

La avicultura, el plan expedito en la conexión de neuronegocios para el Catatumbo*

Poultry farming, an expeditious plan in a neuro business connection for the Catatumbo region

A avicultura, o plano ativo na conexão de neuro negócios para o Catatumbo

Luis Alfredo Jiménez-Rodríguez

Doctorado en Ciencias Gerenciales, Universidad Rafael Belloso Chacín Urbe, Maracaibo, Venezuela.
Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña-Colombia
lualf0115@gmail.com

Guido Alfonso Guerrero-Durán

Administrador de Empresas Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña-Colombia
gaguerrero25@hotmail.com

Ramiro Gamboa-Suárez

Doctorado en Ciencias Gerenciales, Universidad Rafael Belloso Chacín Urbe, Maracaibo, Venezuela. Docente Corporación Universitaria Minuto de Dios, Neiva - Huila-Colombia
gasur11@yahoo.com

F Recepción: Octubre 30 de 2016

F. Aprobación: Diciembre 30 de 2016

Resumen

La sustitución de cultivo ilícito puede ser la estrategia para evitar que los actores del narcotráfico se tomen los espacios dejados por la guerrilla, por ello, se concibió el Programa Nacional Integral de Sustitución (PNIS) de plantaciones de uso ilícito como un componente de la reforma rural integral, reconociendo que la mejor manera de abordar el fenómeno es atacar las precarias condiciones de vida de las comunidades cultivadoras. En ese orden, este proyecto de investigación empresarial en el municipio del Tarrá (Norte de Santander) tendrá por objeto social la producción y comercialización de huevos de gallina con características semi-criollas, propiedad derivada de la cría semi-intensiva de aves en espacios abiertos (pastoreo), consiguiendo de tal manera una producción limpia, sostenible y económica; ya que

* **Cómo citar:** Jiménez-Rodríguez, L. A., Guerrero-Durán, G.A., Gamboa Suárez, R. (2017). La avicultura, el plan expedito en la conexión de neuronegocios para el Catatumbo. Revista Libre Empresa, 14(1), 211-240 <http://dx.doi.org/10.18041/libemp.2017.v14n1.27110>

la práctica orgánica y ecológica permite que los animales obtenga gran parte de su alimento en condiciones naturales.

Palabras clave

Estrategia, plan, granja, avícola, negocios.

Abstract

The replacement of illegal crops may be a successful strategy to prevent drug traffickers from taking over spaces abandoned by the guerrilla groups. To this end, the National Integrated Substitution Program (PNIS, from its Spanish acronym) was created to replace illegal crops as a component of a comprehensive rural reform, acknowledging that the best way to deal with this issue is by addressing the precarious living conditions of farming communities. Along these lines, this business research project in the municipality of Tarra (North Santander) focuses on the production and sale of chicken eggs of semi-local characteristics - a property that results from the semi-intensive open-range breeding of poultry (grazing) to achieve clean, sustainable, and cost effective production, as organic and ecological practices make it possible for birds to find most of their food under natural conditions.

Keywords

Strategy, plan, farm, poultry, business.

Resumo

A substituição do cultivo ilícito pode ser a estratégia para evitar que os atores do narcotráfico tomem posse dos espaços deixados pela guerrilha, por isso conceberam o Programa Nacional Integral de Substituição (PNIS) de plantações de uso ilícito como um componente da reforma rural integral, reconhecendo que a melhor maneira de abordar o fenômeno é atacando as condições de vida precárias das comunidades cultivadoras. Por essa razão, este projeto de pesquisa empresarial no município de Tarra (Norte de Santander) terá como objetivo social a produção e comercialização de ovos de galinha com características semi-crioulas, propriedade derivada da criação semi-intensiva de aves em espaços abertos (pastoreio) conseguindo dessa maneira uma produção limpa, sustentável e econômica; uma vez que a prática orgânica e ecológica permite que os animais consigam grande parte do seu alimento em condições naturais.

Palavras-chave

Estratégia, plano, fazenda, avicultura, negócios.

Introducción

Siempre que se presente la oportunidad para emprender una iniciativa o proyecto, ya sea un negocio, viaje, trabajo, o cualquier otro aspecto en lo personal o lo colectivo, se tendrá que idear un plan, puede ser mental, verbal o escrito, para estudiar el panorama o escenario en que éste se llevará a cabo, en ese orden: Según Sapag (2008:1) “Un proyecto es, ni más ni

menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana”.

No obstante, Honig y Karlsson (2004) encontraron que no hay mucha relación entre el plan de negocio y la rentabilidad del nuevo negocio emprendido. Parece ser que los planes de negocio se realizan, o por imitación de otras organizaciones, o porque lo exigen diversas instituciones, y en particular las que aportan financiación de algún tipo. En este sentido, Mason y Stark (2004) afirman que los inversores, según su tipología, se fijan en distintos aspectos del plan. Así, los bancos toman en consideración fundamentalmente los aspectos financieros de la propuesta, y no tanto el mercado o el emprendedor.

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

Descripción del problema

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

En ese sentido, es un municipio que a lo largo de su historia, atravesando por diversas fases: asentamiento, corregimiento y desde hace 25 años constituido como municipio (26 de noviembre de 1990), (Alcaldía El Tarra, 2012) se ha caracterizado por tener una marcada vocación agraria. Es así como el dinamismo y favorabilidad de las condiciones climáticas, las fértiles tierras, la diversidad de fauna y flora, los recursos minero-energéticos y las múltiples cuencas hídricas que lo bañan hacen de éste un auténtico paraíso y un territorio con potencial indispensable para el desarrollo y crecimiento socio-económico de la región. Lamentablemente, estos recursos se han estancado y se han ido deteriorando por el uso y aprovechamiento inadecuado que se les ha dado a causa del desconocimiento de buenas prácticas y manejos eficientes de dichos bienes por parte de la población. Y es que, “desde 1937 aproximadamente”, año en que se dio el asentamiento de los fundadores del municipio y hasta la actualidad, las actividades, herramientas y procedimientos implementados y ejecutados son rudimentarios; aspectos que obstaculizan el desarrollo de la economía local y regional, pues se carece de recursos técnicos, tecnológicos, intelectuales, capital de trabajo, y de apoyo estatal que permitan la producción en masa, la eficiencia y la productividad. Así mismo, por años se ha luchado e intentado labrar y cultivar la tierra, explotar actividades pecuarias y demás, pero las condiciones sociales, económicas y técnicas no han permitido

el surgimiento de éstas; solo se ha logrado obtener una producción incipiente con altos costos de producción y baja calidad, destinada en la mayoría de los casos al autoconsumo de las familias.

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

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

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

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

Desde esta perspectiva de la actividad avícola en el municipio del Tarra se encontró que este subsector representa el 2% de la economía local. Quizá este registro sea tomado de la

producción de patio que se lleva en las fincas y parcelas, o de pollos de engorde; porque si observamos este mismo ítem en la modalidad producción y comercialización de huevos, hallaremos que el municipio carece de un centro de cría intensiva de aves de corral para esta clase de explotación.

Así mismo, la razón por la que no existe una industria de este tipo, es muy similar a las comentadas con anterioridad: desconocimiento de estrategias, prácticas, procedimientos, no se cuenta con la infraestructura adecuada, falta de capital de trabajo, de tecnología, de capacitación, etc., y no es que nunca se haya intentado, ya muchas personas han incurrido en la actividad, pero por no tener los recursos y la capacidad requerida ha sido difícil surgir, por otra parte, el hecho de que El Tarra no tenga una granja de estas características, hace que sus pobladores pasen penumbras a la hora de conseguir el producto (el huevo); ya que este artículo y muchos más, deben ser importados desde otras ciudades del departamento o del país.

La presente investigación se plantea como principal interrogante: ¿Qué condiciones técnicas pueden hacer viable la creación de una granja avícola productora y comercializadora de huevos en el municipio de El Tarra, Norte de Santander?

De ahí que el propósito de esta investigación se establece a partir del análisis de estructurar un plan de negocios para la creación de una granja avícola productora y comercializadora de huevos, en el municipio de El Tarra, Norte de Santander.

En ese orden, se plantearon los siguientes objetivos derivados:

- Indagar sobre las causas que han obstaculizado el desarrollo de la práctica avícola en el municipio de El Tarra.
- Establecer, a través de la matriz FODA, los factores internos y externos que inciden en pro y en contra de la producción avícola.
- Identificar, mediante una investigación de mercados, la dinámica del comercio local, estudiando y comprendiendo el comportamiento de sus factores: oferta y demanda.
- Determinar, mediante un estudio técnico, los procesos, necesidades y requerimientos de inversión para la estructuración de una granja avícola productora y comercializadora de huevos.
- Elaborar un estudio legal y administrativo que determine la normatividad y la estructura organizacional correspondiente a seguir para la constitución de una empresa.
- Demostrar, mediante un estudio financiero, la sostenibilidad, crecimiento y desarrollo que puede tener la granja en el mercado local.
- Evaluar los impactos medio-ambiental y social que trae consigo la práctica industrial y comercial de la actividad avícola; así como la normatividad que regula y orienta el buen manejo de dichas acciones.

