

**ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DE HUEVO DE
CAMPO**

EDGAR MAURICIO SÁNCHEZ DURÁN

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI – COLOMBIA
2014**

**ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DE HUEVO DE
CAMPO**

EDGAR MAURICIO SÁNCHEZ DURÁN

**Proyecto de grado presentado para optar al título de
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Profesora
Msc. HELENA MARÍA CANCELADO CARRETERO**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI – COLOMBIA
2014**

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
1. Contextualización.....	10
1.1. Sector avícola en la región.....	11
1.2. La empresa productora de huevo de campo.....	13
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.2. El Problema.....	14
3. JUSTIFICACIÓN.....	18
4. MARCO DE REFERENCIA.....	19
4.1. Alianzas en Cadenas Productivas.....	20
4.2. Clúster.....	21
4.3. Empresa conjunta o Joint Venture.....	26
4.4. Análisis DOFA.....	29
4.5. Evaluación Financiera.....	30
4.6. Resultados esperados del proyecto.....	30
5. OBJETIVOS.....	32
5.1. Objetivo General.....	32
5.2. Objetivos Específicos.....	32
6. ANÁLISIS DOFA.....	33
6.1. Metodología.....	33
6.2. Empresa Productora Huevo de Campo.....	34
6.3. La región.....	37
6.4. Estrategias y Acciones.....	39
7. MODELO PARA ACUERDO DE ASOCIATIVIDAD PARA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA.....	41
7.1. Metodología.....	42
7.2. El Modelo Asociativo.....	43
7.3. Alcance del Proyecto Asociativo en las etapas del Negocio.....	49
7.3.1. Etapas incluidas en el proceso.....	50
7.3.2. Etapas no incluidas en el proceso.....	51

8. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA.	53
8.1. Inversión requerida.	53
8.2. Evaluación Financiera.....	56
8.2.1. Flujo de Caja.	57
8.2.2. Factibilidad Financiera.....	60
9. INCREMENTO EN LA PRODUCCIÓN Y FLUJOS DE CAJA DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE HUEVO DE CAMPO.....	62
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	68

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Producción de huevo en Colombia.	11
Tabla 2. Producción promedio mes.	15
Tabla 3. Demanda mensual por punto de venta.	16
Tabla 4. Formas de ampliar la capacidad. (Lewis, 1993).....	19
Tabla 5 Requerimientos detallados de inversión.	55
Tabla 6. Flujo de caja con recursos propios.	57
Tabla 7. Flujo de caja con endeudamiento.	59
Tabla 8. Producción proyectada incluyendo Productores Asociados.....	62
Tabla 9. Flujo de caja sin asociatividad.	63
Tabla 10. Flujo de caja con asociatividad.	64

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Entorno de la cadena productiva. (CICDA - Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola - Nogent sur Marne - France, 2004)	20
Ilustración 2 – Fuentes de Ventaja Competitiva.....	24
Ilustración 3 – Diagrama de Proceso de la Empresa	51
Ilustración 4 - Diagrama del Modelo Asociativo	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Consumo per cápita de huevo.....	12
Grafico 2. Producción real promedio mes Vs. Producción esperada / mes.	16
Gráfico 3. Pareto por demanda de puntos de venta.	17
Gráfico 4. Producción proyectada incluyendo Productores Asociados.	62

RESUMEN

El trabajo plantea aumentar la producción de huevo de campo en una empresa de origen familiar y en segunda instancia, brindar a la comunidad la oportunidad de realizar una actividad económica rentable, generando empleo, mejorando ingresos de las familias campesinas y beneficiando así la comunidad rural en donde se encuentra ubicada la empresa productora de huevo de campo.

La empresa se encuentra actualmente sin capacidad para aumentar la producción, debido a políticas internas donde no se puede realizar inversión mediante endeudamiento financiero y no se cuenta con recursos propios o capital para este fin. Mientras que sus clientes le han abierto la puerta a más puntos de distribución a los cuales no se les ha podido alcanzar beneficio por la falta de producto para satisfacer esta demanda. Como salida a esta problemática se contempló la posibilidad de realizar asociatividad con los campesinos de la región y conseguir el beneficio común.

Se evaluó un modelo de asociatividad que cumpla con las expectativas de las partes desde el punto de vista estratégico, mediante el análisis DOFA y midiendo posteriormente la viabilidad financiera del proyecto. Este modelo plasma un análisis para que la empresa logre sus objetivos con estrategia de integración que le permitirá aprovechar sus oportunidades de mercado.

El trabajo determinó que es viable la integración asociativa de los actores, siendo esta actividad rentable financieramente. Se llegó a esta determinación mediante la demostración con indicadores VAN y TIR construidos con base a los flujos de caja proyectados.

INTRODUCCIÓN

Los trabajadores agropecuarios con mercado comercial por explotar, a los cuales les cuesta abarcar todas sus necesidades, debido a la falta de recursos económicos que les permita ampliar su capacidad de producción, para una demanda por satisfacer, se les hace totalmente forzoso realizar una disertación cuidadosa de los diferentes modelos de asociatividad con el objeto de aumentar la producción. Teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas que logren tener impacto para el futuro de su negocio y analizar los beneficios para cada una de las partes involucradas en la relación asociativa, los requerimientos de inversión y las responsabilidades enmarcadas legalmente para la integración.

Hoy por hoy el entorno de oferta y demanda para el desarrollo de las sociedades, está altamente influenciado por elementos externos. En la competencia, las compañías colombianas tienen que rebuscar opciones creativas y factibles para proveer a sus clientes de manera satisfactoria.

Los productores pecuarios, especialmente pequeños y medianos, se voltean a creer en la asociatividad como una iniciativa muy viable para su desarrollo. La asociatividad se puede entender como acuerdos cooperativos en los que dos o más actores se unen para lograr Ventajas Competitivas, que no alcanzarían por sí solos.

1. Contextualización

El producto sobre el cual se desarrolla la empresa objeto del presente trabajo es el huevo de campo, denominado de esta forma en el argot popular de quienes conocen la alimentación y productos de origen campesino y por el proceso natural mediante el cual son obtenidos los huevos. En el mercado y según la normatividad vigente son conocidos como huevos orgánicos o ecológicos. Este nombre no puede ser utilizado por la Empresa Productora de Huevo de Campo en este producto específico, dada la falta de una certificación que lo valide como producto ecológico.

La ley 00074 de 2002 define en el artículo 4:

- a) Sistema de Producción Agropecuario Ecológico. Sistema holístico, de gestión de la producción que promueve y realza la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica de suelo. Esta producción se basa en la reducción de insumos externos y la exclusión de insumos de síntesis química;
- b) Etiquetado. Las menciones, indicaciones, marcas de fábrica o de comercio, imágenes o signos que figuren en envases, documentos, letreros, etiquetas, anillos o collarines que acompañan o se refieren a productos obtenidos bajo las directrices de este reglamento;
- c) Proceso. Secuencia de etapas u operaciones que se aplican a las materias primas y demás ingredientes para obtener un alimento. Esta definición incluye la operación de envasado y embalaje del producto terminado;
- d) Ingredientes. Las sustancias, los aditivos e inertes, utilizados en la preparación, transformación o procesamiento de alimentos;
- e) Comercialización. Proceso por medio del cual se transfieren bienes de los productores a los consumidores;
- f) Certificación. Procedimiento mediante el cual una tercera parte da constancia por escrito o por medio de un sello de conformidad de que un producto, un proceso o un servicio cumplen los requisitos especificados en el reglamento.

El huevo es un producto básico de la canasta familiar en todos los estratos socio-económicos; un aspecto a destacar es su bajo costo en el mercado, que lo hace fácilmente viable a los compradores.

1.1. Sector avícola en la región.

Los orígenes del sector avícola colombiano se remontan aproximadamente a 1940, cuando se empezaron a industrializar las granjas de cría de pollos para el comercio; a partir de entonces ya que no solo se hablaba de la industria del pollo, sino también del huevo y de otros productos derivados de este. Con el transcurso de los años las empresas avícolas invirtieron grandes capitales en la modernización de sus plantas de producción; así consiguieron que sus productos adquirieran valor y fueran más competitivos en el mercado colombiano, lograron también que los costos bajaran significativamente, y con ellos los precios.

En la última década el consumo mundial de huevo ha aumentado abundantemente, pues varios factores hacen de esta una opción atractiva de alimentación, entre ellos, sus bajos costos, su riqueza en nutrientes y su sabor. (Universidad del Rosario - Hugo Alberto Rivera R., Juan Diego Malaver, Karen Tatiana Peña y Marleny Natalia Malaver, 2012)

La producción de huevo ha adquirido un rol muy importante en la economía Colombiana, incluso en términos geográficos (ver tabla 1. Producción de huevo en Colombia), pues está presente en gran parte del territorio colombiano. Sin embargo, se encuentra con mayor solidez en el centro del país. En el departamento de Cundinamarca se encuentran la mayoría de estas granjas y le siguen los departamentos de Santander, Valle del Cauca y Antioquia.

Tabla 1 Producción de huevo en Colombia.

REGIÓN/AÑO	PRODUCCIÓN HUEVOS (MILES DE UNIDADES)			
	2010	2011	2012	2013 (ENE-MAR)
Central	190.549	195.021	195.710	43.664
Santander	158.324	152.016	158.570	31.730
Valle	90.998	88.381	92.529	23.327
Antioquia	44.650	51.786	61.454	22.459
Costa	56.035	56.983	61.255	15.824
Eje Cafetero	54.338	56.501	49.529	11.492
Oriente	14.991	14.290	14.351	3.002
Total	609.885	614.977	633.399	151.499

Foto: 123RF

FUENTE: FENAVI-FONAV.

La dinámica del consumo per cápita de huevo, pasó de 198 huevos/año en 2008 a 234 huevos/año a diciembre de 2011 (ver gráfico 1. Consumo per cápita de huevo); y un aumento de las unidades producidas en 2008, pasando de 24'762.452 unidades/día a 29'211.250 unidades/día en 2011, lo que representa crecimiento para el período cercano a 18%. En 2012, salieron de los galpones colombianos

10.606 millones de huevos (29´461.111 unidades/día). La industria hace esfuerzos por mejorar la productividad, ante el crecimiento de los costos de producción.¹

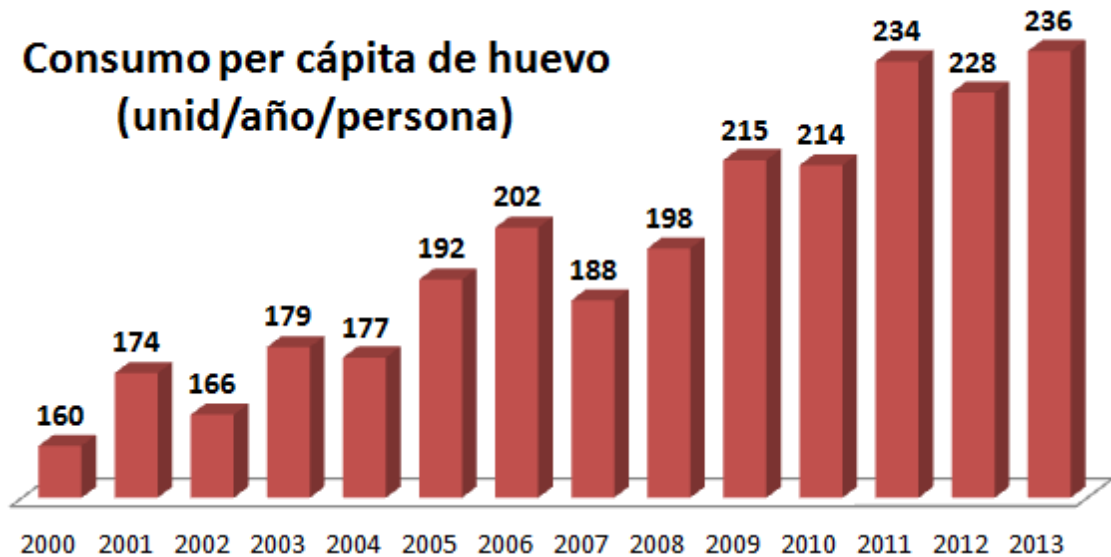


Gráfico 1 Consumo per cápita de huevo.
Fuente: Estadísticas FENAVI.

La Federación Nacional de Avicultores, FENAVI; mediante el departamento de análisis económicos ha mantenido un monitoreo permanente del consumo de huevos a nivel nacional. Estos informes y estadísticas que han sido publicados año a año, han permitido que la industria se enfoque en un solo camino y objetivo.

En diez años el consumo de huevos por cada colombiano ha aumentado un 31,8%, indicando que el huevo cada día es un producto de alto consumo y que tiene un fuerte peso en la canasta familiar de los colombianos. Este indicador que va en aumento a pesar de las dificultades económicas debido al invierno y al incremento en el costo de los insumos, no ha afectado notoriamente el consumo de estos.

Según FENAVI el crecimiento de este indicador se ha dado gracias al aumento de la productividad y la dinámica del encasetamiento (entrada de pollitas a producción) con el crecimiento de la demanda (Federación Nacional de Avicultores de Colombia, 2012). Además que la producción se colocó toda en el mercado nacional por ende las exportaciones fueron mínimas que según el DANE solo fueron 1% del total de la producción.

¹ FENAVI. Estadísticas–Consumo per cápita. [En línea]. 2013. [Citado 20-Jun-2013] Disponible en internet: <http://www.fenavi.org/images/stories/estadisticas/article/2160/Consumo-percapita-Jun-20-2013.xls>

Los diferentes sectores están manejando las mismas tendencias, donde se puede evidenciar la fuerte influencia de los supermercados con sus propias marcas, grandes cadenas como Éxito con su propia marca Ekono, y Makro con su marca Aro. Esto genera una guerra de precios entre la competencia y el aumento de la demanda con altos niveles de calidad, logrando influenciar al consumidor a la hora de hacer la compra.

