra dos elementos principales que tocan el corazón de la dirección estratégica: (David, 2003, p. 10).

Figura 8. Dirección estratégica



Fuente: (David, 2003, p. 10).

En primer lugar, supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción. Es decir, la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización. En segundo lugar, la esencia de la dirección estratégica se encuentra en el estudio de por qué unas empresas superan a otras. Así, los directivos necesitan determinar cómo es una empresa desde el punto de vista competitivo, de forma que puedan obtener ventajas que sean sostenibles durante un largo periodo de tiempo.

Para que las organizaciones sigan el proceso de dirección estratégica, deben realizar los tres procesos designados como análisis estratégico, formulación estratégica e implantación estratégica.

Es importante resaltar que los procesos en Avícola Pollos del Campo deben cambiar la manera de pensar y hacer las cosas para la organización brindándole un pensamiento más modernizado donde se enfoquen sobre la generación de planes que fomenten el crecimiento productivo y económico.

**2.9.3.1 Análisis estratégico.** Este análisis es considerado como el punto inicial del proceso de dirección estratégica, el cual consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. (David, 2003, p. 23).

El análisis consta de los siguientes procesos, retomando lo ejecutado en el diagnóstico interno.

Analizar los propósitos y objetivos de la Avícola Pollos del Campo la empresa debe tener claramente articulados las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva, hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

Analizar el entorno: en la empresa los directivos deben vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar oportunidades y amenazas en el entorno. Existen dos niveles de entorno: en primer lugar, el entorno general que consta de varios elementos, los segmentos demográficos, tecnológicos y económicos. En segundo lugar, el entorno sectorial o entorno competitivo que se encuentra compuesto por los competidores y otras

organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

Hacer el análisis interno de la Avícola Pollos del Campo: Este análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector.

Valorar los activos intangibles de la Avícola Pollos del Campo: El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa, son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. La organización debe capacitar constantemente al personal en cuanto a la producción de los alimentos.

**2.9.3.2 Formulación estratégica.** La formulación estratégica de una empresa se desarrolla a varios niveles para la Avícola Pollos del Campo 1. La estrategia a unidad de negocio (estrategia competitiva), 2. La estrategia a nivel corporativo, 3. Las estrategias internacionales.

Estrategia a nivel de negocio: Como crear y mantener ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas tienen un valor crítico para una dirección efectiva a nivel estratégico. Sin ventajas competitivas, las empresas están condenadas a obtener nada más que “ganancias normales”.

Las organizaciones que crean ventajas competitivas, no se basan en una sola fortaleza, sino que luchan por diseñar una estrategia bien configurada. Este hecho incrementa las posibilidades de adquirir las ventajas de una dimensión más duradera o sostenible en vez de temporal.

Las vías a través de las cuales las empresas tratan de conseguir ventaja competitiva adoptan diferentes formas, que son más conocidas como estrategias genéricas.

Existen tres grandes estrategias: liderazgo en costes, la cual se basa en la creación de una posición de bajo coste en relación con las empresas competidoras; con esta estrategia una empresa debe manejar las relaciones a lo largo de toda la cadena de valor y debe también estar dispuesta a reducir costes en todas las partes de la misma.

La segunda línea es que la empresa Avícola Pollos del Campo mejore e innove con sus servicios que está actualmente ofreciendo a sus clientes, con el fin de fidelizarlos y estar en constante comunicación para no implementar estrategias de retención a clientes insatisfechos.

Estrategia a nivel corporativo: Como crear valor a través de la diversificación.

La estrategia a nivel corporativo se refiere a dos temas que están relacionados entre sí, el primero, en que negocio debería competir una corporación, y el segundo, como se pueden gestionar estos negocios de manera que produzcan efectos sinérgicos.

La Avícola Pollos del Campo se debe diversificar en negocios relacionados con el sector comercial de producción de alimentos, los primeros posibilitan que una empresa se beneficie de las relaciones horizontales a través de los diferentes negocios en la corporación diversificada mediante el apalancamiento de competencias centrales, las cuales llevan a la transferencia de habilidades acumuladas y de experiencias entre las unidades de negocio de una corporación, y actividades compartidas, las cuales pueden ser tangibles (facilidades de producción, canales de distribución y fuerza de ventas).

Por otro lado, se encuentra la diversificación en negocios no relacionados, donde al contrario que en la diversificación relacionada, existen pocos beneficios derivados de las relaciones horizontales, es decir apalancarse en competencias centrales, o compartir actividades a través de unidades de negocio en la corporación, en lugar de ello, los beneficios potenciales pueden ser ganados a través de la relaciones

verticales (creación de sinergias, gracias a la interacción de la oficina corporativa con las unidades de negocios individuales).

Dentro de los medios para alcanzar la diversificación, se establecen tres medios básicos: el primero, mediante las adquisiciones y fusiones, las corporaciones pueden adquirir directamente los activos y las competencias de otras empresas; en segundo lugar, las corporaciones están de acuerdo en agrupar los recursos de otras compañías con su base de recursos.

Aunque estas dos formas de asociación son similares, existe una diferencia importante; la formación de una entidad legal, es decir de una tercera parte a la que las dos o más empresas fundadoras contribuyen equitativamente; en las alianzas estratégicas no aparecen estas nuevas entidades.

En tercer lugar, las corporaciones pueden diversificarse en nuevos productos, mercados y tecnologías, a través del desarrollo interno, este enfoque denominado muy a menudo como aprendizaje corporativo, implica el apalancamiento y combinación de los recursos propios y las capacidades de una empresa para crear sinergias y aumentar el valor para el accionista.

**2.9.3.3 Implantación estratégica.** La implantación estratégica requiere asegurar que la Avícola Pollos del Campo debe poseer controles adecuados estratégicos y diseños organizativos, que le faciliten el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la alta gerencia en el proceso de planeación, de tal modo que la organización pueda evaluar el desempeño de la misma en relación a los indicadores de gestión especificados para ello.

### **3 PLAN DE MEJORAMIENTO LA AVÍCOLA POLLOS DEL CAMPO**

La herramienta de solución que se empleara en el plan de mejoramiento, para la Avícola Pollos del Campo se basara bajo las funciones administrativas.

Para el concepto de La administración de las organizaciones - con un enfoque estratégico, “es el proceso para conocer cómo enfrentarse al medio ambiente externo impartiendo que estrategias utilizar y fortalecer, todo lo relacionado en el medio ambiente interno aplicando las funciones administrativas Planeación, Organización, Dirección y el Control.” (Blank B, 2002, p. 120).

A continuación, se presenta el plan de mejoramiento de manera gráfica.



Figura 9. Plan de mejoramiento



Fuente: (David, F. R. 2003).

Para el presente plan de mejoramiento se realizará bajo el concepto de la administración de las organizaciones, descrito de la siguiente forma:

La Avícola Pollos Del Campo aplicara las funciones administrativas de la siguiente manera.

La planeación es el proceso formal y sistemático donde se investigan y se analizan las acciones futuras para escoger un curso de acción que la organización va a seguir, tomando como referente el medio ambiente externo y las capacidades internas de la empresa (Blank B, 2002, p. 123).

La función de Planeación en la Avícola Pollos Del Campo busca que la empresa sea altamente eficiente fijando la misión, visión, y los objetivos, apuntando a las estrategias cuando el medio ambiente externo sea hostil con la organización y ser cada vez más competitivo.

La función de organización fijará los cargos y funciones que cada colaborador deba ejercer en la empresa.

La dirección busca establecer las líneas de autoridad, del mismo modo motivar al personal utilizando los diferentes procesos de comunicación y liderazgos para trabajar en equipo.

Por último, la función de Control, que verifica todo lo planeado, administra lo organizado, guiar a todos los colaboradores por medio de la comunicación y sobre todo dar retroalimentación si se encuentra algún proceso de falla o entropía.

Por lo que se da inicio con la función de planeación que contiene el desarrollo del plan estratégico y operativo.

### 3.1 PLANEACIÓN

La planeación será el punto de partida que determina la dirección estratégica de la empresa, es por ello que este tendrá 2 pilares, uno de manera estratégica y otro para las funciones y procesos de manera operativa.

- Plan estratégico
- Plan operativo

Figura 10. Formulación de propuesta de mejoramiento



Fuente: Los autores

**3.1.1 Plan estratégico.** Toda organización tiene una razón de ser, por lo que cada empresa ha sido creada para un fin. Es por ello que el plan de mejoramiento implementara un plan estratégico que contiene una nueva misión, visión, objetivos y estrategias que conllevaran al cumplimiento de los proyectos organizacionales buscando que las decisiones tomadas por la alta dirección cumplidas a cabalidad descritos en la siguiente figura (Blank B, 2002, p. 143).

Figura 11. Estructura del plan estratégico



Fuente: Los autores

Con base en la figura anterior se presentan lo nuevo que se elaborara para la Avícola Pollos del Campo.

**3.1.1.1 Misión.** Como se había manifestado en el capítulo anterior la propietaria de la avícola decía que no tenía misión, por lo que el grupo de investigación elabora la siguiente:

La Avícola Pollos del campo es una empresa productora y comercializadora de alimentos nutritivos y de alta calidad, con valor agregado, que contribuye al bienestar de las familias distinguiéndose en el mercado por ofrecer un precio asequible a sus clientes.

**3.1.1.2 Visión.** En el plan de mejoramiento se fija la nueva visión para la avícola la cual es:

Para el 2022 la empresa será líder en el sector avícola en Cali ofreciendo productos de excelente calidad y satisfaciendo las necesidades de los clientes.

**3.1.1.3 Objetivos.** Se establecen los objetivos para la empresa en el plan del mejoramiento.

**A. Capacitar al personal de la avícola para que ejecute sus procesos de manera eficiente.**

Capacitar a los operarios en cuanto a los procesos de producción de pollos de engorde, y de producción de huevos ofrecidos, en producción avícola, cabe resaltar que la avícola capacitará a los operarios en formación complementaria que significa actualización en temas específicos como se evidencia en el siguiente cuadro:

Cuadro 23. Oferta de programas SENA en producción avícola

| OFERTA DE PROGRAMAS SENA EN PRODUCCIÓN AVÍCOLA |  |          |  |                |
|--|--|----------|--|----------------|
| CÓDIGO   | PROGRAMA   | DURACIÓN | COMPETENCIA  | TIPO           |
| 73322012                                       | Aplicación del plan sanitario en granjas de producción de pollo de engorde | 40 HORAS | Realizar labores de manejo en la producción de pollo de engorde, con el cumplimiento de procedimientos requeridos. | Complementaria |

|  |   |          |   |                |
|--|---|----------|---|----------------|
| <b>73322013</b>  | Aplicación del plan sanitario en granjas de producción de huevo | 40 HORAS | Realizar actividades de vacunación y despique, favoreciendo protección y viabilidad de las aves según criterios establecidos. | Complementaria |
| Estos programas son ofertados con el apoyo de FENAVI y el SENA disponibles en la página de <a href="http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=3193&amp;Itemid=1410">http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=3193&amp;Itemid=1410</a> |   |          |   |                |

Fuente: los autores información consultada en la pagina

[http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3193&Itemid=1410](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3193&Itemid=1410)

Los 2 cursos anteriores son los iniciales que la avícola promoverá como formación para los operarios, por lo que se buscará crear una alianza con el SENA.

**B. Aprovechar las relaciones con otras empresas para ampliar el mercado y tener un abanico más grande de posibilidades a la hora de ofrecer el producto eficiente.**

Los vendedores de la empresa con ayuda de la propietaria crearán un plan de mercadeo para cautivar a las empresas que se encuentran en el parque industrial de La Nubia, Asaderos de pollos de Ciudad del Campo y empresas de la ciudad de Cali.

**C. Aprovechar el lugar donde opera la avícola, el terreno y la poca influencia de la avicultura en la zona y por tanto poca competencia, para aumentar la capacidad instalada.**

Con la ubicación estratégica donde opera la empresa, se podrá dimensionar y aumentar la capacidad instalada, ampliar los galpones, maquinaria e infraestructura para el incremento de la producción de pollos de engorde y huevos.

**3.1.1.4 Estrategias.** Abrir mercados en municipios cercanos a la ciudad de Cali para posicionarla a nivel regional.

- Abrir mercados en municipios cercanos a la ciudad de Cali, para posicionarla a nivel regional.
- Mejorar la presentación del portafolio de servicios, para hacer más atractiva la empresa frente a los clientes.

**3.1.2 Plan operativo.** Para implementar el enfoque estratégico es necesario el plan operativo que comprende las políticas, los procedimientos y las normas organizacionales, debido a que se utiliza para el cumplimiento de las metas empresariales (Blank B, 2002, p. 183).

Figura 12. Contenido plan operativo



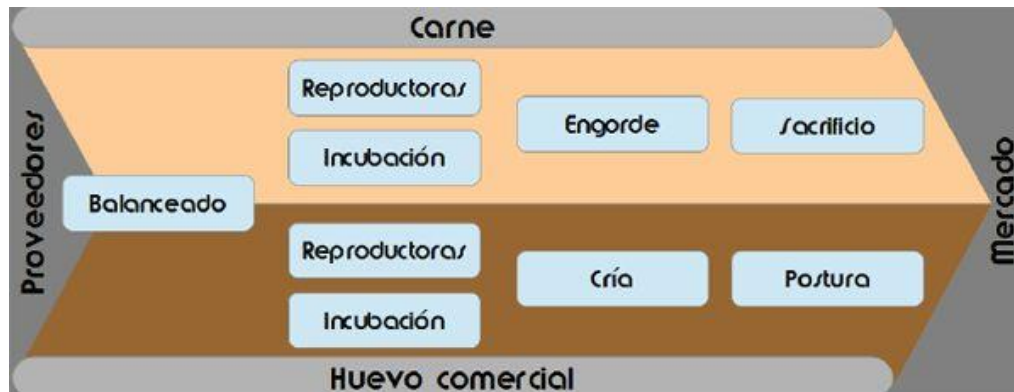
Fuente: Los autores

Para la avícola se proponen procesos en las siguientes áreas; para las granjas de gallinas reproductoras, incubadoras, ponedoras de huevos, y producción de pollo

de engorde, enfocado en ofrecer carne de pollo y huevo de gallina mencionados en la siguiente figura.

Las políticas y las normas están implícitas para los diferentes procesos mencionados anteriormente.

Figura 13. Diagrama funcional de la línea de producción de la avícola

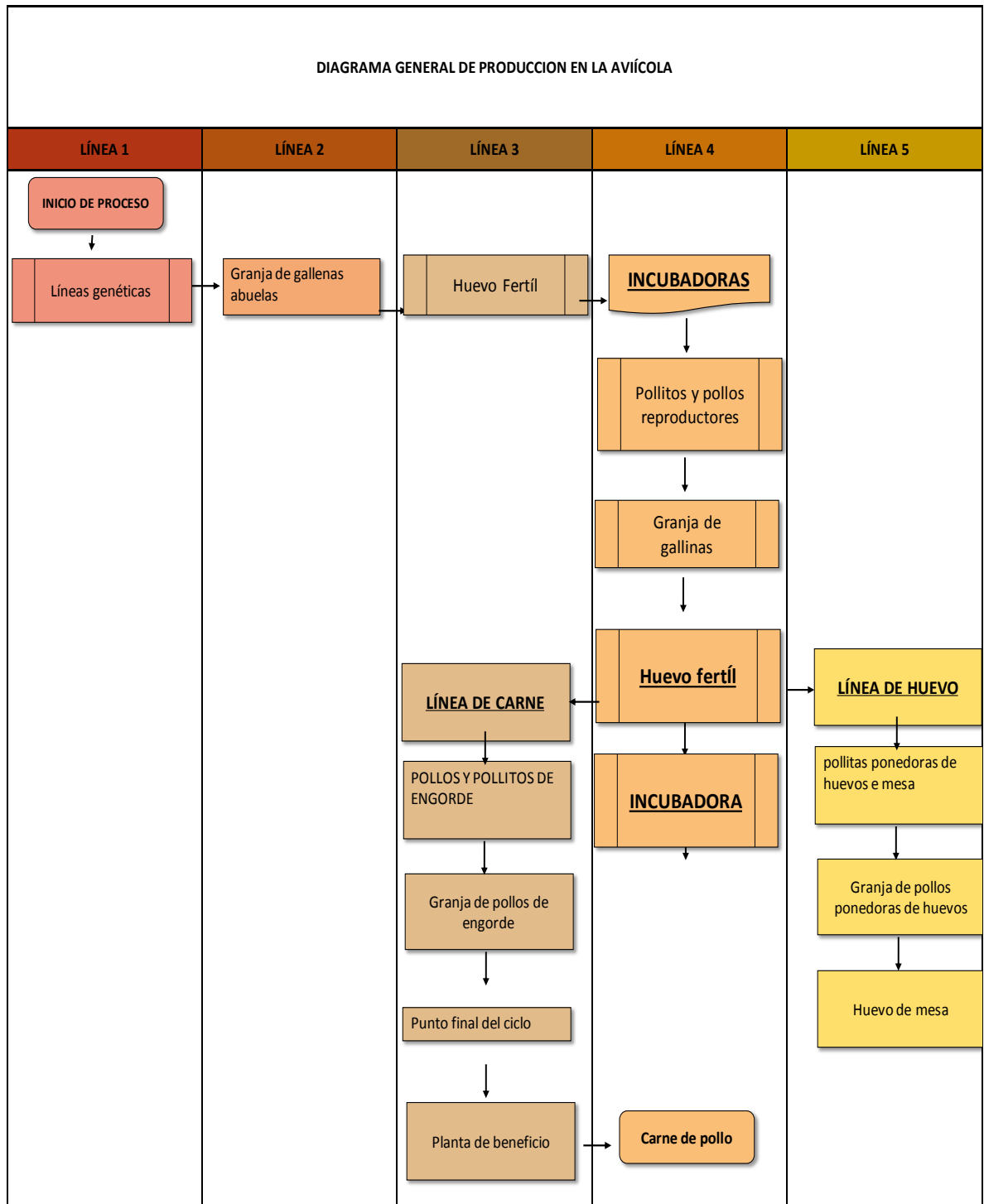


Fuente: los autores

Con base en la línea de producción la avícola establece los siguientes procedimientos para la producción final.



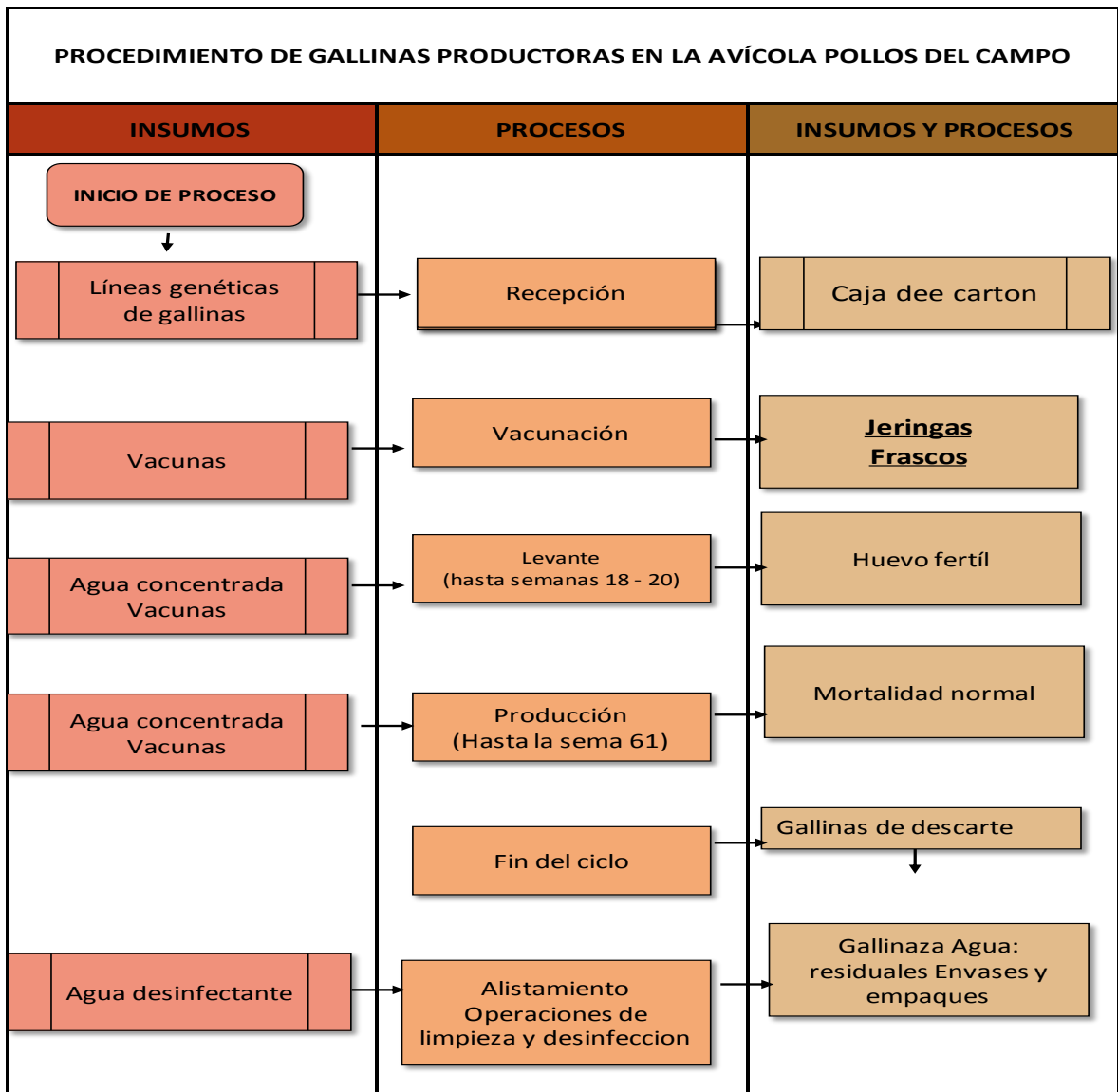
Figura 14. Diagrama general de producción en la avícola



Fuente: Los autores

**3.1.2.1 Procedimiento de gallinas reproductoras.** Se desarrollará seleccionando las gallinas de huevos fértiles, estas darán origen al siguiente producto gallinas reproductoras.