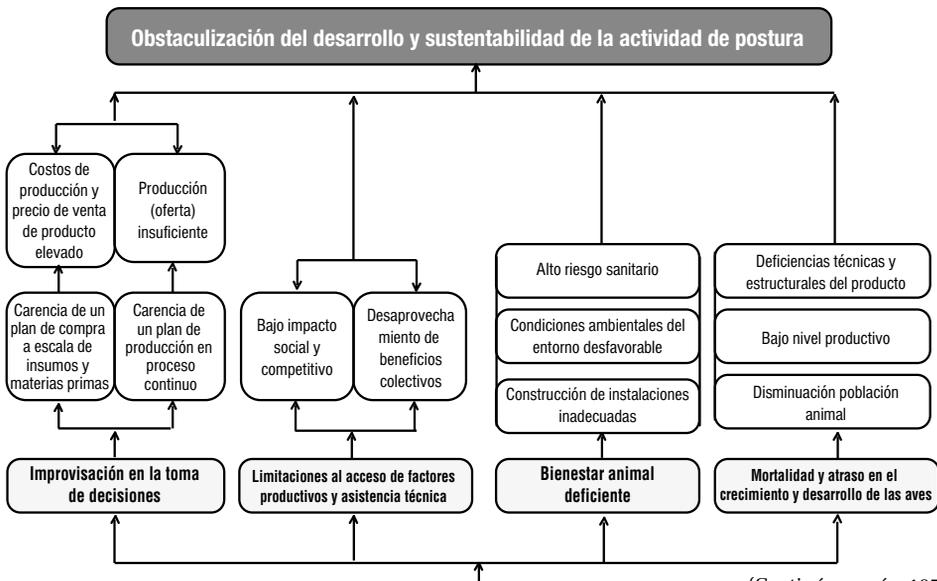
En cuanto a las razones que justifican este estudio, está la consideración que el plan que se pretende implementar podrá contribuir al desarrollo socio-económico del municipio, suministrando un producto (huevo) obtenido en la industria local, con altos estándares de calidad, eficiencia y compromiso más completos que jamás haya tenido esta población.

Desde el punto de vista teórico, se generan criterios fundamentados en los hallazgos luego de cumplir cada una de las etapas de la investigación, cuyas reducciones esenciales permitirán construir la teoría sustantiva emergente como producto de la convivencia asociada a los continuos encuentros que permitieron deducir e inducir la propuesta enfocada en un sistema teórico referencial como herramienta de gestión de un plan de negocio que se implemente el municipio de El Tarra, como epicentro de la Zona del Catatumbo.

En lo metodológico, se aborda el tema desde la perspectiva positivista, bajo el enfoque cuantitativo, En este caso por su método, alcance o nivel de la investigación, estuvo ubicada en el área descriptiva, esto se determinó después de identificar los propósitos de la investigación, así como el tipo o carácter adoptado en el presente estudio, considerando que los objetivos de la misma se enfocaron a analizar las variables pertinentes a la investigación, siendo ellas creación, producción, comercialización. De igual forma, se encuentra lo planteado por Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005), quienes hacen énfasis sobre la actividad de la mente humana como participante activo y formativo de lo que ella conoce, refiriéndose que a través de técnicas así como de métodos cuantitativos se efectúa un acercamiento a las unidades de información y su interacción con el contexto organizacional.

Desarrollo de la investigación

La metodología utilizada para la investigación toma como referencia el marco lógico, este nos proporcionó una manera de resaltar los vínculos entre el fin, los propósitos, componentes y actividades que contiene el proyecto. Además, ofrece un esquema de orden para conceptualizar y describir lo que pasa en el contexto. En ese sentido, provee indicadores precisos de lo que se entiende por éxito como una base objetiva para comparar lo que se espera con lo que se logra durante la ejecución. Así mismo, este mecanismo fue útil para comunicar información esencial sobre la investigación de manera escueta, lógica y homogénea.



(Continúa en pág. 195)

(Viene de pág. 194)



Figura 1. Árbol de causas y efectos

Fuente: Los investigadores

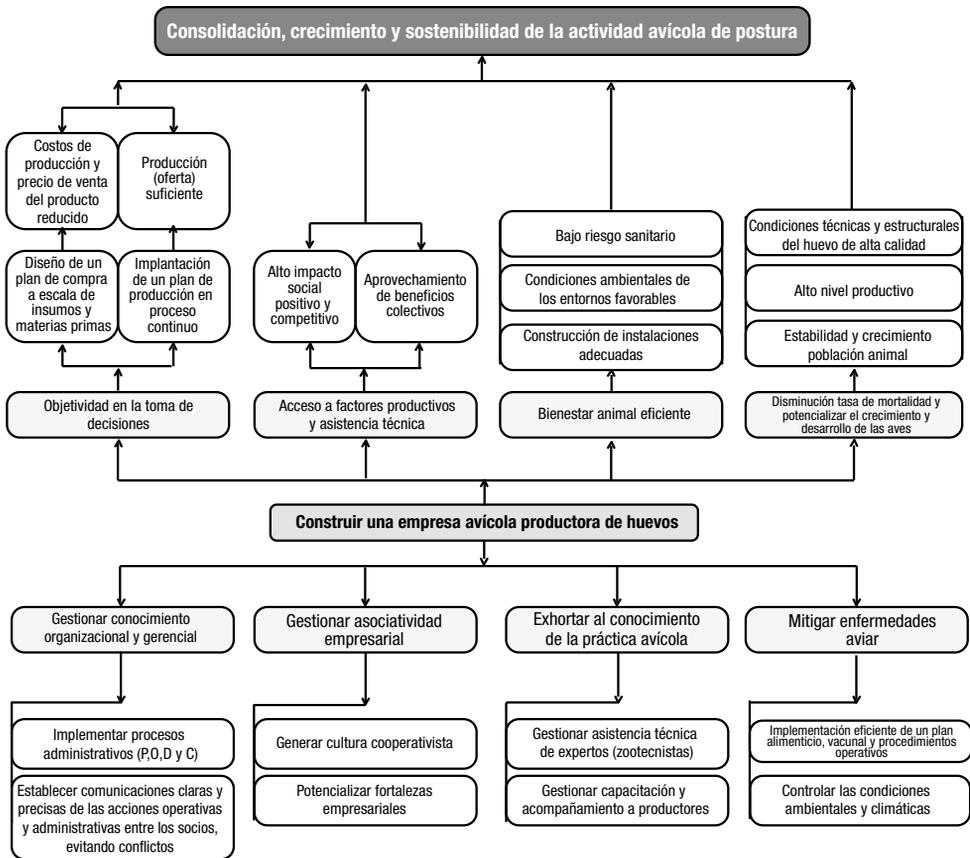


Figura 2. Árbol de objetivos

Fuente: Los investigadores

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

Para efectos de este trabajo son esenciales los planteamientos de David (1999), pues se entiende que el análisis del entorno interno y externo determina la estrategia que incluye el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), lo cual representa una herramienta utilizada por la gerencia para el diagnóstico estratégico que se encuentra aplicando los lineamientos del Enfoque Estratégico. Por esta razón, son múltiples los factores internos y externos que influyen, ya sea positiva o negativamente, en la actividad avícola en sus diferentes explotaciones (huevo, carne, o ambos). No obstante, es el conocimiento, compromiso, responsabilidad y capacidad de gestión de los líderes o encargados lo que hace que estas desavenencias se puedan controlar en gran porcentaje para disminuir el riesgo de colapso del negocio.

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

Ficha técnica, valoración de factores			
Matriz E.F.I. <ul style="list-style-type: none"> Factores internos (Debilidades - Fortalezas) Peso (0.0% a 100%) Calificación (1 a 4) 3: Fortaleza Menor; 4: Fortaleza Mayor 1: Debilidad Mayor; 2: Debilidad Menor Total valor ponderado (Multiplicación: Peso x Calificación) 		Matriz E.F.E. <ul style="list-style-type: none"> Factores Externos (Oportunidades - Amenazas) Peso (0.0% a 100%) Calificación (1 a 4) 3: Oportunidad Menor; 4: Oportunidad Mayor 1: Amenaza Mayor; 2: Amenaza Menor Total valor ponderado (Multiplicación: Peso x Calificación) 	
Resultado de las ponderaciones			
Mayor a 2,5: Fortaleza. Menor a 2,5: Debilidad. Igual a 2,5: Neutral y se toma la mayor suma de los dos componentes para destrabar el proceso.		Mayor a 2,5: Oportunidad. Menor a 2,5: Amenaza. Igual a 2,5: Neutral y se toma la mayor suma de los dos componentes para destrabar el proceso.	
MATRIZ E.F.I. (Factores Internos Claves)			
FORTALEZAS	Peso	Calificación	Total Valor Ponderado
1: Ubicación estratégica de la granja.	0,05	4	0,20
2: Servicio post-venta.	0,06	4	0,24

(Continúa en pág. 197)

(Viene de pág. 196)