Por último hay que denotar que los TLC (Tratados de Libre Comercio), sobre todo el de Estados Unidos incrementará el volumen de materia prima para el sector y que este país enviará huevos al país dependiendo del precio y de la revaluación del peso, para así entrar a competir.

1.2. La empresa productora de huevo de campo

La empresa es colombiana con sede productiva y administrativa en la vereda La Estrella en el municipio de Jamundí, Valle. Concepto de origen familiar campesino, creado con el objetivo principal de producir huevo orgánico para alimento humano, cumpliendo la promesa de valor y características del producto. El proyecto se desarrolla en una granja campesina de 6400 metros cuadrados, de los cuales 2000 metros cuadrados están dedicados a potreros de pastoreo y actividad natural de las gallinas ponedoras, 160 metros cuadrados a galpones y el área restante a casa habitación de la familia propietaria, quienes realizan todas las labores de producción sumado a dos trabajadores campesinos de la región. La empresa inicio labores en el año 2011.

Para el mercado en la región descrita en el punto 1.1, los sistemas industrializados ofrecen al consumidor un producto homogéneo en el que persiguen la máxima productividad de las ponedoras, destinado a un mercado donde la competencia es intensa. El sistema ecológico ofrece al consumidor un producto diferenciado de alta calidad y valor agregado.

La producción ecológica está orientada hacia un segmento de mercado con un cierto nivel de interés sobre las condiciones de producción y calidad de los alimentos. El desconocimiento del consumidor sobre las características de la producción ecológica y la confusión con cierta terminología utilizada frecuentemente en la promoción de los huevos (huevos de campo, huevos orgánicos, huevos de la tierra Etc.) suponen una amenaza para los huevos ecológicos. Es previsible que el desarrollo del mercado de productos ecológicos facilite la diferenciación de estos productos y familiarice al consumidor con la denominación ecológica.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes.

Para abordar la problemática de este proyecto existen investigaciones ya realizadas en las cuales “El problema objeto de investigación es la debilidad que hoy muestran las empresas agropecuarias para adaptar mecanismos que les permitan aumentar la productividad y competitividad. Para lo cual se propone que la asociatividad es una importante estrategia que debe implementarse en el sector agropecuario para aprovechar las oportunidades, generar economías de escala y reconocimiento en nuevos mercados. Estas ventajas han sido demostradas en diversas metodologías de cooperación inter-empresarial que han sido apoyadas por instituciones nacionales como el Ministerio de Trabajo, el Sena, el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, ACOPI, entre otras.” (ARIZA ARIZA, 2007).

El gobierno Colombiano apoya este tipo de iniciativas mediante programas especiales de créditos asociativos a través de Finagro, con el fin de promover el acceso a los diferentes beneficios de la asociatividad “en donde los productores del sector rural, que antes estaban trabajando de manera independiente, se asocian y logren mejores resultados teniendo en cuenta que la mayoría corrían un gran riesgo, estaban limitados en su capacidad de inversión y no contaban con los contactos necesarios para la comercialización de sus productos. (FINAGRO. La asociatividad, estrategia de competitividad para los pequeños productores. [En línea] 2014 [Citado Viernes, Enero 3, 2014])

Beneficios del encadenamiento para el pequeño productor:

- Garantía de comercialización del producto
- Asistencia técnica y transferencia de conocimiento
- Incrementos en la competitividad de la producción agropecuaria
- Acceso a nuevos mercados
- Apoyo en la infraestructura de los proyectos productivos

2.2. El Problema.

El problema es la demanda insatisfecha causada por la limitada capacidad de producción de la granja de huevo de campo debido principalmente a que su capacidad instalada se encuentra en el 100% (se detalla la capacidad de producción en el punto 2.2.1); y su falta de capital para inversión en infraestructura y tierras

para su crecimiento. Por otra parte se tiene la demanda actual de los puntos de distribución (se detalla en el punto 2.2.2 la cual no alcanza a ser satisfecha con el nivel de producción actual.

2.2.1. Capacidad de Producción.

Actualmente la empresa cuenta con capacidad para 1000 gallinas ponedoras distribuidas en cuatro lotes de igual tamaño (250 gallinas) ubicando cada lote por edad de colocación intermedia a un mes de diferencia en un galpón diferente. La estimación de producción de huevos por gallina es del 0,8 huevo/día, es decir: 800 huevos/día - 24.000 huevos/mes - 800 panales/mes. Esta producción esperada está calculada bajo un supuesto de 1 mes = 30 días. El promedio real de producción variara de acuerdo al número de días que tenga cada mes, para efectos de la medición será tomado el promedio real esperado según los días calendario de cada mes.

En la tabla 2. Y Gráfico 2. Se muestran las producciones promedio mensuales contra la producción esperada de acuerdo al estándar de una gallina ponedora bajo condiciones de producción natural de campo (0,8 huevo/día) será realmente 21.60. Debido a la variación natural del proceso y las averías no se cumple con la producción esperada en ningún periodo, por esta razón se recomienda tener en cuenta este comportamiento para los cálculos financieros de los capítulos 8 y 9.

FECHA	PRODUCCIÓN	AVERÍAS	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	DÍAS / MES
	UNDS PROMEDIO / DIA		REAL PROMEDIO / DIA	REAL PROMEDIO / MES	ESPERADA MES	
ene-13	818,6	21,3	797,3	24.715,4	24.800,0	31
feb-13	805,8	21,1	784,7	21.971,0	22.400,0	28
mar-13	741,4	22,0	719,4	22.300,5	24.800,0	31
abr-13	605,9	19,6	586,3	17.589,0	24.000,0	30
may-13	670,6	17,3	653,3	20.252,3	24.800,0	31
jun-13	702,3	18,8	683,5	20.505,0	24.000,0	30
jul-13	719,1	20,0	699,1	21.672,1	24.800,0	31
ago-13	790,0	21,3	768,7	23.829,7	24.800,0	31
TOTAL	731,7	20,2	711,5	21.604,4		30

Tabla 2. Producción promedio mes.

Fuente: Archivo de datos histórico de la empresa.

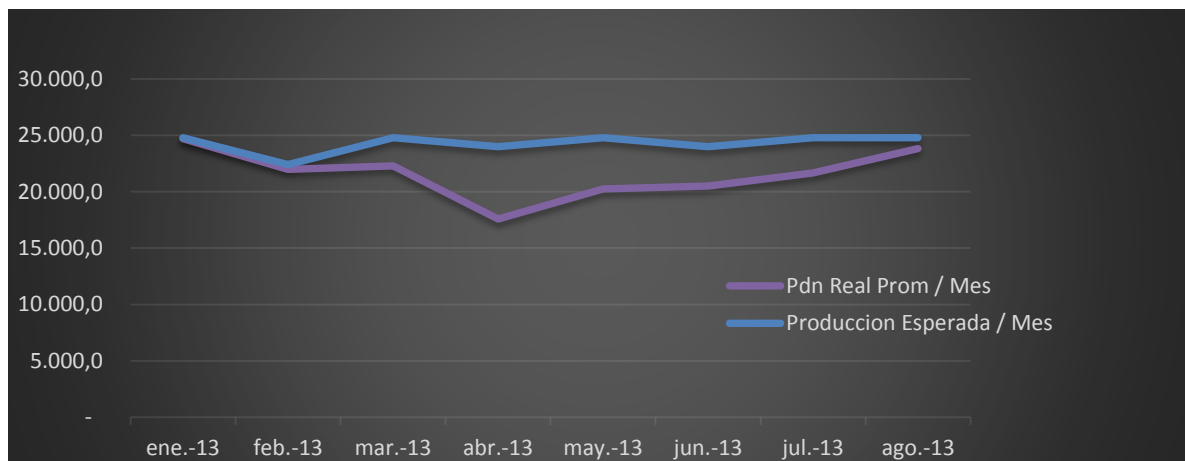


Grafico 2. Producción real promedio mes Vs. Producción esperada / mes.
Fuente: Archivo de datos histórico de la empresa.

2.2.2. Demanda.

La demanda total mensual por parte de los 11 puntos de venta (ver Tabla 3.) mediante los cuales se realiza la comercialización del producto es:

43.200 huevos/mes (518.400 huevos/año) – Demanda Total.

El déficit mensual para atender la demanda de producto es:

21.597 huevos/mes (259.164 huevos/año) – Déficit.

Punto de Venta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Demanda Total / Mes
ene-13	10.800	7.200	6.000	4.800	3.600	3.000	3.000	2.400	1.200	600	600	43.200
feb-13	10.800	7.200	6.000	4.800	3.600	3.000	3.000	2.400	1.200	600	600	43.200
mar-13	10.800	7.200	6.000	4.800	3.600	3.000	3.000	2.400	1.200	600	600	43.200
abr-13	10.800	7.200	6.000	4.800	3.600	3.000	3.000	2.400	1.200	600	600	43.200
may-13	10.800	7.200	6.000	4.800	3.600	3.000	3.000	2.400	1.200	600	600	43.200
jun-13	10.800	7.200	6.000	4.800	3.600	3.000	3.000	2.400	1.200	600	600	43.200
jul-13	10.800	7.200	6.000	4.800	3.600	3.000	3.000	2.400	1.200	600	600	43.200
ago-13	10.800	7.200	6.000	4.800	3.600	3.000	3.000	2.400	1.200	600	600	43.200
Total unidades / Punto de venta	86.400	57.600	48.000	38.400	28.800	24.000	24.000	19.200	9.600	4.800	4.800	345.600
%	25%	17%	14%	11%	8%	7%	7%	6%	3%	1%	1%	100%
% Acumulado	25%	42%	56%	67%	75%	82%	89%	94%	97%	99%	100%	

Tabla 3. Demanda mensual por punto de venta.
Fuente: Archivo de datos histórico de la empresa.

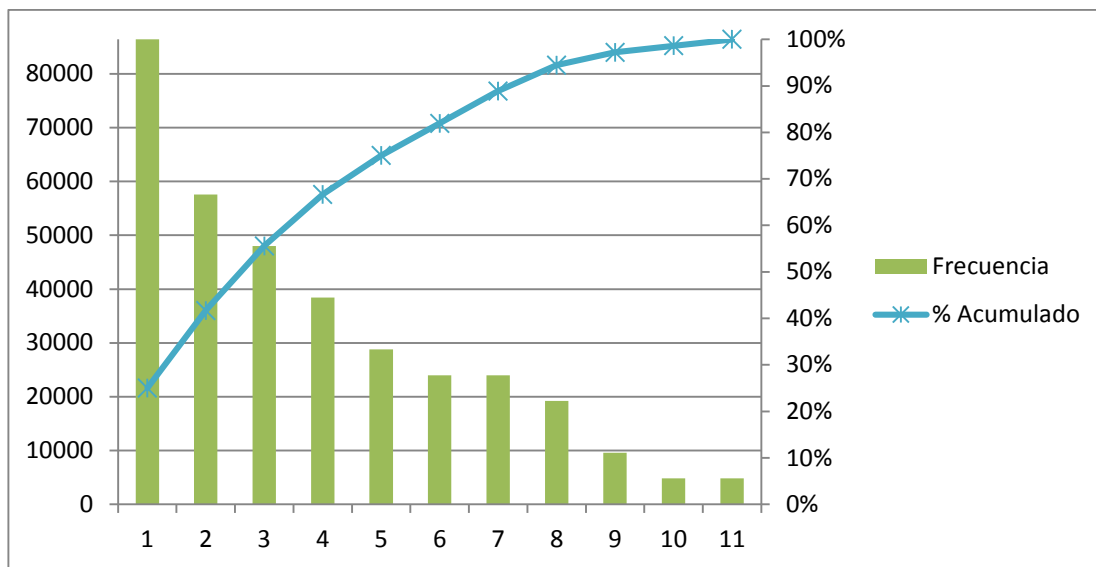


Gráfico 3. Pareto por demanda de puntos de venta.

Fuente: Archivo de datos histórico de la empresa.

El número de gallinas adicionales necesarias para satisfacer la demanda actual de los puntos de distribución sería 899 gallinas teniendo en cuenta el estándar. El gráfico 3. Permite identificar los puntos con mayor demanda para priorizar la atención de la demanda.

2.2.3. Demanda Potencial.

La cantidad de puntos de venta sin atender de la cadena de supermercados más representativa en ventas actualmente es de 10 puntos; sumado a la segunda cadena de supermercados en ventas en los que se distribuye el producto es de 8 puntos de venta. En total se tendría una demanda potencial de 18 puntos de distribución.

La demanda potencial a satisfacer sería en 18 puntos equivalentes a 135.000 huevos/mes. La cantidad de gallinas necesarias para satisfacer la demanda potencial sería 5625 gallinas.

Los tres puntos en los que se divide el planteamiento del problema permiten concluir la necesidad de aumento de la producción para una demanda real actual insatisfecha; también permite identificar la posibilidad de involucrar a futuro otros productores al modelo de asociatividad dada la demanda potencial al estar el producto codificado en puntos de ventas sin ser atendidos actualmente.

3. JUSTIFICACIÓN.

La historia registra que el hombre necesitó asociarse de diferentes maneras desde la época primitiva para el beneficio de sus objetivos y lograr los medios de subsistencia en ese entonces que eran principalmente la alimentación y la convivencia social, en tal sentido la Asociatividad tiene sus orígenes desde el momento mismo que el hombre creó esta necesidad.