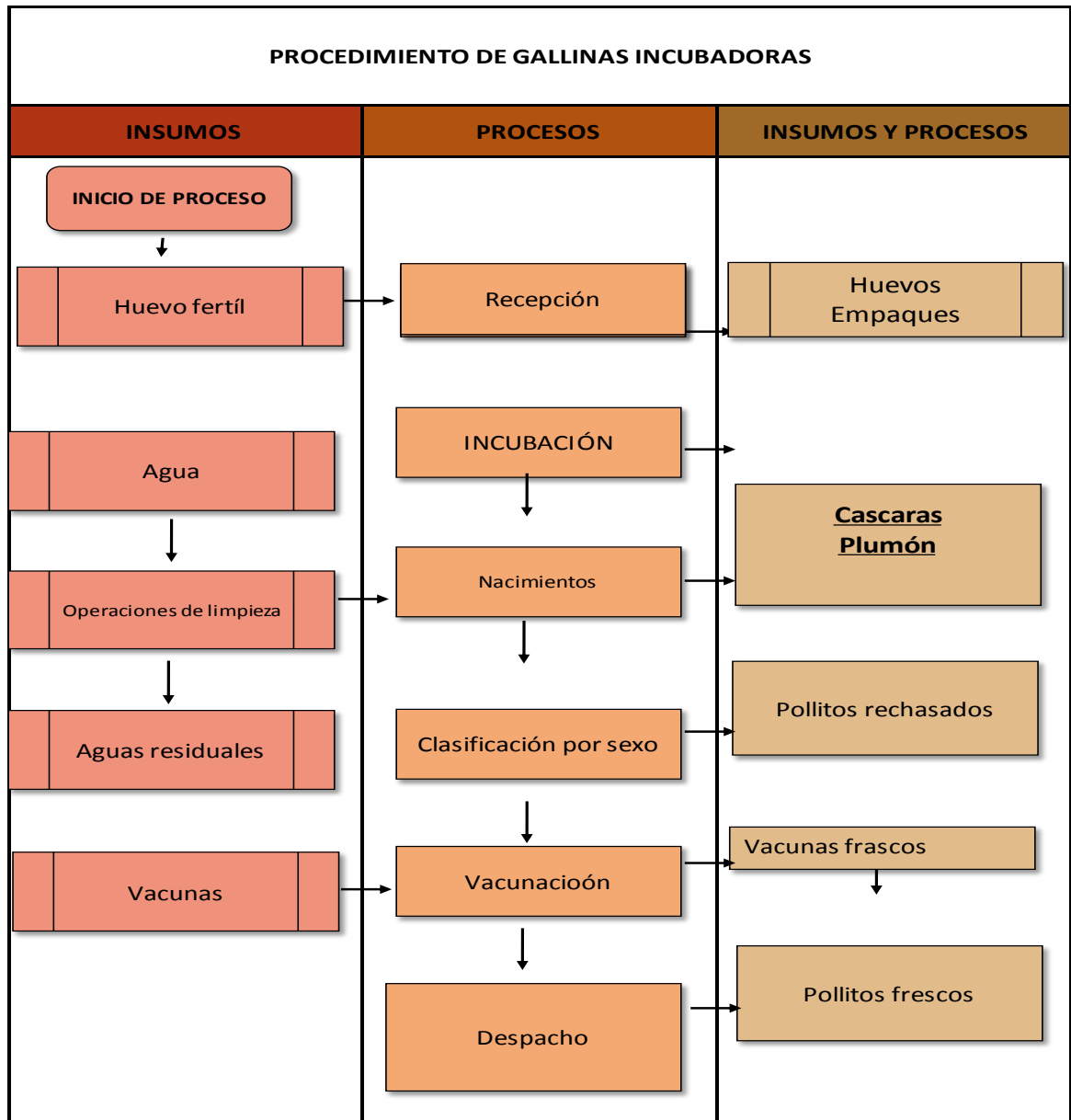
Figura 15. Procedimiento de gallinas productoras en la Avícola Pollos del Campo



Fuente: Los autores

**3.1.2.2 Procedimiento de incubadoras.** Este proceso se define para poder ofrecer al cliente un huevo de calidad, el cual será generado por las gallinas fértiles reproductoras, para la cual se define en la siguiente figura:

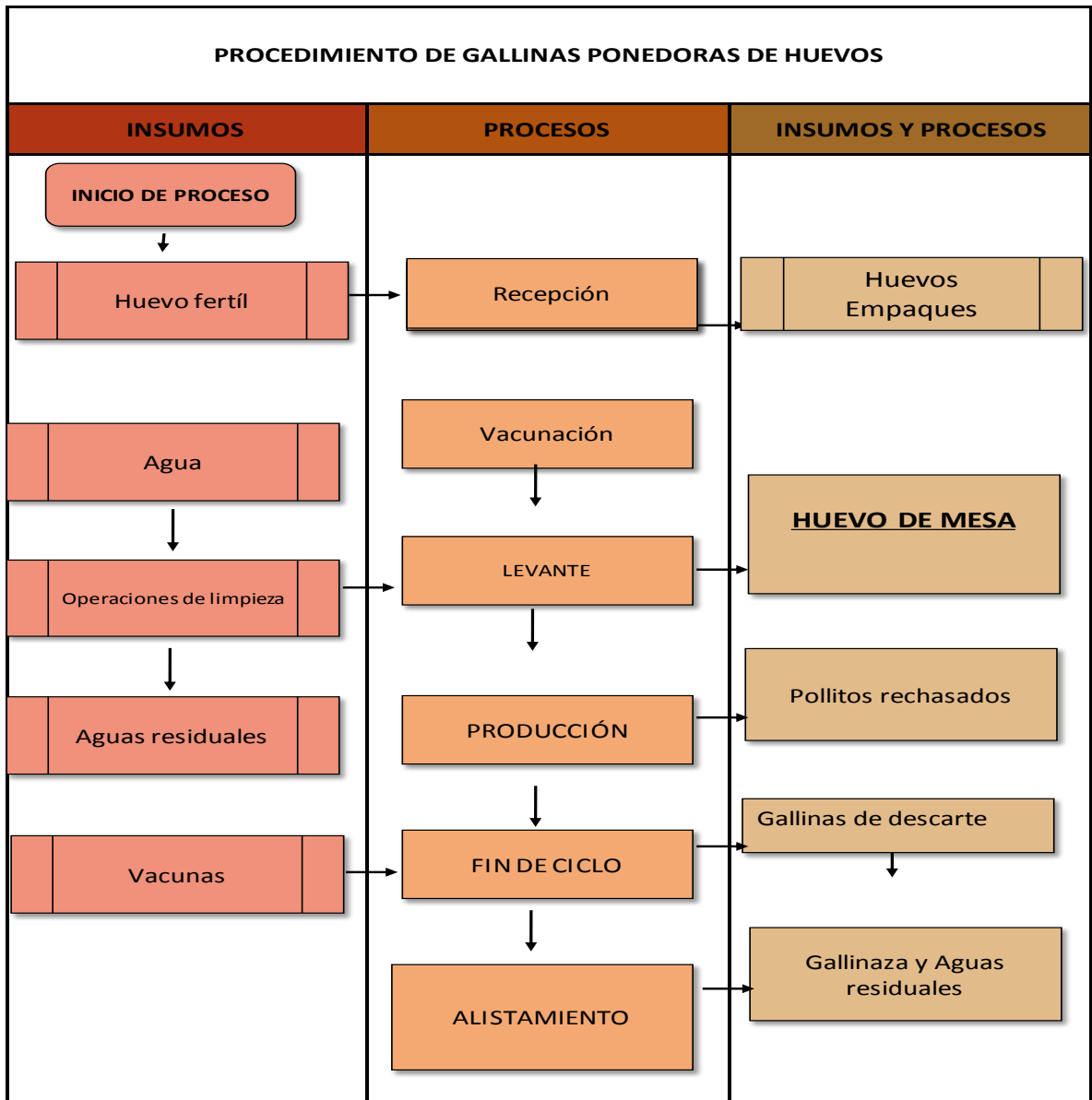
Figura 16. Procedimiento De Gallinas Incubadoras



Fuente: Los autores

**3.1.2.3 Procedimiento ponedoras de huevos.** A continuación, se presenta el procedimiento de las gallinas ponedoras de huevos.

Figura 17. Procedimiento de gallinas ponedoras de huevos



Fuente: Los autores

De esta manera es que el producto final deberá ser el siguiente:

Imagen 5. Clasificación del huevo a vender



Fuente: los autores

Es importante tener la clasificación de los huevos producidos por las gallinas reproductoras, de esta manera se pesará cada huevo y se clasificará según el peso y tamaño, para que se pueda comercializar el mismo y establecer el precio apropiado por cada producto.

Cuadro 24. Precio determinado por el peso de cada huevo

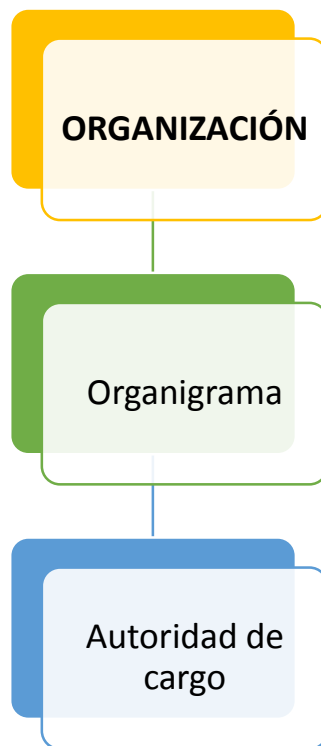
| HUEVO TIPO              | PESO          | PRECIO UNIDAD | PRECIO PANAL |
|-------------------------|---------------|---------------|--------------|
| <b>Huevo tipo c</b>     | < 45gr        | \$250 c/u     | \$7.500      |
| <b>Huevo tipo B</b>     | 46gr a 52.9gr | \$270 c/u     | \$8.100      |
| <b>Huevo tipo A</b>     | 53gr a 59.9gr | \$280 c/u     | \$8.400      |
| <b>Huevo tipo AA</b>    | 60gr a 66.9gr | \$290 c/u     | \$8.700      |
| <b>Huevo tipo AAA</b>   | 67gr a 77.9gr | \$360 c/u     | \$10.800     |
| <b>Huevo tipo JUMBO</b> | ➤ a 78gr      | \$400 c/u     | \$12.000     |

Fuente: Los autores

### 3.2 ORGANIZACIÓN

La función de organización es donde se debe asignar, agrupar y relacionar las personas con los recursos, la tecnología para formar sistemas y subsistemas, con el objetivo de poder implementar la estrategia seleccionada en la función de planeación (Blank B, 2002, p. 207).

Figura 18. Contenido de función de organización

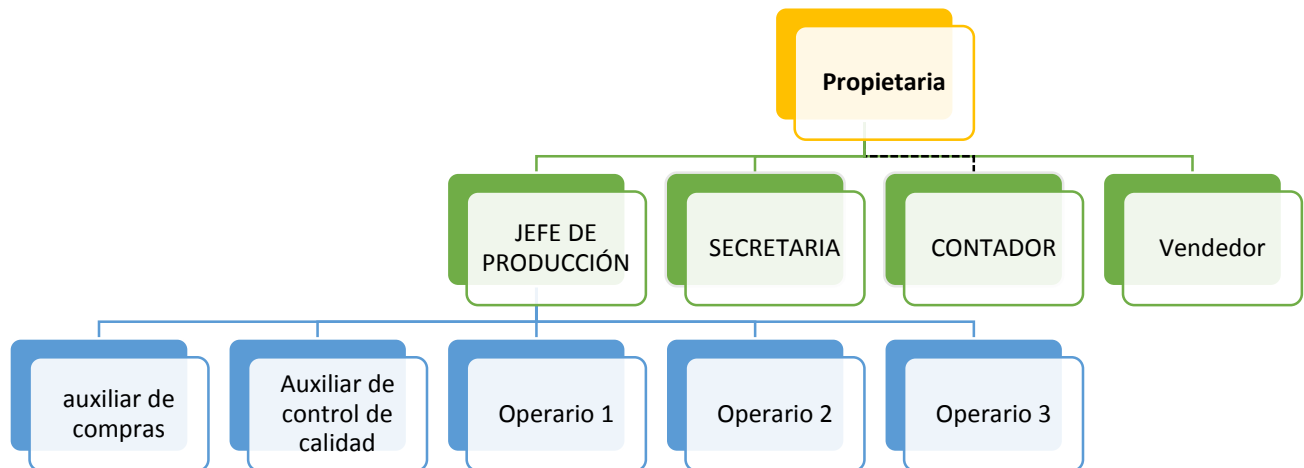


Fuente: Los autores

**3.2.1 Organigrama.** El organigrama propuesto es uno funcional con línea staff. Es necesario capacitar a todo el personal para que se sientan identificados al momento de ejecutar una actividad en el área de trabajo.

La función de organización fijará los cargos y funciones que cada colaborador deba ejercer en la empresa.

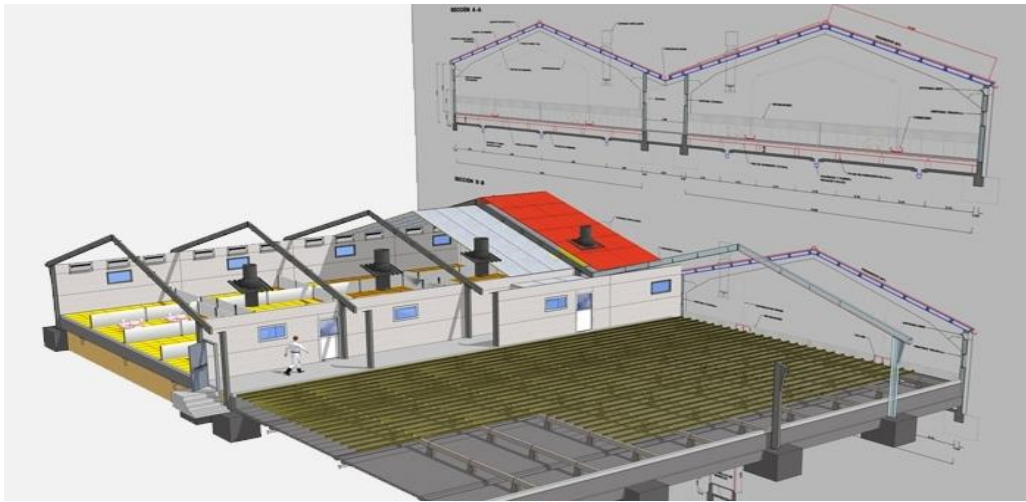
Figura 19. Organigrama propuesto Avícola Pollos del Campo



Fuente: Los autores

El primer nivel es el gerencial, encabezado por la propietaria, el segundo nivel está compuesto por una secretaria, un contador que será contratado por prestación de servicios y el jefe de producción, para el tercer nivel se encuentran los operarios, el vendedor, el auxiliar de control de calidad y el auxiliar de compras.

Imagen 6. Plano de la empresa



Fuente: Los autores

La avícola definirá este prototipo de estructura para que se puedan desempeñar las funciones de crianza y comercialización de sus productos, como las gallinas reproductoras, de engorde y reproductoras de huevos fértiles, enfocados para los clientes como los asaderos de pollo y consumidores particulares del sector industrial de La Nubia, Ciudad del Campo o para los habitantes del Cali.

También para la operación de las actividades se debe de tener en cuenta la maquinaria como lo son los bebederos de aves e incubadoras de huevos tales como:

Imagen 7. Bebederos para gallinas



Fuente: (Mercadolibre, 2015, fig. 1).



Imagen 8. Interior de incubadora de huevos



Fuente: (Mercadolibre, 2016, fig. 1).

Imagen 9. Exterior de incubadora



Fuente: (Mercadolibre, 2016, fig. 1).

**3.2.1.1 Autoridad de cargos.** El proceso de Responsabilidad, establece los parámetros para el control de las actividades que ejecutan los colaboradores de la empresa, delegando responsabilidad en la ejecución de las funciones.

En el presente plan de mejoramiento es importante que los colaboradores tengan claro su lugar en la organización y que se respeten las delegaciones que se hacen, por tal motivo la empresa cuenta con 3 niveles.

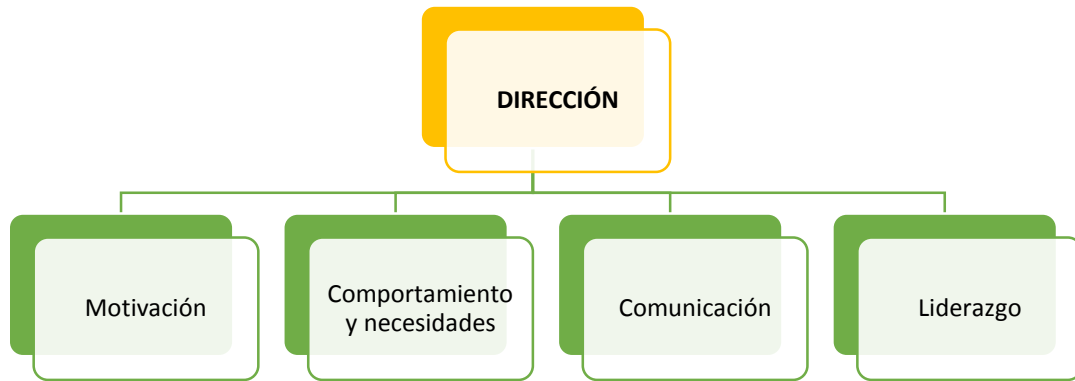
### **3.3 DIRECCIÓN**

La función de dirección que comprende motivar, guiar a las personas para que, utilizando los recursos asignados, y la tecnología apropiada del subsistema, logren que los departamentos puedan implementar la estrategia seleccionada, para así poder obtener los objetivos y la misión de la organización” (Blank B, 2002, p. 210).

Incluida en esta etapa la comprenden los siguientes procesos:

1. Motivación.
2. Comportamiento y necesidades.
3. Comunicación.
4. Liderazgo.

Figura 20. Función de dirección



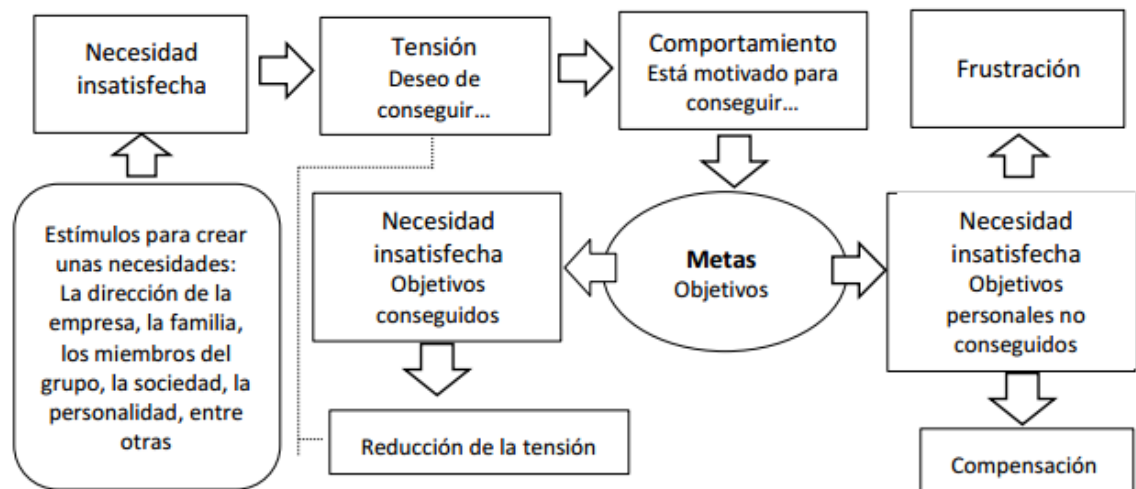
Fuente: Los autores

**3.3.1 Motivación.** Las necesidades producen motivos o impulsos que nos conducen al logro de metas u objetivos, las necesidades que tengan o posean los trabajadores son las que tiene que tratar de motivar a la organización.

Es importante resaltar que al lograr la meta u objetivo se satisfacen las necesidades, se produce motivo y se restablece el equilibrio organizacional e individual.

La necesidad es la carencia física o psicológica del individuo. Depende de factores personales, sociales y culturales. Influye en la jerarquización con la que las necesidades se presentan en un individuo concreto según la pirámide de Maslow.

Figura 21. Motivación en la avícola



Fuente: Porret, 2010, p. 87.

Para determinar el proceso de motivación para la avícola, la gerencia debe conocer que necesidades hay insatisfechas, desde la avícola hacia los colaboradores, para que de esta manera generar estrategias.

**3.3.2 Comportamiento y necesidades.** Para este proceso se formalizará el seguimiento a las actividades de los colaboradores del área de producción, y se identificarán las necesidades organizacionales e individuales, dándoles respuesta a ellas por medio de capacitaciones, motivación e incentivos.

**3.3.3 Comunicación.** La organización para implementar la estrategia seleccionada debe motivar y liderar al personal, utilizando la comunicación, “la comunicación es, tal vez, la herramienta más eficaz que tiene la empresa para realizar su labor (Blank B, 2002).

Por medio de la comunicación la organización puede: 1. Dar a conocer la decisión que se ha tomado, 2. Dar a conocer la misión de la organización, y los objetivos que

se han determinado, 3. Aclarar y explicar la estrategia seleccionada, entre otros aspectos.”

**3.3.3.1 Proceso de comunicación.** Para este proceso se realizarán capacitaciones al administrador y el asistente, debido que estos cargos son los que direccionan la empresa y atienden las necesidades de los empleados. Adicional a ello se quiere dar mejora en la cultura organizacional.

Será un proceso de manera lineal vertical donde la gerencia toma las decisiones y se las hace saber a todos los colaboradores buscando un objetivo común en todas las actividades y funciones de la empresa.

Cuadro 25. Comunicación

| <b>Estructura de la organización</b>  | <b>Cultura organizacional</b>   | <b>Puesto de trabajo</b>                                    |
|---|---|---|
| Débil. Se hace evidente la necesidad de mayor personal para ocupar cargos: administrativos, comerciales y de mercadeo para gerenciar cada unidad con el fin de tener mejor nivel y calidad de motivación interna y que esto impacte las ganancias actuales de la empresa. | Falta compromiso y sentido de pertenencia de las personas, al no tener perfiles laborales muy bien delimitados, en los cuales se especifique sus funciones esenciales y sobre los cuales se puedan hacer retroalimentaciones y procesos de mejoras continuos. | Los puestos de trabajo son cómodos y físicamente agradables |

Fuente: Los autores

**3.3.4 Liderazgo.** El liderazgo existe cuando una persona puede influenciar en otra a que realice voluntariamente una función o tarea (Blank B, 2002, p. 228).