3: Capacidad instalada.	0,07	4	0,28
4: Calidad nutricional de las aves y del producto.	0,07	3	0,21
5: Investigación y desarrollo.	0,04	3	0,12
6: Costo de producción y precio de venta bajo.	0,07	3	0,21
7: Asesoramiento contable, jurídico y pecuario de profesionales.	0,06	4	0,24
8: Conocimiento del mercado.	0,06	4	0,24
DEBILIDADES	Peso	Calificación	Total Valor Ponderado
1: Producción insuficiente.	0,06	2	0,12
2: Tamaño reducido del producto.	0,05	2	0,10
3: Incipiente conocimiento técnico y experiencia en la actividad avícola.	0,08	1	0,08
4: Relaciones empresariales conflictivas entre socios.	0,07	1	0,07
5: Instalaciones y condiciones del ambiente inadecuadas.	0,06	2	0,12
6: Carencia de un plan de producción en proceso continuo.	0,07	1	0,07
7: Falta de asistencia técnica agropecuaria permanente (sector avícola).	0,05	2	0,10
8: Falta de planeación de los procesos y actividades.	0,08	1	0,08
TOTAL	1		2,48

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

MATRIZ E.F.E. (Factores Externos Claves)			
OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Total Valor Ponderado
1: Apoyo estatal (proyectos, financiación, subsidios, acompañamiento técnico, etc.)	0,06	4	0,24
2: Participar en agremiaciones o asociaciones.	0,07	4	0,28
3: Acceso a tecnología vanguardista.	0,05	3	0,15
4: Implementación de nuevas y buenas prácticas avícolas.	0,06	4	0,24
5: Crecimiento poblacional.	0,05	3	0,15
6: Apertura de nuevos mercados.	0,07	4	0,28

(Continúa en pág. 198)

(Viene de pág. 197)

7: Preparación y capacitación en la práctica avícola.	0,09	4	0,36
8: Financiamiento e inversión.	0,08	4	0,32
AMENAZAS	Peso	Calificación	Total Valor Ponderado
1: Condiciones naturales y climáticas.	0,05	1	0,05
2: Enfermedad aviar.	0,06	1	0,06
3: Inestabilidad o recesión de la economía.	0,08	1	0,08
4: Inflación (altos costos de insumos y materias primas).	0,06	2	0,12
5: Decadencia de las vías de acceso.	0,05	2	0,05
6: Alteración del orden público (conflicto armado y paros sectoriales).	0,06	1	0,06
7: Regulaciones gubernamentales y tributarias.	0,07	1	0,07
8: Presencia de competidores directos.	0,04	2	0,08
TOTAL	1		2,59

Resultados del análisis y valoración de los factores externos: 2,59 puntos, se toma como que el mejor escenario que tiene a sus disposición la actividad avícola es estar abierto a las oportunidades que le brinda el entorno, es decir, que son más y mejores las conveniencias que se tienen para adoptar que las amenazas que pueden detener el progreso de esta práctica.

Tabla 1.

Matriz FODA

Matriz F.O.D.A		
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores Internos	1: Ubicación estratégica de la granja. 2: Servicio post-venta. 3: Capacidad instalada. 4: Calidad nutricional de las aves y del producto. 5: Investigación y desarrollo.	1: Producción insuficiente. 2: Tamaño reducido del producto. 3: Incipiente conocimiento técnico y experiencia en la actividad avícola. 4: Relaciones empresariales conflictivas entre socios. 5: Instalaciones y condiciones del ambiente inadecuadas.
Factores externos	6: Costo de producción y precio de venta bajo. 7: Asesoramiento contable, jurídico y pecuario de profesionales. 8: Conocimiento del mercado.	6: Carencia de un plan de producción en proceso continuo. 7: Falta de asistencia técnica agropecuaria permanente (sector avícola). 8: Falta de planeación de los procesos y actividades.

(Continúa en pág. 199)

(Viene de pág. 198)

Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<p>1: Apoyo estatal (proyectos, financiación, subsidios, acompañamiento técnico, etc.)</p> <p>2: Participar en agremiaciones o asociaciones.</p> <p>3: Acceso a tecnología vanguardista.</p> <p>4: Implementación de nuevas y buenas prácticas avícolas.</p> <p>5: Crecimiento poblacional.</p> <p>6: Apertura de nuevos mercados.</p> <p>7: Preparación y capacitación en la práctica avícola.</p> <p>8: Financiamiento e inversión.</p>		<p>1: O2+O8; D1</p> <p>2: O4+O7; D2,D3</p> <p>3: O3+O7+O8; D5</p> <p>4: O7; D6+D8</p> <p>5: O1+O2;D7</p>
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<p>1: Condiciones naturales y climáticas.</p> <p>2: Enfermedad aviar.</p> <p>3: Inestabilidad o recesión de la economía.</p> <p>4: Inflación (altos costos de insumos y materias primas).</p> <p>5: Decadencia de las vías de acceso.</p> <p>6: Alteración del orden público (conflicto armado y paros sectoriales).</p> <p>7: Regulaciones gubernamentales y tributarias.</p> <p>8: Presencia de competidores directos.</p>		

Fuente: Elaboración propia

Análisis del mercado

Por su parte, para Wirth y Gibson (2000), el análisis de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso. La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

Mercado Objetivo:

- Comerciantes (dueños de tiendas, supermercados y abastos mayoristas y minoristas).
- Consumidor.

Mercado Potencial:

- Panaderías.
- Personas que han dejado de consumir el producto por las malas condiciones actuales del producto ofertado.
- Corregimientos y municipios aledaños (apertura de nuevos mercados)

Justificación Mercado Objetivo:

- Comerciantes: principales agentes y despensas inmediatas de suministro para los pobladores.

Consumidor: receptor final del bien a ofertar, último eslabón de la cadena en el ciclo de vida del producto

Análisis de la Demanda:

- Radiografía demográfica + 16.000 Hab.
- Tendencia promedio de crecimiento: de 2 a 3 por ciento anual.
- Migración.
- Expansión del campo de acción: otras plazas o mercados.

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

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

Figura 3. Demanda estimada

Fuente: Elaboración propia

Avícola-Propuesta	Demanda del Mercado
Encasetamiento 3.000 aves (90% pico de postura)	
Promedio de Producción bruta 2.700 Unds Día	
Porcentaje producto defectuoso: 2% (50 Unds. Día)	
Promedio de producción neta día 2.650 Unds	Promedio demandado día 8.856 Unds
Promedio de P/cc Mensual $2.650 * 30 = 79.500$ Unds.	Promedio demandado mes 285.680 Unds.
Promedio de P/cc Anual $75.000 * 12 = 954.000$ Unds.	Promedio demandado año 3.188.160 Unds.

Figura 4. Estimación de oferta del plan de negocios

Fuente: Elaboración propia

Magnitud de la Necesidad = Oportunidad de Negocio

Cifras referenciales:

Tamaño total de la población de El Tarra: 16.894 habitantes.

El consumo promedio anual que promueve la Organización Mundial de la Salud (OMS), es de 350 huevos / persona.

Consumo per cápita registrado en Colombia en 2015, 252 unidades / persona.

Pronóstico consumo per cápita año 2016, 266 unidades / persona

Promedio anual crecimiento poblacional de El Tarra de 2 a 3 % (Promedio 2,5%)

Estimaciones:

Demanda estimada: $16.894 * 350 = 5.912.900$ Huevos promedio/año.

Consumo promedio año 2015: $16.894 * 252 = 4.257.288$ unidades / persona.

Estimación consumo año 2016:

$16.894 * 2,5\% = 422$ personas.

Población proyectada: $16.894 + 422 = 17.316$ Hab.

$17.316 * 266 = 4.606.056$ Huevos promedio/año 2016

Diferencia OMS Vs FENAVI:

$5.912.900 - 4.606.056 = 1.306.844$ Huevos promedio/año

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

Segmento del mercado

Tipo de consumidor al cual se dirige el producto

Género: disponible para hombres y mujeres.

Edad: desde los 12 meses de vida en adelante.

Ciclo de vida de las familias: dirigido a niños, adolescentes, adultos y ancianos.

Clase social: alta, media y baja.

Raza: todo tipo de linaje.

Ocupación e ingresos: no distingue profesión u ocupación alguna. Ingresos entre 5.000 y 10.000 pesos diarios.

Escolaridad: no distingue grado de escolaridad alguno.

Perfil psicográfico

Necesidad: Alimentarse con un producto que le brinde los nutrientes necesarios, fresco, asequible y de alta calidad.

Personalidad: no distingue personalidad alguna.

Percepción: riesgo bajo.

Actitud: positiva.

Perfil Conductual

Expectativas: que el producto sea fresco y económico.

Creencias: no distingue religión, filosofía o pensamiento alguno.