En cuanto a las Asociaciones en el Valle, se puede mencionar que el antecedente directo se encuentra desde tiempos muy antiguos en los cuales las personas se reunían con el objeto de crear fuentes de empleo y de producción con finalidades de lucro, sin embargo lo hacían de una manera informal, ya que no existía una regulación que acondicionara sus operaciones de trabajo.

De tal manera que el presente trabajo de grado resulta importante y preciso en lo referente a esta temática y porque se aspira contribuya a mejorar las condiciones socioeconómicas de los campesinos de la vereda La Estrella en el municipio de Jamundí - Valle, creando estrategias como la adopción de herramientas de crecimiento económicos como la asociatividad.

Las intenciones de la elección por esta problemática están justificadas porque se aspira a que este trabajo sea favorable por los siguientes aspectos:

- Buscar el bienestar de la región partiendo de una necesidad empresarial por limitación económica y financiera para su crecimiento donde se pueda beneficiar a todas las partes.
- Los campesinos de la ciudad de la vereda La Estrella, de diferentes actividades productivas que se están agrupando para encarar juntos un proyecto de desarrollo económico a través de una estrategia que les permita su crecimiento.
- Impulsar el mejoramiento de sus condiciones de vida como respuesta a que ellos guíen su acción por relaciones sociales enmarcadas en la asociatividad.

4. MARCO DE REFERENCIA

En la asociatividad estratégica se coopera por una necesidad mutua y se comparten riesgos con el fin de alcanzar un objetivo común. Permite acceder a muchos recursos de los que puede poseer o adquirir un actor por sí solo. Esta asociatividad puede ampliar considerablemente la capacidad para fabricar un producto, reducir costos, satisfacer mercados y generar mayores ingresos. Hay diferentes modelos mediante los cuales se pueden realizar alianzas o estrategias asociativas:

- Alianzas en cadenas productivas.
- Clúster.
- Joint Venture.

Estos modelos serán la base de construcción del modelo de asociatividad para incrementar la capacidad de producción de huevo de campo; sin embargo, (Lewis, 1993) menciona cuatro métodos (ver tabla) a través de los cuales una compañía puede obtener ventajas: con actividades internas, con adquisiciones, a través de convenios a distancia (de alcance limitado), y con alianzas estratégicas. La mejor propuesta dependerá de los recursos y de los riesgos implícitos, así como de la necesidad de control.

Cuatro formas de ampliar la capacidad

	Actividades internas	Adquisiciones	Transacciones a distancia	Alianzas estratégicas
Alcances	Fuerzas propias.	Estrechamente relacionadas con las fuerzas propias.	No pueden agregar fuerza competitiva.	Agregan fuerza competitiva.
		Necesitan el mayor aporte de la empresa adquirida.	Limitadas por los riesgos que otras asumen voluntariamente.	Máximo acceso a recursos externos.
Control	Absoluto.	Absoluto.	De acuerdo con los términos iniciales.	Ajustes mutuos progresivos.
Riesgo	Asumido con exclusividad.	Asumido por el comprador.	Asumido por separado.	Compartido.

Tabla 4. Formas de ampliar la capacidad. (Lewis, 1993)

Con estas teorías la primera premisa es saber cómo tratar a los productores campesinos, cómo comenzar a hablar con ellos. Lo que quieren los empresarios, es satisfacer la demanda de huevo de campo, aumentar su competitividad y su

rentabilidad. Y para ello es necesario saber delimitar el modelo de asociación a implementar; se debe establecer un contorno adecuado (reglas del juego).

4.1. Alianzas en Cadenas Productivas

Si bien el enfoque de cadenas productivas es relativamente nuevo en Latinoamérica, se usa desde hace décadas para orientar el trabajo en otros países, principalmente europeos. Este enfoque, desarrollado en Europa en los años setenta, ha permitido mejorar la competitividad de varios productos de primer orden (leche, carne, vino, etcétera) promoviendo la definición de políticas sectoriales consensuadas entre los diferentes actores de la cadena.

Contrariamente a lo que se piensa a veces, las cadenas no son estructuras que se construyen desde el Estado: existen desde hace mucho tiempo y siempre existirán. El análisis de cadenas es solo una herramienta de análisis que permite identificar los principales puntos críticos que frenan la competitividad de un producto, para luego definir e impulsar estrategias concertadas entre los principales actores involucrados.

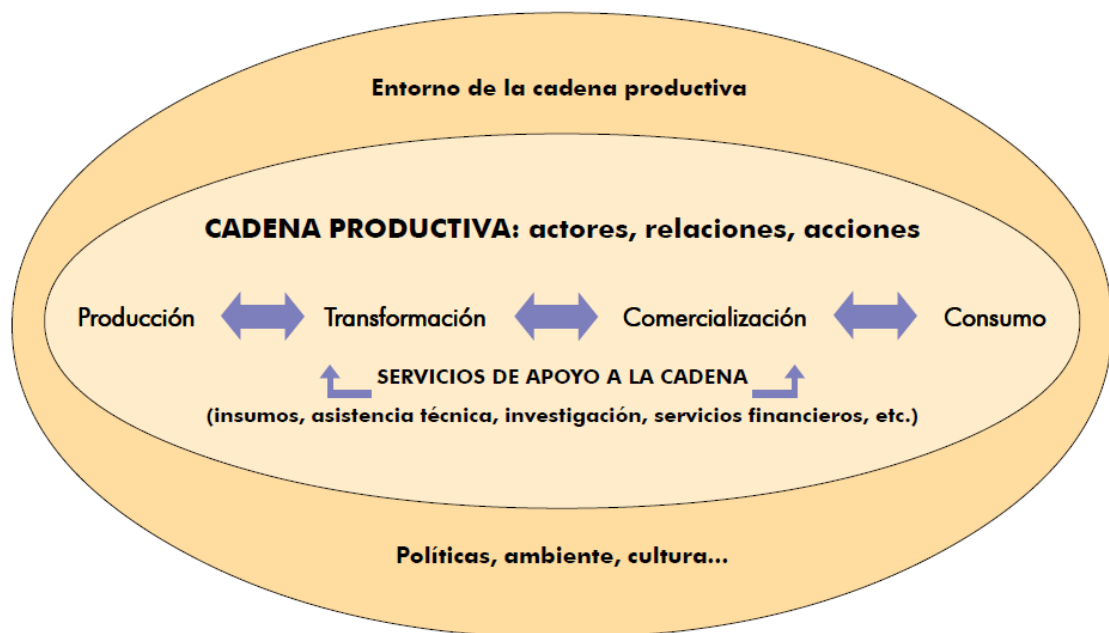


Ilustración 1 - Entorno de la cadena productiva. (CICDA - Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola - Nogent sur Marne - France, 2004)

Al hablar de cadenas pensamos en productos con potencial de mercado, pero más allá del producto, en las cadenas se encuentran presentes actores y trabajos diferenciados alrededor de un producto. Estos actores se vinculan entre sí para

llevar el producto de un estado a otro, desde la producción hasta el consumo. La estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como cadena productiva.

Una definición sencilla puede ser: “Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado”. (CICDA - Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola - Nogent sur Marne - France, 2004)

El enfoque de cadena es pertinente en el contexto actual de evolución de la economía mundial, competitividad, globalización, innovación tecnológica y complejos sistemas agroalimentarios.

La actividad agropecuaria ya no se puede considerar como elemento separado del resto de la economía. Este enfoque nos permite dar una mirada sistemática a las actividades productivas.

4.2. Clúster.

Para entender y explicar este modelo (Ramos, 1999) explica ampliamente en documento de la CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe, como se desarrollan complejos productivos entorno a los recursos naturales y no en la extracción acontecida en países industrializados.

Se entiende comúnmente por complejo productivo o clúster una concentración sectorial y/o geográfica de empresas o individuos que desempeñan las mismas actividades o actividades estrechamente relacionadas - tanto hacia atrás, hacia los proveedores de insumos y equipos, como hacia adelante y hacia los lados, hacia industrias procesadoras y usuarias así como a servicios y actividades estrechamente relacionadas con importantes y cumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios anexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva.

La eficiencia del conjunto del complejo es mayor a la de cada empresa aisladamente por las externalidades que genera cada empresa para las demás; es decir, la acción de cada empresa genera beneficios tanto para sí como para las demás empresas del complejo, por las siguientes 5 razones:

1. La concentración de empresas en una región atrae más clientes, con lo que el mercado se amplía para todas más allá de lo que sería el caso si cada una estuviese operando aisladamente.

2. La fuerte competencia a que da lugar esta concentración de empresas induce a una mayor especialización, división de trabajo, y, por ende, mayor productividad.

3. La fuerte interacción entre productores, proveedores y usuarios facilita e induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización.

4. Las repetidas transacciones en proximidad con los mismos agentes económicos genera mayor confianza y reputación lo que redunde en menores costos de transacción.

5. La existencia del complejo, con conciencia de sí, facilita la acción colectiva del conjunto en pos de metas comunes (comercialización internacional, capacitación, centros de seguimiento y desarrollo tecnológico, campañas de normas de calidad, etc.)

Los complejos productivos se forman debido a:

a) La teoría de localización y de geografía económica

La teoría de localización y de geografía económica trata de explicar por qué las actividades suelen concentrarse en ciertas áreas y no se distribuyen en forma aleatoria (véanse North, 1955; Krugman, 1995; Borges Méndez, 1997). Es conocido que este enfoque hace hincapié en el peso relativo del costo de transporte en el costo final, lo que explicaría por qué algunas actividades suelen ubicarse preferentemente cerca de los recursos naturales, otras se localizan cerca de los mercados que van a abastecer, en tanto que otras pueden establecerse en cualquier lugar. Menos conocido, pero de creciente importancia, es que este enfoque subraya asimismo las interdependencias de la materia prima y el producto procesado y también los subproductos, que hacen más fácil coordinar sus movimientos en una sola ubicación. Así sucede, por ejemplo, con las empresas productoras de acero y las siderúrgicas, pues su gran interdependencia induce a la integración vertical de estas producciones. Cosa similar sucede cuando una misma actividad (por ejemplo, la ganadería) tiene varios subproductos en forma simultánea (por ejemplo, carne fresca, productos industriales y fertilizantes).

Asimismo, las actividades de procesamiento que disfrutan de importantes economías de escala, especialmente en procesos complejos como los petroquímicos, sólo tenderán a instalarse en el país de origen si este tiene un mercado nacional amplio o si está próximo a importantes mercados regionales.

Como ejemplo citaremos las industrias canadienses y australianas de procesamiento minero para los mercados de Estados Unidos y de Asia, respectivamente.

Finalmente, aspectos críticos para la localización de la inversión y aprovechamiento de los recursos naturales son la claridad, transparencia y tradición de la legislación sobre derechos de propiedad, así como la estabilidad y competitividad de la legislación tributaria. En efecto, las inversiones con altos costos sumergidos y largos períodos de maduración necesitan seguridad y transparencia en el trato, y mínimo riesgo de cambios retroactivos.

b) La teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante

La teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante de Hirschman (1957 y 1977) procura mostrar cómo y cuándo la producción de un sector es suficiente para satisfacer el umbral mínimo o escala mínima necesaria para hacer atractiva la inversión en otro sector que éste abastece (encadenamientos hacia atrás) o procesa (hacia adelante). Por cierto, toda actividad está eslabonada con otras. Estos encadenamientos adquieren significación cuando una inversión atrae o hace rentable otra en la misma región. En efecto, cuando la realización de una inversión hace rentable la realización de una segunda inversión, la toma de decisiones en forma coordinada asegura la rentabilidad de cada una de las inversiones.

Los encadenamientos dependen tanto de factores de demanda (la demanda derivada de insumos y factores) como de su relación con factores tecnológicos y productivos (el tamaño óptimo de planta). Asimismo, el desarrollo de los encadenamientos hacia adelante depende en forma importante de la similitud tecnológica entre la actividad extractiva y la de procesamiento. En efecto, el aprendizaje y dominio de una tecnología tiene externalidades si la tecnología de procesamiento no es demasiado disímil a la extractiva. Mientras mayor sea esta similitud, mayor será el aprendizaje y más fuerte el impulso hacia adelante; mientras mayor sea la distancia tecnológica entre estas actividades, menores serán el aprendizaje y el impulso.

Por otra parte, hay pruebas de que los productos procesados no sólo tienen una menor varianza en precio que los productos primarios, sino también de que en los últimos 25 años el precio de los productos procesados ha crecido significativamente más que el de los productos primarios en general, sobre todo en el caso de los metales (Yeats, 1991). Esto indicaría que el desarrollo de los encadenamientos hacia adelante no sólo diversificaría la producción sino que podría ser sumamente rentable.

c) La teoría de la interacción y los "distritos industriales"

La teoría de la interacción pretende explicar las condiciones más propicias para que haya aprendizaje basado en la interacción, lo que, según este enfoque, explicaría el éxito de los llamados "distritos industriales" en muchas regiones de Italia y Alemania y en otras de América Latina. La interacción da lugar a "juegos repetitivos" que elevan la confianza y reducen, por ende, los costos de transacción y de coordinación. Asimismo, la interacción acelera la difusión del conocimiento y la innovación, lo que es un bien "social" internalizado por el conjunto de empresas en el "distrito". En efecto, la interacción intensa en una localidad genera derrames tecnológicos y economías externas y de escala para el conjunto de empresas del "distrito" que no podrían ser internalizados de estar cada empresa interactuando con las otras a gran distancia.

d) El modelo de Michael Porter

El modelo de Michael Porter (Porter, 1991) sostiene que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del "diamante", es decir, de las relaciones de competencia entre empresas de la misma actividad, las relaciones con sus proveedores, con actividades de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados. Si bien el interés mayor de Porter ha sido el análisis de los clúster en torno a actividades basadas en aprendizaje y conocimiento (por ejemplo, telecomunicaciones, computación, electrónica), este enfoque es válido y se ha aplicado también (sobre todo en los países nórdicos) a los complejos productivos en torno a los recursos naturales.