Este proceso se intensificará para el propietario, como a los demás colaboradores de la organización, capacitación mensual en liderazgo y manejo de conflicto, Mejorando la comunicación interna en todo el negocio, para así no solo tener empleados si no formar lideras en la avícola.

### 3.4 CONTROL

El control trata de determinar si la estrategia seleccionada se ha implementado tal como se formuló, de detectar las dificultades que se presentan para implementar la estrategia, de comparar los resultados obtenidos contra los resultados propuestos y de realizar los ajustes y correcciones necesarios (Blank B, 2002, p. 374).

Para la implantación de esta etapa en la empresa se debe hacer un seguimiento continuo con todas las funciones anteriormente mencionadas.

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los colaboradores, tales como cuotas mensuales de producción para los operarios y ventas para los vendedores.
- Verificar el desempeño a intervalos regulares (día, semana, mes).
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios reales, respecto a los establecidos.
- Si existiera una variación, tomar medidas correctivas, tales como un entrenamiento o mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.
- Mejorar la calidad del producto.
- Reducir el tiempo del ciclo de producción.
- Reducir los costos.

**3.4.1 Plan de seguimiento y control.** Para la empresa Avícola Pollos del Campo se contemplará el siguiente plan de seguimiento y control basado en el concepto de la Mejora Continua, la cual consiste en desarrollar ciclos de progreso en todos los niveles, donde se ejecutarán las funciones y los procesos de la organización.

Con la aplicación de esta modalidad circular, el proceso o proyecto no termina cuando se obtiene el resultado deseado, más bien se inicia un nuevo desafío, no sólo para el responsable de cada proceso o proyecto emprendido, sino también para la propia organización. Además, permite identificar las oportunidades de optimización.

Se deberán aplicar basados con los métodos más simples y eficientes para reducir costos, eliminar desperdicios y mejorar la calidad de los productos y servicios.

Cabe resaltar que los japoneses presentan el ciclo P.H.V.A Planifique – Haga – Verifique y Actúe (en inglés PDCA Plan-do-check-act). Los japoneses lo recibieron de buen agrado como una metodología para llevar a la práctica, lo que ellos ya conocían como KaiZen.

El ciclo P.H.V.A es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la Organización. Es una herramienta de simple aplicación, cuando se utiliza adecuadamente, puede ayudar mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. Por tanto, adoptar la filosofía del ciclo P.H.V.A proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, la estructura básica de un sistema, y es aplicable a cualquier organización.

A través del ciclo P.H.V.A la empresa planea, estableciendo objetivos, definiendo los métodos para alcanzar los objetivos y definiendo los indicadores, para verificar que en efecto éstos fueron logrados. Luego, la empresa implementa y realiza todas

sus actividades según los procedimientos conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave.

Luego, se mantiene esta estrategia de acuerdo a los resultados obtenidos, haciendo girar de nuevo el ciclo P.H.V.A mediante la realización de una nueva planificación que permita adecuar la Política y los objetivos de la Calidad, así como ajustar los procesos a las nuevas circunstancias del mercado. De manera resumida, el ciclo P.H.V.A se puede describir así:

Figura 22. Modelo de mejora continua – ciclo P.H.V.A



Fuente: (Prodecon, 2012, fig. 1).

1. Planear: Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados conformes con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
2. Hacer: Implementar procesos para alcanzar los objetivos.
3. Verificar: Realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.



4. Actuar: Realizar acciones para promover la mejora del desempeño de los procesos.

Figura 23. Beneficios de aplicación del ciclo P.H.V.A



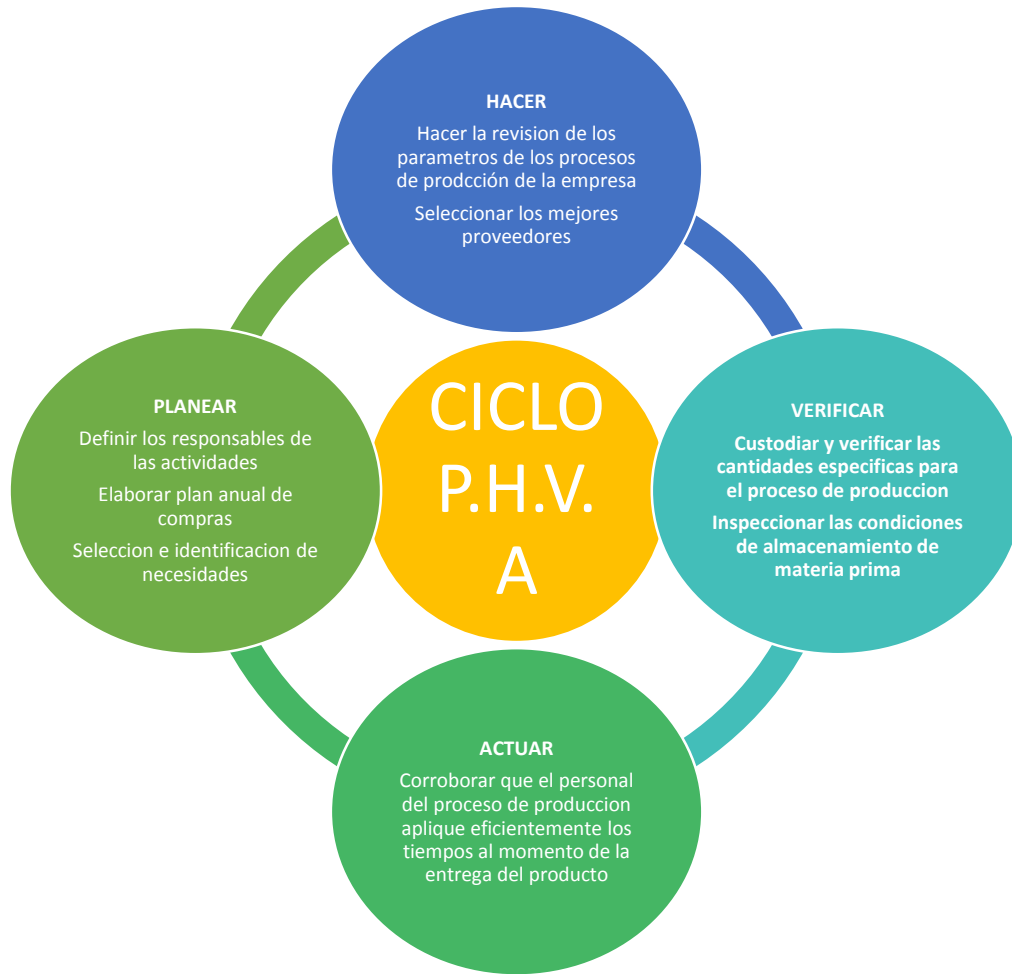
Fuente: (Prodecon, 2012, fig. 2).

Es aplicable en los procesos mejoramiento, como en actividades operacionales simples.

La adopción del ciclo P.H.V.A promueve que la práctica de la gestión vaya en pro de las oportunidades, para que la Organización mejore el desempeño de sus procesos, mantenga los clientes actuales y consiga nuevos clientes. Una vez identificada un área de oportunidad, se puede planificar el cambio y llevarse a cabo.

Luego se verifican los resultados de la implementación del cambio, y según estos resultados, se actúa para ajustar el cambio o para comenzar el ciclo nuevamente mediante la planificación de nuevos cambios. Para la empresa se presenta el ciclo P.H.V.A – planear, hacer, verificar y actuar.

Figura 24. Ciclo P.H.V.A



Fuente: Los autores

**3.4.2 Plan de acción.** Para la función de control se busca que la avícola pueda ejecutar un plan de acción en el caso que su objetivo general falle o no se ejecute de manera coherente.

Cuadro 26. Plan de acción

| FACTOR  | OBJETIVO   | ESTRATEGIA   |                         | LÍNEA DE ACCIÓN  |  |
|---|--|--|-------------------------|--|--|
| No contar procesos definidos por lo que afectan las funciones y la planeación estratégica para la Avícola                                 | Realizar un plan de mejoramiento para la Avícola "Pollos Del Campo" Ubicada en el km 2 vía Cavasa, Vereda El Silencio, Candelaria  | Contar con un procedimiento que defina e integre el diagnóstico organización dando respuesta a las necesidades de la empresa |                         | Número de capacitaciones impartidas para formar y profesionalizar a los trabajadores |  |
| ACCIÓN ESPECÍFICA A REALIZAR POR LA EMPRESA   | META   | PERIODO DE EJECUCIÓN   |                         | RESPONSABLE  | RECURSOS   |
| Definir e implementar los perfiles adecuados para cada curso que se otorga de acuerdo a las necesidades de los trabajadores de la empresa | Contar con un proceso que involucre las necesidades de capacitar a cada colaborador de la Avícola  | 15 de enero de 2018  | 15 de diciembre de 2018 | Propietaria  | \$1'750.000 distribuidos en la construcción de los perfiles de los colaboradores de la empresa                                     |
| Estructurar un programa de capacitación anual para todos los colaboradores de la empresa  | Ejecutar un programa de capacitación anual para los empleados con base en el sector Avícola  | 15 de enero de 2019  | Permanentemente         | Propietaria, secretaria, jefe de producción  | \$1'750.000 Construcción del programa de capacitación para las diferentes áreas de la empresa                                      |
| Diseñar una propuesta de mejoramiento para la empresa   | Organizar a la empresa con base en las funciones administrativas - Planeación "establecer el plan estratégico y operativo", Organización "definir la estructura organizacional, Dirección "definición de herramientas de comunicación y liderazgo" y Control "Vigilancia de los procesos operativos" | 15 de enero de 2019  | 15 de enero de 2019     | Todos los colaboradores de la avícola  | \$25'000.000 Costo de cada una de las fases del plan de mejoramiento las cuales son: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL |
| RESULTADOS ESPERADOS  | Conocer e identificar el personal eficiente que debe de cumplir con los requerimientos mínimos exigidos por la empresa   |  |                         |  |  |
|   | Manifiestar que tan eficientemente será la implementación de programa de capacitación anual para los trabajadores de la empresa  |  |                         |  |  |

Fuente: Los autores

## 4 PLAN FINANCIERO

Para Avícola Pollos del Campo se exhibe el costo de la inversión sobre el plan de mejoramiento, según lo planteado en el capítulo 3, cabe resaltar que el presupuesto del plan traerá beneficios organizaciones, grupales e individuales de la empresa.

### 4.1 PRESUPUESTO

Para que la empresa Avícola Pollos del Campo sea una organización líder en el sector avícola, es importante mencionar el costo y la descripción del mismo.

**4.1.1 Descripción formulación estratégica en el presupuesto.** Dentro del proyecto de investigación para conseguir que la Planeación se aplique de manera coherente, se debe establecer la misión, determinar los objetivos, formular e implementar las estrategias para obtener los objetivos, tomando en cuenta el Medio Ambiente Externo y las capacidades internas de la empresa.

Esta etapa se encuentra dividida en plan estratégico y plan operativo.

El plan de mejoramiento está compuesto por la misión, visión, objetivos y estrategias, proporciona una visión profunda del plan de mejoramiento determinando la eficiencia de la empresa, la cual tendrá un costo de cinco millones doscientos cincuenta mil pesos (\$5´250.000).

Así mismo para el plan operativo tiene incluida las políticas, procedimientos y estándares; se Fortalecerán las capacidades aprovechando mejor sus recursos, fomentando el compromiso empresarial, bajo un armónico ambiente de trabajo que garantiza mayor rendimiento, tendrá un costo de siete millones doscientos cincuenta mil pesos (\$7´250.000).

En total la etapa de planeación tendrá un costo de doce millones quinientos mil pesos (\$12´500.000).

Figura 25. Descripción formulación estratégica en el presupuesto



Fuente: Los autores

**4.1.2 Descripción ejecución estratégica en el presupuesto.** Para este punto del plan de mejoramiento, es necesario mencionar que las 2 funciones que serán claves para el éxito de este periodo, son la organización y la dirección.

### **Organización**

Esta etapa está concertada por la departamentalización, estructura y responsabilidad, brinda un resultado de estructurar la Avícola Pollos del Campo en torno al aprovechamiento de los recursos productivos y de las capacidades potenciales, siempre enfocados en el logro de los objetivos, tiene un costo de tres millones quinientos mil pesos (\$3'500.000).

## Dirección

Dirección, está formulada con comunicación, motivación, liderazgo, confianza y visión, para así potencializar las capacidades y el liderazgo, fomentando el trabajo en equipo y la motivación al logro de los objetivos. Con un costo de cuatro millones quinientos mil pesos (\$4'500.000).

Figura 26. Descripción ejecución estratégica en el presupuesto



Fuente: Los autores

**4.1.3 Descripción evaluación estratégica en el presupuesto.** Control, está prescrita con la eficiencia organizacional, Ayudará a los colaboradores de la empresa a dar pasos firmes a la hora de realizar procedimientos, fortaleciendo los procesos de control. Con un costo de cuatro millones quinientos mil pesos (\$4'500.000).

Figura 27. Descripción evaluación estratégica en el presupuesto



Fuente: Los autores

En conclusión, la inversión en el costo de implementación del plan de mejoramiento para la empresa Avícola Pollo del Campo ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, es de veinticinco millones de pesos (\$25'000.000).

Figura 28. Presupuesto del plan de mejoramiento



Fuente: Los autores



## **4.2 INVERSIÓN INICIAL**

La inversión inicial consta del valor resultante de la sumatoria de activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo necesario para el funcionamiento del plan de mejoramiento para la Avícola Pollos del Campo.

Esta inversión inicial solo se tendrá en cuenta los factores que se implementaran en el negocio con respecto a la mejora, los activos fijos hacen referencia a muebles y enseres, equipos de cómputos, recursos los cuales su valor unitario son mayores a (\$100.000), los cuales son necesarios para la prestación de los servicios ofrecidos, el valor total de estos es de (\$13.554.650).

Los activos diferidos cuyo valor asciende a un total de (\$1.840.000), el cual representan los gastos de constitución que se deben implementar en la avícola para cumplir con las normas establecidas por el estado para estos establecimientos (higiene y sanidad Sayco Acimpro, bomberos, avisos y tableros), activos intangibles como Programa Contable necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

Al final se encuentra el determinado valor total de la inversión de (\$15.394.650) de los cuales se realizará una financiación de 30% equivalentes a (\$4.618.394)

Tabla 1. Inversión inicial

| <b>AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO</b>                      |                 |                       |                    |
|---|-----------------|-----------------------|--------------------|
| <b>CUADRO 1 INVERSION INICIAL EN PESOS.</b>         |                 |                       |                    |
| <b>ITEM</b>   | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR UNITARIO</b> | <b>VALOR TOTAL</b> |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                                |                 |                       |                    |
| <b>MUEBLES Y ENSERES</b>                            |                 |                       |                    |
| Aire acondicionado                                  | 1               | 1.500.000             | 1.500.000          |
| Archivador  | 1               | 400.000               | 400.000            |
| Escritorios   | 2               | 350.000               | 700.000            |
| Mesa inoxidable                                     | 2               | 450.000               | 900.000            |
| Dispensador de agua                                 | 1               | 360.000               | 360.000            |
| Sillas para escritorios                             | 2               | 120.000               | 240.000            |
| <b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>                      |                 |                       | <b>4.100.000</b>   |
| <b>EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN</b>            |                 |                       |                    |
| Impresora Multifuncional                            | 1               | 650.000               | 650.000            |
| Computador de mesa (HP)                             | 3               | 1.200.000             | 3.600.000          |
| <b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN</b>      |                 |                       | <b>4.250.000</b>   |
| <b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>                          |                 |                       |                    |
| Incubadora digital para 300 huevos                  | 1               | 1.200.000             | 1.200.000          |
| Bebedero para aves                                  | 2               | 50.000                | 100.000            |
| Ventilador avicola industrial                       | 1               | 420.000               | 420.000            |
| Cauterizador de pico Avícola                        | 2               | 1.500.000             | 3.000.000          |
| Granja tuff de suspensión avicola Fuente de agua    | 1               | 312.150               | 312.150            |
| Hanging Avícolas Amp; Alimentador De Aviador Con Ba | 1               | 172.500               | 172.500            |
| <b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>                    |                 |                       | <b>5.204.650</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJO</b>                           |                 |                       | <b>13.554.650</b>  |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>                            |                 |                       |                    |
| <b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>                          |                 |                       |                    |
| Software office                                     | 3               | 180.000               | 540.000            |
| Licencia Office                                     | 3               | 150.000               | 450.000            |
| Software Contabilidad y Facturacion                 | 1               | 850.000               | 850.000            |
| <b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>                    |                 |                       | <b>1.840.000</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>                      |                 |                       | <b>1.840.000</b>   |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>                           |                 |                       |                    |
| NOMINA  |                 |                       | 0                  |
| GASTOS DE ADMINISTRACION                            |                 |                       | 0                  |
| <b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>                     |                 |                       | <b>0</b>           |
| <b>TOTAL INVERSION</b>                              |                 |                       | <b>15.394.650</b>  |
| <b>% DE INVERSION A FINANCIAR</b>                   |                 |                       | <b>30,00%</b>      |
| <b>INVERSION A FINANCIAR</b>                        |                 |                       | <b>4.618.395</b>   |
| <b>MESES A DIFERIR</b>                              |                 |                       | <b>12</b>          |
| <b>VALOR DIFERIDO MES</b>                           |                 |                       | <b>153.333</b>     |

Fuente: Los autores

Fuente: Los autores

### 4.3 DEPRECIACIÓN

La depreciación es la devaluación (desgastes) que sufren los activos fijos que posee una empresa (muebles y enseres, equipos de cómputo y comunicación, maquinaria, etc.) debido a la utilización que sufre estos a lo largo del tiempo de su funcionamiento y la generación de ingresos de la misma, reduciendo el valor de dichas inversiones afectando directamente a través del tiempo el estado de resultados.

Para este plan de mejoramiento uso el método de línea recta, en el cual el desgaste se realiza en función del tiempo y no por uso. El rubro de la depreciación es igual al costo restado el valor de desecha, distribuyendo el gasto de una manera equitativa siendo el valor de la depreciación el mismo de cada año.

Tabla 2. Depreciación

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO           |          |                      |                  |                  |                  |
|-----------------------------------|----------|----------------------|------------------|------------------|------------------|
| CUADRO 2. DEPRECIACION            |          |                      |                  |                  |                  |
| ITEM                              | No. AÑOS | DEPRECIACION MENSUAL | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            |
| MUEBLES Y ENSERES                 | 3        | 118.056              | 1.416.667        | 1.416.667        | 1.416.667        |
| EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN | 3        | 118.056              | 1.416.667        | 1.416.667        | 1.416.667        |
| MAQUINARIA Y EQUIPO               | 3        | 144.574              | 1.734.883        | 1.734.883        | 1.734.883        |
| <b>TOTAL</b>                      |          | <b>380.685</b>       | <b>4.568.217</b> | <b>4.568.217</b> | <b>4.568.217</b> |
| MESE AÑO                          | 12       |                      |                  |                  |                  |

Fuente: Los autores

Fuente: Los autores

### 4.4 BALANCE INICIAL

El balance inicial hace referencia de la situación del patrimonio de la empresa, antes de que este empiece a realizar actividad económica u operaciones económicas incluyendo inversiones, activos ya la financiación que se espera realizar.

**4.4.1 Balance inicial sin financiación.** En este balance el capital de la empresa es asumido en un 100% por los socios de la misma empresa.

Tabla 3. Balance inicial sin financiación

| <b>AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO</b>                             |                   |
|--|-------------------|
| <b>CUADRO 3. BALANCE INICIAL SIN FINANCIACION EN PESOS</b> |                   |
| <b>ACTIVOS</b>   |                   |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>                                  |                   |
| Caja Bancos  | 0                 |
| Cuentas por cobrar   | 0                 |
| Inventarios  | 0                 |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>                            | <b>0</b>          |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                               |                   |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                                       | 0                 |
| MUEBLES Y ENSERES  | 4.100.000         |
| EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN                          | 4.250.000         |
| MAQUINARIA Y EQUIPO  | 5.204.650         |
| (-) Depreciacion acumulada                                 | 0                 |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>                                 | <b>13.554.650</b> |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>                                   |                   |
| Diferidos  | 1.840.000         |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>                             | <b>1.840.000</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                         | <b>15.394.650</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                       | <b>15.394.650</b> |
| <b>PASIVOS</b>   |                   |
| <b>PASIVOS CORRIENTES</b>                                  |                   |
| Cuentas por pagar  | 0                 |
| Cesantias x Pagar  | 0                 |
| Intereses a las cesantias x Pagar                          | 0                 |
| IVA por pagar  | 0                 |
| Impuesto de renta por pagar                                | 0                 |
| Impuesto de industria y comercio por pagar                 | 0                 |
| <b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>                            | <b>0</b>          |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>                               |                   |
| Obligaciones financieras                                   | 0                 |
| Leasing financiero   | 0                 |
| <b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>                         | <b>0</b>          |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                                       | <b>0</b>          |
| <b>PATRIMONIO</b>  |                   |
| Capital social   | 15.394.650        |
| Utilidad acumulada   | 0                 |
| Reserva legal acumulada                                    | 0                 |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                                    | <b>15.394.650</b> |
| <b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>                             | <b>15.394.650</b> |

Fuente: Los autores

Fuente: las autoras

**4.4.2 Balance inicial con financiación.** Se hace evidente la situación financiera en la que se encuentra la empresa desde la inversión inicial con una financiación del 30% que equivale (\$4.618.395) del total de la inversión del plan de mejoramiento.