Productos Sustitutos	
Sustitutos Derivados	Sustitutos Directos
Quesos, Carnes rojas (res, cerdo), Carnes blancas (pollo, gallina), Pescado, Leche, Pan, Embutidos, Lácteos, Frutas, Hortalizas, Frutos secos, Etc.	Huevo de pata. Huevo de codorniz. Huevo de avestruz. Ovoproductos. <ul style="list-style-type: none"> Huevo liquido pasteurizado. Huevo en polvo.
Productos Complementarios	
<ul style="list-style-type: none"> Postres y pan. Caldo de huevo. Pan-tortilla de huevo-chocolate o leche. Sándwiches de huevo. Frijol-huevo-aguacate. Arepa de huevo. 	<ul style="list-style-type: none"> Arroz con huevo. Pasta con huevo. Perico: tomate-cebolla-huevo-sal. Pichaque o guacamole: aguacate-cebolla-cilantro-sal-huevo-tomate. Omelette: huevo-jamón-cebolla-tomate-queso.

Figura 5.

Fuente: Elaboración propia

Precio

Estará sujeto a la base del costo de producción en que se incurra, así mismo, se aplicará un margen de utilidad entre el 15 y 25 por ciento, por otro lado, Estructura de fijación del precio: $\text{Precio} = \text{Costos de Producción} / (1 - \% \text{ Margen de Utilidad}) = P.V$

En ese orden, la presentación comercial, será en cubetas de 30 unidades y paneles o cajas de 180 y 360 unidades.

Tabulación de la encuesta

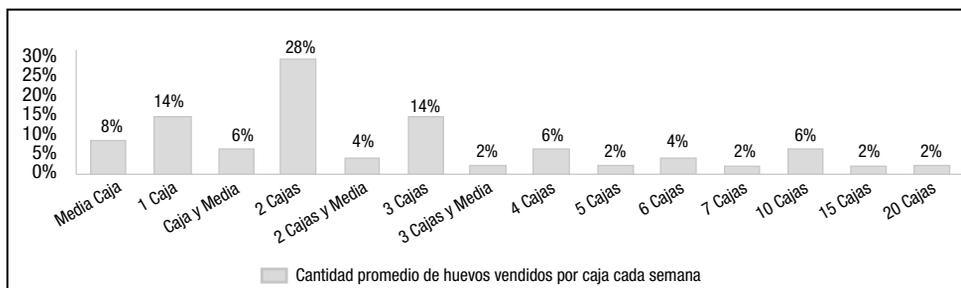


Figura 6. Cantidad promedio de huevos por cajas vendidos semanalmente.

Fuente: Elaboración propia

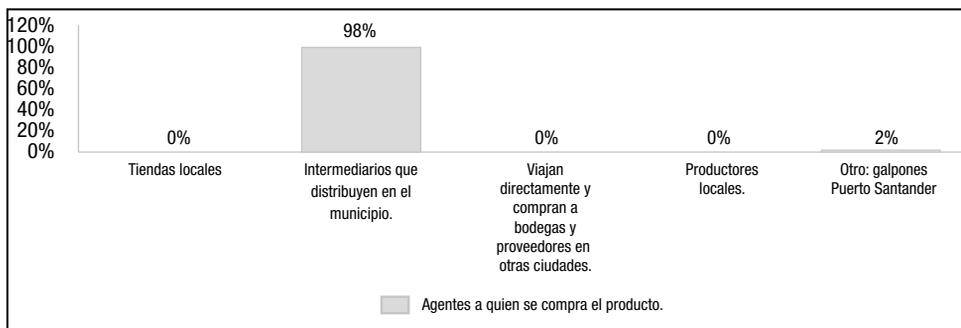


Figura 7. Agentes a quienes compran el producto

Fuente: Elaboración propia

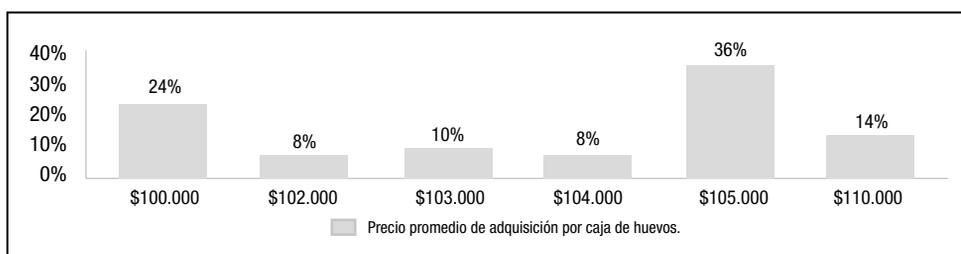


Figura 8. Precio promedio de adquisición por caja

Fuente: Elaboración propia

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



Figura 9. Consideración sobre las condiciones fitosanitarias y de calidad presentadas en el producto adquirido.

Fuente: Elaboración propia

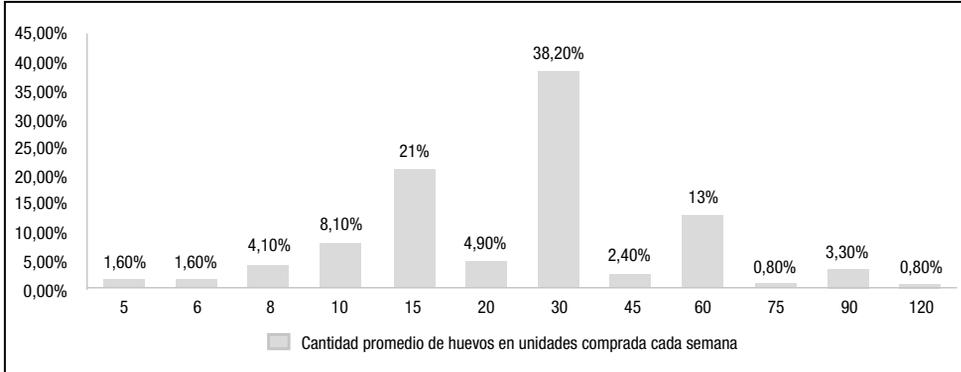


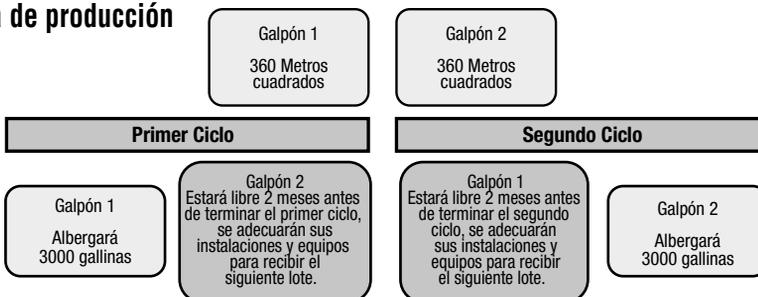
Figura 10. Encuesta aplicada al consumidor (familia)

Fuente: Elaboración propia

Análisis técnico

No obstante, según Rosales (2005) un estudio técnico permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren, lo que además admite verificar la factibilidad técnica de cada una de ellas. Este análisis identifica los equipos, la maquinaria, las materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto y, por tanto, los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita. En ese sentido, el estudio técnico es aquel que presenta la determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de su localización, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal. (Baca, 2010).

Esquema de producción



(Continúa en pág. 205)

(Viene de pág. 204)

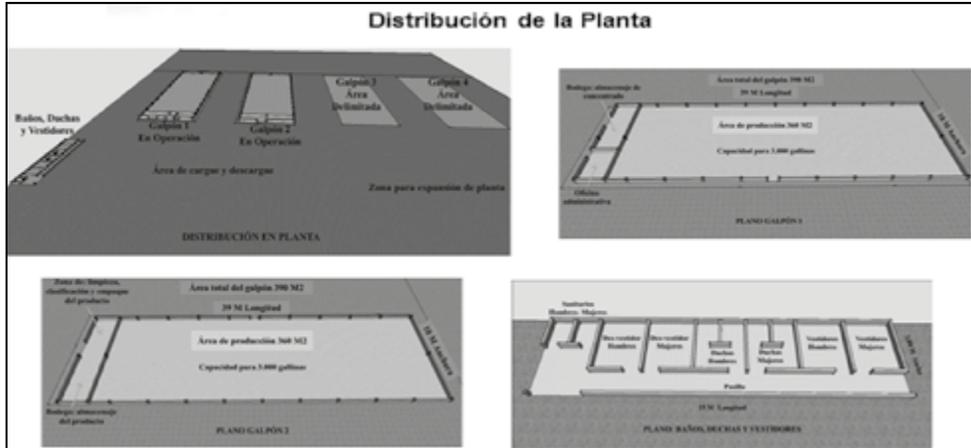


Figura 11. Árbol de objetivos
Fuente: Elaboración propia

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

(Continúa en pág. 206)

(Viene de pág. 205)

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

Figura 12.