Las cuatro fuentes de ventaja competitiva por la ubicación (diamante de la competitividad)

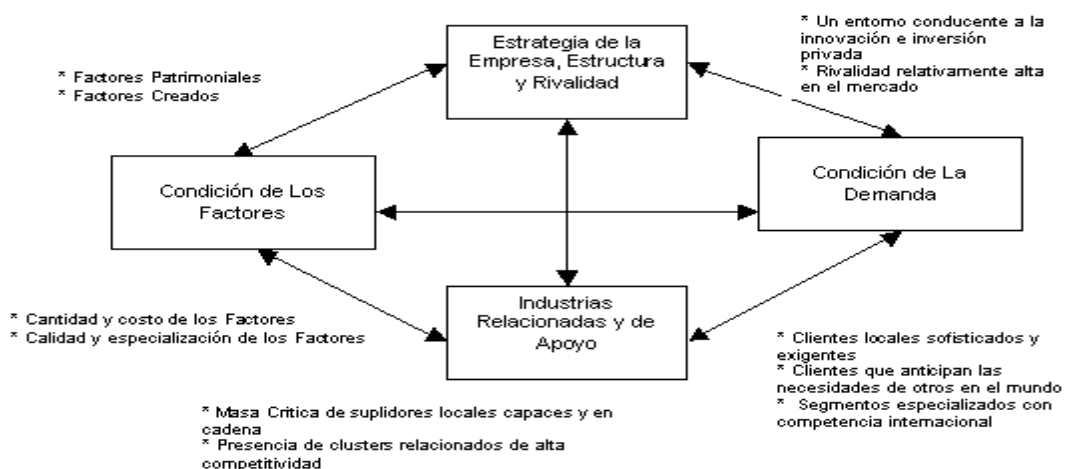


Ilustración 2 – Fuentes de Ventaja Competitiva.
Fuente: La Ventaja Competitiva de las Naciones. (Porter, 1991)

e) Variantes referidas a recursos naturales

Además de las teorías expuestas hay variantes que hacen referencia explícita a los recursos naturales. En particular, debe mencionarse la teoría del crecimiento económico a partir de los productos básicos (the staple theory of economic growth) referida inicialmente a Canadá (Innis, 1954 y 1962; Watkins, 1963; Mackintosh, 1953; Scott, 1964). Esta teoría explica el desarrollo económico de Canadá a partir de los impulsos provenientes de la exportación de sus distintos recursos naturales -pescado, pieles, minería, madera, papel y trigo-- y a las inversiones en actividades relacionadas que ellos activan. Estas actividades de "segundo" y "tercer" grado incluyen: i) actividades secundarias para proveer los insumos y bienes requeridos por el recurso natural y por su fuerza de trabajo; ii) la inversión en infraestructura (ferrocarriles, energía eléctrica, caminos, puertos, etc.) para las exportaciones, y iii) otras actividades, no necesariamente ligadas al recurso natural, que pudieran aprovechar la infraestructura ya financiada por la actividad exportadora, pagando sólo sus costos variables. Así, cada auge exportador da lugar a una ola de inversiones de primer, segundo y tercer grado, que no sólo multiplica el efecto del impulso exportador inicial, sino que genera actividad económica cada vez menos dependiente de ese impulso. De ahí que hoy Canadá posea una base productiva amplia y diversificada, mucho más extendida que la dada por sus recursos naturales, muchos de los cuales ya se acabaron.

f) Sustrato teórico común

Sea cual sea la inspiración teórica, todas estas hipótesis explicativas de la formación de complejos productivos tienen en común la noción de que la competitividad de la empresa es potenciada por la competitividad del conjunto de empresas y actividades que conforman el complejo al cual pertenecen.

En efecto, esa mayor competitividad deriva de importantes externalidades, economías de aglomeración, derrames tecnológicos e innovaciones que surgen de la intensa y repetida interacción de las empresas y actividades que integran el complejo. Estas empresas y actividades se refuerzan mutuamente; la información fluye casi sin estorbo, los costos de transacción son menores, las nuevas oportunidades se perciben más tempranamente y las innovaciones se difunden con rapidez a lo largo de la red. Y la fuerte competencia en precio, calidad y variedad da lugar a nuevos negocios, fortalece la rivalidad entre empresas y contribuye a mantener la diversidad.

Más aún, una vez constituido el complejo productivo (fenómeno en general espontáneo y no intencional), se facilita la cooperación activa y consciente de sus miembros en pos de una mayor eficiencia colectiva (Schmitz, 1997); esto refuerza y hace acumulativas las externalidades iniciales; se facilita, por ejemplo, la

colaboración entre empresas para abrir nuevos mercados, crear nuevos productos, compartir equipos o financiar programas de formación de mano de obra. De ahí que el concepto de complejo productivo sea, tanto para el análisis como para la política económica, mucho más rico y relevante que el de sector al cual la empresa pertenece. Por lo demás, de ser cierto este enfoque, ello explicaría también dónde y cuándo hay tendencias hacia la integración vertical y horizontal de una empresa o conglomerado económico.

Cuestionando la teoría de los clúster; una crítica del modelo es que el concepto del mismo fue concebido a partir del contexto social, político y económico de los países desarrollados y no de los países en vías de desarrollo. Existen muy pocos casos en los que se puede hablar de clúster. Se encuentra que es uno o algunos de los actores productores el que contaría con alto acceso a los recursos, tecnología y una mano de obra calificada en un mar de unidades económicas muy pequeñas, sin acceso a los recursos ni a la tecnología y con una mano de obra con no calificada. A esto se suma el bajo nivel educativo de los campesinos.

Este modelo también puede ser catalogado de excluyente ya que puede el actor líder o el empresario quien se beneficiará de la concentración de la inversión pública. De ser así, esto dejaría fuera a todo el sector de los pequeños productores de huevo de campo. Si no se incorpora de manera más activa a este importante sector (pequeños productores), profundizaría la desigualdad, inequidad y polarización social en región donde se encuentran las granjas productoras de huevo de campo.²

4.3. Empresa conjunta o Joint Venture

Es un acuerdo contractual basado en el intercambio de acciones o creación de una empresa, por lo que no es un mero acuerdo sino más bien inversión directa. Se asume un mayor riesgo que con las otras alternativas aunque no se controla todo el proceso de integración.

El Joint Venture, es también conocido como empresa de riesgo compartido, empresa con participación, empresa conjunta o co-inversión de riesgo.

Es una forma de cooperación empresarial en un contexto competitivo que actúa como una “asociación empresarial estratégica” entre dos o más empresas nacionales y/o extranjeras, que mediante la integración, interacción y

² (Ramos, 1999) Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (Clúster) en torno a los recursos naturales. CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://www.eclac.cl/ddpeudit/proy/clusters/jramos.pdf>

complementariedad de sus actividades y recursos buscan alcanzar propósitos comunes.

El Joint Venture ha adquirido un desarrollo sorprendente, al punto que se constituye como parte de las opciones que las empresas tienen para tomar decisiones de inversión en el ámbito local o internacional; para lograr sinergias y los beneficios mutuos, y compartiendo los riesgos; variando sus características de acuerdo al tipo de negocio y país en que se ubica.

CLASIFICACIÓN Y TIPOLOGÍA:

A. Por su Modalidad o Legal y Organización

1. Joint Venture Societaria: Es una organización empresarial que da origen a nueva entidad o a una nueva sociedad con las implicancias jurídicas que ellos significa por su rigidez y complejidad como diversidad de las leyes de cada país. Está ligada al sistema jurídico del “Civil La/W”

2. Joint Venture Contractual: Consiste en una relación contractual que no da origen a una nueva entidad jurídica. Pragmatismo, flexibilidad, autonomía, son características inherentes a este Joint Venture.

B. Por su Contexto Geográfico

1. Joint Venture Nacional: Son las creadas por socios con idéntica nacionalidad y dentro de su país de origen

2. Joint Venture Internacional: Son las creadas por socios de diferentes nacionalidades. Se considera como socio local el que tenga el domicilio social en el país donde se instale la Joint Venture.

C. Por el Tipo de Contrato o Acuerdos de las Partes

1. Para Proyectos Manufactureros
2. Para las Industrias Extractivas
3. Para la Industria de la Construcción
4. Para Proyectos Comerciales
5. Para Investigación y Desarrollo
6. Para Actividades Financieras
7. Para Prestación de Servicios
8. Para Actividades de Turismo
9. Para Actividades Agropecuarias y Agroindustriales
10. Entre otras.

D. Por el Rol o Desempeño de los Socios

1. Joint Venture con un Socio Dominante: Significa que el emprendimiento está básicamente controlado o dominado por socio, que juega un rol activo, mientras que el otro socio tiene un rol pasivo.

2. Joint Venture de Administración y Operación Compartida: Significa que ambos socios juegan un rol activo en la administración y gerenciamiento de la empresa.

3. Joint Venture Independientes: Significa que ninguno de los socios juega un rol activo. El papel fundamental en el proceso de toma de decisiones, y en la administración y operación de la empresa o el proyecto, recae en manos de un gerente general, que habitualmente no proviene de ninguno de los socios.

PROCESO DE FORMACIÓN DE UN JOINT VENTURE

El proceso de formación de un Joint Venture es complejo y pasa por varias etapas a saber:

ETAPAS:

- a) Identificación de objetivos.
- b) Selección del socio venturistas.
- c) Intercambio de información confidencial.
- d) Preparación de una carta de intención
- e) Elección de la forma del negocio.
- f) Identificación de los problemas entre socios.
- g) Redacción de convenio de Joint Venture.

Menciona Colaiacovo que el esquema de formación de un Joint Venture tiene los siguientes pasos:

- a) Contactos, conversaciones y negociaciones.
- b) Protocolo de intención
- c) Acuerdo base
- d) Contratos satélites (formación de empresa, acuerdos de accionistas).

Estos diferentes pasos se pueden sintetizar en la práctica en conversaciones preliminares, acto de intención sobre la posibilidad de su futuro negocio, convenido de Joint Venture propiamente dicho y acuerdos complementarios.

En el ACUERDO DE INTENCIONES, comúnmente se fijan:

- a) Descripción de objetivos comunes.
- b) Acuerdo sobre realización de un estudio de factibilidad.
- c) Aportes de información de cada participante.

- d) Compromiso de confidencialidad recíproco y por un plazo variable, que puede abarcar la duración total del proyecto.
- e) Plazo para tomar decisiones, luego de concreción y entrega del acuerdo de factibilidad.
- f) Ausencia de responsabilidad de los partícipes por el abandono del proyecto, como o sin motivo.
- g) Explicación de gastos comunes y propios de cada firmamento.
- h) Renuncia a reclamos por gastos unilaterales en demasía.

Hasta aquí se extiende el documento previo el contrato de Joint Venture, sin que la vinculación genere una responsabilidad precontractual. Ahora es oportuno señalar que la CARTA DE INTENCIÓN puede dar lugar a:

- a) Un acuerdo de cooperación entre partes que se mantienen independientes.
- b) Un Joint Venture cooperativo (marketing o investigaciones comunes)
- c) Un Joint Venture de concentración que deberá ser al menos un Joint Venture de producción conjunta.³

4.4. Análisis DOFA.

El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto.⁴

El nombre es un acrónimo de las iniciales de los factores analizados: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. En primer lugar se identifican los cuatro componentes de la matriz, divididos en los aspectos internos que corresponden a las fortalezas y las debilidades, y los aspectos externos o del contexto en el que se desenvuelve la organización que corresponden a las oportunidades y las amenazas.

³ UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS - PERÚ. "SISTEMA JOINT VENTURE" "ESTRATEGIA PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL PERÚ. [En línea]. 1999. [Citado 22-Sep.-2013] Disponible en internet: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol7_n1/pdf/joint.pdf

⁴ (Universidad Nacional de Colombia, 2012) Guía Análisis DOFA Versión 1.0 Recuperado de http://www.bogota.unal.edu.co/anterior/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_DOFA.pdf

4.5. Evaluación Financiera.

Define, desde el punto de vista de un inversionista, si los ingresos que recibe son superiores a los dineros que aporta. Se basa en las sumas de dinero que el inversionista recibe, entrega o deja de recibir y emplea precios del mercado o precios financieros para estimar las inversiones, los costos de operación y de financiación y los ingresos que genera el proyecto⁵. (Arboleda, 2003)

Debe mostrarse que el proyecto es factible económicamente, lo que significa que la inversión que se está realizando es justificada por la ganancia que se generará. Para ello es necesario trabajar con un esquema que contemple los costos y las ventas:

Costos: Debe presentarse la estructura de los costos contemplando costos fijos y variables.

Ventas: En este punto el precio del producto o servicio es fundamental, ya que determina el volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se ha definido éste. Debe mostrarse también estimaciones de ventas (unidades y en dinero) para un periodo de al menos 1 año.

En el estudio de factibilidad financiera se evaluarán los siguientes puntos:

- Estimación de la inversión inicial.
- Fuente de financiamiento.
- Costos de producción incrementales.
- Estimación de ventas de huevos y gallinas de descarte.
- Análisis Financiero.

4.6. Resultados esperados del proyecto.

Los resultados esperados son que este proyecto contribuya a mitigar las posibles carencias en materia de formación y capacitación técnica para la producción de huevo; al diseño base de un documento que contenga los deberes y derechos de los asociados; y al incremento en la producción de huevo de campo.