Tabla 4. Balance inicial con financiación

| <b>AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO</b>                             |                   |
|--|-------------------|
| <b>CUADRO 4. BALANCE INICIAL CON FINANCIACION EN PESOS</b> |                   |
| <b>ACTIVOS</b>   |                   |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>                                  |                   |
| Caja Bancos  | 0                 |
| Cuentas por cobrar   | 0                 |
| Inventarios  | 0                 |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>                            | <b>0</b>          |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                               |                   |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                                       |                   |
| MUEBLES Y ENSERES  | 4.100.000         |
| EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN                          | 4.250.000         |
| MAQUINARIA Y EQUIPO  | 5.204.650         |
| (-) Depreciacion acumulada                                 | 0                 |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>                                 | <b>13.554.650</b> |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>                                   |                   |
| Diferidos  | 1.840.000         |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>                             | <b>1.840.000</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                         | <b>15.394.650</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                       | <b>15.394.650</b> |
| <b>PASIVOS</b>   |                   |
| <b>PASIVOS CORRIENTES</b>                                  |                   |
| Cuentas por pagar  | 0                 |
| Cesantias por pagar  | 0                 |
| Intereses a las cesantias por pagar                        | 0                 |
| IVA por pagar  | 0                 |
| Impuesto de renta por pagar                                | 0                 |
| Impuesto de industria y comercio por pagar                 | 0                 |
| <b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>                            | <b>0</b>          |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>                               |                   |
| Obligaciones financieras                                   | 4.618.395         |
| Leasing financiero   | 0                 |
| <b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>                         | <b>4.618.395</b>  |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                                       | <b>4.618.395</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>  |                   |
| Capital social   | 10.776.255        |
| Utilidad acumulada   | 0                 |
| Reserva legal acumulada                                    | 0                 |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                                    | <b>10.776.255</b> |
| <b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>                             | <b>15.394.650</b> |
| Fuente: Los autores  | 0                 |

Fuente: Los autores

## 4.5 AMORTIZACIÓN EN PESOS

Para la financiación de este plan de mejoramiento se tendrá en cuenta que el porcentaje a financiar es del 30%, el cual corresponde a un total de (\$4.618.395), cual se realizara por medio de un crédito de libre inversión del banco (Bogotá).

Tabla 5. Amortización

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO         |           |
|---------------------------------|-----------|
| CUADRO 5. AMORTIZACION EN PESOS |           |
| VALOR PRESTAMO                  | 4.618.395 |
| TASA EFECTIVA ANUAL             | 8,99%     |
| TASA NOMINAL MENSUAL            | 8,64%     |
| TASA MENSUAL                    | 0,72%     |
| MESES AÑO                       | 12        |
| No. CUOTAS                      | 36        |

Fuente: Banco de Bogotá

| No. Cuota           | Cuota   | Interès          | Amortización     | Saldo            |
|---------------------|---------|------------------|------------------|------------------|
| 0                   |         |                  |                  | 4.618.395        |
| 1                   | 146.090 | 33.251           | 112.839          | 4.505.556        |
| 2                   | 146.090 | 32.438           | 113.652          | 4.391.904        |
| 3                   | 146.090 | 31.620           | 114.470          | 4.277.434        |
| 4                   | 146.090 | 30.796           | 115.294          | 4.162.139        |
| 5                   | 146.090 | 29.966           | 116.124          | 4.046.015        |
| 6                   | 146.090 | 29.130           | 116.960          | 3.929.055        |
| 7                   | 146.090 | 28.288           | 117.802          | 3.811.252        |
| 8                   | 146.090 | 27.440           | 118.651          | 3.692.601        |
| 9                   | 146.090 | 26.585           | 119.505          | 3.573.097        |
| 10                  | 146.090 | 25.725           | 120.365          | 3.452.731        |
| 11                  | 146.090 | 24.858           | 121.232          | 3.331.500        |
| 12                  | 146.090 | 23.986           | 122.105          | 3.209.395        |
| 13                  | 146.090 | 23.106           | 122.984          | 3.086.411        |
| 14                  | 146.090 | 22.221           | 123.869          | 2.962.542        |
| 15                  | 146.090 | 21.329           | 124.761          | 2.837.781        |
| 16                  | 146.090 | 20.431           | 125.659          | 2.712.122        |
| 17                  | 146.090 | 19.526           | 126.564          | 2.585.558        |
| 18                  | 146.090 | 18.615           | 127.475          | 2.458.083        |
| 19                  | 146.090 | 17.697           | 128.393          | 2.329.690        |
| 20                  | 146.090 | 16.773           | 129.317          | 2.200.373        |
| 21                  | 146.090 | 15.842           | 130.248          | 2.070.124        |
| 22                  | 146.090 | 14.904           | 131.186          | 1.938.938        |
| 23                  | 146.090 | 13.960           | 132.131          | 1.806.808        |
| 24                  | 146.090 | 13.008           | 133.082          | 1.673.726        |
| 25                  | 146.090 | 12.050           | 134.040          | 1.539.686        |
| 26                  | 146.090 | 11.085           | 135.005          | 1.404.681        |
| 27                  | 146.090 | 10.113           | 135.977          | 1.268.704        |
| 28                  | 146.090 | 9.134            | 136.956          | 1.131.748        |
| 29                  | 146.090 | 8.148            | 137.942          | 993.806          |
| 30                  | 146.090 | 7.155            | 138.935          | 854.871          |
| 31                  | 146.090 | 6.155            | 139.935          | 714.935          |
| 32                  | 146.090 | 5.147            | 140.943          | 573.992          |
| 33                  | 146.090 | 4.133            | 141.958          | 432.035          |
| 34                  | 146.090 | 3.110            | 142.980          | 289.055          |
| 35                  | 146.090 | 2.081            | 144.009          | 145.046          |
| 36                  | 146.090 | 1.044            | 145.046          | 0                |
|                     |         | <b>640.851</b>   | <b>4.618.395</b> |                  |
|                     |         | <b>AÑO 1</b>     | <b>AÑO 2</b>     | <b>AÑO 3</b>     |
| <b>INTERES</b>      |         | 344.082          | 217.413          | 79.356           |
| <b>AMORTIZACION</b> |         | 1.409.000        | 1.535.669        | 1.673.726        |
|                     |         | <b>1.753.082</b> | <b>1.753.082</b> | <b>1.753.082</b> |

Fuente: Los autores

Fuente: Los autores

## 4.6 PARÁMETROS ECONÓMICOS

Tabla 6. Parámetros económicos

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO         |        |        |        |
|---------------------------------|--------|--------|--------|
| CUADRO 7. PARAMETROS ECONOMICOS |        |        |        |
| ITEM                            | AÑO 1  | AÑO 2  | AÑO 3  |
| IPC (Inflacion)                 | 4,30%  | 3,60%  | 3,60%  |
| TRM                             | 3.036  | 3.005  | 3.005  |
| VARIACION% TRM                  | 0,31%  | 4,85%  | 3,15%  |
| INCREMENTO % EN PRECIOS         | 4,30%  | 3,60%  | 3,60%  |
| INCREMENTO % EN COSTOS          | 4,30%  | 3,60%  | 3,60%  |
| INCREMENTO % EN UNIDADES        | 4,15%  | 4,15%  | 4,15%  |
| IMPUESTO RENTA                  | 34,00% | 34,00% | 34,00% |
| IVA                             | 10,00% | 10,00% | 10,00% |
| INC                             | 8,00%  | 8,00%  | 8,00%  |
| ICA (Tarifa x Mil)              | 0,0033 | 0,0033 | 0,0033 |
| RESERVA LEGAL                   | 10,00% | 10,00% | 10,00% |

Fuente: Los autores

Fuente: Los autores

Las proyecciones económicas tomadas en cuenta para la realización de estos parámetros económicos fueron tomadas de Bancolombia. Proyecciones económicas a mediano plazo, Grupo Bancolombia.

**4.6.1 Parámetros laborales.** Los siguientes son los parámetros tenidos en cuenta para la realizar el pago de nómina, teniendo en cuenta los auxilios de transporte y las prestaciones sociales, valores que se encuentran sujetos al incremento de la inflación (IPC).

Tabla 7. Parámetros laborales

| <b>AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO</b>        |              |
|---------------------------------------|--------------|
| <b>CUADRO 8. PARAMETROS LABORALES</b> |              |
| <b>ITEM</b>                           | <b>VALOR</b> |
| SMMLV                                 | 769.439      |
| AUXLIO DE TRANSPORTE                  | 86.715       |
| CESANTIAS                             | 8,33%        |
| INTERESES CESANTIAS                   | 1,00%        |
| PRIMAS                                | 8,33%        |
| VACACIONES                            | 4,17%        |
| SALUD                                 | 0,00%        |
| PENSIONES                             | 12,00%       |
| ARL                                   | 0,5226%      |
| CAJA DE COMPENSACION                  | 4,00%        |
| ICBF                                  | 0,00%        |
| SENA                                  | 0,00%        |

Fuente: Los autores



Tabla 8. Cargos y salarios

| <b>AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO</b>           |                |
|--|----------------|
| <b>CUADRO 9. CARGOS Y SALARIOS ADMON</b> |                |
| <b>CARGOS</b>                            | <b>SALARIO</b> |
| Administrador                            | 1.043.000      |
| secretaria                               | 730.100        |
| # PERSONAS CON DERECHO AUXILIO           | 2              |

Fuente: Los autores

| <b>AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO</b>                |                |
|---|----------------|
| <b>CUADRO 9. CARGOS Y SALARIOS PRODUCCION</b> |                |
| <b>CARGOS</b>                                 | <b>SALARIO</b> |
| Jefe de Produccion                            | 1.043.000      |
| Operario 1                                    | 769.439        |
| Operario 2                                    | 769.439        |
| Operario 3                                    | 769.439        |
| Vendedor                                      | 769.439        |
| Auxiliar de control de calidad                | 769.439        |
| Auxiliar de compras                           | 769.439        |
| # PERSONAS CON DERECHO AUXILIO                | 7              |

Fuente: Los autores

**4.6.2 Parámetros gastos de administración.** Los gastos de administración son todos aquellos a los que la empresa genera para la prestación de su servicio. En este primer cuadro tenemos presentes el gasto que tenía de la avícola antes de que se implemente la mejora en que se ve reflejado el valor unitario y el valor ajustado el cual costa del precio que tenía sin la mejora y el precio que se obtendrá (incremento) que tendrá al implementarse la mejora, todos los precios se encuentran proyectados según IPC.

Tabla 9.Gastos de administración

| <b>AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO</b>   |  |                       |                       |
|--|--|-----------------------|-----------------------|
| <b>CUADRO 12. PARAMETROS GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>  |  |                       |                       |
| <b>ITEM</b>  |  | <b>VALOR UNITARIO</b> | <b>VALOR AJUSTADO</b> |
| 2 Lineas telefonicas. Emcali   |  |                       | 80.000                |
| <b><u>PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA AVICOLA POLLOS DEL CAMPO</u></b>  |  |                       |                       |
| <b>PLANEACION</b><br>La planeación será el punto de partida que determina la dirección estratégica de la Avicola Pollos del Campo , es por ello que este tendrá 2 pilares, uno de manera estratégica y otro para las funciones y procesos de manera operativa<br>• Plan estratégico<br>• Plan operativo                        |  |                       | 12.500.000            |
| <b>ORGANIZACIÓN</b><br>La función de organización fijará los cargos y funciones que cada colaborador deba ejercer en la Avicola Pollos el Campo.   |  |                       | 3.500.000             |
| <b>DIRECCION</b><br>La función de dirección que comprende motivar, guiar a las personas para que, utilizando los recursos asignados, y la tecnología apropiada del subsistema, logren que los departamentos puedan implementar la estrategia seleccionada, para así poder obtener los objetivos y la Avicola Pollos el Campo.  |  |                       | 4.500.000             |
| <b>CONTROL</b><br>El control trata de determinar si la estrategia seleccionada se ha implementado tal como se formuló, de detectar las dificultades que se presentan para implementar la estrategia, de comparar los resultados obtenidos contra los resultados propuestos y de realizar los ajustes y correcciones necesarios |  |                       | 4.500.000             |
| Servicios Publicos. Emcali (agua, luz, alcantarillado)   |  |                       | 150.000               |
| <b>TOTAL</b>   |  |                       | <b>25.230.000</b>     |

Fuente: Los autores

Tabla 10. Útiles de oficina y papelería

| <b>UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA</b> |          |                |               |
|--------------------------------------|----------|----------------|---------------|
| Item                                 | Cantidad | Valor unitario | Total         |
| Lapiceros                            | 2        | 800            | 1.600         |
| Lapiz                                | 1        | 500            | 500           |
| Borrador                             | 1        | 300            | 300           |
| Sacapuntas                           | 1        | 200            | 200           |
| Libreta de apuntes                   | 5        | 4.000          | 20.000        |
| Resma de papel                       | 3        | 7.000          | 21.000        |
| Grapadora                            | 1        | 6.800          | 6.800         |
| Perforadora                          | 1        | 4.000          | 4.000         |
| Carpetas Legajadoras                 | 10       | 350            | 3.500         |
| Caja de Ganchos de legajar           | 1        | 1.300          | 1.300         |
| Caja de ganchos de grapadora         | 1        | 2.800          | 2.800         |
| <b>TOTAL</b>                         |          |                | <b>62.000</b> |

Tabla 11. Implementos de aseo y cafetería

| <b>IMPLEMENTOS ASEO Y CAFETERIA</b>     |   |       |                   |
|---|---|-------|-------------------|
| Café * libra                            | 5 | 8.000 | 40.000            |
| Azucar * libra                          | 2 | 760   | 1.520             |
| Servilletas * 100                       | 1 | 1.000 | 1.000             |
| Papel Higienico * rollos                | 4 | 4.200 | 16.800            |
| Bolsas de basura paq * 5                | 1 | 1.500 | 1.500             |
| <b>TOTAL IMPLEMENTOS DE ASEO</b>        |   |       | <b>60.820</b>     |
| <b>TOTAL PARAMETROS ADMINISTRATIVOS</b> |   |       | <b>25.352.820</b> |

Fuente: Los autores

Fuente: Los autores

**4.6.3 Costo unitario del producto.** Para fijar el costo del producto se tuvo en cuenta el costo sin IVA dividido los cuales un hogar compra en el mes esto es equivalente al costo unitario de cada producto sin IVA.

Tabla 12. Costos

| COSTO MO MENSUAL |          |          |              |
|------------------|----------|----------|--------------|
| ITEM             | COSTO MO | CANTIDAD | COSTO TOTAL  |
| Pollos tipo 1    | 281      | 1        | 281          |
| Pollos tipo 2    | 424      | 1        | 424          |
| Pollos tipo 3    | 775      | 1        | 775          |
| Panal de huevos  | 591      | 1        | 591          |
| Panal de huevos  | 742      | 1        | 742          |
| <b>TOTAL</b>     |          |          | <b>2.814</b> |

| COSTO CIF MENSUAL |           |          |             |
|-------------------|-----------|----------|-------------|
| ITEM              | COSTO CIF | CANTIDAD | COSTO TOTAL |
| Pollos tipo 1     | 3         | 1        | 3           |
| Pollos tipo 2     | 3         | 1        | 3           |
| Pollos tipo 3     | 3         | 1        | 3           |
| Panal de huevos   | 3         | 1        | 3           |
| Panal de huevos   | 3         | 1        | 3           |
| <b>TOTAL</b>      |           |          | <b>13</b>   |

| PARAMETROS PARA CIF |          |       |              |
|---------------------|----------|-------|--------------|
| ITEM                | CANTIDAD | VALOR | VALOR TOTAL  |
| Servicios Publico   | 1        | 5.000 | 5.000        |
| <b>TOTAL</b>        |          |       | <b>5.000</b> |

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO          |               |               |
|----------------------------------|---------------|---------------|
| Pollo tipo 1                     |               |               |
| ITEM                             | COSTO CON IVA | COSTO SIN IVA |
| Gallina tipo engorde 1           | 7.700         | 7.000         |
| Alpiste balanceado               | 3.500         | 3.182         |
| Vacuna                           | 2.500         | 2.273         |
| <b>TOTAL COSTO MATERIA PRIMA</b> |               | <b>12.455</b> |
| MANO DE OBRA                     |               | 281           |
| CIF                              |               | 5.000         |
| <b>COSTO TOTAL UNITARIO</b>      |               | <b>17.736</b> |

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO          |               |               |
|----------------------------------|---------------|---------------|
| Pollo tipo 2                     |               |               |
| ITEM                             | COSTO CON IVA | COSTO SIN IVA |
| Gallina tipo engorde 1           | 10.000        | 9.091         |
| Alpiste balanceado               | 4.500         | 4.091         |
| Vacuna                           | 2.500         | 2.273         |
| <b>TOTAL COSTO MATERIA PRIMA</b> |               | <b>15.455</b> |
| MANO DE OBRA                     |               | 424           |
| CIF                              |               | 5.000         |
| <b>COSTO TOTAL UNITARIO</b>      |               | <b>20.879</b> |

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO          |               |               |
|----------------------------------|---------------|---------------|
| Pollo tipo 3                     |               |               |
| ITEM                             | COSTO CON IVA | COSTO SIN IVA |
| Gallina tipo engorde 1           | 12.500        | 11.364        |
| Alpiste balanceado               | 5.000         | 4.545         |
| Vacuna                           | 2.550         | 2.318         |
| <b>TOTAL COSTO MATERIA PRIMA</b> |               | <b>18.227</b> |
| MANO DE OBRA                     |               | 775           |
| CIF                              |               | 5.000         |
| <b>COSTO TOTAL UNITARIO</b>      |               | <b>24.002</b> |

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO          |               |               |
|----------------------------------|---------------|---------------|
| Paal de huevos AAA               |               |               |
| ITEM                             | COSTO CON IVA | COSTO SIN IVA |
| Gallina ponedora                 | 1.500         | 1.364         |
| Alpiste balanceado               | 2.000         | 1.818         |
| Vacuna                           | 1.500         | 1.364         |
| <b>TOTAL COSTO MATERIA PRIMA</b> |               | <b>4.545</b>  |
| MANO DE OBRA                     |               | 591           |
| CIF                              |               | 5.000         |
| <b>COSTO TOTAL UNITARIO</b>      |               | <b>10.136</b> |

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO          |               |               |
|----------------------------------|---------------|---------------|
| Panal de huevos Jumbo            |               |               |
| ITEM                             | COSTO CON IVA | COSTO SIN IVA |
| Gallina tipo engorde 1           | 3.000         | 2.727         |
| Alpiste balanceado               | 2.000         | 1.818         |
| Vacuna                           | 2.000         | 1.818         |
| <b>TOTAL COSTO MATERIA PRIMA</b> |               | <b>6.364</b>  |
| MANO DE OBRA                     |               | 742           |
| CIF                              |               | 5.000         |
| <b>COSTO TOTAL UNITARIO</b>      |               | <b>12.106</b> |

Fuente: Los autores

#### **4.7 PROYECCIÓN DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VENTAS**

En esta tabla se muestra la proyección de los gastos y las ventas que realizara la empresa con la ejecución de la mejora propuesta en este plan de mejoramiento para el funcionamiento de la misma, entre estos se encuentran los gastos de administración como útiles y papelería, seguros, servicios públicos, contador el cual realizara su trabajo solo por servicios.