Fuente: Elaboración propia

Cantidades a producir				79.500
DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL MES
Concentrado	Kg	8600	\$ 1.250	\$ 10.750.000
Calcio	Kg	270	\$ 250	\$ 67.500
Vitaminas	Litro	3	\$ 38.000	\$ 114.000
Tratamiento del Agua	Litro	15	\$ 12.000	\$ 180.000
Empaque Cartón	Unidad	3520	\$ 190	\$ 668.800
TOTAL				\$ 11.780.300

Figura 13. Relación: Producto – Materia Prima e Insumos

Fuente: Elaboración propia

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

Figura 14. Proyección en ventas

Fuente: Elaboración propia

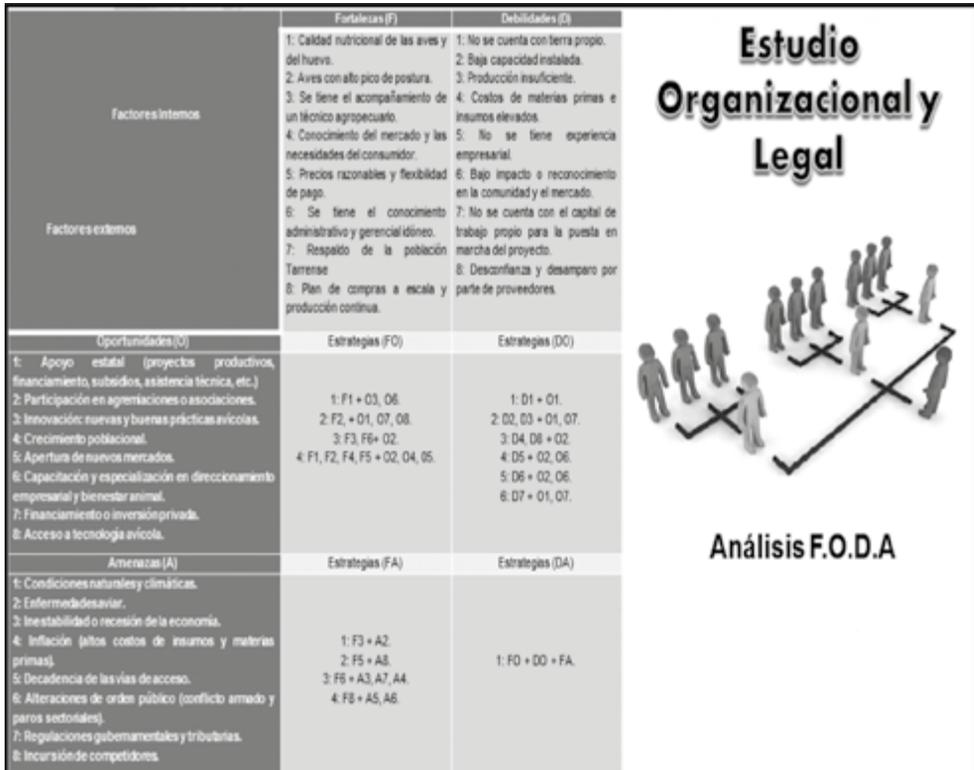


Figura 15

Fuente: Elaboración propia

Estructura orgánica del negocio

Para Strategor (1995), la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Según Hall (1996) la estructura organizacional es “el arreglo de las partes de la organización”. Para Hall (1996), Ranson, Hinings y Greenwood (1980, Citado por Hall, 1996) y Hodge (2003) la estructura debe de ser contingente, es decir, que sepa adaptarse a cada situación de la organización, a los cambios de los miembros, entre otros, por tanto la estructura de una organización no debe estar fija nunca.

En ese orden, la empresa granja avícola productora y comercializadora de huevos de gallina con características semi-criollas. Así mismo, propósito institucional y social es proporcionar a la población Tarrense un producto de alta calidad, fresco y asequible. Se propone el siguiente nombre: Avícola Guerrero. Además, se constituirá una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S, y como persona jurídica.

Por otro lado se propone una filosofía organizacional (Misión, Visión, Principios, Valores) la cual es:

Misión

“Producir y comercializar huevos de alta calidad, con características semi-criollas, frescos, nutritivos y asequibles para toda la población tarrense y municipios aledaños”.

Visión

“Ser la empresa avícola de postura líder de la región, reconocida por desarrollar una producción limpia y sostenible de huevos mediante prácticas orgánicas y ecológicas enmarcadas y respaldadas por la legislación vigente colombiana”.

Principios

Crecimiento y sostenibilidad empresarial, Asociatividad y cooperación empresarial, Responsabilidad Social Empresarial, Calidad y bienestar, Trabajo en equipo, Aprendizaje y mejoramiento continuo.

Organigrama institucional

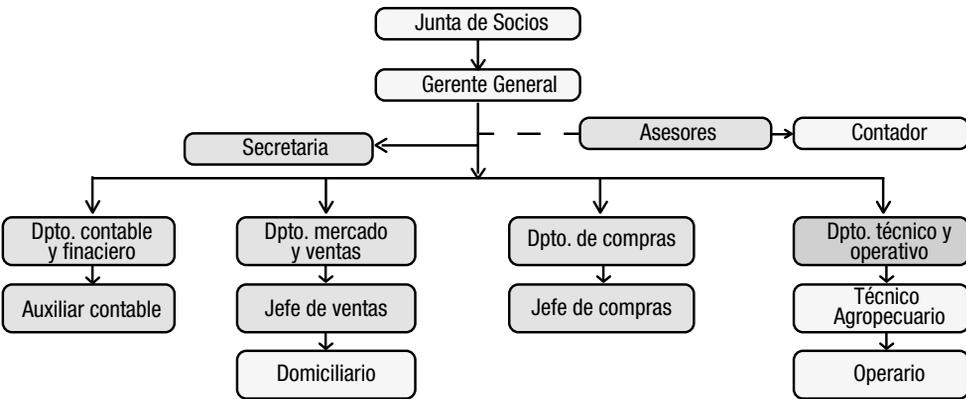


Figura 16.

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 16 se observa que lo amarillo indica el inicio del negocio, ya después de su posicionamiento se da por hecho toda la estructura organizacional.

Análisis financiero

Hernández (2005), define el análisis financiero como una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos. Este análisis se basa en la interpretación de los sucesos financieros ocurridos en el desarrollo de la actividad empresarial, para lo cual utiliza técnicas que una vez aplicadas llevan a una toma de decisiones acertadas; aunado

a que contribuye a examinar la capacidad de endeudamiento e inversión de la empresa, tomando como punto de inicio la información aportada por los estados financieros.

Costos fijos y variables

COSTOS VARIABLES Y FIJOS				
Costo Variable				
DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	MONTO TOTAL
Costo Variable				
Materia Prima Directa	Mensual	1		\$ 10.817.500
Mano de Obra Directa	Mensual	1		\$ 2.360.515
Costos Ind. Fabricación	Mensual	1		\$ 1.752.810
Costo Variable Total				\$ 14.930.825
Costo Fijo				
Gastos de Administración	Mensual	1		\$ 2.077.349
Gastos de Venta	Mensual	1		\$ 400.000
Costo Fijo Total				\$ 2.477.349
COSTOS TOTALES				\$ 17.408.174
Costo Variable Unitario				\$ 188

Punto de equilibrio

Costos Fijos Totales	\$ 2.477.349
Precio de Venta	\$ 274
Costo Variable Unitario	\$ 188

Punto de Equilibrio	\$ 2.477.349	=	28.838	Unidades Mes
	\$ 86			

Figura 17.

Fuente: Elaboración propia

Estructura de financiamiento

Recursos Requeridos	\$ 165.314.000	100%
Recursos Aportados	\$ 15.000.000	9%
Recursos solicitados Banco	\$ 30.314.000	18%
Recursos solicitado Fondo Emprender	\$ 120.000.000	73%
Total Crédito	\$ 150.314.000	91%

Crédito Bancario						
Monto:	\$ 30.314.000					
Plazo	5	Años				
Tasa	16,77%	Años				
Amortización	Semestral					
Periodo	Amortización	Intereses	Saldo	Suma amortización	Suma intereses	
0	\$ -	\$ -	\$ 30.314.000			
1	\$ 3.031.400	\$ 2.425.120	\$ 27.282.600			
2	\$ 3.031.400	\$ 2.182.608	\$ 24.251.200	\$ 6.062.800	\$ 4.607.728	
3	\$ 3.031.400	\$ 1.940.096	\$ 21.219.800			
4	\$ 3.031.400	\$ 1.697.584	\$ 18.188.400	\$ 6.062.800	\$ 3.637.680	
5	\$ 3.031.400	\$ 1.455.072	\$ 15.157.000			
6	\$ 3.031.400	\$ 1.212.560	\$ 12.125.600	\$ 6.062.800	\$ 2.667.632	
7	\$ 3.031.400	\$ 970.048	\$ 9.094.200			
8	\$ 3.031.400	\$ 727.536	\$ 6.062.800	\$ 6.062.800	\$ 1.697.584	
9	\$ 3.031.400	\$ 485.024	\$ 3.031.400			
10	\$ 3.031.400	\$ 242.512	\$ -	\$ 6.062.800	\$ 727.536	