El análisis interno de las necesidades, a futuro permitirá avanzar en consensos acerca de la necesidad de incorporar áreas de conocimientos y temáticas fundamentales para la actividad, conocer la situación actual de los campesinos de la región, y el nuevo rol en el programa asociativo. Se espera que contribuya a la

⁵ (Arboleda, 2003) PROYECTOS: Formulación, Evaluación y Control.

provisión de los saberes y conocimientos necesarios para facilitar, la producción y comercialización del huevo de campo.

Un aporte considerable de este proyecto, lo constituye la provisión de herramientas que permitan una mejora sustancial en la satisfacción de la demanda del huevo de campo. También se espera que este trabajo aporte oportunidades reales para facilitar el crecimiento de la región, así como la realización de programas de capacitación, el desarrollo de vínculos de cooperación entre los pequeños productores campesinos y potencie redes de colaboración agrícola.

5. OBJETIVOS.

5.1. Objetivo General.

Determinar una estrategia de asociatividad, que permita generar una cooperación entre los campesinos para ser productores de huevo de campo y aumentar la producción.

5.2. Objetivos Específicos.

- I. Elaborar un análisis DOFA para la situación actual de producción de huevo de la región.
- II. Diseñar el modelo para acuerdo de asociatividad con los potenciales productores de la región.
- III. Identificar los requerimientos de inversión para cubrir los costos en los que se deba incurrir durante el proceso de asociatividad.

6. ANÁLISIS DOFA.

6.1. Metodología.

El análisis DOFA es presentado como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Gomez, 2003). Se desarrollaron preguntas orientadoras, cuyas respuestas se insertaron en la sección correspondiente. Las preguntas son puntos de observación y análisis.

Se identificaron y describieron claramente los propósitos y sus implicaciones basados en las siguientes preguntas orientadoras tanto para la empresa como para la región:

Debilidades:

- ¿Que impide el crecimiento económico y productivo?
- ¿Qué problemas debe enfrentar el desarrollo estratégico?

Oportunidades:

- ¿Qué oportunidades internas y externas pueden ser identificadas?
- ¿Qué mejoras se pueden brindar a las debilidades?

Fortalezas:

- ¿Cuáles son los activos en términos de infraestructura, capacidades y recursos más valiosos?
- ¿Qué activos podrían con inversión llegar a convertirse en una fortaleza?

Amenazas:

- ¿Qué amenazas ponen en peligro las fortalezas identificadas anteriormente?
- ¿Qué amenazas ponen en peligro la realización de las oportunidades identificadas anteriormente?
- ¿Qué debilidades pueden empeorar frente a estas amenazas y en qué circunstancias?

Estas preguntas fueron realizadas y discutidas en reunión presencial realizada con los dos socios fundadores de la empresa y todos los campesinos de la región interesados en participar en el proceso productivo de la empresa. Esta reunión fue realizada en la sede de la junta de acción comunal el día marzo 02 de 2014 a las 8:00 a.m.

Posterior a la construcción de la matriz DOFA se generan las estrategias y acciones, con base en el enfrentamiento por pares de los factores:

- Estrategias y Acciones FO: Conducentes al uso y potencialización de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias y Acciones DO: Dirigidas a mejorar cada una de las debilidades utilizando las oportunidades identificadas.
- Estrategias y Acciones DA: Conducentes a minimizar los peligros potenciales en el sector donde nuestras debilidades se encuentran con las amenazas.
- Estrategias y Acciones FA: Dirigidas a Estrategias para prevenir el impacto de las amenazas identificadas utilizando las fortalezas existentes en la organización.

6.2. Empresa Productora Huevo de Campo.

DEBILIDADES

Es una empresa que no tiene capacidad para cubrir una demanda amplia aunque su nivel de producción mensual es de 24.000 huevos en promedio, comparada con la demanda de los puntos de venta tiene un poder de mercado bajo. Debido principalmente a la falta de recursos económicos para ampliar el proyecto productivo, falta del terreno, alto precio de la materia prima.

El mercado avícola es un mercado de competencia fuerte en donde algunas empresas se focalizan en precio y otras en calidad, actualmente hay empresas que se focalizan en buen precio y buena calidad y por el tamaño de su producción se les facilita desarrollar economías a escala.

OPORTUNIDADES

Llegar a ser líder en el mercado ofreciendo un producto de excelente calidad. Aportando con el desarrollo del mercado orgánico y alimentación saludable. Posible apoyo por parte del gobierno o consecución de apoyo de entes internacionales; así como el acceso a incentivos y alivios para la producción agrícola.

FORTALEZAS

Es una empresa que tiene infraestructura aunque carece de capacidad, sus instalaciones son modernas, sus galpones están diseñados con estándares de

producción agroecológica y todo lo que produce lo vende sin necesidad de buscar clientes. Se maneja una alta rotación de inventarios, es por ello que su mercancía siempre está fresca y su tiempo de rotación máximo desde el momento de colocación en punto de venta es de 3 días, a diferencia de empresas productoras de huevo tradicional o industrializado que manejan producto que extiende su venta hasta 30 y 45 días dependiendo de la salida del producto y el tiempo que se invierte en logística.

Esta es una empresa que se puede focalizar en cuanto a calidad pues su manera de producir el huevo frente a otras empresas es ecológica y esto le genera ventajas frente al mercado tradicional porque es un producto más saludable y nutritivo respecto al huevo industrializado.

El huevo de campo tiene una trayectoria considerable es por ello que aunque sus clientes no sean numerosos son compradores constantes y además le servirían a la empresa para promover las características de calidad de la marca:

Producto de buena calidad con un precio competitivo.

Poca oferta de nuestro producto en el mercado.

El proyecto se ejecutara en la misma región.

Tenemos aceptación y apoyo por parte de los campesinos de la región.

Se tiene definido el mercado objetivo.

AMENAZAS

Creación de nuevas empresas avícolas, que sean competencia ubicadas en otras veredas cercanas o campesinos que hayan participado en el proyecto de producción de huevo de campo y por vacíos jurídicos o falta de un contrato de asociatividad puedan ser desleales al proyecto y copiar el formato de producto.

Disminución de la demanda existente por el aumento de la oferta; actualmente es un producto que tiene un alto estándar en cuanto a calidad, y su precio es superior al del huevo tradicional; esto puede en determinado momento en que la economía de los hogares se vea afectada de manera negativa a consumir producto de menor valor sacrificando la calidad o naturaleza del mismo.

Desarrollo de pequeñas empresas organizadas que sin haber pertenecido a este proyecto productivo de huevo de campo, copien el formato.

Cuadro No. 01 Matriz DOFA de la empresa productora de huevo de campo

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta infraestructura y tierras para producción. ▪ Altos costos de producción. ▪ Sistema de información deficiente de estadísticas de producción. ▪ Política financiera censurada en la consecución de créditos agropecuarios. ▪ Falta de recursos económicos para ampliar el proyecto productivo. ▪ Alto precio de la materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agricultura orgánica. ▪ Estructuración de empresas asociativas. ▪ Recursos cooperación nacional e internacional. ▪ Fortalecimiento sector agrícola. ▪ Paquetes tecnológicos. ▪ Se tiene definido el mercado objetivo.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fertilidad de las tierras. ▪ Condiciones agro ecológicas de la tierra. ▪ Comercialización contractual establecida garantizada con grandes distribuidores exclusivos. ▪ Producto de buena calidad con un precio competitivo. ▪ Poca oferta de nuestro producto en el mercado. ▪ El proyecto se ejecutará en la misma región. ▪ Tenemos aceptación y apoyo por parte de los campesinos de la región. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de nuevas empresas avícolas. ▪ Posible competencia de otras veredas o campesinos que participen en el proyecto. ▪ Desarrollo de pequeñas empresas organizadas. ▪ Ubicación geográfica de difícil acceso. ▪ Otros acuerdos y modelos económicos.

Fuente: Acta de reunión con los socios de la Empresa Titular.

6.3. La región.

DEBILIDADES

Una de las mayores debilidades de la región, además de la falta de proveedores de materia prima y alimento para las gallinas ponedoras en la localidad, es la falta de vías de acceso pavimentadas para el transporte de insumos. En temporadas invernales el acceso se dificulta aún más debido a las pendientes con alto grado de inclinación para vehículos de tracción simple. Al comprar en mayor volumen se disminuye el costo generado por fletes, inclusive de acuerdo a la negociación puede llegar a ser sin costo el flete si se cumple con un volumen determinado por pedido. A esta situación se suma el poco interés y presupuesto destinado por las alcaldías para el sector agropecuario.

Los habitantes de la región se dedican a la tala ilegal de árboles, actividad por la cual son mal remunerados y esta representa una de las más importantes fuentes de ingreso debido a la falta de industria u otras actividades productivas en la región.

OPORTUNIDADES

Mediante la asociatividad podrán acceder a fuentes de financiación formales, de la mano con concientización ambiental respecto al daño de las actividades forestales ilícitas.

La región presenta una alta demanda de productos orgánicos o ecológicos o de sello verde como son conocidos comúnmente; esto constituye una gran ocasión para su crecimiento económico e implícito mitiga el impacto ambiental, desplegando el desarrollo sustentable en la región.

FORTALEZAS

La ubicación geográfica permite acceder en tan solo 30 minutos al casco urbano, sin embargo el empleo deberá ser modelo será únicamente para habitantes de la zona rural en donde se cuenta con personal de alto sentido humano y valores laborales íntegros.

AMENAZAS

La explotación de recursos naturales sin responsabilidad sostenible pone en riesgo la estabilidad de la tierra y recursos hídricos, los cuales son abundantes en este momento, pero que de seguir en este ritmo podrán ser agotados llegando a la degradación ambiental pérdida de recursos naturales.

Cuadro No. 02 Matriz DOFA de la región.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto índice de desempleo. ▪ Poca importancia de las alcaldías para el sector agropecuario. ▪ Subempleo. ▪ Falta de asociatividad. ▪ Bajos salarios ▪ Carencia de industria en la región. ▪ Bajos ingresos no permiten un mayor desarrollo de la región. ▪ Deficiente apoyo a la implementación de proyectos. ▪ Poco acceso a fuentes de financiación – falta de incentivos para invertir. ▪ Economía informal limita el surgimiento de empresas formales. ▪ Baja infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuentes de financiación. ▪ Programa asociatividad. ▪ Aumento de la conciencia ambiental de la población general. ▪ Voluntad para enfocar el desarrollo sustentable e integral de la región. ▪ Existencia de mercados para productos regionales. ▪ Demanda de productos con denominación de origen y sello verde (producto orgánico). ▪ Mitigar impacto ambiental de la actividad económica ilícita.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talento humano ▪ Ubicación geográfica ▪ Destrezas, creatividad y habilidades manuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explotación insostenible de los recursos, con miras a la obtención de beneficios inmediatos. ▪ Degradación de los ambientes naturales. ▪ Falta de valoración del patrimonio natural y cultural.

Fuente: Acta de reunión con los socios de la Empresa Titular y los campesinos.

6.4. Estrategias y Acciones.

6.4.1. La empresa.

ESTRATEGIAS FO

Con la aceptación e interés por parte de los campesinos de la región se propicia un ámbito apropiado para estructurar la asociatividad y sacar al mercado un producto de igual calidad.

Debido a la poca oferta del producto en el mercado con la asociatividad la meta será una producción que cubra en un 90% la demanda existente.

Dado que el proyecto se ejecuta en la región donde está ubicada la empresa, ésta aportará al fortalecimiento del sector agrícola. Con lo cual podrá buscar a futuro recursos de cooperación con el gobierno nacional y organismos internacionales.

ESTRATEGIAS DO

Debido a la falta de infraestructura y tierras de producción no se atiende la totalidad del mercado objetivo, el cual podrá ser abarcado por la producción del modelo asociativo incentivando a su vez la agricultura orgánica.

La política financiera interna de la empresa no le permite acceder a financiación por los costos que estos representan, con el modelo de asociatividad podrán acceder a recursos de cooperación para todos los participantes del modelo sin asumir más costos indirectos (financieros).

ESTRATEGIAS FA

El canal de comercialización establecido mitiga la posible competencia desleal por parte de los integrantes del modelo asociativo o la creación de nuevas empresas para ello.

La aceptación y apoyo por parte de los campesinos de la región al proyecto debe ser articulada y complementada legalmente en el modelo con el fin de mitigar la amenaza de creación de nuevas empresas productoras de huevo de campo.

ESTRATEGIAS DA

La dificultad de acceso a la ubicación geográfica de la empresa y de la región, puede incrementar aún más los altos precios de la materia prima, la cual podrá ser atacada con el aumento de producción al requerir mayor volumen tanto de materias prima como de producto terminado para distribución (economías a escala).

6.4.2. La región.

ESTRATEGIAS FO

Aprovechar las capacidades en cuanto a talento humano se refiere de los campesinos de la región en actividades lícitas y ambientalmente responsables.

ESTRATEGIAS DO

Disminuir el índice de desempleo por grupo familiar y los bajos salarios mediante la oportunidad del modelo asociativo.

ESTRATEGIAS FA

Crear conciencia de la riqueza de sus tierras y ubicación geográfica para evitar la degradación de los ambientes naturales; en aras de mostrar beneficios a futuro sostenibles.

ESTRATEGIAS DA

Al tener nuestro proyecto asociativo consolidado y a medida de su crecimiento a través del tiempo, se podrá plantear a futuro de largo plazo, mayor apoyo por parte del estado para que de esta manera no sean robados los recursos naturales; se mejore la infraestructura vial y haya más inversión en escuelas y educación para la región.