Tabla 13. Proyección de gastos

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO  |                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |
|--|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| CUADRO15. DE GASTOS EN PESOS   |                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |
| GASTOS DE ADMINISTRACION   | ENE               | FEB              | MAR              | ABR              | MAY              | JUN              | JUL              | AGO              | SEP              | OCT              | NOV              | DIC              | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             |
| 2 Lineas telefonicas. Emcali   | 80.000            | 80.000           | 80.000           | 80.000           | 80.000           | 80.000           | 80.000           | 80.000           | 80.000           | 80.000           | 80.000           | 80.000           | 960.000           | 994.560           | 1.030.364         |
| PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA AVICOLA POLLOS DEL CAMPO PLANEACION                   | 0                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 0                | 0                 |                   |                   |
| La planeación será el punto de partida que   | 12.500.000        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 12.500.000        |                   |                   |
| La función de organización fijará los cargos y funciones que cada colaborador deba | 3.500.000         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 3.500.000         |                   |                   |
| DIRECCION  |                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |
| La función de dirección que comprende  | 4.500.000         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 4.500.000         |                   |                   |
| CONTROL  |                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |
| El control trata de determinar si la estrategia                                    | 4.500.000         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 4.500.000         |                   |                   |
| Servicios Publicos. Emcali (agua, luz, alcant                                      | 150.000           | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 1.800.000         | 1.864.800         | 1.931.933         |
| Lapiceros  | 1.600             | 1.600            | 1.600            | 1.600            | 1.600            | 1.600            | 1.600            | 1.600            | 1.600            | 1.600            | 1.600            | 1.600            | 19.200            | 19.891            | 20.607            |
| Lapiz  | 500               | 500              | 500              | 500              | 500              | 500              | 500              | 500              | 500              | 500              | 500              | 500              | 6.000             | 6.216             | 6.440             |
| Borrador   | 300               | 300              | 300              | 300              | 300              | 300              | 300              | 300              | 300              | 300              | 300              | 300              | 3.600             | 3.730             | 3.864             |
| Sacapuntas   | 200               | 200              | 200              | 200              | 200              | 200              | 200              | 200              | 200              | 200              | 200              | 200              | 2.400             | 2.486             | 2.576             |
| Libreta de apuntes   | 20.000            | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 240.000           | 248.640           | 257.591           |
| Resma de papel   | 21.000            | 21.000           | 21.000           | 21.000           | 21.000           | 21.000           | 21.000           | 21.000           | 21.000           | 21.000           | 21.000           | 21.000           | 252.000           | 261.072           | 270.471           |
| Grapadora  | 6.800             | 6.800            | 6.800            | 6.800            | 6.800            | 6.800            | 6.800            | 6.800            | 6.800            | 6.800            | 6.800            | 6.800            | 81.600            | 84.538            | 87.581            |
| Perforadora  | 4.000             | 4.000            | 4.000            | 4.000            | 4.000            | 4.000            | 4.000            | 4.000            | 4.000            | 4.000            | 4.000            | 4.000            | 48.000            | 49.728            | 51.518            |
| Carpetas Legajadoras   | 3.500             | 3.500            | 3.500            | 3.500            | 3.500            | 3.500            | 3.500            | 3.500            | 3.500            | 3.500            | 3.500            | 3.500            | 42.000            | 43.512            | 45.078            |
| Caja de Ganchos de legajar   | 1.300             | 1.300            | 1.300            | 1.300            | 1.300            | 1.300            | 1.300            | 1.300            | 1.300            | 1.300            | 1.300            | 1.300            | 15.600            | 16.162            | 16.743            |
| Caja de ganchos de grapadora   | 2.800             | 2.800            | 2.800            | 2.800            | 2.800            | 2.800            | 2.800            | 2.800            | 2.800            | 2.800            | 2.800            | 2.800            | 33.600            | 34.810            | 36.063            |
| Café * libra   | 40.000            | 40.000           | 40.000           | 40.000           | 40.000           | 40.000           | 40.000           | 40.000           | 40.000           | 40.000           | 40.000           | 40.000           | 480.000           | 497.280           | 515.182           |
| Azucar * libra   | 1.520             | 1.520            | 1.520            | 1.520            | 1.520            | 1.520            | 1.520            | 1.520            | 1.520            | 1.520            | 1.520            | 1.520            | 18.240            | 18.897            | 19.577            |
| Servilletas * 100  | 1.000             | 1.000            | 1.000            | 1.000            | 1.000            | 1.000            | 1.000            | 1.000            | 1.000            | 1.000            | 1.000            | 1.000            | 12.000            | 12.432            | 12.880            |
| Papel Higienico * rollos   | 16.800            | 16.800           | 16.800           | 16.800           | 16.800           | 16.800           | 16.800           | 16.800           | 16.800           | 16.800           | 16.800           | 16.800           | 201.600           | 208.858           | 216.376           |
| Bolsas de basura pag * 5   | 1.500             | 1.500            | 1.500            | 1.500            | 1.500            | 1.500            | 1.500            | 1.500            | 1.500            | 1.500            | 1.500            | 1.500            | 18.000            | 18.648            | 19.319            |
| <b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>  | <b>25.352.820</b> | <b>352.820</b>   | <b>352.820</b>   | <b>352.820</b>   | <b>352.820</b>   | <b>352.820</b>   | <b>352.820</b>   | <b>352.820</b>   | <b>352.820</b>   | <b>352.820</b>   | <b>352.820</b>   | <b>352.820</b>   | <b>29.233.840</b> | <b>4.386.258</b>  | <b>4.544.164</b>  |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>  |                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |
| Celular  | 125.160           | 125.160          | 125.160          | 125.160          | 125.160          | 125.160          | 125.160          | 125.160          | 125.160          | 125.160          | 125.160          | 125.160          | 1.501.920         | 1.555.989         | 1.612.005         |
| Rodamiento   | 52.150            | 52.150           | 52.150           | 52.150           | 52.150           | 52.150           | 52.150           | 52.150           | 52.150           | 52.150           | 52.150           | 52.150           | 625.800           | 648.329           | 671.669           |
| <b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>  | <b>177.310</b>    | <b>177.310</b>   | <b>177.310</b>   | <b>177.310</b>   | <b>177.310</b>   | <b>177.310</b>   | <b>177.310</b>   | <b>177.310</b>   | <b>177.310</b>   | <b>177.310</b>   | <b>177.310</b>   | <b>177.310</b>   | <b>2.127.720</b>  | <b>2.204.318</b>  | <b>2.283.673</b>  |
| Gastos de depreciacion   | 380.685           | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 4.568.217         | 4.732.672         | 4.903.049         |
| Gastos diferidos   | 153.333           | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 1.840.000         | 1.906.240         | 1.974.865         |
| <b>TOTAL GASTOS AL ESTADO DE RESULTA</b>   | <b>26.064.148</b> | <b>1.064.148</b> | <b>1.064.148</b> | <b>1.064.148</b> | <b>1.064.148</b> | <b>1.064.148</b> | <b>1.064.148</b> | <b>1.064.148</b> | <b>1.064.148</b> | <b>1.064.148</b> | <b>1.064.148</b> | <b>1.064.148</b> | <b>37.769.777</b> | <b>13.229.489</b> | <b>13.705.750</b> |
| <b>TOTAL GASTOS FLUJO</b>  | <b>25.530.130</b> | <b>530.130</b>   | <b>530.130</b>   | <b>530.130</b>   | <b>530.130</b>   | <b>530.130</b>   | <b>530.130</b>   | <b>530.130</b>   | <b>530.130</b>   | <b>530.130</b>   | <b>530.130</b>   | <b>530.130</b>   | <b>31.361.560</b> | <b>6.590.576</b>  | <b>6.827.837</b>  |
| Fuente: Los autores  |                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |

Fuente: Los autores

#### **4.8 PROYECCIÓN DE VENTAS Y COSTOS EN PESOS**

En esta proyección se estiman las unidades de productos que se pueden incrementar con la mejora y que se venderán en la empresa en el transcurso de tres años, además se analiza factores que se deben tener en cuenta para el funcionamiento del servicio, tales como: precio de venta y costo unitario.

Tabla 14. Ventas y costos

| AVICOLA POLLOS EL CAMPO                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                      |                      |                      |  |
|---|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--|
| CUADRO 18. VENTAS Y COSTOS EN PESOS       |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                      |                      |                      |  |
| ITEM                                      | ENE               | FEB                | MAR                | ABR                | MAY                | JUN                | JUL                | AGO                | SEP                | OCT                | NOV                | DIC                | AÑO 1                | AÑO 2                | AÑO 3                |  |
| Pollos tipo 1                             | 671               | 704                | 740                | 777                | 815                | 856                | 942                | 989                | 1.038              | 1.090              | 1.145              | 1.202              | 10.969               | 11.424               | 11.898               |  |
| Pollos tipo 2                             | 445               | 467                | 490                | 515                | 540                | 567                | 596                | 625                | 657                | 690                | 724                | 760                | 7.077                | 7.370                | 7.676                |  |
| Pollos tipo 3                             | 243               | 256                | 268                | 282                | 296                | 311                | 326                | 342                | 360                | 378                | 396                | 416                | 3.874                | 4.034                | 4.202                |  |
| Panal de huevos AAA                       | 319               | 335                | 352                | 370                | 388                | 408                | 428                | 449                | 472                | 496                | 520                | 546                | 5.094                | 5.295                | 5.515                |  |
| Panal de huevos Jumbo                     | 254               | 267                | 280                | 294                | 309                | 324                | 341                | 358                | 375                | 394                | 414                | 435                | 4.045                | 4.212                | 4.387                |  |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>1.932</b>      | <b>2.029</b>       | <b>2.130</b>       | <b>2.237</b>       | <b>2.349</b>       | <b>2.466</b>       | <b>2.632</b>       | <b>2.764</b>       | <b>2.902</b>       | <b>3.047</b>       | <b>3.200</b>       | <b>3.360</b>       | <b>31.048</b>        | <b>32.336</b>        | <b>33.678</b>        |  |
| PRECIO DE VENTA                           |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                      |                      |                      |  |
| ITEM                                      | ENE               | FEB                | MAR                | ABR                | MAY                | JUN                | JUL                | AGO                | SEP                | OCT                | NOV                | DIC                | AÑO 1                | AÑO 2                | AÑO 3                |  |
| Pollos tipo 1                             | 19.509            | 19.509             | 19.509             | 19.509             | 19.509             | 19.509             | 19.509             | 19.509             | 19.509             | 19.509             | 19.509             | 19.509             | 19.509               | 20.319               | 21.162               |  |
| Pollos tipo 2                             | 22.967            | 22.967             | 22.967             | 22.967             | 22.967             | 22.967             | 22.967             | 22.967             | 22.967             | 22.967             | 22.967             | 22.967             | 22.967               | 23.920               | 24.913               |  |
| Pollos tipo 3                             | 26.403            | 26.403             | 26.403             | 26.403             | 26.403             | 26.403             | 26.403             | 26.403             | 26.403             | 26.403             | 26.403             | 26.403             | 26.403               | 27.498               | 28.640               |  |
| Panal de huevos AAA                       | 11.150            | 11.150             | 11.150             | 11.150             | 11.150             | 11.150             | 11.150             | 11.150             | 11.150             | 11.150             | 11.150             | 11.150             | 11.150               | 11.612               | 12.094               |  |
| Panal de huevos Jumbo                     | 13.317            | 13.317             | 13.317             | 13.317             | 13.317             | 13.317             | 13.317             | 13.317             | 13.317             | 13.317             | 13.317             | 13.317             | 13.317               | 13.869               | 14.445               |  |
| COSTO UNITARIO                            |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                      |                      |                      |  |
| ITEM                                      | ENE               | FEB                | MAR                | ABR                | MAY                | JUN                | JUL                | AGO                | SEP                | OCT                | NOV                | DIC                | AÑO 1                | AÑO 2                | AÑO 3                |  |
| Pollos tipo 1                             | 17.736            | 17.736             | 17.736             | 17.736             | 17.736             | 17.736             | 17.736             | 17.736             | 17.736             | 17.736             | 17.736             | 17.736             | 17.736               | 18.472               | 19.238               |  |
| Pollos tipo 2                             | 20.879            | 20.879             | 20.879             | 20.879             | 20.879             | 20.879             | 20.879             | 20.879             | 20.879             | 20.879             | 20.879             | 20.879             | 20.879               | 21.745               | 22.648               |  |
| Pollos tipo 3                             | 24.002            | 24.002             | 24.002             | 24.002             | 24.002             | 24.002             | 24.002             | 24.002             | 24.002             | 24.002             | 24.002             | 24.002             | 24.002               | 24.999               | 26.036               |  |
| Panal de huevos AAA                       | 10.136            | 10.136             | 10.136             | 10.136             | 10.136             | 10.136             | 10.136             | 10.136             | 10.136             | 10.136             | 10.136             | 10.136             | 10.136               | 10.557               | 10.995               |  |
| Panal de huevos Jumbo                     | 12.106            | 12.106             | 12.106             | 12.106             | 12.106             | 12.106             | 12.106             | 12.106             | 12.106             | 12.106             | 12.106             | 12.106             | 12.106               | 12.608               | 13.132               |  |
| VENTAS TOTALES                            |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                      |                      |                      |  |
| ITEM                                      | ENE               | FEB                | MAR                | ABR                | MAY                | JUN                | JUL                | AGO                | SEP                | OCT                | NOV                | DIC                | AÑO 1                | AÑO 2                | AÑO 3                |  |
| Pollos tipo 1                             | 13.087.456        | 13.741.829         | 14.428.920         | 15.150.366         | 15.907.884         | 16.703.279         | 18.373.606         | 19.292.287         | 20.256.901         | 21.269.746         | 22.333.234         | 23.449.895         | 213.995.403          | 222.876.212          | 232.125.575          |  |
| Pollos tipo 2                             | 10.211.020        | 10.721.571         | 11.257.649         | 11.820.532         | 12.411.558         | 13.032.136         | 13.683.743         | 14.367.930         | 15.086.327         | 15.840.643         | 16.632.675         | 17.464.309         | 162.530.095          | 169.275.094          | 176.300.011          |  |
| Pollos tipo 3                             | 6.425.368         | 6.746.636          | 7.083.968          | 7.438.166          | 7.810.075          | 8.200.579          | 8.610.607          | 9.041.138          | 9.493.195          | 9.967.854          | 10.466.247         | 10.989.560         | 102.273.393          | 106.517.739          | 110.938.225          |  |
| Panal de huevos AAA                       | 3.561.325         | 3.739.391          | 3.926.361          | 4.122.679          | 4.328.813          | 4.545.253          | 4.772.516          | 5.011.142          | 5.261.699          | 5.524.784          | 5.801.023          | 6.091.074          | 56.686.059           | 59.038.530           | 61.488.629           |  |
| Panal de huevos Jumbo                     | 3.383.770         | 3.552.958          | 3.730.606          | 3.917.137          | 4.112.993          | 4.318.643          | 4.534.575          | 4.761.304          | 4.999.369          | 5.249.338          | 5.511.805          | 5.787.395          | 53.859.893           | 56.095.079           | 58.423.025           |  |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>36.668.938</b> | <b>38.502.385</b>  | <b>40.427.505</b>  | <b>42.448.880</b>  | <b>44.571.324</b>  | <b>46.799.890</b>  | <b>49.975.048</b>  | <b>52.473.801</b>  | <b>55.097.491</b>  | <b>57.852.365</b>  | <b>60.744.984</b>  | <b>63.782.233</b>  | <b>589.344.844</b>   | <b>613.802.655</b>   | <b>639.275.465</b>   |  |
| COSTOS TOTALES                            |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                      |                      |                      |  |
| ITEM                                      | ENE               | FEB                | MAR                | ABR                | MAY                | JUN                | JUL                | AGO                | SEP                | OCT                | NOV                | DIC                | AÑO 1                | AÑO 2                | AÑO 3                |  |
| Pollos tipo 1                             | 11.897.687        | 12.492.572         | 13.117.200         | 13.773.060         | 14.461.713         | 15.184.799         | 16.703.279         | 17.538.443         | 18.415.365         | 19.336.133         | 20.302.940         | 21.318.087         | 194.541.276          | 202.614.739          | 211.023.250          |  |
| Pollos tipo 2                             | 9.282.745         | 9.746.883          | 10.234.227         | 10.745.938         | 11.283.235         | 11.847.397         | 12.439.767         | 13.061.755         | 13.714.843         | 14.400.585         | 15.120.614         | 15.876.645         | 147.754.632          | 153.886.449          | 160.272.737          |  |
| Pollos tipo 3                             | 5.841.244         | 6.133.306          | 6.439.971          | 6.761.970          | 7.100.068          | 7.455.071          | 7.827.825          | 8.219.216          | 8.630.177          | 9.061.686          | 9.514.770          | 9.990.509          | 92.975.812           | 96.834.308           | 100.852.932          |  |
| Panal de huevos AAA                       | 3.237.568         | 3.399.446          | 3.569.419          | 3.747.890          | 3.935.284          | 4.132.048          | 4.338.651          | 4.555.583          | 4.783.363          | 5.022.531          | 5.273.657          | 5.537.340          | 51.532.781           | 53.671.391           | 55.898.754           |  |
| Panal de huevos Jumbo                     | 3.076.154         | 3.229.962          | 3.391.460          | 3.561.033          | 3.739.085          | 3.926.039          | 4.122.341          | 4.328.458          | 4.544.881          | 4.772.125          | 5.010.731          | 5.261.268          | 48.963.539           | 50.995.526           | 53.111.841           |  |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>33.335.399</b> | <b>35.002.168</b>  | <b>36.752.277</b>  | <b>38.589.891</b>  | <b>40.519.385</b>  | <b>42.545.355</b>  | <b>45.431.862</b>  | <b>47.703.455</b>  | <b>50.088.628</b>  | <b>52.593.059</b>  | <b>55.222.712</b>  | <b>57.983.848</b>  | <b>535.768.040</b>   | <b>558.002.413</b>   | <b>581.159.514</b>   |  |
| COSTO UNITARIO SIN MANO DE OBRA Y SIN CIF |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                      |                      |                      |  |
| ITEM                                      | ENE               | FEB                | MAR                | ABR                | MAY                | JUN                | JUL                | AGO                | SEP                | OCT                | NOV                | DIC                | AÑO 1                | AÑO 2                | AÑO 3                |  |
| Pollos tipo 1                             | 12.455            | 12.455             | 12.455             | 12.455             | 12.455             | 12.455             | 12.455             | 12.455             | 12.455             | 12.455             | 12.455             | 12.455             | 12.455               | 2.340                | 2.437                |  |
| Pollos tipo 2                             | 15.455            | 15.455             | 15.455             | 15.455             | 15.455             | 15.455             | 15.455             | 15.455             | 15.455             | 15.455             | 15.455             | 15.455             | 15.455               | 2.640                | 2.750                |  |
| Pollos tipo 3                             | 18.227            | 18.227             | 18.227             | 18.227             | 18.227             | 18.227             | 18.227             | 18.227             | 18.227             | 18.227             | 18.227             | 18.227             | 18.227               | 2.140                | 2.229                |  |
| Panal de huevos AAA                       | 4.545             | 4.545              | 4.545              | 4.545              | 4.545              | 4.545              | 4.545              | 4.545              | 4.545              | 4.545              | 4.545              | 4.545              | 4.545                | 3.062                | 3.189                |  |
| Panal de huevos Jumbo                     | 6.364             | 6.364              | 6.364              | 6.364              | 6.364              | 6.364              | 6.364              | 6.364              | 6.364              | 6.364              | 6.364              | 6.364              | 6.364                | 2.940                | 3.062                |  |
| COSTO TOTALES SIN MANO DE OBRA Y SIN CIF  |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                      |                      |                      |  |
| ITEM                                      | ENE               | FEB                | MAR                | ABR                | MAY                | JUN                | JUL                | AGO                | SEP                | OCT                | NOV                | DIC                | AÑO 1                | AÑO 2                | AÑO 3                |  |
| Pollos tipo 1                             | 24.065.918        | 25.269.214         | 25.269.214         | 25.269.214         | 25.269.214         | 25.269.214         | 25.269.214         | 25.269.214         | 25.269.214         | 25.269.214         | 25.269.214         | 25.269.214         | 302.027.273          | 310.798.064          | 319.798.860          |  |
| Pollos tipo 2                             | 29.862.818        | 31.355.959         | 31.355.959         | 31.355.959         | 31.355.959         | 31.355.959         | 31.355.959         | 31.355.959         | 31.355.959         | 31.355.959         | 31.355.959         | 31.355.959         | 374.778.368          | 385.646.941          | 396.830.702          |  |
| Pollos tipo 3                             | 35.220.559        | 36.981.587         | 36.981.587         | 36.981.587         | 36.981.587         | 36.981.587         | 36.981.587         | 36.981.587         | 36.981.587         | 36.981.587         | 36.981.587         | 36.981.587         | 442.018.017          | 454.836.539          | 468.026.799          |  |
| Panal de huevos AAA                       | 8.783.182         | 9.222.341          | 9.222.341          | 9.222.341          | 9.222.341          | 9.222.341          | 9.222.341          | 9.222.341          | 9.222.341          | 9.222.341          | 9.222.341          | 9.222.341          | 110.228.932          | 113.425.571          | 116.714.912          |  |
| Panal de huevos Jumbo                     | 12.296.455        | 12.911.277         | 12.911.277         | 12.911.277         | 12.911.277         | 12.911.277         | 12.911.277         | 12.911.277         | 12.911.277         | 12.911.277         | 12.911.277         | 12.911.277         | 154.320.505          | 158.795.799          | 163.400.877          |  |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>97.932.477</b> | <b>102.829.101</b> | <b>102.829.101</b> | <b>102.829.101</b> | <b>102.829.101</b> | <b>102.829.101</b> | <b>102.829.101</b> | <b>102.829.101</b> | <b>102.829.101</b> | <b>102.829.101</b> | <b>102.829.101</b> | <b>102.829.101</b> | <b>1.229.052.590</b> | <b>1.264.695.115</b> | <b>1.301.371.273</b> |  |

Fuente: Los autores



De acuerdo con la tendencia del crecimiento del producto interno bruto se toma como objetivo de mercado incrementar las ventas por número de hogares en un 3%, teniendo en cuenta que al supermercado ingresan un promedio de 1126 pedidos al mes y que la demanda potencial es de 1888 hogares.

## **4.9 NÓMINA**

**4.9.1 Nómina de administración en pesos.** Los gastos de nómina son obligatorios para la empresa, pues de esta depende el funcionamiento de la misma en esta nómina solo integramos a la secretaria la cual se vinculara a la empresa cuando se ejecute la mejora planteada en este plan de mejoramiento de esta manera solo se tuvo en cuenta los derechos que tiene la secretaria de acuerdo a los parámetros laborales y se contabilizo sus pagos y aportes y demás ítems que se tienen en cuenta para realización de una nómina los gastos se proyectaron para cinco años los gastos se proyectaron para cinco años, se tienen en cuenta todas las prestaciones de ley.