			Proyectado	Proyectado	Proyectado
T.J. F. Emprend	DTF Año 1	DTF Año 2	DTF Año 3	DTF Año 4	DTF Año 5
4%	6,86%	6,57%	6,25%	6,25%	6,25%
T. Interés Total	10,86%	10,57%	10,25%	10,25%	10,25%
T.I. Promedio Anual			10,44%		
Crédito Estatal	Fondo Emprender				
Monto:	\$ 120.000.000				
Plazo	5	Años			
Tasa	10,44%	Anual			
Amortización	Semestral				
Periodo	Amortización	Intereses	Saldo	Suma amortización	Suma intereses
0	\$ -	\$ -	\$ 120.000.000		
1	\$ 12.000.000	\$ 9.600.000	\$ 108.000.000		
2	\$ 12.000.000	\$ 8.640.000	\$ 96.000.000	\$ 24.000.000	\$ 18.240.000
3	\$ 12.000.000	\$ 7.680.000	\$ 84.000.000		
4	\$ 12.000.000	\$ 6.720.000	\$ 72.000.000	\$ 24.000.000	\$ 14.400.000
5	\$ 12.000.000	\$ 5.760.000	\$ 60.000.000		
6	\$ 12.000.000	\$ 4.800.000	\$ 48.000.000	\$ 24.000.000	\$ 10.560.000
7	\$ 12.000.000	\$ 3.840.000	\$ 36.000.000		
8	\$ 12.000.000	\$ 2.880.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 6.720.000
9	\$ 12.000.000	\$ 1.920.000	\$ 12.000.000		
10	\$ 12.000.000	\$ 960.000	\$ -	\$ 24.000.000	\$ 2.880.000

Estado de pérdida y ganancia

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 261.396.000	\$ 274.465.800	\$ 322.989.282	\$ 339.138.746	\$ 394.462.895
Invent. inicial de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Compra de materia prima	\$ 141.363.600	\$ 148.431.780	\$ 173.685.183	\$ 182.348.442	\$ 213.347.677
- Inventario final de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Consumo de materia prima	\$ 141.363.600	\$ 148.431.780	\$ 173.685.183	\$ 182.348.442	\$ 213.347.677
- Invent. inicial de product.proc.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Inv. Final Prod. Proc.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Inv. Prod. Termin.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Invent. final de product termin.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mano de Obra Directa	\$ 28.326.176	\$ 29.742.485	\$ 31.229.609	\$ 32.791.090	\$ 34.430.644
Depreciación	\$ 19.298.585	\$ 19.298.585	\$ 21.338.585	\$ 21.338.585	\$ 23.725.395
Otros Costos	\$ 9.480.000	\$ 9.954.000	\$ 10.451.700	\$ 10.974.285	\$ 11.522.999
Total costos de operación	\$ 198.468.341	\$ 207.426.830	\$ 236.685.057	\$ 247.452.382	\$ 283.026.685
Utilidad Bruta	\$ 62.927.659	\$ 67.038.970	\$ 86.304.225	\$ 91.686.365	\$ 111.436.210
Gasto de Ventas	\$ 4.800.000	\$ 5.040.000	\$ 5.292.000	\$ 5.596.600	\$ 5.834.430
Nomina Administrativa	\$ 17.428.192	\$ 18.299.802	\$ 19.214.582	\$ 20.175.311	\$ 21.184.076
Gastos de Administración	\$ 7.500.000	\$ 7.875.000	\$ 8.268.750	\$ 8.682.188	\$ 9.116.297
Utilidad Operativa	\$ 33.199.467	\$ 35.824.368	\$ 53.528.693	\$ 57.272.266	\$ 75.301.406
Intereses	\$ 22.847.728	\$ 18.037.680	\$ 13.227.632	\$ 8.417.584	\$ 3.607.536
Utilidad antes de impuestos	\$ 10.351.739	\$ 17.786.688	\$ 40.301.261	\$ 48.854.682	\$ 71.693.870
Impuestos (25%)	\$ 2.587.935	\$ 4.446.672	\$ 10.075.315	\$ 12.213.671	\$ 17.923.468
Utilidad Neta Final	\$ 7.763.804	\$ 13.340.016	\$ 30.225.946	\$ 36.641.012	\$ 53.770.403
Reservas 10%	\$ 776.380	\$ 1.334.002	\$ 3.022.595	\$ 3.664.101	\$ 5.377.040
Utilidad del Ejercicio	\$ 6.987.424	\$ 12.006.015	\$ 27.203.351	\$ 32.976.911	\$ 48.393.363

Figura 18

Fuente: Elaboración propia

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
CONCEPTOS	Año de Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial en Caja		\$ -	\$ 11.507.853	\$ 26.018.389	\$ 63.728.561	\$ 104.892.502
INGRESOS						
VENTAS		\$ 261.396.000	\$ 274.465.800	\$ 322.989.282	\$ 339.138.746	\$ 394.462.895
APORTE SOCIAL	\$ 15.000.000	\$ -				
CREDITO	\$ 160.314.000	\$ -				
TOTAL INGRESOS	\$ 165.314.000	\$ 261.396.000	\$ 274.465.800	\$ 322.989.282	\$ 339.138.746	\$ 394.462.895
EGRESOS						
Puesta en Marcha	\$ 3.104.000	\$ -				
Servicios	\$ 48.000.000	\$ -				
Construcciones	\$ 63.307.300	\$ -				
Maquinaria y Equipo	\$ 18.128.000	\$ -				
Muebles y enseres	\$ 2.540.000	\$ -				
Materia Prima	\$ 23.660.600	\$ 141.363.600	\$ 148.431.780	\$ 173.685.183	\$ 182.348.442	\$ 213.347.677
Pago Sel. y Bienes	\$ 5.225.300					
Gastos de operación	\$ 1.450.000					
Mano de Obra Directa		\$ 28.872.909	\$ 28.218.555	\$ 29.827.383	\$ 31.108.752	\$ 32.884.189
Cesantías e Intereses		\$ -	\$ 1.453.267	\$ 1.525.930	\$ 1.602.227	\$ 1.682.338
Gasto de Ventas		\$ 4.800.000	\$ 5.040.000	\$ 5.292.000	\$ 5.596.600	\$ 5.834.430
Nomina Administrativa		\$ 18.441.110	\$ 17.283.188	\$ 18.128.324	\$ 19.032.640	\$ 19.984.272
Cesantías e Intereses		\$ -	\$ 987.082	\$ 1.036.436	\$ 1.088.258	\$ 1.142.671
Gastos de Administración		\$ 7.500.000	\$ 7.875.000	\$ 8.268.750	\$ 8.682.188	\$ 9.116.297
Amortización		\$ 30.062.800	\$ 30.062.800	\$ 30.062.800	\$ 30.062.800	\$ 30.062.800
Intereses		\$ 22.847.728	\$ 18.037.680	\$ 13.227.632	\$ 8.417.584	\$ 3.607.536
Impuestos		\$ -	\$ 2.687.935	\$ 4.446.672	\$ 10.075.315	\$ 12.213.671
TOTAL EGRESOS	\$ 105.314.000	\$ 249.080.147	\$ 259.955.264	\$ 285.279.109	\$ 297.974.005	\$ 329.055.000
DISPONIBLE		\$ 11.507.853	\$ 14.510.536	\$ 37.710.173	\$ 41.163.941	\$ 64.807.015
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 0	\$ 11.507.853	\$ 26.018.389	\$ 63.728.561	\$ 104.892.502	\$ 169.899.517

Balance General

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
CONCEPTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja	\$ 11.507.853	\$ 26.018.389	\$ 63.728.561	\$ 104.892.502	\$ 169.699.517
Inventarios Materias Primas e Insumos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios de Producto en Proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Producto Terminado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Corriente:	\$ 11.507.853	\$ 26.018.389	\$ 63.728.561	\$ 104.892.502	\$ 169.699.517
ACTIVO FIJO					
Semovientes	\$ 48.000.000	\$ 48.000.000	\$ 66.160.000	\$ 66.160.000	\$ 65.707.200
Construcciones y Edificios	\$ 63.307.300	\$ 63.307.300	\$ 63.307.300	\$ 63.307.300	\$ 63.307.300
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 18.126.000	\$ 18.126.000	\$ 18.126.000	\$ 18.126.000	\$ 18.126.000
Muebles y Enseres	\$ 2.540.000	\$ 2.540.000	\$ 2.540.000	\$ 2.540.000	\$ 2.540.000
Depreciación acumulada	\$ 19.298.565	\$ 38.597.130	\$ 69.935.696	\$ 81.274.260	\$ 104.999.625
Total Activo Fijo	\$ 112.674.735	\$ 93.376.170	\$ 80.197.605	\$ 58.859.040	\$ 44.680.875
TOTAL ACTIVO	\$ 124.182.588	\$ 119.394.559	\$ 143.926.166	\$ 163.751.542	\$ 214.380.392
PASIVO					
Cuentas X Pagar Cesantías	\$ 2.440.349	\$ 2.562.366	\$ 2.690.485	\$ 2.825.009	\$ 2.966.259
Impuestos X Pagar	\$ 2.587.935	\$ 4.446.672	\$ 10.075.315	\$ 12.213.671	\$ 17.923.468
Obligaciones Financieras	\$ 96.390.500	\$ 76.281.700	\$ 64.830.800	\$ 45.742.085	\$ 36.749.484
TOTAL PASIVO	\$ 101.418.784	\$ 83.290.739	\$ 77.596.600	\$ 60.780.765	\$ 57.639.211
PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Reserva Legal Acumulada	\$ 776.380	\$ 2.110.382	\$ 5.132.977	\$ 8.797.078	\$ 14.174.118
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 6.967.424	\$ 18.993.438	\$ 46.196.790	\$ 79.173.700
Utilidades del Ejercicio	\$ 6.987.424	\$ 12.006.015	\$ 27.203.351	\$ 32.976.911	\$ 48.393.363
TOTAL PATRIMONIO	\$ 22.763.804	\$ 36.103.820	\$ 66.329.766	\$ 102.970.778	\$ 158.741.181
TOTAL PAS + PAT	\$ 124.182.588	\$ 119.394.559	\$ 143.926.166	\$ 163.751.542	\$ 214.380.392