Con el desarrollo de este objetivo finalizado se tienen claros lineamientos y objetivos que debe se deben alcanzar en el siguiente objetivo, el cual es diseñar el modelo de asociatividad mediante el cual se regirán todos los parámetros, deberes, derechos y responsabilidades de los integrantes.

7. MODELO PARA ACUERDO DE ASOCIATIVIDAD PARA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA.

Para que el acuerdo asociativo sea sostenible a largo plazo, se necesita que éste sea gestionado como empresa y genere beneficios para lograr su sostenibilidad. En este ámbito productivo y rural, será un acuerdo constituido formalmente para llevar a cabo una actividad agropecuaria específica (producción de huevo de campo).

La formalidad implica la existencia de derechos y obligaciones entre los miembros, por lo que este acuerdo contará con estatutos y reglamentos con los cuales buscan garantizar una adecuada gestión. La claridad y transparencia de las relaciones internas y externas, los procesos de toma de decisiones, los beneficios de carácter fiscal o el acceso a precios más justos constituyen los beneficiados asociados a este modelo.

Una empresa asociativa rural brinda servicios a sus miembros, por lo que la satisfacción de éstos es un factor fundamental para mantener su compromiso y sostenibilidad. Por ello, es importante definir la visión, misión y estrategia de la empresa asociativa, y con base a ella, los servicios que brinda a sus miembros que deben responder a las necesidades, adaptarse a los recursos de éstos y aportarles una mayor eficacia y eficiencia.

Estos servicios en empresas del ámbito rural suelen estar vinculados a cadenas de suministro (relacionados con uno o varios eslabones) y las empresas asociativas pueden llegar a ser organizaciones complejas cuando se integran varios eslabones de agregación de valor como labores de procesamiento, empaque, desarrollo de marca, certificación de calidad, etc. Esto requiere mayores niveles de inversión, infraestructura, capacidad organizativa y de gestión. Para este modelo específico, será integrado únicamente el proceso de producción, los demás eslabones de la cadena continuarán a cargo del empresario titular de manera exclusiva.

Para la definición de los servicios de la empresa asociativa, se debe partir de las necesidades de los miembros, priorizando las de mayor demanda y las más adecuadas a la estrategia de la empresa, al mercado y al presupuesto teniendo en cuenta el coste-beneficio y el impacto del servicio en términos productivos y económicos.

Para la creación de una empresa asociativa deben existir unos mínimos o unas condiciones previas básicas, siendo las más significativas: la existencia de unos volúmenes de producción significativos o capacidad de producción; una cierta visión empresarial y capacidad de asumir riesgos económicos por parte de los socios; confianza, capacidad de liderazgo y de gestión; demanda real del producto y unas condiciones mínimamente favorables de acceso a infraestructuras.

El modelo asociativo tiene un gran potencial como medio para lograr reducción de la pobreza rural, al generar empleo, y fuentes de ingresos más sostenibles y mayores para las personas pobres que viven en el campo.

El modelo asociativo estará regido por un conjunto de valores como la ayuda mutua, la responsabilidad, la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás.⁶

7.1. Metodología.

Tomando en cuenta los conceptos mencionados dentro del marco teórico (CICDA - Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola - Nogent sur Marne - France, 2004), (Porter, 1991), (Universidad Nacional de San Marcos, 1999) (FINAGRO. La asociatividad, estrategia de competitividad para los pequeños productores. [En línea] 2014 [Citado Viernes, Enero 3, 2014]) para la conformación efectiva de iniciativas que logren responder a las necesidades de la empresa productora de huevo de campo y para lograr satisfacer la demanda del mercado, y no solo satisfacer, sino mantenerse en dicho mercado conservando una posición competitiva que logre explotar eficientemente las oportunidades de negocio que provee el ingresar a nuevos puntos de venta y la constante exploración de otros.

Se plantea identificar los aspectos comunes y las diferencias fundamentales para el cumplimiento del objetivo de integrar los esfuerzos de varios actores para la producción de huevo de campo, identificando las coincidencias con los planteamientos de la teoría y las metodologías que se desarrollan.

La región será tomada como un eje estratégico para el desarrollo de la economía, la unión de los esfuerzos públicos, privados y demás instituciones como la academia, asociaciones de comercio o de fomento empresarial, las estrategias de asociatividad o de conformación de clúster son una manera efectiva de desarrollar las potencialidades de una región; dado que la estrategia de asociatividad o de unión de esfuerzos aumenta o refuerza en muchos casos las políticas de competitividad, de investigación y desarrollo, de ciencia y tecnología, y especialmente la transferencia de conocimiento lo que en última instancia culmina con mejoras en los niveles de inversión que pueda obtener esta región.

Para la conformación de la estrategia de integración se aplicarán como pilares esenciales las metodologías de:

1. Clúster: “Los complejos productivos se forman debido a La teoría de localización y de geografía económica. Concentración geográfica de actores

⁶ (Fundacion CODESPA, 2012) Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza. Recuperado de www.codespa.org

interconectados, proveedores de servicio y empresas de sectores afines.” (Porter, 1991).

2. Joint Venture: Por el Rol o Desempeño de los Socio Joint Venture con un Socio Dominante: Significa que el emprendimiento está básicamente controlado o dominado por socio, que juega un rol activo, mientras que el otro socio tiene un rol pasivo. (Harrigan, 1992).
3. La convocatoria, sensibilización y selección de los productores asociados; la conformación y consolidación del grupo de trabajo; y por último el seguimiento de los resultados y el acompañamiento de los productores asociados. El Empresario titular, se encarga de facilitar las condiciones para que el grupo logre llegar a integrarse y a tener una visión conjunta en aras de alcanzar los objetivos comunes. (FINAGRO. La asociatividad, estrategia de competitividad para los pequeños productores. [En línea] 2014 [Citado Viernes, Enero 3, 2014]).

En esta última se lograron buenos resultados dadas las condiciones específicas basadas en la homogeneidad de los campesinos que se conocían entre sí previamente y por parte de ellos solo se tenían buenos comentarios. Sin embargo, ninguno de los Productores Agropecuarios Asociados ha realizado asociatividad previamente.

7.2. El Modelo Asociativo.

En primera instancia, se establecieron las características y necesidades de los campesinos de la región y del empresario titular, éstas fueron tomadas de las actas que certifican las reuniones realizadas con este fin, en las cuales las partes manifestaron sus necesidades, requerimientos y expectativas. Para la construcción del modelo asociativo fueron tomados los ítems que fueran características comunes tanto del empresario titular como de los productores asociados, de esta manera fueron seleccionados los pilares mencionados en el punto 7.1 y que en torno a ellos son desarrollados a continuación los diferentes criterios que enmarcaran el proyecto. Haciendo claridad a los resultados de las actas, se tomaron los siguientes para los pilares:

- i. Ubicación geográfica, necesidades, requerimientos y disponibilidad de tierras sin utilización.
- ii. Condición del empresario titular para constituir la asociatividad en la que impone jerarquía en el sistema de producción estandarizado y exclusividad en la comercialización.
- iii. Las partes coincidieron en la necesidad de establecer criterios claros de selección para ingresar al proyecto con el fin de garantizar la igualdad de

derecho en la región y que se logre la meta común de mejorar la calidad de vida.

Misión.

La Empresa Productora de Huevo de Campo, en su condición de empresa asociativa, tiene como misión el acopio y la comercialización de huevo de campo, producidos en las granjas avícolas de sus asociados comprometidos con el programa de producción, dentro de los estándares exigidos por el Empresario-Titular o por nuestros clientes, suministrándoles en compra-venta los insumos y servicios requeridos para tal fin, teniendo como objetivo fundamental su desarrollo integral, la satisfacción de sus necesidades y el mejoramiento de su calidad de vida.

Visión.

La Empresa Productora de Huevo de Campo asume el compromiso de llegar ser una organización asociativa líder en el Departamento del Valle, que propenda continuamente por el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados a través de la implementación y desarrollo de métodos productivos para la producción de huevo de campo.

Principios Asociativos.

Los asociados se adhieren a los principios establecidos.

- a) Adhesión Voluntaria y Abierta.
- b) Participación Económica de los socios.
- c) Autonomía e independencia.
- d) Formación e información.
- e) Cooperación entre cooperativas.
- f) Interés por la comunidad.

Objetivos Estratégicos.

Desarrollo integral del productor asociado: Mejorar las habilidades sociales en la búsqueda de estándares de convivencia y tolerancia. Mejorar sus competencias, habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar nuestros objetivos estratégicos. Pasar de un conocimiento empírico a un conocimiento técnico.

Productividad: Incrementar la productividad mediante la búsqueda de las mejores prácticas administrativas y técnicas.

Calidad: Fomentar una cultura de calidad, mediante las Buenas Prácticas Agrícolas, para implementar un sistema de Aseguramiento de Calidad bajo normas nacionales e internacionales.

Mercado: Proyectar permanentemente la producción hacia los requerimiento de los consumidores con ética y responsabilidad social. Protegiendo el aprovechamiento desleal del mercado ganado de manera individual por parte de los productores asociados.

Sujetos: Son sujetos del contrato asociativo:

a) Empresario-titular: Es la persona natural o jurídica, que en calidad de propietario, por cualquier título legítimo, dispone de infraestructura, conocimiento, instalaciones, bienes o hacienda desde donde se gerencia la producción de huevo de campo.

b) Productor agropecuario - asociado: es la persona natural que ejecuta las tareas necesarias destinadas a la producción agropecuaria, debiendo para este tener tierras de su propiedad. Dicha tarea es intransferible.

¿Por qué ser Productor Agropecuario Asociado?

(Porter, 1991) Expresa que:

Un clúster es una forma de red que surge en una zona geográfica en la cual la proximidad de empresas e instituciones asegura ciertas formas de comunidad e incrementa la frecuencia y el efecto de las relaciones esta confianza está basada generalmente en relaciones flexibles e informales que no obligan expresamente a los empresarios, pero si de una forma tácita para mantener el buen funcionamiento del modelo asociativo y en especial la confianza que los demás miembros tengan hacían él.

Dada las características físicas de la vereda La Estrella, se pueden explotar de una manera más productiva las oportunidades que se brindan. La mano de obra y la infraestructura se adecúan gradualmente al servicio del sector productivo avícola, lo que profundiza aún más el grado de especialización, por lo tanto es normal que por el incremento en la productividad y en el crecimiento del desarrollo económico que provee la especialización en la producción de huevo de campo, se mejoren las condiciones del crecimiento y prosperidad en el largo plazo de la región ya que se pueden atender volúmenes de demanda mucho más amplios de los que puede brindar cada productor en lo individual.

En cuanto a lo individual el productor asociado tendrá asignada las tareas y partes del proceso de forma clara y focalizada, en la que no tiene que preocuparse ni por la distribución del producto ni por la negociación y consecución de las materias primas, dado que el productor asociado no cuenta ni con el conocimiento ni la infraestructura para realizar estos procesos.

En este sentido la empresa cuenta y garantiza el brindar a las etapas del proceso no incluidas como tarea del productor asociado (materias primas, distribución y comercialización) la infraestructura necesaria para el adecuado funcionamiento del negocio. Donde estas ventajas del Empresario Titular constituyen una mayor tranquilidad para el productor asociado al no poderlo realizar.

La Empresa Titular cuenta con las siguientes ventajas a ofrecer para los procesos complementarios:

- El “Know How”⁷ para la producción de huevo de campo.
- Infraestructura de transporte para la distribución.
- Relaciones comerciales consolidadas con almacenes de cadena.
- Certificación de Granja Biosegura registrada por el ICA – Instituto Colombiano Agropecuario.

La consecución de las anteriores por parte de los Productores Asociados representaría altos costos económicos y tiempo para adquirir la experiencia en este tipo de procesos.

Estas ventajas dan características y evidencian la existencia de una fuerza dominante por parte del Empresario Titular descritas por (Porter, 1991) “Significa que el emprendimiento está básicamente controlado o dominado por socio, que juega un rol activo, mientras que el otro socio tiene un rol pasivo”; que le permiten imponer las condiciones de producción al modelo, garantizando primordialmente la calidad, justicia y equidad en los costos y márgenes de ganancia.

Requisitos para ser Productor Agropecuario Asociado:

- a) Acreditar tenencia a título de propietario de lote con al menos 1000 Mts² ubicados en la vereda La Estrella municipio de Jamundí - Valle.
- b) Acreditar el número de personas y vínculo de aquellos que habiten y/o habitaran la futura granja productora de huevo de campo.
- c) Haber asistido a las reuniones de socialización del proyecto, dictadas por el Empresario-Titular y que esta asistencia esté debidamente evidenciada en las actas firmadas.

⁷ Experiencia y conocimiento con que esta cuenta para desarrollar sus actividades, ya sea productivas, administrativas, financieras, comerciales y de control.

- d) Sustentar y demostrar la procedencia de los recursos con los cuales serán realizadas las inversiones solicitadas por el Empresario-Titular.
- e) Firmar el contrato de asociación. (Ver recomendaciones)
- f) Realizar las adecuaciones de infraestructura y especificaciones según manuales estipulados por el Empresario-Titular para la producción de huevo de campo.
- g) Cumplir con los programas de capacitación y control descritos en los manuales de producción proveídos por el Empresario-Titular para la producción de huevo de campo.