Tabla 15. Nómina administrativa

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| CUADRO 16. NOMINA                       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |
| GASTOS DE ADMINISTRACION                | ENE              | FEB              | MAR              | ABR              | MAY              | JUN              | JUL              | AGO              | SEP              | OCT              | NOV              | DIC              | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             |                   |
| Administrador                           | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000        | 12.516.000        | 12.966.576        | 13.433.373        |                   |
| secretaria                              | 730.100          | 730.100          | 730.100          | 730.100          | 730.100          | 730.100          | 730.100          | 730.100          | 730.100          | 730.100          | 730.100          | 730.100          | 8.761.200         | 9.076.603         | 9.403.361         |                   |
| <b>TOTAL NOMINA</b>                     | <b>1.773.100</b> | <b>1.773.100</b> | <b>1.773.100</b> | <b>1.773.100</b> | <b>1.773.100</b> | <b>1.773.100</b> | <b>1.773.100</b> | <b>1.773.100</b> | <b>1.773.100</b> | <b>1.773.100</b> | <b>1.773.100</b> | <b>1.773.100</b> | <b>21.277.200</b> | <b>22.043.179</b> | <b>22.836.734</b> |                   |
| <b>DATOS AL ESTADO DE RESULTADOS</b>    |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |
| # De personas con auxilio de transporte | 2                | 2                | 2                | 2                | 2                | 2                | 2                | 2                | 2                | 2                | 2                | 2                |                   |                   |                   |                   |
| Salarios                                | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 21.277.200        | 22.043.179        | 22.836.734        |                   |
| Auxilio de Transporte                   | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 2.081.160         | 2.156.082         | 2.233.701         |                   |
| Cesantias                               | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 1.945.751         | 2.015.798         | 2.088.367         |                   |
| Intereses de cesantias                  | 19.465           | 19.465           | 19.465           | 19.465           | 19.465           | 19.465           | 19.465           | 19.465           | 19.465           | 19.465           | 19.465           | 19.465           | 233.584           | 241.993           | 250.704           |                   |
| Primas                                  | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 162.146          | 1.945.751         | 2.015.798         | 2.088.367         |                   |
| Vacaciones                              | 73.879           | 73.879           | 73.879           | 73.879           | 73.879           | 73.879           | 73.879           | 73.879           | 73.879           | 73.879           | 73.879           | 73.879           | 886.549           | 918.464           | 951.529           |                   |
| Salud                                   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                 |                   |
| Pension                                 | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 2.553.264         | 2.645.182         | 2.740.408         |                   |
| ARL                                     | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 111.195           | 115.198           | 119.345           |                   |
| Caja de compensacion                    | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 851.088           | 881.727           | 913.469           |                   |
| ICBF                                    | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                 |                   |
| Sena                                    | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                 |                   |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>2.657.129</b> | <b>2.657.129</b> | <b>2.657.129</b> | <b>2.657.129</b> | <b>2.657.129</b> | <b>2.657.129</b> | <b>2.657.129</b> | <b>2.657.129</b> | <b>2.657.129</b> | <b>2.657.129</b> | <b>2.657.129</b> | <b>2.657.129</b> | <b>31.885.542</b> | <b>33.033.422</b> | <b>34.222.625</b> |                   |
| <b>DATOS QUE VAN AL FLUJO DE CAJA</b>   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |
| Salarios                                | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 1.773.100        | 21.277.200        | 22.043.179        | 22.836.734        |                   |
| Auxilio de Transporte                   | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 173.430          | 2.081.160         | 2.156.082         | 2.233.701         |                   |
| Cesantias                               |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 0                 | 1.945.751         | 2.015.798         |                   |
| Intereses de cesantias                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 0                 | 233.584           | 241.993           |                   |
| Primas                                  |                  |                  |                  |                  |                  | 972.876          |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 972.876           | 1.945.751         | 2.015.798         |                   |
| Vacaciones                              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 886.549           | 886.549           | 918.464           |                   |
| salud                                   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                 |                   |
| Pension                                 | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 212.772          | 2.553.264         | 2.645.182         | 2.740.408         |                   |
| ARL                                     | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 9.266            | 111.195           | 115.198           | 119.345           |                   |
| Caja de compensacion                    | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 70.924           | 851.088           | 881.727           | 913.469           |                   |
| ICBF                                    | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                 |                   |
| Sena                                    | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                 |                   |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>2.239.492</b> | <b>2.239.492</b> | <b>2.239.492</b> | <b>2.239.492</b> | <b>2.239.492</b> | <b>3.212.368</b> | <b>2.239.492</b> | <b>2.239.492</b> | <b>2.239.492</b> | <b>2.239.492</b> | <b>2.239.492</b> | <b>2.239.492</b> | <b>4.098.917</b>  | <b>29.706.207</b> | <b>32.954.966</b> | <b>34.141.344</b> |

Fuente: Los autores

Fuente: Los autores

Tabla 16. Nómina operativa

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO                 |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                    |                    |                    |                    |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| CUADRO 16. NOMINA                       |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                    |                    |                    |                    |
| GASTOS DE ADMINISTRACION                | ENE              | FEB              | MAR              | ABR              | MAY              | JUN               | JUL              | AGO              | SEP              | OCT              | NOV              | DIC              | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              |                    |
| Jefe de Produccion                      | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000         | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000        | 1.043.000        | 12.516.000         | 12.966.576         | 13.433.373         |                    |
| Operario 1                              | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439           | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 9.233.266          | 9.565.664          | 9.910.027          |                    |
| Operario 2                              | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439           | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 9.233.266          | 9.565.664          | 9.910.027          |                    |
| Operario 3                              | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439           | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 9.233.266          | 9.565.664          | 9.910.027          |                    |
| Vendedor                                | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439           | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 9.233.266          | 9.565.664          | 9.910.027          |                    |
| Auxiliar de control de calidad          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439           | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 9.233.266          | 9.565.664          | 9.910.027          |                    |
| Auxiliar de compras                     | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439           | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 769.439          | 9.233.266          | 9.565.664          | 9.910.027          |                    |
| <b>TOTAL NOMINA</b>                     | <b>5.659.633</b> | <b>5.659.633</b> | <b>5.659.633</b> | <b>5.659.633</b> | <b>5.659.633</b> | <b>5.659.633</b>  | <b>5.659.633</b> | <b>5.659.633</b> | <b>5.659.633</b> | <b>5.659.633</b> | <b>5.659.633</b> | <b>5.659.633</b> | <b>67.915.596</b>  | <b>70.360.557</b>  | <b>72.893.537</b>  |                    |
| <b>DATOS AL ESTADO DE RESULTADOS</b>    |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                    |                    |                    |                    |
| # De personas con auxilio de transporte | 7                | 7                | 7                | 7                | 7                | 7                 | 7                | 7                | 7                | 7                | 7                | 7                | 7                  | 7                  | 7                  |                    |
| Salarios                                | 5.659.633        | 5.659.633        | 5.659.633        | 5.659.633        | 5.659.633        | 5.659.633         | 5.659.633        | 5.659.633        | 5.659.633        | 5.659.633        | 5.659.633        | 5.659.633        | 67.915.596         | 70.360.557         | 72.893.537         |                    |
| Auxilio de Transporte                   | 607.005          | 607.005          | 607.005          | 607.005          | 607.005          | 607.005           | 607.005          | 607.005          | 607.005          | 607.005          | 607.005          | 607.005          | 7.284.062          | 7.546.288          | 7.817.954          |                    |
| Cesantias                               | 522.011          | 522.011          | 522.011          | 522.011          | 522.011          | 522.011           | 522.011          | 522.011          | 522.011          | 522.011          | 522.011          | 522.011          | 6.264.131          | 6.489.640          | 6.723.267          |                    |
| Intereses de cesantias                  | 62.666           | 62.666           | 62.666           | 62.666           | 62.666           | 62.666            | 62.666           | 62.666           | 62.666           | 62.666           | 62.666           | 62.666           | 751.997            | 779.068            | 807.115            |                    |
| Primas                                  | 522.011          | 522.011          | 522.011          | 522.011          | 522.011          | 522.011           | 522.011          | 522.011          | 522.011          | 522.011          | 522.011          | 522.011          | 6.264.131          | 6.489.640          | 6.723.267          |                    |
| Vacaciones                              | 235.818          | 235.818          | 235.818          | 235.818          | 235.818          | 235.818           | 235.818          | 235.818          | 235.818          | 235.818          | 235.818          | 235.818          | 2.829.812          | 2.931.685          | 3.037.226          |                    |
| Salud                                   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                  | 0                  | 0                  |                    |
| Pension                                 | 679.156          | 679.156          | 679.156          | 679.156          | 679.156          | 679.156           | 679.156          | 679.156          | 679.156          | 679.156          | 679.156          | 679.156          | 8.149.871          | 8.443.267          | 8.747.224          |                    |
| ARL                                     | 29.577           | 29.577           | 29.577           | 29.577           | 29.577           | 29.577            | 29.577           | 29.577           | 29.577           | 29.577           | 29.577           | 29.577           | 354.927            | 367.704            | 380.942            |                    |
| Caja de compensacion                    | 226.385          | 226.385          | 226.385          | 226.385          | 226.385          | 226.385           | 226.385          | 226.385          | 226.385          | 226.385          | 226.385          | 226.385          | 2.716.624          | 2.814.422          | 2.915.741          |                    |
| ICBF                                    | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                  | 0                  | 0                  |                    |
| Sena                                    | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                  | 0                  | 0                  |                    |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>8.544.263</b> | <b>8.544.263</b> | <b>8.544.263</b> | <b>8.544.263</b> | <b>8.544.263</b> | <b>8.544.263</b>  | <b>8.544.263</b> | <b>8.544.263</b> | <b>8.544.263</b> | <b>8.544.263</b> | <b>8.544.263</b> | <b>8.544.263</b> | <b>102.531.151</b> | <b>106.222.273</b> | <b>110.046.274</b> |                    |
| <b>DATOS QUE VAN AL FLUJO DE CAJA</b>   |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                    |                    |                    |                    |
| Salarios                                | 5.659.633        | 5.659.633        | 5.659.633        | 5.659.633        | 5.659.633        | 5.659.633         | 5.659.633        | 5.659.633        | 5.659.633        | 5.659.633        | 5.659.633        | 5.659.633        | 67.915.596         | 70.360.557         | 72.893.537         |                    |
| Auxilio de Transporte                   | 607.005          | 607.005          | 607.005          | 607.005          | 607.005          | 607.005           | 607.005          | 607.005          | 607.005          | 607.005          | 607.005          | 607.005          | 7.284.062          | 7.546.288          | 7.817.954          |                    |
| Cesantias                               |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 0                  | 6.264.131          | 6.489.640          |                    |
| Intereses de cesantias                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 0                  | 751.997            | 779.068            |                    |
| Primas                                  |                  |                  |                  |                  |                  | 3.132.066         |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 3.132.066          | 6.264.131          | 6.489.640          |                    |
| Vacaciones                              |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 2.829.812          | 2.829.812          | 2.931.685          |                    |
| salud                                   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                  | 0                  | 0                  |                    |
| Pension                                 | 679.156          | 679.156          | 679.156          | 679.156          | 679.156          | 679.156           | 679.156          | 679.156          | 679.156          | 679.156          | 679.156          | 679.156          | 8.149.871          | 8.443.267          | 8.747.224          |                    |
| ARL                                     | 29.577           | 29.577           | 29.577           | 29.577           | 29.577           | 29.577            | 29.577           | 29.577           | 29.577           | 29.577           | 29.577           | 29.577           | 354.927            | 367.704            | 380.942            |                    |
| Caja de compensacion                    | 226.385          | 226.385          | 226.385          | 226.385          | 226.385          | 226.385           | 226.385          | 226.385          | 226.385          | 226.385          | 226.385          | 226.385          | 2.716.624          | 2.814.422          | 2.915.741          |                    |
| ICBF                                    | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                  | 0                  | 0                  |                    |
| Sena                                    | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                  | 0                  | 0                  |                    |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>7.201.757</b> | <b>7.201.757</b> | <b>7.201.757</b> | <b>7.201.757</b> | <b>7.201.757</b> | <b>10.333.822</b> | <b>7.201.757</b> | <b>7.201.757</b> | <b>7.201.757</b> | <b>7.201.757</b> | <b>7.201.757</b> | <b>7.201.757</b> | <b>13.163.634</b>  | <b>95.515.023</b>  | <b>105.969.692</b> | <b>109.784.601</b> |

Fuente: Los autores

## 4.10 IVA, RECAUDOS Y PAGOS

**4.10.1 IVA.** Este tributo se aplica a los servicios vendidos, la tarifa de este con la nueva reforma tributaria es del 10% para estos productos que pertenecen a la canasta familiar. En la tabla se puede observar el IVA cobrado, causado y pagado.

Tabla 17. IVA

| CUADRO 19 IVA EN PESOS           |                |                |                |                |                  |                |                |                |                  |                |                |                |                  |                  |                   |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|-------------------|
|                                  | ENE            | FEB            | MAR            | ABR            | MAY              | JUN            | JUL            | AGO            | SEP              | OCT            | NOV            | DIC            | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3             |
| IVA COBRADO                      | 3.666.894      | 3.850.239      | 4.042.750      | 4.244.888      | 4.457.132        | 4.679.989      | 4.997.505      | 5.247.380      | 5.509.749        | 5.785.237      | 6.074.498      | 6.378.223      | 58.934.484       | 61.380.265       | 63.927.547        |
| IVA PAGADO                       | 3.333.540      | 3.500.217      | 3.675.228      | 3.858.989      | 4.051.939        | 4.254.535      | 4.543.186      | 4.770.346      | 5.008.863        | 5.259.306      | 5.522.271      | 5.798.385      | 53.576.804       | 55.800.241       | 58.115.951        |
| <b>IVA CAUSADO</b>               | <b>333.354</b> | <b>350.022</b> | <b>367.523</b> | <b>385.899</b> | <b>405.194</b>   | <b>425.454</b> | <b>454.319</b> | <b>477.035</b> | <b>500.886</b>   | <b>525.931</b> | <b>552.227</b> | <b>579.838</b> | 5.357.680        | 5.580.024        | 5.811.595         |
| IVA AL FLUJO DE CAJA             |                |                |                |                | 1.436.797        |                |                |                | 1.762.001        |                |                |                | 3.198.798        | 3.720.016        | 21.102.325        |
| IVA AÑO SIGUIENTE                |                |                |                |                |                  |                |                |                |                  |                |                |                | 0                | 1.579.044        | 1.860.008         |
| <b>IVA TOTAL AL FLUJO DE CAJ</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>1.436.797</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>1.762.001</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>3.198.798</b> | <b>5.299.060</b> | <b>22.962.333</b> |
| MESES AÑO                        | 12             |                |                |                |                  |                |                |                |                  |                |                |                |                  |                  |                   |
| MESES IVA PAGADOS                | 8              |                |                |                |                  |                |                |                |                  |                |                |                |                  |                  |                   |
| MESES IVA POR PAGAR              | 4              |                |                |                |                  |                |                |                |                  |                |                |                |                  |                  |                   |

Fuente: Los autores.

Fuente: Los autores

**4.10.2 Recaudos.** El recaudo del servicio será de contado el 100 pues el cliente cancelará la totalidad del mismo al adquirirlo. Como se ve en la tabla siguiente:

Tabla 18. Recaudos

| RECAUDOS             |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                      | ENE               | FEB               | MAR               | ABR               | MAY               | JUN               | JUL               | AGO               | SEP               | OCT               | NOV               | DIC               | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              |
| CONTADO              | 25.668.257        | 26.951.670        | 28.299.253        | 29.714.216        | 31.199.927        | 32.759.923        | 34.982.534        | 36.731.661        | 38.568.244        | 40.496.656        | 42.521.489        | 44.647.563        | 412.541.391        | 598.457.588        | 623.293.578        |
| CREDITO              | 0                 | 11.000.682        | 11.550.716        | 12.128.251        | 12.734.664        | 13.371.397        | 14.039.967        | 14.992.515        | 15.742.140        | 16.529.247        | 17.355.710        | 18.223.495        | 157.668.783        | 162.069.832        | 168.795.730        |
| <b>TOTAL</b>         | <b>25.668.257</b> | <b>37.952.351</b> | <b>39.849.969</b> | <b>41.842.467</b> | <b>43.934.591</b> | <b>46.131.320</b> | <b>49.022.501</b> | <b>51.724.175</b> | <b>54.310.384</b> | <b>57.025.903</b> | <b>59.877.198</b> | <b>62.871.058</b> | <b>570.210.174</b> | <b>760.527.421</b> | <b>792.089.308</b> |
| MESES AÑO            | 12                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |
| MESES RECAUDADOS     | 11                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |
| Fuente: Los autores. |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |

**4.10.3 Pagos.** Estos son los gastos para la avícola.

Tabla 19. Pagos

| PAGOS               |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                     | ENE               | FEB               | MAR               | ABR               | MAY               | JUN               | JUL               | AGO               | SEP               | OCT               | NOV               | DIC               | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              |
| CONTADO             | 23.334.779        | 24.501.518        | 25.726.594        | 27.012.924        | 28.363.570        | 29.781.748        | 31.802.304        | 33.392.419        | 35.062.040        | 36.815.142        | 38.655.899        | 40.588.694        | 375.037.628        | 544.052.353        | 566.630.526        |
| CREDITO             |                   | 10.000.620        | 10.500.651        | 11.025.683        | 11.576.967        | 12.155.816        | 12.763.606        | 13.629.559        | 14.311.037        | 15.026.588        | 15.777.918        | 16.566.814        | 143.335.258        | 147.336.211        | 153.450.664        |
| <b>TOTAL</b>        | <b>23.334.779</b> | <b>34.502.137</b> | <b>36.227.244</b> | <b>38.038.607</b> | <b>39.940.537</b> | <b>41.937.564</b> | <b>44.565.910</b> | <b>47.021.977</b> | <b>49.373.076</b> | <b>51.841.730</b> | <b>54.433.817</b> | <b>57.155.507</b> | <b>518.372.885</b> | <b>691.388.564</b> | <b>720.081.190</b> |
| MESES AÑO           | 12                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |
| MESES RECAUDADOS    | 11                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |
| Fuente: Los autores |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |

Fuente: Los autores

## **4.11 ESTADOS DE RESULTADOS**

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero que muestra detalladamente la información sobre los ingresos, gastos y utilidad o pérdida que una empresa genera en determinado periodo de tiempo.

**4.11.1 Estado de resultados sin financiación.** Este estado financiero arroja resultados satisfactorios pues se espera que la utilidad total del ejercicio para el año 1 de ser implementada la mejora sea de \$(21.277.580) debido a que los egresos son menores que los ingresos.

**4.11.2 Estados de resultados con financiación.** Se observa que después de implementar la mejora. Cuál es la utilidad del ejercicio y el aumento de esta durante los cinco años que se pronostica. Además, se observa que después de adquirir el préstamo a la empresa se le hará posible pagarlo, pues la variación de la utilidad no es considerable.

Tabla 20. Estado de resultados sin financiación

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO                                   |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                     |                     |                     |
|---|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| CUADRO 20. ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                     |                     |                     |
|   | ENE                 | FEB              | MAR              | ABR              | MAY              | JUN              | JUL              | AGO              | SEP              | OCT              | NOV              | DIC              | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               |
| Ventas  | 36.668.938          | 38.502.385       | 40.427.505       | 42.448.880       | 44.571.324       | 46.799.890       | 49.975.048       | 52.473.801       | 55.097.491       | 57.852.365       | 60.744.984       | 63.782.233       | 589.344.844         | 613.802.655         | 639.275.465         |
| Costos  | 33.335.399          | 35.002.168       | 36.752.277       | 38.589.891       | 40.519.385       | 42.545.355       | 45.431.862       | 47.703.455       | 50.088.628       | 52.593.059       | 55.222.712       | 57.983.848       | 535.768.040         | 558.002.413         | 581.159.514         |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                     | <b>3.333.540</b>    | <b>3.500.217</b> | <b>3.675.228</b> | <b>3.858.989</b> | <b>4.051.939</b> | <b>4.254.535</b> | <b>4.543.186</b> | <b>4.770.346</b> | <b>5.008.863</b> | <b>5.259.306</b> | <b>5.522.271</b> | <b>5.798.385</b> | <b>53.576.804</b>   | <b>55.800.241</b>   | <b>58.115.951</b>   |
| <b>EGRESOS</b>  |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                     |                     |                     |
| Nomina Administracion                                     | 2.657.129           | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 31.885.542          | 33.033.422          | 34.222.625          |
| Gastos Administración                                     | 25.352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 29.233.840          | 4.386.258           | 4.544.164           |
| Gastos Ventas   | 177.310             | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 2.127.720           | 2.204.318           | 2.283.673           |
| Gastos Depreciación                                       | 380.685             | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 4.568.217           | 4.732.672           | 4.568.217           |
| Gastos Diferidos  | 153.333             | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 1.840.000           | 1.906.240           | 1.974.865           |
| ICA   | 121.007             | 127.058          | 133.411          | 140.081          | 147.085          | 154.440          | 164.918          | 173.164          | 181.822          | 190.913          | 200.458          | 210.481          | 1.944.838           | 2.025.549           | 2.109.609           |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                                      | <b>28.842.284</b>   | <b>3.848.334</b> | <b>3.854.687</b> | <b>3.861.358</b> | <b>3.868.362</b> | <b>3.875.716</b> | <b>3.886.194</b> | <b>3.894.440</b> | <b>3.903.098</b> | <b>3.912.189</b> | <b>3.921.735</b> | <b>3.931.758</b> | <b>71.600.157</b>   | <b>48.288.459</b>   | <b>49.703.152</b>   |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                               | <b>(25.508.744)</b> | <b>(348.118)</b> | <b>(179.460)</b> | <b>(2.369)</b>   | <b>183.577</b>   | <b>378.819</b>   | <b>656.992</b>   | <b>875.905</b>   | <b>1.105.765</b> | <b>1.347.117</b> | <b>1.600.536</b> | <b>1.866.627</b> | <b>(18.023.353)</b> | <b>7.511.782</b>    | <b>8.412.799</b>    |
| <b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>                           |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                     |                     |                     |
| Gastos financieros préstamos                              |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 0                   |                     |                     |
| Gastos financieros Leasing                                |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 0                   |                     |                     |
| <b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>                     | <b>0</b>            | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            |
| <b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO</b>                    | <b>(25.508.744)</b> | <b>(348.118)</b> | <b>(179.460)</b> | <b>(2.369)</b>   | <b>183.577</b>   | <b>378.819</b>   | <b>656.992</b>   | <b>875.905</b>   | <b>1.105.765</b> | <b>1.347.117</b> | <b>1.600.536</b> | <b>1.866.627</b> | <b>(18.023.353)</b> | <b>7.511.782</b>    | <b>8.412.799</b>    |
| IMPUESTO DE RENTA   | 0                   | 0                | 0                | 0                | 62.416           | 128.799          | 223.377          | 297.808          | 375.960          | 458.020          | 544.182          | 634.653          | 2.725.215           | 2.554.006           | 2.860.352           |
| <b>UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS</b>                 | <b>(25.508.744)</b> | <b>(348.118)</b> | <b>(179.460)</b> | <b>(2.369)</b>   | <b>121.161</b>   | <b>250.021</b>   | <b>433.615</b>   | <b>578.098</b>   | <b>729.805</b>   | <b>889.097</b>   | <b>1.056.354</b> | <b>1.231.974</b> | <b>(20.748.568)</b> | <b>4.957.776</b>    | <b>5.552.448</b>    |
| Reserva Legal   | 0                   | 0                | 0                | 0                | 12.116           | 25.002           | 43.361           | 57.810           | 72.980           | 88.910           | 105.635          | 123.197          | 529.012             | 495.778             | 555.245             |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                             | <b>(25.508.744)</b> | <b>(348.118)</b> | <b>(179.460)</b> | <b>(2.369)</b>   | <b>109.044</b>   | <b>225.019</b>   | <b>390.253</b>   | <b>520.288</b>   | <b>656.824</b>   | <b>800.187</b>   | <b>950.719</b>   | <b>1.108.776</b> | <b>(21.277.580)</b> | <b>4.461.999</b>    | <b>4.997.203</b>    |
| <b>UTILIDAD ACUMULADA</b>                                 |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | <b>(21.277.580)</b> | <b>(16.815.581)</b> | <b>(11.818.378)</b> |
| <b>RESERVA LEGAL ACUMULADA</b>                            |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 529.012             | 1.024.790           | 1.580.035           |