Indicadores de evaluación financiera

Indicadores de Evaluación Financieros						
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Relaciones
Liquidez	\$ 2,29	\$ 3,71	\$ 4,99	\$ 6,97	\$ 8,12	Act. Cte. / Pas. Cte.
Capital de Trabajo	\$ 6.479.569	\$ 19.009.350	\$ 50.962.761	\$ 89.853.823	\$ 148.809.790	Act. Cte. - Pas. Cte.
Nivel de Endeudamiento	82%	70%	54%	37%	27%	Total Pasivo / Total Activo
Rotación Activos Totales	\$ 2,10	\$ 2,30	\$ 2,24	\$ 2,07	\$ 1,84	Ventas / Total Activo
Margen Bruto de Utilidad	24%	24%	27%	27%	28%	Utilidad Bruta / Ventas
Margen Neto de Utilidad	3%	4%	8%	10%	12%	Utilidad del Ejercicio / Ventas
Rendimiento del Patrimonio	31%	33%	41%	32%	31%	Utilidad del Ejercicio / Total Patrimonio

Valor presente Neto y Tasa Interna de Retorno

(Continúa en pág. 213)

(Viene de pág. 212)

Valor Presente Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)		
Año	Inversión Inicial	Flujo de Efectivo
0	\$ 165.314.000	-\$ 165.314.000
1		\$ 11.507.853
2		\$ 26.018.389
3		\$ 63.728.561
4		\$ 104.892.502
5		\$ 169.699.517
Total VAN		\$ 50.612.312
Tasa de Oportunidad de Retorno Esperada		15%
Tasa Interna de Retorno (TIR)		23%
Periodo de Recuperación de la Inversión en Años		4,3

Figura 19.

Fuente: Elaboración propia

Impacto económico

Según, Peláez y otros, (2012), los estudios de impacto económico sirven para medir la repercusión y los beneficios de inversiones en infraestructuras, organización de eventos, así como de cualquier otra actividad susceptible de generar un impacto socioeconómico, incluyendo cambios legislativos y regulatorios.

Por esta razón, el proyecto investigado buscar la optimización de recursos y la disminución de costos, además, incrementar el rédito obtenido, por consiguiente, generar un impacto económico elevado y positivo en quienes tengan alguna relación con la empresa, ya sea directa o indirecta, comercial o laboral, por otro lado, concretar y consolidar una economía de escala para el aprovisionamiento de materia prima e insumos y por último inversiones internas y externas, incremento de ventas, exportaciones a otros municipios o ciudades, etc.

Impacto social

Acontecimiento importante para la población tarrense, además, mejoramiento del nivel de vida de las personas y núcleos familiares vinculados y relacionados con el proyecto. En ese orden, gestar alianzas estratégicas con asociaciones locales para trabajar el tema de la asociatividad empresarial y forjar una cultura cooperativista, según Zoilo Pallares (2006:9) habla de una Asociatividad Territorial que es la cooperación entre los actores locales para promover y alcanzar el desarrollo sostenible y vincular competitivamente al territorio a las corrientes mundiales. Por otro lado, implementar la Responsabilidad Social Empresarial de forma oficial, igualmente, considerando los planteamientos de Pasquero (2000: 10), la responsabilidad social empresarial (RSE) es la totalidad de las obligaciones legales y voluntarias que una compañía debe asumir para ser percibida como modelo de buena ciudadanía en un ambiente dado, después de lo anterior, promover y motivar a pequeños empresarios y emprendedores para trabajar por la unidad, y desarrollo socio-económico de El Tarra.

Impacto ambiental

Generará bajo impacto ambiental, puesto que no se hará uso de elementos químicos tóxicos, por otra parte no se incurrirá en deforestaciones o excavaciones exageradas para la construcción de las instalaciones.

Igualmente, se emitirá cierto grado de contaminación atmosférica (gallinaza). En ese sentido, la gestión de estos subproductos avícolas como posibles contaminantes se centra en los problemas de calidad del agua y el aire, y en algunos casos de calidad del suelo (FAO, 2008; Nahm y Nahm, 2004; Williams, Barker y Sims, 1999), trayendo como consecuencia la degradación de las aguas superficiales y/o las aguas subterráneas cercanas, como resultado del aumento de la carga de nutrientes como el nitrógeno y el fósforo (y, en determinados emplazamientos, el potasio). Los problemas relativos a la calidad del aire son menos conocidos e incluyen el destino y los efectos del amoníaco, el sulfuro de hidrógeno, los compuestos orgánicos volátiles (COV) y las partículas de polvo emitidas por las instalaciones de producción de aves de corral.

Conclusiones

En virtud de los esfuerzos emprendidos y desarrollados para dar cumplimiento al plan de trabajo propuesto en la consecución y alcance de los objetivos fijados para la elaboración del presente proyecto investigativo titulado Plan de negocios para la creación de una granja avícola productora y comercializadora de huevos en el municipio de El Tarra, Norte de Santander; y con base en los resultados obtenidos de las diferentes averiguaciones, consultas, experimentos y confrontaciones realizadas por el investigador en cada uno de los estudios y enunciados contemplados en esta formulación, y siguiendo el orden secuencial de los objetivos establecidos, se concluye:

- Que la principal causante o factor intermitente para que la actividad avícola de postura no surja en el municipio de El Tarra es la carencia de asistencia técnica especializada; se requiere la presencia de un técnico agropecuario o profesional en manejo y bienestar animal en los proyectos emprendidos. A esta incidencia se suman múltiples decadencias y problemáticas más tales como: desconocimiento de la práctica avícola por parte de productores, desconocimiento de procesos organizacionales y gerenciales, carencia de asociatividad y cooperativismo empresarial, relaciones empresariales conflictivas entre socios, entre otros.
- Que el sector avícola, independientemente de la actividad de explotación que se desarrolle (postura o pollo de engorde), está propenso a sufrir desavenencias o decadencias que afectan en gran o menor proporción los procesos administrativos u operativos implementados por la unidad productiva, como consecuencia de los múltiples factores internos y externos que coexisten en el entorno, los cuales pueden ser de carácter político, ideológico, social, geográfico, económico, sanitario, ambiental, psicológico, filosofía empresarial, etc. Sin embargo, el colapso o el fortalecimiento de dicho negocio dependerá del conocimiento y la capacidad del líder a cargo del emprendimiento, para decidir lo mejor para la empresa en el momento preciso, debe

ser una persona proactiva, con facilidad de análisis y mente perceptiva que le permita ver entre las brechas las oportunidades de crecimiento y sostenibilidad empresarial, o en situación contraria, contemplar y estudiar las alternativas que mejor afronten los conflictos. Así mismo, debe estar rodeado de un equipo de trabajo capacitado, arriesgado y creativo que le proporcione alternativas para idear e implementar estrategias defensivas y ofensivas frente a los factores y momentos adversos.

- Que el municipio de El Tarra cuenta con las condiciones de comercio idóneas para que se lleve a cabo eficiente y sosteniblemente la actividad avícola de postura. La estructura de mercado presente en esta población registra gran dinamismo y competitividad, las fuerzas de mercado tales como demanda y oferta se encuentran activas y en constante crecimiento y relativamente equilibradas, hay gran potencial y oportunidad de negocio; existe además el respaldo y apoyo de los habitantes hacia la idea de crear una granja avícola productora y comercializadora de huevos, pues esta alternativa no solo les permitirá adquirir un artículo fresco, asequible y en buenas condiciones sanitarias sino que también contribuirá al fortalecimiento de la industria y el comercio local. Sin embargo, hay discrepancia de opiniones entre comerciantes y consumidores respecto a la idea que se plantea en esta investigación de instaurar una unidad productiva dedicada a la producción de huevos bajo prácticas orgánicas y ecológicas que den al producto una caracterización semi-criolla, si bien al consumidor le resulta atractiva esta propuesta por la composición altamente nutritiva que representaría este producto, a los tenderos les generaría complicaciones en su actividad como comerciantes, ya que este artículo tendría un valor económico más elevado que el huevo industrial que tradicionalmente comercializan.
- Que las instalaciones de la granja deben estar ubicadas en un sitio abierto, contemplando previamente las medidas y requerimientos técnicos, sanitarios y ambientales correspondientes, establecidos en los diferentes lineamientos y normativas institucionales y gubernamentales nacional, departamental y local, referentes al tema avícola: ejemplo, licencias, permisos, reglamento para construcción de granjas avícolas, bioseguridad, entre otras; que proporcionen eficacia operativa y administrativa a la empresa; así como seguridad y bienestar para las personas internas y externas a la institución y a las aves objeto principal de la actividad, dotando las diferentes áreas y locaciones de los equipos y requerimientos necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones, brindando las mejores condiciones de higiene para evitar afectaciones al producto final que puedan causar riesgos a la salud del consumidor. Para contrarrestar todas estas posibles dificultades, la dirección debe diseñar, disponer e implementar procesos y planes administrativos y operativos rigurosos y efectivos que prevengan y den tratamiento a dichas situaciones.
- Que la empresa, ya sea que inicie o no su actividad industrial y comercial amparada bajo los lineamientos y parámetros legales establecidos y exigidos por la legislación colombiana concernientes a todo el entorno empresarial; debe diseñar una sólida, clara y bien definida estructura organizacional, con manuales de funciones y procedimientos precisos para cada uno de sus miembros y colaboradores, vinculación del personal