Dadas estas condiciones, el nacimiento del proyecto asociativo depende fundamentalmente de la expansión de las relaciones que logren establecerse junto con la calidad de las mismas, apoyado en la capacidad que tengan de responder las instituciones y los proveedores al momento de explotar una oportunidad que se presente. Existen tres aspectos básicos que determinan en gran medida el desarrollo del proyecto asociativo: la competencia local y su intensidad, el clima de negocios y de inclusión de nuevos Productores Agropecuarios Asociados que respondan a las necesidades del Proyecto Asociativo, y la eficiencia de los mecanismos de integración ya sean formales o informales. Por otro lado, también se establecen los deberes y responsabilidades del Empresario-Titular.

Deberes y Responsabilidades del Empresario-Titular para la conformación del Proyecto Asociativo:

Este debe ser realizado en tres pasos, secuenciales ya que cada uno es fundamental para que el proyecto avance en aras de generar la confianza necesaria para que el programa obtenga en el largo plazo una durabilidad y la posibilidad de alcanzar los objetivos planteados.

Paso1 – Promoción y Selección: Una vez se tiene la base de datos con un buen número de campesinos interesados en el proyecto asociativo, el paso a seguir es socializar la idea a todos en la región y resaltar los beneficios de participar en asociatividad y las ventajas que tiene en disminución de costos, aprendizaje y acceso a mercados y tecnologías. La promoción se debe realizar con la suficiente persistencia a fin de lograr la aceptación de la idea y el entusiasmo que permita impulsar el plan con fluidez; la mejor alternativa para esta promoción es la comunicación directa con cada campesino, es decir tocar la puerta. Un elemento a resaltar es la importancia de registrar la receptividad y la participación en las actividades que se programen para los productores asociados y utilizar esta información como indicador de su interés en integrarse al programa.

Los criterios para identificar el grupo inicial de campesinos es:

- Mismo sector o sectores complementarios, es decir mismo eslabón en la cadena productiva.
- Homogeneidad relativa en estrato socio-económico, número de personas que habitan la granja, capacidad de recursos y características de productos.
- Búsqueda de mejoramiento.
- Estabilidad financiera.
- Buena reputación en la región mediante referencias.
- Disponibilidad a invertir tiempo y recursos en el proceso productivo (sin compromiso de recursos no hay compromiso de voluntad).
- Misma zona geográfica.

Paso 2 – Generar Confianza:

La confianza debe construirse y mantenerse durante toda la vida del grupo para conservar la cohesión, y para el desarrollo de proyectos, con este objetivo el Empresario-Titular debe propender, una vez concretado el grupo de trabajo por un rompimiento del hielo, es decir ofrecer la posibilidad de mantenerse en contacto para construir una relación cercana que logre llegar a ser una relación social de apoyo, entendida esta como las personas que generan confianza y en las que se pueden depositar responsabilidades y solicitar favores y las cuales tienen una duración prolongada en el tiempo. La teoría de las redes sociales (Bernard, 1990) explica tres clases de relaciones que puede tener un ser humano, la primera son las relaciones emocionales, es decir las personas que están en el entorno familiar o muy cercano afectivamente, las segundas son las relaciones sociales de apoyo, las cuales representan las personas a que aunque un poco más alejados de la familia, generan una especial confianza y son los que pueden estar disponibles en los momentos en que se requiera ayuda o favores y por último está la red social global, es decir, los que quedan, las personas que se conoce pero que no tienen una relación continua en el tiempo y en muchos casos se puede o no saber el nombre, no tiene confianza ni se cuenta con ellos en momentos en los que se requiere, se puede presentar una desconfianza inicial y puede o no conocerlos o recordarnos; en últimas lo que busca éste paso es que entre si los campesinos de la red global a la red de apoyo y que brinde facilidades para emprender este proyecto de asociatividad para la producción de huevo de campo juntos.

Paso 3 – Regulación:

Regular las relaciones, la operación y evitar los abusos de algunos miembros; la elaboración de un contrato complementado con un reglamento interno puede además de dictar los lineamientos para las relaciones dentro del grupo, minimizar los posibles brotes de conflictos, el reglamento interno deberá estar ajustado a las leyes Colombianas que regulan este tipo de asociaciones, descritas en la Ley 811

de 2003; Decreto # 3800 de 2006; y Resolución 186 de 2008. Adicionalmente debe contener elementos tales como:

- Compromisos y obligaciones de cada uno de los actores (Productor-Titular y Productor Agropecuario Asociado).
- Admisión de nuevos miembros.
- Retiro de miembros.
- Causales de disolución del Proyecto Asociativo.

Como ya se mencionó el compromiso de recursos es importante para generar en los campesinos el compromiso de la voluntad para sacar adelante el proyecto, por esto como siguiente elemento que se propone dentro de la metodología es la conformación de un fondo de aportaciones, con el objetivo que el grupo tenga un ahorro para responder a los compromisos financieros que se generen, emprender nuevos proyectos, otorgar garantías, financiar gastos operativos o de puesta en marcha, entre otros. El fondo y la voluntad de invertir recursos son un buen indicador de la confianza y del compromiso de los productores asociados.

Otras responsabilidades del Empresario-Titular:

- Capacitación (Talleres y conferencias).
- Asistencia Técnica (Veterinaria, Alimentación y Cultivos).
- Asistencia materia prima (Transporte y almacenamiento de insumos).
- Gestión Operativa (Control de Producción, Inventario, Infraestructura).
- Gestión para estudios técnicos.

7.3. Alcance del Proyecto Asociativo en las etapas del Negocio.

Las etapas del negocio concernientes a la Empresa Productora de Huevo de Campo se seccionan para un entorno local en cuatro etapas principales:

- I. Proveedores de insumos (Alimento, Vacunas, Empaque).
- II. Productores de huevo de campo.
- III. Distribución (Mayoristas y Minoristas).
- IV. Comercialización.

7.3.1. Etapas incluidas en el proceso.

La ilustración 3 (abajo) muestra las cuatro etapas principales, siendo la producción de huevo de campo la única etapa en la que se involucra el Proyecto Asociativo. La demás etapas son de exclusiva ejecución por parte del Empresario-Titular. Este proceso productivo es considerado por el Empresario Titular de carácter confidencial y restringe su divulgación únicamente a los Productores Asociados para su estricto cumplimiento de acuerdo a los manuales que lo describen.

De manera general se estipula que el proceso productivo abarca desde el recibo de las gallinas ponedoras en la semana 19, hasta el desecho (fin de etapa productiva) de las mismas en la semana 80. Dentro de esta etapa se estipula:

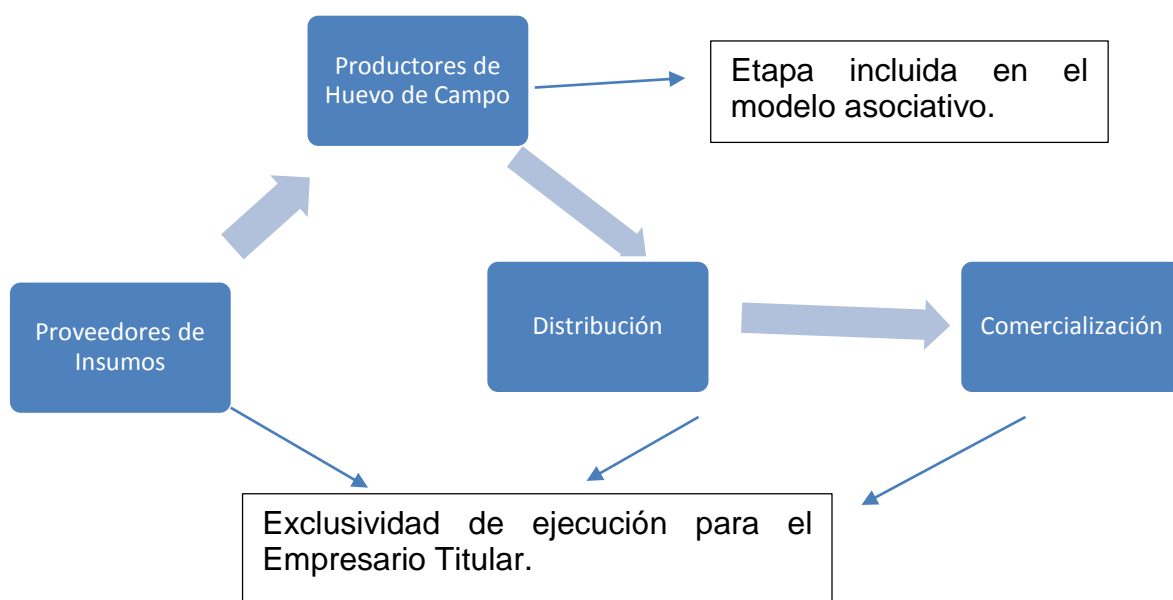
Proveedores de alimentos y vacunas: Que el único proveedor de alimento será el empresario titular, garantizando siempre un precio menor o igual al de otros proveedores del mercado con lo cual se brinda estabilidad a los márgenes de utilidad de los Productores Asociados.

Producción de huevo de campo: Cumplimiento cabal de la norma de producción de huevo de campo en la que se incluyen tareas específicas en cuanto a:

- Suministro de mezcla de alimento (Mezcla de maíz y otros; proveída por el Empresario Titular).
- Siembra, cosecha y suministro a las aves de alimento complementario (Limón, Ramio, Bore, Plátano, Papunga, Lombriz roja CA, Ortiga Guayaba y Banano).
- Pastoreo de aves diariamente.
- Recolección, limpieza y clasificación de los huevos de acuerdo al peso. Los huevos son clasificados dentro de una categoría única y esta clasificación obedece a la necesidad de garantizar un peso mínimo del huevo.
- El producto que no cumpla con el peso mínimo solo podrá ser utilizado para consumo interno de la granja y este no podrá ser comercializado en ninguna forma.
- Es responsabilidad del Productor Asociado la entrega del producto diariamente en el centro de acopio situado en la granja productora del empresario titular, donde se realiza la verificación ocular, pesaje y empaque para su comercialización.
- El pago del producto traspasado al empresario titular será realizado a 30 días calendario conforme a la rotación de cartera fijada con los supermercados.
- El Empresario Titular realizará visitas de verificación y seguimiento a los diferentes procesos de forma semanal, al menos una vez por semana.
- Control de cantidad y calidad de producción, se realizará aleatoria dos veces por semana. En cuanto a calidad orgánica, se verifica pigmentación de la yema comparada con tabla de color; es necesario rompimiento del huevo,

por lo tanto se considera prueba destructiva, sin embargo se minimiza el desecho al utilizar la clara para limpieza de los huevos que se van a comercializar.

Ilustración 3 – Diagrama de Proceso de la Empresa



Fuente: Edgar Mauricio Sanchez Duran.

7.3.2. Etapas no incluidas en el proceso.

La materia prima para proveer los insumos (alimento, semillas y vacunas) necesarios a los Productores Asociados es responsabilidad del Empresario Titular. Para ello se compran los insumos necesarios y se realizan las mezclas en las instalaciones del centro de acopio para ser distribuidas desde allí a las diferentes granjas.

La distribución del producto terminado es realizada en vehículos del empresario titular a cada uno de los puntos de venta.

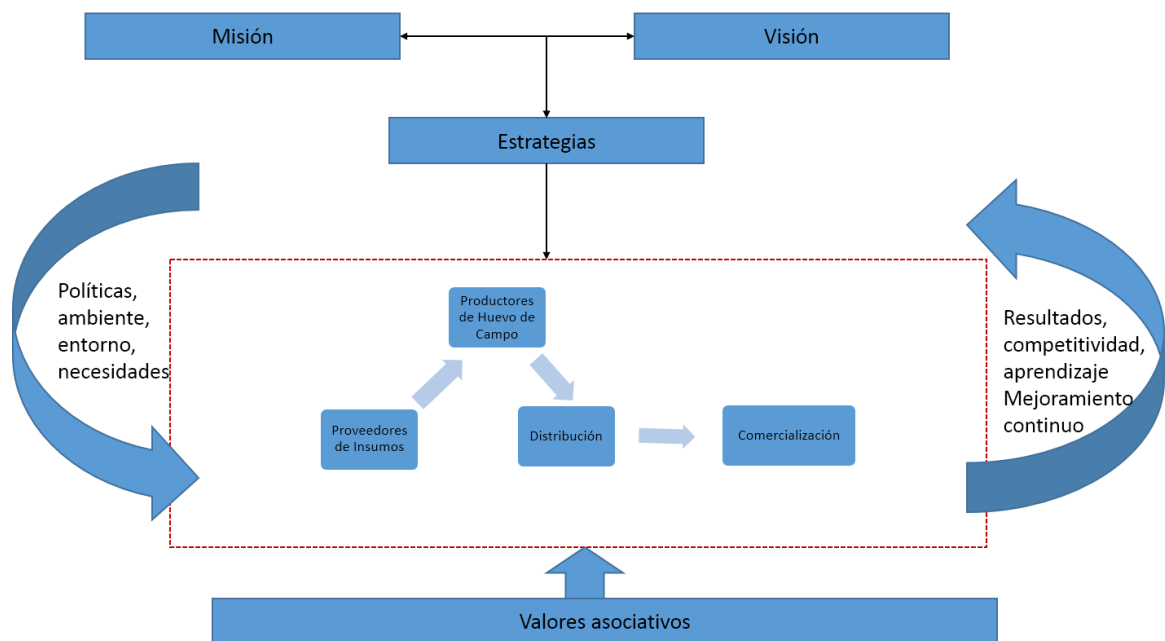
La comercialización es realizada a través de reconocidos supermercados en la ciudad.

En el mes de julio de 2014 se proyecta iniciar la etapa productiva con 3 Productores Campesinos Asociados, cada uno con capacidad de un galpón de 250 gallinas. Esta estimación es basada en el avance actual de obras en infraestructura por parte de los campesinos que calificaron en la selección de proveedores.