Fuente: Los autores



Tabla 21, Estado de resultados con financiación

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO                                   |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                     |                     |                     |
|---|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| CUADRO 21. ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACION EN PESOS |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                     |                     |                     |
|   | ENE                 | FEB              | MAR              | ABR              | MAY              | JUN              | JUL              | AGO              | SEP              | OCT              | NOV              | DIC              | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               |
| Ventas  | 36.668.938          | 38.502.385       | 40.427.505       | 42.448.880       | 44.571.324       | 46.799.890       | 49.975.048       | 52.473.801       | 55.097.491       | 57.852.365       | 60.744.984       | 63.782.233       | 589.344.844         | 613.802.655         | 639.275.465         |
| Costos  | 33.335.399          | 35.002.168       | 36.752.277       | 38.589.891       | 40.519.385       | 42.545.355       | 45.431.862       | 47.703.455       | 50.088.628       | 52.593.059       | 55.222.712       | 57.983.848       | 535.768.040         | 558.002.413         | 581.159.514         |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                     | <b>3.333.540</b>    | <b>3.500.217</b> | <b>3.675.228</b> | <b>3.858.989</b> | <b>4.051.939</b> | <b>4.254.535</b> | <b>4.543.186</b> | <b>4.770.346</b> | <b>5.008.863</b> | <b>5.259.306</b> | <b>5.522.271</b> | <b>5.798.385</b> | <b>53.576.804</b>   | <b>55.800.241</b>   | <b>58.115.951</b>   |
| <b>EGRESOS</b>  |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                     |                     |                     |
| Nomina Administracion                                     | 2.657.129           | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 2.657.129        | 31.885.542          | 33.033.422          | 34.222.625          |
| Gastos Administración                                     | 25.352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 352.820          | 29.233.840          | 4.386.258           | 4.544.164           |
| Gastos Depreciación                                       | 380.685             | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 380.685          | 4.568.217           | 4.732.672           | 4.568.217           |
| Gastos de ventas  | 177.310             | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 177.310          | 2.127.720           | 2.204.318           | 2.283.673           |
| Gastos Diferidos  | 153.333             | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 153.333          | 1.840.000           | 1.906.240           | 1.974.865           |
| ICA   | 121.007             | 127.058          | 133.411          | 140.081          | 147.085          | 154.440          | 164.918          | 173.164          | 181.822          | 190.913          | 200.458          | 210.481          | 1.944.838           | 2.025.549           | 2.109.609           |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                                      | <b>28.842.284</b>   | <b>3.848.334</b> | <b>3.854.687</b> | <b>3.861.358</b> | <b>3.868.362</b> | <b>3.875.716</b> | <b>3.886.194</b> | <b>3.894.440</b> | <b>3.903.098</b> | <b>3.912.189</b> | <b>3.921.735</b> | <b>3.931.758</b> | <b>71.600.157</b>   | <b>48.288.459</b>   | <b>49.703.152</b>   |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                               | <b>(25.508.744)</b> | <b>(348.118)</b> | <b>(179.460)</b> | <b>(2.369)</b>   | <b>183.577</b>   | <b>378.819</b>   | <b>656.992</b>   | <b>875.905</b>   | <b>1.105.765</b> | <b>1.347.117</b> | <b>1.600.536</b> | <b>1.866.627</b> | <b>(18.023.353)</b> | <b>7.511.782</b>    | <b>8.412.799</b>    |
| <b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>                           |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                     |                     |                     |
| Gastos financieros préstamos                              | 33.251              | 32.438           | 31.620           | 30.796           | 29.966           | 29.130           | 28.288           | 27.440           | 26.585           | 25.725           | 24.858           | 23.986           | 344.082             | 217.413             | 79.356              |
| Gastos financieros Leasing                                |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                     |                     |                     |
| <b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>                     | <b>33.251</b>       | <b>32.438</b>    | <b>31.620</b>    | <b>30.796</b>    | <b>29.966</b>    | <b>29.130</b>    | <b>28.288</b>    | <b>27.440</b>    | <b>26.585</b>    | <b>25.725</b>    | <b>24.858</b>    | <b>23.986</b>    | <b>344.082</b>      | <b>217.413</b>      | <b>79.356</b>       |
| <b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO</b>                    | <b>(25.541.995)</b> | <b>(380.556)</b> | <b>(211.080)</b> | <b>(33.165)</b>  | <b>153.611</b>   | <b>349.689</b>   | <b>628.704</b>   | <b>848.466</b>   | <b>1.079.179</b> | <b>1.321.392</b> | <b>1.575.678</b> | <b>1.842.641</b> | <b>(18.367.435)</b> | <b>7.294.369</b>    | <b>8.333.443</b>    |
| IMPUESTO DE RENTA   | 0                   | 0                | 0                | 0                | 52.228           | 118.894          | 213.759          | 288.478          | 366.921          | 449.273          | 535.730          | 626.498          | 2.651.783           | 2.480.086           | 2.833.371           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                      | <b>(25.541.995)</b> | <b>(380.556)</b> | <b>(211.080)</b> | <b>(33.165)</b>  | <b>101.383</b>   | <b>230.795</b>   | <b>414.945</b>   | <b>559.987</b>   | <b>712.258</b>   | <b>872.118</b>   | <b>1.039.947</b> | <b>1.216.143</b> | <b>(21.019.217)</b> | <b>4.814.284</b>    | <b>5.500.072</b>    |
| Reserva Legal   | 0                   | 0                | 0                | 0                | 10.138           | 23.080           | 41.494           | 55.999           | 71.226           | 87.212           | 103.995          | 121.614          | 514.758             | 481.428             | 550.007             |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                             | <b>(25.541.995)</b> | <b>(380.556)</b> | <b>(211.080)</b> | <b>(33.165)</b>  | <b>91.245</b>    | <b>207.716</b>   | <b>373.450</b>   | <b>503.989</b>   | <b>641.032</b>   | <b>784.907</b>   | <b>935.953</b>   | <b>1.094.529</b> | <b>(21.533.975)</b> | <b>4.332.855</b>    | <b>4.950.065</b>    |
| <b>UTILIDAD ACUMULADA</b>                                 |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | <b>(21.533.975)</b> | <b>(17.201.120)</b> | <b>(12.251.055)</b> |
| <b>RESERVA LEGAL ACUMULADA</b>                            |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 514.758             | 996.186             | 1.546.193           |

Fuente: Los autores

## 4.12 FLUJO DE CAJA

Este estado financiero nos permite conocer detalladamente el flujo de egresos e ingresos que tiene una empresa en un periodo dado, en esta empresa nos permitirá observar que egresos e ingresos se presentaran con la ejecución de la mejora que se propone en este plan

El flujo de caja permite determinar variables:

**TIR:** Es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. También se conoce como la tasa de flujo de efectivo descontado de retorno. En el contexto de ahorro y préstamos a la TIR también se le conoce como la tasa de interés efectiva. El término interno se refiere al hecho de que su cálculo no incorpora factores externos (por ejemplo, la tasa de interés o la inflación)

**VPN:** “El Valor Presente Neto (VPN) es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión.”

**Relación Beneficio/Costo: Relación Beneficio/Costo:** Es la razón entre el valor presente de los ingresos sobre el valor presente de los egresos.

**4.12.1 Flujo de caja sin financiación.** El análisis de este estado financiero nos permite determinar que el VPN en este caso es de (\$7.353.476) lo que significa que al ser mayor el proyecto es viable, ya que al traer netos del flujo de caja al presente se logra recuperar el valor de la inversión.

La tasa interna de retorno (37.88%) es superior al costo de oportunidad (17.59%) esto quiere decir que la tasa de retorno a la inversión que ofrece el proyecto es muy buena.

Realizando el análisis de la relación beneficio/costo se puede observar que por cada peso invertido hay una ganancia de (\$1,48) lo que nos permite reafirmar la rentabilidad del proyecto.

Se permite observar detalladamente el flujo de caja sin financiación de la empresa en la siguiente tabla:

Tabla 22. Flujo de caja sin financiación

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO                               |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                    |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| CUADRO 22. DE FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACION EN PESOS |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                    |
| INGRESOS  | ENE                 | FEB                 | MAR                 | ABR                 | MAY                 | JUN                 | JUL                 | AGO                 | SEP                 | OCT                 | NOV                | DIC                | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              |
| RECAUDOS  | 25.668.257          | 37.952.351          | 39.849.969          | 41.842.467          | 43.934.591          | 46.131.320          | 49.022.501          | 51.724.175          | 54.310.384          | 57.025.903          | 59.877.198         | 62.871.058         | 570.210.174        | 760.527.421        | 792.089.308        |
| IVA COBRADO   | 3.666.894           | 3.850.239           | 4.042.750           | 4.244.888           | 4.457.132           | 4.679.989           | 4.997.505           | 5.247.380           | 5.509.749           | 5.785.237           | 6.074.498          | 6.378.223          | 58.934.484         | 61.380.265         | 63.927.547         |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                                 | <b>29.335.151</b>   | <b>41.802.590</b>   | <b>43.892.719</b>   | <b>46.087.355</b>   | <b>48.391.723</b>   | <b>50.811.309</b>   | <b>54.020.006</b>   | <b>56.971.555</b>   | <b>59.820.133</b>   | <b>62.811.140</b>   | <b>65.951.697</b>  | <b>69.249.281</b>  | <b>629.144.658</b> | <b>821.907.686</b> | <b>856.016.855</b> |
| <b>EGRESOS</b>  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                    |
| Nomina  | 2.239.492           | 2.239.492           | 2.239.492           | 2.239.492           | 2.239.492           | 3.212.368           | 2.239.492           | 2.239.492           | 2.239.492           | 2.239.492           | 2.239.492          | 4.098.917          | 29.706.207         | 32.954.966         | 34.141.344         |
| Gastos administracion                                 | 25.352.820          | 352.820             | 352.820             | 352.820             | 352.820             | 352.820             | 352.820             | 352.820             | 352.820             | 352.820             | 352.820            | 352.820            | 29.233.840         | 4.386.258          | 4.544.164          |
| IVA PAGADO  | 3.333.540           | 3.500.217           | 3.675.228           | 3.858.989           | 4.051.939           | 4.254.535           | 4.543.186           | 4.770.346           | 5.008.863           | 5.259.306           | 5.522.271          | 5.798.385          | 53.576.804         | 55.800.241         | 58.115.951         |
| IVA DIAN  | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 1.436.797           | 0                   | 0                   | 0                   | 1.762.001           | 0                   | 0                  | 0                  | 3.198.798          | 5.299.060          | 22.962.333         |
| IMPUESTO DE RENTA                                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    | 0                  | 2.725.215          | 2.554.006          |
| ICA   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    | 0                  | 1.944.838          | 2.025.549          |
| PAGOS   | 23.334.779          | 34.502.137          | 36.227.244          | 38.038.607          | 39.940.537          | 41.937.564          | 44.565.910          | 47.021.977          | 49.373.076          | 51.841.730          | 54.433.817         | 57.155.507         | 518.372.885        | 691.388.564        | 720.081.190        |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                                  | <b>54.260.631</b>   | <b>40.594.667</b>   | <b>42.494.784</b>   | <b>44.489.908</b>   | <b>48.021.585</b>   | <b>49.757.287</b>   | <b>51.701.408</b>   | <b>54.384.635</b>   | <b>58.736.252</b>   | <b>59.693.348</b>   | <b>62.548.400</b>  | <b>67.405.629</b>  | <b>634.088.534</b> | <b>794.499.142</b> | <b>844.424.537</b> |
| <b>FLUJO CAJA OPERACIONAL</b>                         | <b>(24.925.480)</b> | <b>1.207.923</b>    | <b>1.397.935</b>    | <b>1.597.447</b>    | <b>370.138</b>      | <b>1.054.022</b>    | <b>2.318.597</b>    | <b>2.586.920</b>    | <b>1.083.881</b>    | <b>3.117.791</b>    | <b>3.403.297</b>   | <b>1.843.653</b>   | <b>(4.943.876)</b> | <b>27.408.544</b>  | <b>11.592.318</b>  |
| <b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                    |
| Gastos financieros del prestamo                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    | 0                  |                    |                    |
| Amortización del prestamo                             |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    | 0                  |                    |                    |
| Gastos financieros del leasing                        |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    | 0                  |                    |                    |
| Amortización del leasing                              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    | 0                  |                    |                    |
| <b>TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>                 | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>FLUJO DE CAJA NETO</b>                             | <b>(24.925.480)</b> | <b>1.207.923</b>    | <b>1.397.935</b>    | <b>1.597.447</b>    | <b>370.138</b>      | <b>1.054.022</b>    | <b>2.318.597</b>    | <b>2.586.920</b>    | <b>1.083.881</b>    | <b>3.117.791</b>    | <b>3.403.297</b>   | <b>1.843.653</b>   | <b>(4.943.876)</b> | <b>27.408.544</b>  | <b>11.592.318</b>  |
| SALDO INICIAL DE CAJA                                 | 0                   | (24.925.480)        | (23.717.557)        | (22.319.622)        | (20.722.175)        | (20.352.037)        | (19.298.015)        | (16.979.418)        | (14.392.498)        | (13.308.617)        | (10.190.825)       | (6.787.529)        | 0                  | (4.943.876)        | 22.464.668         |
| <b>SALDO FINAL DE CAJA</b>                            | <b>(24.925.480)</b> | <b>(23.717.557)</b> | <b>(22.319.622)</b> | <b>(20.722.175)</b> | <b>(20.352.037)</b> | <b>(19.298.015)</b> | <b>(16.979.418)</b> | <b>(14.392.498)</b> | <b>(13.308.617)</b> | <b>(10.190.825)</b> | <b>(6.787.529)</b> | <b>(4.943.876)</b> | <b>(4.943.876)</b> | <b>22.464.668</b>  | <b>34.056.986</b>  |

Fuente: Los autores

| ITEM                     | AÑO 0        | AÑO 1       | AÑO 2      | AÑO 3      |
|--------------------------|--------------|-------------|------------|------------|
|                          | (15.394.650) | (4.943.876) | 27.408.544 | 11.592.318 |
| DTF (%)                  | 4,06%        |             |            |            |
| SPREAD (%)               | 13,00%       |             |            |            |
| COSTO DE OPORTUNIDAD (%) | 17,59%       |             |            |            |
| VPN (\$)                 | 7.353.476    |             |            |            |
| TIR (%)                  | 37,38%       |             |            |            |
| B/C /VECES)              | 1,48         |             |            |            |

Fuente: las autoras

**4.12.2 Flujo de caja con financiación.** En este análisis es evidente el incremento de la VPN, lo que certifica la viabilidad del proyecto, por otro lado, la TIR sufrió un aumento considerable, comparado con la tabla anterior. Además, se observa el beneficioso aumento de la relación beneficio costo. En la tabla se evidencia detalladamente el flujo de caja con financiación.

Tabla 23. Flujo de caja con financiación

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO                               |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                    |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| CUADRO 23. DE FLUJO DE CAJA CON FINANCIACION EN PESOS |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                    |
| INGRESOS  | ENE                 | FEB                 | MAR                 | ABR                 | MAY                 | JUN                 | JUL                 | AGO                 | SEP                 | OCT                 | NOV                | DIC                | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              |
| RECAUDOS  | 25.668.257          | 37.952.351          | 39.849.969          | 41.842.467          | 43.934.591          | 46.131.320          | 49.022.501          | 51.724.175          | 54.310.384          | 57.025.903          | 59.877.198         | 62.871.058         | 570.210.174        | 760.527.421        | 792.089.308        |
| IVA COBRADO   | 3.666.894           | 3.850.239           | 4.042.750           | 4.244.888           | 4.457.132           | 4.679.989           | 4.997.505           | 5.247.380           | 5.509.749           | 5.785.237           | 6.074.498          | 6.378.223          | 58.934.484         | 61.380.265         | 63.927.547         |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                                 | <b>29.335.151</b>   | <b>41.802.590</b>   | <b>43.892.719</b>   | <b>46.087.355</b>   | <b>48.391.723</b>   | <b>50.811.309</b>   | <b>54.020.006</b>   | <b>56.971.555</b>   | <b>59.820.133</b>   | <b>62.811.140</b>   | <b>65.951.697</b>  | <b>69.249.281</b>  | <b>629.144.658</b> | <b>821.907.686</b> | <b>856.016.855</b> |
| <b>EGRESOS</b>  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                    |
| Nomina  | 2.239.492           | 2.239.492           | 2.239.492           | 2.239.492           | 2.239.492           | 3.212.368           | 2.239.492           | 2.239.492           | 2.239.492           | 2.239.492           | 2.239.492          | 4.098.917          | 29.706.207         | 32.954.966         | 34.141.344         |
| Gastos administracion                                 | 25.352.820          | 352.820             | 352.820             | 352.820             | 352.820             | 352.820             | 352.820             | 352.820             | 352.820             | 352.820             | 352.820            | 352.820            | 29.233.840         | 4.386.258          | 4.544.164          |
| IVA PAGADO  | 3.333.540           | 3.500.217           | 3.675.228           | 3.858.989           | 4.051.939           | 4.254.535           | 4.543.186           | 4.770.346           | 5.008.863           | 5.259.306           | 5.522.271          | 5.798.385          | 53.576.804         | 55.800.241         | 58.115.951         |
| IVA DIAN  | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 1.436.797           | 0                   | 0                   | 0                   | 1.762.001           | 0                   | 0                  | 0                  | 3.198.798          | 5.299.060          | 22.962.333         |
| IMPUESTO DE RENTA                                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    | 0                  | 2.651.783          | 2.480.086          |
| ICA   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    | 0                  | 1.944.838          | 2.025.549          |
| PAGOS   | 23.334.779          | 34.502.137          | 36.227.244          | 38.038.607          | 39.940.537          | 41.937.564          | 44.565.910          | 47.021.977          | 49.373.076          | 51.841.730          | 54.433.817         | 57.155.507         | 518.372.885        | 691.388.564        | 720.081.190        |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                                  | <b>54.260.631</b>   | <b>40.594.667</b>   | <b>42.494.784</b>   | <b>44.489.908</b>   | <b>48.021.585</b>   | <b>49.757.287</b>   | <b>51.701.408</b>   | <b>54.384.635</b>   | <b>58.736.252</b>   | <b>59.693.348</b>   | <b>62.548.400</b>  | <b>67.405.629</b>  | <b>634.088.534</b> | <b>794.425.710</b> | <b>844.350.616</b> |
| <b>FLUJO CAJA OPERACIONAL</b>                         | <b>-24.925.480</b>  | <b>1.207.923</b>    | <b>1.397.935</b>    | <b>1.597.447</b>    | <b>370.138</b>      | <b>1.054.022</b>    | <b>2.318.597</b>    | <b>2.586.920</b>    | <b>1.083.881</b>    | <b>3.117.791</b>    | <b>3.403.297</b>   | <b>1.843.653</b>   | <b>-4.943.876</b>  | <b>27.481.976</b>  | <b>11.666.239</b>  |
| <b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                    |
| Gastos financieros del prestamo                       | 33.251              | 32.438              | 31.620              | 30.796              | 29.966              | 29.130              | 28.288              | 27.440              | 26.585              | 25.725              | 24.858             | 23.986             | 344.082            | 217.413            | 79.356             |
| Amortización del prestamo                             | 112.839             | 113.652             | 114.470             | 115.294             | 116.124             | 116.960             | 117.802             | 118.651             | 119.505             | 120.365             | 121.232            | 122.105            | 1.409.000          | 1.535.669          | 1.673.726          |
| Gastos financieros del leasing                        | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Amortización del leasing                              | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>                 | <b>146.090</b>      | <b>146.090</b>      | <b>146.090</b>      | <b>146.090</b>      | <b>146.090</b>      | <b>146.090</b>      | <b>146.090</b>      | <b>146.090</b>      | <b>146.090</b>      | <b>146.090</b>      | <b>146.090</b>     | <b>146.090</b>     | <b>1.753.082</b>   | <b>1.753.082</b>   | <b>1.753.082</b>   |
| <b>FLUJO DE CAJA NETO</b>                             | <b>(25.071.571)</b> | <b>1.061.833</b>    | <b>1.251.845</b>    | <b>1.451.357</b>    | <b>224.048</b>      | <b>907.932</b>      | <b>2.172.507</b>    | <b>2.440.830</b>    | <b>937.791</b>      | <b>2.971.701</b>    | <b>3.257.206</b>   | <b>1.697.562</b>   | <b>(6.696.958)</b> | <b>25.728.894</b>  | <b>9.913.157</b>   |
| SALDO INICIAL DE CAJA                                 | 0                   | (25.071.571)        | (24.009.738)        | (22.757.893)        | (21.306.536)        | (21.082.488)        | (20.174.556)        | (18.002.049)        | (15.561.219)        | (14.623.428)        | (11.651.727)       | (8.394.521)        | 0                  | (6.696.958)        | 19.031.936         |
| <b>SALDO FINAL DE CAJA</b>                            | <b>(25.071.571)</b> | <b>(24.009.738)</b> | <b>(22.757.893)</b> | <b>(21.306.536)</b> | <b>(21.082.488)</b> | <b>(20.174.556)</b> | <b>(18.002.049)</b> | <b>(15.561.219)</b> | <b>(14.623.428)</b> | <b>(11.651.727)</b> | <b>(8.394.521)</b> | <b>(6.696.958)</b> | <b>(6.696.958)</b> | <b>19.031.936</b>  | <b>28.945.092</b>  |

Fuente: Los autores

| ITEM                     | VALOR     | AÑO 0        | AÑO 1       | AÑO 2      | AÑO 3     |
|--------------------------|-----------|--------------|-------------|------------|-----------|
|                          |           | (10.776.255) | (6.696.958) | 25.728.894 | 9.913.157 |
| DTF (%)                  | 4,06%     |              |             |            |           |
| SPREAD (%)               | 13,00%    |              |             |            |           |
| COSTO DE OPORTUNIDAD (%) | 17,59%    |              |             |            |           |
| VPN (\$)                 | 8.233.455 |              |             |            |           |
| TIR (%)                  | 45,46%    |              |             |            |           |
| B/C /VECES)              | 1,76      |              |             |            |           |

Fuente: las autoras

#### **4.13 BALANCE GENERAL**

El balance general es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Es el estado financiero más importante para revisar la situación financiera de una empresa. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).

**4.13.1 Balance general sin financiación.** Este estado financiero refleja la situación de la empresa en cada uno de los años presupuestados para el proyecto. Al iniciar la implantación de la mejora propuesta.

La empresa se encuentra bien financieramente, esto se ve reflejado en que el total de activos corrientes desde el primer año hasta el quinto es mayor que el total de pasivos. Demostrando que la empresa está en capacidad para hacer frente en el corto plazo a las obligaciones adquiridas.