idóneo mediante contratos laborales a término fijo o indefinido según sea el caso, con responsabilidades y parámetros concretos, que se establezcan y respeten jerarquías, que se designen controlada y organizadamente metas y objetivos y que se reporten oportunamente los resultados conseguidos, que se implemente una comunicación clara y concisa entre superior y subordinado y viceversa y entre todas las áreas de la institución, que haya armonía y buenas relaciones laborales; todo ello buscando consolidar un eficiente proceder de la empresa en su campo administrativo y operativo, consiguiendo y ofreciendo alta calidad en servicio y producto, y por supuesto crear una imagen corporativa seria, comprometida, fuerte y respetable ante la comunidad y sus grupos externos de apoyo.

- Que la propuesta de negocio aquí contemplada, una vez se cristalice la decisión de puesta en marcha de la misma, se constituirá con la figura de Sociedad por Acciones Simplificadas y como persona jurídica; y su naturaleza siempre será comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Se determinó esta figura empresarial porque es un modelo flexible que proporciona mucha más comodidad y facilidad en tramitación al emprendedor al momento de legitimar su negocio; no obstante, deberá seguir paso a paso los requisitos exigidos para consolidarse como empresa legalmente constituida; entre estos requerimientos están: tramites comerciales (nombre de la empresa, documento de constitución, formularios, registro mercantil, entre otros), trámites tributarios (inscripción RUT, declaración de impuestos), trámites de funcionamiento (licencias, permisos, certificados, etc.) y trámites de seguridad social y laboral para los empleados.
- Que la puesta en marcha del negocio, con una capacidad instalada de momento (administrativa y operativa) estimada en un 80% – *cifra expresada intuitivamente basada en la información obtenida hasta ahora* – en infraestructura, equipamiento, maquinaria, semovientes, capital de trabajo, tramitaciones de constitucionalidad y procesos para consolidar una práctica avícola sostenible, limpia, segura y socialmente responsable, requiere de una inversión inicial de \$ 166'000.000 aproximadamente. Para lo cual, se ha contemplado una estructura de apalancamiento que incluye la obtención de recursos del Estado a través del Fondo Emprender del SENA; gestionando ante entidades financieras públicas y privadas, aportes sociales, o permitir la participación de inversionistas particulares interesados.

Los resultados arrojados por el estudio financiero en las diferentes proyecciones y análisis realizados soportan la viabilidad del proyecto, al derivar cifras positivas y prometedoras, pese a su elevado monto inicial en inversión. El gestor de la propuesta esperaba obtener una tasa de oportunidad alrededor del 15%, no obstante, las proyecciones auguran una tasa de retorno del 23% y un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 50'612.300; con un período de recuperación de la inversión cercano a los cuatro años y medio.

De otra parte, para que la empresa se mantenga activa en el mercado necesita alcanzar y mantener como lo mínimo una producción de 28.838 unidades de huevos mensuales, cifra que le da su punto de equilibrio para poder sobrellevar los gastos y costos. Pero para

satisfacción y tranquilidad de la dirección de la organización, la capacidad instalada de la granja ofrece la oportunidad de producir 36% más que la cantidad requerida por el estudio, es decir, el plan de producción y la proyección de ventas de la Avícola Guerrero alcanzará las 79.500 unidades al mes, lo que supone un amplio margen de rentabilidad y sostenibilidad empresarial.

- Que toda actividad empresarial de alguna u otra manera genera impactos tanto positivos como negativos en la esfera social, ambiental y económica dentro del entorno en que se desarrolla su razón social. Algunas de estas repercusiones pueden darse en mayor o menor proporción según el tipo de negocio que se maneje, o el enfoque de las políticas de responsabilidad social empresarial implementadas por los ejecutivos al mando. Hoy en día no hay excusa para decir que no existen mecanismos que permitan contrarrestar los impactos de efecto nocivo para los grupos de interés, el medio ambiente, el ámbito social y económico. La legislación colombiana ha diseñado y puesto a disposición de los empresarios múltiples lineamientos que proporcionan información importante para el buen manejo empresarial, igualmente, han surgido asociaciones, entidades y organismos que hacen presencia en todo el territorio nacional, para proveer asesoramiento en diversos asuntos con el propósito de facilitar y fortalecer la actividad empresarial; así mismo, a nivel internacional se encuentran directrices y casos prácticos que ayudan a crear procesos, procedimientos, plataformas, sistemas y estructuras sólidas y eficientes para el direccionamiento estratégico de las instituciones.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias bibliográficas

1. Alcaldía de El Tarra, N. d., & Desarrollo, U. y. (2 de Marzo de 2016). El Tarra, Norte de Santander, Colombia: Ubicación geográfica de El Tarra. Recuperado el 16 de agosto de 2016, de http://eltarra-nortedesantander.gov.co/informacion_general.shtml
2. Alcaldía El Tarra, N. d. (2012). *Sitio oficial ElTarra-nortedesantander*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de [Eltarra-nortedesantander.gov.co/información_general.shtml](http://eltarra-nortedesantander.gov.co/información_general.shtml)
3. Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. Colombia: Editorial Nomos S.A.
4. Colombia, C. d. (5 de Diciembre de 2008). *Diario Oficial N° 47. 194. Ley 1258 de 2008, Creación de la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)*. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>
5. David, Fred. (1999). *Administración Estratégica*. México. Editorial Prentice Hall.
6. Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. 6ª Ed. México: Prentice Hall.
7. FAO. (2008). Poultry in the 21st century: avian influenza and beyond. Actas de la conferencia internacional sobre aves de corral, 5-7 de noviembre de 2007, Bangkok. Editadas por O. Thieme y D. Pilling. Actas de producción y sanidad animal de la FAO N.º 9. Roma.

8. Hernández, José Luis (2005). *Análisis Financiero*. Perú. Disponible en: [www.gestiopolis.com/canales5/fHYPERLINK "http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm"](http://www.gestiopolis.com/canales5/fHYPERLINK%20http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm)in/anfinancier.htm. Consulta: 22 de abril de 2017.
9. Honig, B. & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management* 30(1), 29-48.
10. Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
11. Jesús Enrique Pérez, r. l. (16 de Junio de 2016). *Causas o razones por las cuales no ha proliferado la práctica avícola de postura en el municipio de El Tarra, Norte de Santander*. (g. d. Guido Alfonso Guerrero Durán, Entrevistador).
12. La definición de la AMA se reporta en "New Marketing Research Definition Approved", Marketing News, 21 (2 de enero de 1987). Véase también Michelle Wirth Fellman, "An Aging Profession", Marketing Research, Chicago (primavera de 2000): 33-35; y Lawrence D. Gibson, "Quo Vadis, Marketing Research?" Marketing Research, Chicago (primavera de 2000): 36-41.
13. Mason, C. & Stark, M. (2004). What do Investors Look for in a Business Plan? A comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels. *International Small Business Journal* 22(3), 227-248.
14. Nahm, K.H. y Nahm, B.A.(2004). *Poultry production and waste management*. República de Corea, Yu Han Publishing. ISBN 89-7722-623-6.
15. Pallares, Z (2004). *Asociatividad empresarial. Estrategia para la competitividad*. Bogotá: Fondo Editorial Nueva Empresa. 319
16. Pasquero, Jean (2000) *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique*. En M.F.
17. Peláez, José Antonio y otros, (2012) Estudios de impacto económico, cómo valorar la repercusión y el retorno de iniciativas e inversiones públicas. <http://www.pwc.es/>
18. Rosales, Baca, (2010). Estudio técnico. Recuperado de:
19. http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad2/lecturas/Capitulo_del_Estudio_Tecnico.pdf
20. Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona, España: Biblioempresa.
21. SENA. (s.f.). *SENA, Fondo Emprender*. Recuperado de <http://www.sena.edu.co/opportunidades/emprendimiento-y-empresarismo/Paginas/Fondo-Emprender.aspx>
22. Sapag Chain, Nassir; Sapag Chain, Reynaldo (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*; Ed. Mc.Graw Hill; Colombia.
23. Williams, M., Barker, J. y Sims, J. 1999. *Management and utilization of poultry wastes*. *Rev Environ Contam Toxicol.*, 162: 105-157.