**4.13.2 Balance general proyectado con financiación.** El balance general con financiación muestra que la empresa se encuentra bien financieramente, pues las utilidades siguen incrementando, aunque existen.

Obligaciones financieras. Por otro lado, se evidencia el crecimiento de los activos y el valor considerable en el año cinco. Se observa detalladamente en la tabla.

Tabla 24. Balance general proyectado sin financiación

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO                                 |                   |                    |                    |                   |
|---|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| CUADRO 24. BALANCE PROYECTADO SIN FINANCIACION EN PESOS |                   |                    |                    |                   |
| ACTIVOS   | BALANCE           | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3             |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>                               | <b>INICIAL</b>    |                    |                    |                   |
| Caja Bancos   | 0                 | (4.943.876)        | 22.464.668         | 34.056.986        |
| Cuentas por cobrar                                      | 0                 | 162.069.832        | 168.795.730        | 15.981.887        |
| Inventarios   | 0                 | 0                  | 0                  | 0                 |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>                         | <b>0</b>          | <b>157.125.956</b> | <b>191.260.398</b> | <b>50.038.873</b> |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                            |                   |                    |                    |                   |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                                    |                   |                    |                    |                   |
| MUEBLES Y ENSERES                                       | 4.100.000         | 4.100.000          | 4.100.000          | 4.100.000         |
| EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN                       | 4.250.000         | 4.250.000          | 4.250.000          | 4.250.000         |
| MAQUINARIA Y EQUIPO                                     | 5.204.650         | 5.204.650          | 5.204.650          | 5.204.650         |
| (-) Depreciación Acumulada                              | 0                 | 4.568.217          | 9.136.433          | 13.704.650        |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>                              | <b>13.554.650</b> | <b>8.986.433</b>   | <b>4.418.217</b>   | <b>-150.000</b>   |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>                                |                   |                    |                    |                   |
| Diferidos   | 1.840.000         | 0                  | 0                  | 0                 |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>                          | <b>1.840.000</b>  | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>          |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                      | <b>15.394.650</b> | <b>8.986.433</b>   | <b>4.418.217</b>   | <b>-150.000</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                    | <b>15.394.650</b> | <b>166.112.389</b> | <b>195.678.615</b> | <b>49.888.873</b> |
| <b>PASIVOS</b>  |                   |                    |                    |                   |
| <b>PASIVOS CORRIENTES</b>                               |                   |                    |                    |                   |
| Cuentas por pagar                                       | 0                 | 147.336.211        | 153.450.664        | 14.528.988        |
| Cesantías x Pagar                                       | 0                 | 1.945.751          | 2.015.798          | 2.088.367         |
| Intereses cesantías x Pagar                             | 0                 | 233.584            | 241.993            | 250.704           |
| Iva por pagar   | 0                 | 1.579.044          | 1.860.008          | 1.937.198         |
| Impuesto de Renta por pagar                             | 0                 | 2.725.215          | 2.554.006          | 2.860.352         |
| Ica por pagar   | 0                 | 1.944.838          | 2.025.549          | 2.109.609         |
| <b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>                         | <b>0</b>          | <b>155.764.643</b> | <b>162.148.018</b> | <b>23.775.219</b> |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>                            |                   |                    |                    |                   |
| Obligaciones Financieras                                | 0                 | 0                  | 0                  | 0                 |
| Leasing Financiero                                      | 0                 | 0                  | 0                  | 0                 |
| <b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>                      | <b>0</b>          | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>          |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                                    | <b>0</b>          | <b>155.764.643</b> | <b>162.148.018</b> | <b>23.775.219</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                                       |                   |                    |                    |                   |
| Capital Social  | 15.394.650        | 31.096.314         | 49.321.388         | 36.351.998        |
| Utilidad acumulada                                      |                   | -21.277.580        | -16.815.581        | (11.818.378)      |
| Reserva legal acumulada                                 | 0                 | 529.012            | 1.024.790          | 1.580.035         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                                 | <b>15.394.650</b> | <b>10.347.747</b>  | <b>33.530.597</b>  | <b>26.113.654</b> |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>                        | <b>15.394.650</b> | <b>166.112.389</b> | <b>195.678.615</b> | <b>49.888.873</b> |
|   | <b>0</b>          | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>          |

Fuente: Los autores



Tabla 25. Balance general proyectado con financiación

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO                                 |                   |                    |                    |                   |
|---|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| CUADRO 25. BALANCE PROYECTADO CON FINANCIACION EN PESOS |                   |                    |                    |                   |
| ACTIVOS   | BALANCE           | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3             |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>                               | <b>INICIAL</b>    |                    |                    |                   |
| Caja Bancos   | 0                 | (6.696.958)        | 19.031.936         | 28.945.092        |
| Cuentas por cobrar                                      | 0                 | 162.069.832        | 168.795.730        | 15.981.887        |
| Inventarios   | 0                 | 0                  | 0                  | 0                 |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>                         | <b>0</b>          | <b>155.372.874</b> | <b>187.827.666</b> | <b>44.926.979</b> |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                            |                   |                    |                    |                   |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                                    |                   |                    |                    |                   |
| TOTAL MUEBLES Y ENSERES                                 | 4.100.000         | 4.100.000          | 4.100.000          | 4.100.000         |
| TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN                 | 4.250.000         | 4.250.000          | 4.250.000          | 4.250.000         |
| TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO                               | 5.204.650         | 5.204.650          | 5.204.650          | 5.204.650         |
| (-) Depreciación Acumulada                              | 0                 | 4.568.217          | 9.136.433          | 13.704.650        |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>                              | <b>13.554.650</b> | <b>8.986.433</b>   | <b>4.418.217</b>   | <b>-150.000</b>   |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>                                |                   |                    |                    |                   |
| Diferidos   | 1.840.000         | 0                  | 0                  | 0                 |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>                          | <b>1.840.000</b>  | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>          |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                      | <b>15.394.650</b> | <b>8.986.433</b>   | <b>4.418.217</b>   | <b>-150.000</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                    | <b>15.394.650</b> | <b>164.359.307</b> | <b>192.245.883</b> | <b>44.776.979</b> |
| <b>PASIVOS</b>  |                   |                    |                    |                   |
| <b>PASIVOS CORRIENTES</b>                               |                   |                    |                    |                   |
| Cuentas por pagar                                       | 0                 | 147.336.211        | 153.450.664        | 14.528.988        |
| Cesantías x Pagar                                       | 0                 | 1.945.751          | 2.015.798          | 2.088.367         |
| Intereses cesantías x Pagar                             | 0                 | 233.584            | 241.993            | 250.704           |
| Iva por pagar   | 0                 | 1.579.044          | 1.860.008          | 1.937.198         |
| Impuesto de Renta por pagar                             | 0                 | 2.651.783          | 2.480.086          | 2.833.371         |
| Ica por pagar   | 0                 | 1.944.838          | 2.025.549          | 2.109.609         |
| <b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>                         | <b>0</b>          | <b>155.691.210</b> | <b>162.074.097</b> | <b>23.748.237</b> |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>                            |                   |                    |                    |                   |
| Obligaciones Financieras                                | 4.618.395         | 3.209.395          | 1.673.726          | 0                 |
| Leasing Financiero                                      | 0                 | 0                  | 0                  | 0                 |
| <b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>                      | <b>4.618.395</b>  | <b>3.209.395</b>   | <b>1.673.726</b>   | <b>0</b>          |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                                    | <b>4.618.395</b>  | <b>158.900.605</b> | <b>163.747.823</b> | <b>23.748.237</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                                       |                   |                    |                    |                   |
| Capital Social  | 10.776.255        | 26.477.919         | 44.702.993         | 31.733.603        |
| Utilidad acumulada                                      |                   | -21.533.975        | -17.201.120        | -12.251.055       |
| Reserva legal acumulada                                 | 0                 | 514.758            | 996.186            | 1.546.193         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                                 | <b>10.776.255</b> | <b>5.458.702</b>   | <b>28.498.060</b>  | <b>21.028.742</b> |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>                        | <b>15.394.650</b> | <b>164.359.307</b> | <b>192.245.883</b> | <b>44.776.979</b> |
|   | <b>0</b>          | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>          |

Fuente: Los autores

#### 4.14 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros sirven de base para la toma de decisiones, mediante el uso de la contabilidad.

##### Indicadores financieros con y sin financiación

**Indicadores de liquidez:** Estas miden la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo. Entre éstas tenemos el capital de trabajo neto, la razón corriente y la prueba ácida. En el capital de trabajo neto se puede observar que la empresa después de cubrir todos los pasivos de corto plazo, tiene el suficiente disponible para hacer compras de insumos, maquinarias, equipos y demás activos que necesite y así mismo para hacer inversiones.

En la razón corriente y prueba ácida, se puede observar que la empresa tiene la capacidad de afrontar compromisos financieros y demás deudas a corto plazo, pues quiere decir cuántos activos corrientes tenemos para cubrir los pasivos corrientes.

Tabla 26. Razones financieras sin financiación

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO              |           |            |            |
|--------------------------------------|-----------|------------|------------|
| CUADRO 34. RAZONES FINANCIERAS       |           |            |            |
| ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACION |           |            |            |
|                                      | AÑO 1     | AÑO 2      | AÑO 3      |
| Capital de trabajo                   | 1.361.313 | 29.112.380 | 26.263.654 |
| Razón Corriente                      | 1,01      | 1,18       | 2,10       |
| Prueba Ácida                         | 1,01      | 1,18       | 2,10       |
| Endeudamiento                        | 93,77%    | 82,86%     | 47,66%     |
| Rendimiento sobre Activos            | (12,49%)  | 2,53%      | 11,13%     |
| Rendimiento sobre Patrimonio         | (200,51%) | 14,79%     | 21,26%     |
| Margen Bruto                         | 9,09%     | 9,09%      | 9,09%      |
| Margen Operacional                   | (3,06%)   | 1,22%      | 1,32%      |
| Margen Neto                          | (3,52%)   | 0,81%      | 0,87%      |

Fuente: Los autores

Tabla 27. Razones financieras con financiación

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO  |           |            |            |
|--|-----------|------------|------------|
| CUADRO 35. RAZONES FINANCIERAS<br>ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACION |           |            |            |
|  | AÑO 1     | AÑO 2      | AÑO 3      |
| Capital de trabajo   | (318.337) | 25.753.569 | 21.178.742 |
| Razón Corriente  | 1,00      | 1,16       | 1,89       |
| Prueba Ácida   | 1,00      | 1,16       | 1,89       |
| Endeudamiento  | 96,68%    | 85,18%     | 53,04%     |
| Rendimiento sobre Activos  | (12,79%)  | 2,50%      | 12,28%     |
| Rendimiento sobre Patrimonio   | (385,06%) | 16,89%     | 26,16%     |
| Margen Bruto   | 9,09%     | 9,09%      | 9,09%      |
| Margen Operacional   | (3,06%)   | 1,22%      | 1,32%      |
| Margen Neto  | (3,57%)   | 0,78%      | 0,86%      |

Fuente: Los autores

#### 4.15 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio da la información sobre la cantidad de unidades de productos que se deben vender mes a mes para no caer en pérdidas con la implementación del plan de mejoramiento.

Tabla 28. Punto de equilibrio

| AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO                    |        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |       |       |       |
|--|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|
| Cuadro 36. PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES |        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |       |       |       |
|  | ENE    | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC   | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO ERSF                   | 14.477 | 108 | 206 | 308 | 380 | 454 | 561 | 644 | 732 | 825 | 921 | 1.023 | 8.310 | 6.720 | 7.009 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO ERCF                   | 14.496 | 89  | 187 | 290 | 368 | 443 | 550 | 634 | 722 | 815 | 912 | 1.014 | 8.467 | 6.637 | 6.979 |

#### 4.16 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad nos muestra el peor escenario que puede tener la empresa, es decir, en qué momento el proyecto es inviable.

Al realizar el análisis de sensibilidad se puede observar que al disminuir las ventas en un 1% el proyecto, deja de ser viable si la propietaria aporta todos los recursos y solo lo podría ejecutar a través de un préstamo.

Tabla 29. Análisis de sensibilidad

| <b>AVÍCOLA POLLOS EL CAMPO</b>                                    |                       |                              |                         |                              |
|---|-----------------------|------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| <b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y DISMINUCIÓN MARGEN BRUTO EN 1 %</b> |                       |                              |                         |                              |
| <b>FLUJO DE CAJA SF</b>   |                       |                              | <b>FLUJO DE CAJA CF</b> |                              |
|   | <b>VALOR ORIGINAL</b> | <b>disminución venta 30%</b> | <b>VALOR ORIGINAL</b>   | <b>disminución venta 30%</b> |
| <b>VPN(\$)</b>  | 7.353.476             | (4.848.269)                  | 8.233.455               | (3.982.821)                  |
| <b>TIR(%)</b>   | 37%                   | 3,99%                        | 45%                     | 4%                           |
| <b>B/C(Veces)</b>   | 1,48                  | 0,69                         | 1,76                    | 0,63                         |

Fuente: Los autores

## 5 RECOMENDACIONES

En el presente proyecto se propone diseñar un plan de mejoramiento para la empresa Avícola pollos del campo, adicional a ello se le recomienda a la gerencia realizar las siguientes recomendaciones en la organización.

### **Adecuación de instalaciones operativas**

En caso que la gerencia no decida realizar cambio de sede, se sugiere mejorar la infraestructura actual de la empresa, desde la oficina administrativa, hasta la bodega, brindándoles mejores condiciones de trabajo a los colaboradores de la empresa.

### **Plan de mercadeo**

Es notable que la empresa tenga reconocimiento y aceptación en el mercado por los productos ofrecidos a lo largo del tiempo, pero se recomienda realizar un plan de mercadeo, en el cual se dé a conocer de manera más agresiva todos los productos que ofrece la avícola, no solo en los canales tradicionales de comunicación, sino también en la red 2.0.

### **Convenios empresariales**

La avícola Pollos del Campo debe reinventar sus procesos de comunicación con sus clientes, por tal motivo lo llevaría a realizar convenios empresariales con organizaciones o empresas enfocadas al sector avícola.

## 6 CONCLUSIONES

Se concluye que se realizó un proyecto de grado en el cual se aplicaron los conocimientos adquiridos en las asignaturas, experiencias vividas en el programa de administración de empresas en la sede de Meléndez.

Aplicar los conocimientos con base a la problemática que se vive en la empresa, en este caso Avícola pollos del campo; una compañía familiar que se dedica a la crianza de pollos de engorde y venta de huevos de mesa, por lo que no se tenía claro el pensamiento gerencial y administrativo que se debe tener en toda empresa, por eso se hizo atractivo realizar el proyecto.

Se realizó un diagnostico organizacional interno y externo, donde se pudieron identificar los aspectos relevantes en cada uno de ellos, llegando a concluir sobre la metodología de trabajo para el mejoramiento organizacional.

Realizar un plan de mejoramiento, que funcionará para implementar un cambio radical en toda la organización.

## 7 REFERENCIAS

- Aguilar, J. G. (2008). *Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. Netbiblo.
- Alcaldía del municipio de candelaria. (2016). *Candelaria*. Recuperado a partir de <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=36>
- Alfonso R, E. (2005). *Modelo de la contingencia y eficiencia organizacional. Una evaluación del impacto de programas de empleo*. Universidad de Almería, Almería, España.
- Álvarez, C. E. M. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario.
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Ancín, J. M. S. de V. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.
- Bardin, L. (1991). *Análisis de contenido*. Ediciones AKAL.
- Bermúdez, L. T., & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Ecoe Ediciones.
- Blank B, L. (2002). *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico*. Universidad del Valle.
- Blasco, M. J., & planas, F. C. (2014). *Guía Para La Autoevaluación De Empresas: Claves para mejorar tu negocio*. Profit Editorial.
- Bmeditores (2016). *granja-avicola.jpg (Imagen JPEG, 700 x 300 píxeles)*. Recuperado 25 de octubre de 2017, a partir de <http://bmeditores.mx/wp-content/uploads/2015/12/granja-avicola.jpg>

- Boeglin, M. (2008). *Leer y Redactar en la Universidad - Del Caos de las ideas al Texto Estructurado. En Lectura y Escritura (Primera Edición., p. 217).* Sevilla, España: Editorial MAD, S, L.
- Castro, J. L. E. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones.* Pearson Educación.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST.* Recuperado 7 de marzo de 2017, a partir de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y el control.* McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración (7a ed).* McGraw-Hill Interamericana.
- Cruz, R. V. (1987). *Estadística elemental: primera parte.* La Editorial, UPR.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica.* Editorial Pearson Educación.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica.* Pearson Educación.
- El Congreso de Colombia. Ley 1014 de 2006, Pub. L. No. Diario Oficial No. 46.164 (2006). Recuperado de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1014\\_2006.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html)
- El Congreso de Colombia. *Ley 1429 de 2010, Pub. L. No. Diario Oficial No. 47.937 (2010).* Recuperado de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1429\\_2010.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html)
- Faria, F. A. D. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral.* Editorial Limusa.
- Fernández R, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación.* Ediciones Díaz de Santos.



- Franklin, E. B. (2007). Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio. Pearson Educación.
- Galindo, L. M., & Martínez, J. G. (2009). Fundamentos de administración. Trillas.
- Garriga, E., & Melé. (2008). Teorías de responsabilidad social corporativa: trazando el territorio.
- Gelabert, M. P. (2012). Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. ESIC Editorial.
- Gestiondeoperaciones. (2017). diagrama-causa-efecto.png (Imagen PNG, 491 x 291 píxeles). Recuperado 22 de marzo de 2017, a partir de <http://www.gestiondeoperaciones.net/wp-content/uploads/2014/12/diagrama-causa-efecto.png>
- Gómez, M. M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Editorial Brujas.
- Gómez, P. N. (2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Narcea Ediciones.
- Griffin, R. W., Ebert, R. J., & Rosales, E. T. (2005). Negocios. Pearson Educación.
- Griffin, R. W., Rosales, M. E. T., & Miranda, M. A. A. (2011). Administración. Cengage Learning Editores.
- Guillén, M. del C. M. (2013). *La gestión empresarial*. Ediciones Díaz de Santos.
- Herrera, H. M. (2005). El marco ético de la responsabilidad social empresarial. Pontificia Universidad Javeriana.
- Latin American Quality Institute. (2010). Mejoramiento en la empresa. Recuperado de [http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi\\_art\\_15.pdf](http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_15.pdf)

- Malhotra, N. K., Martínez, J. F. J. D., & Rosales, M. E. T. (2004). Investigación de mercados. Pearson Educación.
- Mansilla, D. R. (1996). Gestión Organizacional. Universidad Iberoamericana.
- Martín, A. D. (2010). Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología. Librería-Editorial Dykinson.
- Martínez, F. L. (2004). An-entropía: el secreto de los negocios exitosos. Libros de Cabecera.
- Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos.
- Matrizbcg. (2016). *Infografia-Matriz-BCG.jpg* (Imagen JPEG, 800 × 1200 píxeles) - Escalado (37 %). Recuperado 13 de marzo de 2017, a partir de <http://www.matrizbcg.com/wp-content/uploads/2016/06/Infografia-Matriz-BCG.jpg>
- matrizbcg. (2017). Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa. Recuperado a partir de <http://www.matrizbcg.com/>
- Mendoza, J. M. (1985). Las Funciones Administrativas: Un Enfoque Estratégico y Táctico. Ediciones Uninorte.
- Mercadolibre. (2015). *bebederos-niple-aves-pollos-conejos-cuy-codorniz-gallinas-D\_NQ\_NP\_150015-MCO25109233222\_102016-F.jpg* (Imagen JPEG, 480 × 368 píxeles). Recuperado 25 de octubre de 2017, a partir de [https://http2.mlstatic.com/bebederos-niple-aves-pollos-conejos-cuy-codorniz-gallinas-D\\_NQ\\_NP\\_150015-MCO25109233222\\_102016-F.jpg](https://http2.mlstatic.com/bebederos-niple-aves-pollos-conejos-cuy-codorniz-gallinas-D_NQ_NP_150015-MCO25109233222_102016-F.jpg)
- Mercadolibre. (2016). *incubadora-digitales-200-huevos-gallina-600-codorniz-auto-D\_NQ\_NP\_973527-MCO25767326525\_072017-F.jpg* (Imagen JPEG, 979 ×

1200 píxeles) - Escalado (38 %). Recuperado 25 de octubre de 2017, a partir de [https://http2.mlstatic.com/incubadora-digitales-200-huevos-gallina-600-codorniz-auto-D\\_NQ\\_NP\\_973527-MCO25767326525\\_072017-F.jpg](https://http2.mlstatic.com/incubadora-digitales-200-huevos-gallina-600-codorniz-auto-D_NQ_NP_973527-MCO25767326525_072017-F.jpg)

- Parsons, T. (1985). Talcott Parsons on Institutions and Social Evolution: Selected Writings. University of Chicago Press.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide.
- Puerta, L. F. R. (2004). Interpretando a Porter. Universidad del Rosario.
- Pümpin, C., & Echevarría, S. G. (1993). Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa. Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. P. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional. Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2005). Administración. Pearson Educación.
- Roche, F. P. (1996). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Editorial Paidotribo.
- Rojas, F. A. (2000). Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa. ESIC Editorial.
- Sallenave, J. P. (2002). Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma.
- Sánchez, M. S., Dueñas, R. M., & Izquierdo, L. I. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. Editorial Paraninfo.

- Serna G, H. (2010). Análisis Externo. El POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio). Recuperado de <http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. 3R Editores.
- Smith, A. (2016). *El diagrama de Ishikawa: Solucionar los problemas desde su raíz*. Editorial 50Minutos.es.
- Vega, J. L. Á. (2009). *Responsabilidad social y los principios del desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información social de la empresa*. ESIC Editorial.
- Veguillas, H. N., & Arevalillo, J. M. (2011). *Problemas Resueltos de Iniciación Al Análisis Estadístico de Datos*. Editorial UNED.
- Velasco, J. A. P. F. de. (2010). *Gestión por procesos*. ESIC Editorial.
- Victoria, J. V. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Editorial Paraninfo.
- Yting. (2016). *maxresdefault.jpg (Imagen JPEG, 1920 x 1080 píxeles) - Escalado (42 %)*. Recuperado 25 de octubre de 2017, a partir de <https://i.ytimg.com/vi/Ct4CRGgoyK8/maxresdefault.jpg>