Con base en esta estimación se realiza proyección de la producción total esperada (producción de la empresa sumada a la de los Productores Campesinos Asociados) para calcular a su vez con esta el flujo de caja proyectado de la empresa en el capítulo 9.

Después de elaborado el Modelo Asociativo, se reconfigura la ilustración del proceso acorde a lo construido en el presente documento en la ilustración 4.

Ilustración 4 - Diagrama del Modelo Asociativo



Fuente: Edgar Mauricio Sanchez Duran.

8. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA.

8.1. Inversión requerida.

El Productor Agropecuario Asociado deberá realizar las inversiones en construcción y adecuaciones tales como galpones, red hidráulica y adecuación de tierra para cultivos, los cuales se detallan a continuación, asumiendo que éste posee la tierra para las respectivas inversiones, tal y como se estableció en el modelo asociativo.

Sabemos de antemano que analizar dichos costos es difícil debido no solo a la diversidad de materiales empleados sino también porque ellos varían considerablemente de acuerdo a la zona donde se vayan a situar las construcciones. El análisis de costos que se presentará corresponde a la topografía de la región correspondiente a la vereda La Estrella y ésta puede llegar a presentar algunas variaciones de acuerdo a las necesidades específicas del terreno particular en el que se vaya a realizar la inversión. Este análisis también servirá no solo para la construcción de nuevos galpones sino para la ampliación de los ya hechos.

Se toma como base un galpón de 7 metros de largo por 5 de ancho, construido con todos los requisitos que la técnica avícola recomienda para la producción de huevo de campo para dar cumplimiento a la norma ecológica. Bajo el criterio de 7 aves por metro cuadrado, cada galpón alberga 250 aves. La norma ecológica hace referencia al cumplimiento de los artículos 18 literal b) y artículo 26 de la Resolución 00074 (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2002).

Artículo 18. Principios sobre el bienestar animal.

b) Los animales criados y levantados en sitios naturales o adecuados lo más naturalmente posible, de tal forma que se garantice lo siguiente: movimiento libre, suficiente aire fresco, luz diurna natural protección contra la excesiva luz solar, las temperaturas extremas y el viento, suficiente área para reposar, amplio acceso al agua y alimento. Se prohíbe el uso de jaulas para el levantamiento de aves de comal.

Artículo 26. Densidad animal.

Debido a las condiciones agroecológicas que difieren de un sitio a otro en nuestra geografía, se requerirá de análisis pormenorizados de la capacidad de carga de cada área de la finca que sea destinada para la presión de pastoreo y el aporte de nitrógeno/ha/año que permita ese suelo, de tal manera que no genere efectos negativos en la estructura y composición del suelo y no afecte la conservación del mismo y por el contrario, genere un enriquecimiento y mejoramiento de este a través del tiempo. Teniendo en cuenta lo anterior el

organismo de certificación aprobará la carga ganadera correcta (máximo número de animales por hectárea).

Los precios se basan en cotizaciones realizadas a la fecha (Feb 14 de 2014) y se ha tomado como modelo dicho galpón porque pertenece al construido por el Empresario-Titular en la conformación de la granja productiva en el año 2011. Los precios de los materiales tienen incluidos los respectivos fletes.

Si bien es cierto que no podemos colocar este tipo de construcción como modelo para cualquier región, si se considera apto como prototipo para la topografía de la vereda La Estrella y todas aquellas zonas de clima templado montañoso.

El Empresario-Titular designará un Ingeniero Agrícola encargado de realizar los análisis respectivos sobre las condiciones del terreno, disponibilidad de agua, luz, vías de comunicación, distancia a los centros de abastecimiento, localización de los galpones, construcciones conexas a la explotación, ensanches futuros y consumos de alimentos o materiales a emplear en la granja.

A continuación se relacionan en la Tabla 5 los requerimientos de infraestructura, aves, alimento y todo lo necesario para iniciar la ejecución del proyecto productivo:

Tabla 5 Requerimientos detallados de inversión.

	Descripción	Costo	Observaciones
1	Cimentación: 4 Bultos de cemento 3 Mts. ³ de Balastro	\$ 192.000	
2	Muros: Ladrillo 12 Mts ² Cemento y Arena	\$ 246.000	
3	Estructura: Guadua Inmunizante Varilla Roscada Tuercas	\$ 87.000	
4	Techo 63 Mts ² de teja	\$ 250.000	
5	Malla gallinera tipo ganso	\$ 70.000	
6	Instalaciones de agua (Hidráulica): Tubería 20 Mts PVC 1/2 pulgada Tanque 200 Lts 4 Bebederos Automáticos Accesorios	\$ 218.000	No se requieren bombas de agua porque se realiza conducción hidráulica por gravedad.
7	Mano de Obra: 2 semanas (12 jornales)	\$ 420.000	
8	Cortinas	\$ 48.000	
9	Comederos	\$ 120.000	
10	250 Gallinas Ponedoras	\$ 3.500.000	
11	Alimentación Edad Improductiva	\$ 875.000	Semana 15 a 19
12	Veterinaria Vacunación Desparasitación	\$ 50.000	
13	Cultivos para auto sostenibilidad alimentaria de las gallinas	\$ 150.000	Limón, Ramio, Bore, Lombriz roja CA, Plátano, Banano, Guayaba, Ortiga
17	Imprevistos	\$ 682.600	10% sobre el costo presupuestado
TOTAL		\$ 6.908.600	

Fuente: Socios de la Empresa Titular y cotización de materiales realizada en Mayo de 2014.

8.2. Evaluación Financiera.

El estudio de factibilidad financiera presenta los ingresos y egresos por la actividad agropecuaria productiva de huevo de campo con 250 gallinas a una tasa real de producción de 0.732 huevos por gallina/día y no del estándar mencionado (0,8 huevos por gallina/día) con el fin de sostener una posición más conservadora en la evaluación financiera, los cuales se van a representar en un flujo de caja. En el flujo de caja se contemplaran dos escenarios:

- a) El Productor Agropecuario Asociado toma endeudamiento con las entidades financieras para realizar inversión requerida y detallada en la Tabla 5. Las amortizaciones del endeudamiento fueron estimadas bajo los parámetros financieros actuales para este tipo de actividad.
- b) El Productor Agropecuario Asociado cuenta con recursos propios para realizar la inversión y no tiene necesidad de tomar endeudamiento con el sector financiero.

Para la estimación de los costos del proceso productivo se tuvieron en cuenta indicadores de eficiencia como: Edad de la gallina, porcentaje de postura, porcentaje de mortalidad, consumo de concentrado y el número de huevos puestos por semana; esta información fue tomada de los archivos estadísticos de la empresa, los cuales no son detallados en este documento por considerarse confidenciales por parte de la empresa, la cual permitió su utilización única y exclusivamente para los cálculos aquí suministrados. Sin embargo se puede determinar que estos equivalen al 52% de los ingresos.

El precio por unidad para calcular los ingresos son fijos debido a que son negociaciones en firme con los supermercados distribuidores del producto, los cuales son revisados trimestralmente y presentan variación insignificante (<0,2%).

Para evaluar el estudio se realizará un análisis de rentabilidad en el cual se utilizarán herramientas financieras como el VAN y la TIR y también se realizará un análisis de sensibilidad.

El proyecto se ha estimado para un horizonte de evaluación de cinco años, período durante en el cual se van a criar un lote de gallinas (250 Uds.) en el galpón a construirse, que sería el primer galpón de la granja.

8.2.1. Flujo de Caja.

Se proyectó en un horizonte de 5 años para los dos escenarios requeridos, incluyendo ingresos de menor cuantía generados por la misma actividad, tales como: Desecho de gallinas y gallinaza. Para el escenario que incluye endeudamiento fueron tomados los parámetros de crédito Finagro que incluyen alivios del gobierno para estas actividades. A continuación se encuentran los flujos de caja:

FLUJO DE CAJA RECURSOS PROPIOS - GRANJA PRODUCTORA DE HUEVO DE CAMPO

Periodo	1	2	3	4	5
Caja Inicial	6.908.600	7.349.760	12.001.982	19.342.785	23.983.857
Cifras en \$MM					
Ingresos Actividad Agropecuaria	17.812.000	19.558.795	17.945.590	19.692.385	18.079.180
Avicultura	17.812.000	19.558.795	17.945.590	19.692.385	18.079.180
<i>Gallinas Desecho</i>		1.500.000		1.500.000	
<i>Huevos Extra</i>	17.812.000	17.878.795	17.945.590	18.012.385	18.079.180
<i>Gallinaza/Pollinaza</i>		180.000		180.000	
Egresos Actividad Agropecuaria	9.262.240	10.170.573	9.331.707	10.240.040	9.401.174
Otros Cultivos	9.262.240	10.170.573	9.331.707	10.240.040	9.401.174
Disponibilidad Bruta Actividad Agropecuaria	8.549.760	9.388.222	8.613.883	9.452.345	8.678.006
Financiación menos Inversión Actividad agropecuaria	-6.908.600	-3.500.000		-3.500.000	-3.500.000
Inversión	6.908.600	3.500.000		3.500.000	3.500.000
Disponibilidad Neta Act. Agropecuaria con Financiación	1.641.160	5.888.222	8.613.883	5.952.345	5.178.006
Otros Egresos	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Gastos familiares	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Disponible del Ejercicio	441.160	4.652.222	7.340.803	4.641.072	3.827.396
Disponible Neto Acumulado	7.349.760	12.001.982	19.342.785	23.983.857	27.811.253
Parámetros					
Avicultura					
Gallinas Desecho	1	2	3	4	5
Unidades		250	250	250	250
Valor	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Huevos Extra	1	2	3	4	5
Unidades	66.795	66.795	66.795	66.795	66.795
Valor	267	268	269	270	271
Gallinaza/Pollinaza	1	2	3	4	5
Bultos		30	30	30	30
Valor		6.000	6.000	6.000	6.000
Costos (% Ventas)	52,00%	52,00%	52,00%	52,00%	52,00%
Otros Cultivos					
Costos Indirectos/Costos Totales					
Calculo de la Caja Inicial					
Disponible Caja para Empezar Proyecto	6.908.600,00				

Tabla 6. Flujo de caja con recursos propios.
Fuente: Edgar Mauricio Sanchez Duran

Para este escenario 1. Con recursos propios de inversión inicial se considera viable la actividad teniendo en cuenta el resultado positivo del ejercicio en \$1 MM para el año 1; \$5 MM para los años 2 y 4 donde el crecimiento respecto al año 1 está explicado porque a partir del año 2 no se requiere inversión en infraestructura sino únicamente la renovación del lote de gallinas. Y de \$8 MM para los años 3 y 5 donde se aumenta el resultado final positivo explicado por la no renovación del lote de gallinas, el cual debe ser realizado cada 80 semanas (periodo productivo de las gallinas). No son incluidos en este flujo de caja los ingresos provenientes de otros cultivos, debido a que el objetivo principal es determinar la viabilidad de una actividad específica, no obstante éstos son considerados valores agregados en el costo calculado para esta actividad, debido a que los otros cultivos si constituyen materia prima para para la producción de huevo de campo.

FLUJO DE CAJA CON ENDEUDAMIENTO - GRANJA PRODUCTORA DE HUEVO DE CAMPO

	Periodo	1	2	3	4	5
Caja Inicial		1.381.720	2.623.344	5.845.886	13.183.159	17.820.688
Cifras en \$MM						
Ingresos Actividad Agropecuaria		17.804.700	19.551.468	17.938.235	19.685.003	18.071.771
Avicultura		17.804.700	19.551.468	17.938.235	19.685.003	18.071.771
	<i>Gallinas Desecho</i>		1.500.000		1.500.000	
	<i>Huevos Extra</i>	17.804.700	17.871.468	17.938.235	18.005.003	18.071.771
	<i>Gallinaza/Pollinaza</i>		180.000		180.000	
Egresos Actividad Agropecuaria		9.258.444	10.166.763	9.327.882	10.236.201	9.397.321
Huevos Extra		9.258.444	10.166.763	9.327.882	10.236.201	9.397.321
Disponibilidad Bruta Actividad Agropecuaria		8.546.256	9.384.704	8.610.353	9.448.801	8.674.450
Financiación menos Inversión Actividad agropecuaria		-1.381.720	-3.500.000		-3.500.000	-3.500.000
Finagro Inversión		5.526.880				
Inversión		6.908.600	3.500.000		3.500.000	3.500.000
Servicio de la deuda Agropecuaria		4.722.912	1.426.162			
Amortización Finagro Inversión		4.145.160	1.381.720			
Intereses Finagro Inversión		577.752	44.442			
Disponibilidad Neta Act. Agropecuaria con Financiación		2.441.624	4.458.542	8.610.353	5.948.801	5.174.450
Otros Egresos		1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Gastos familiares		1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Disponible del Ejercicio		1.241.624	3.222.542	7.337.273	4.637.529	3.823.839
Disponible Neto Acumulado		2.623.344	5.845.886	13.183.159	17.820.688	21.644.527
Parámetros						
Avicultura						
Gallinas Desecho		1	2	3	4	5
Unidades			250	250	250	250
Valor		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Huevos Extra		1	2	3	4	5
Unidades		66.768	66.768	66.768	66.768	66.768
Valor		267	268	269	270	271
Gallinaza/Pollinaza		1	2	3	4	5
Bultos			30	30	30	30
Valor			6.000	6.000	6.000	6.000
Costos (% Ventas)		52,00%	52,00%	52,00%	52,00%	52,00%
Otros Cultivos						
Costos Indirectos/Costos Totales						
Calculo de la Caja Inicial						
Disponible Caja para Empezar Proyecto		1.381.720,00				

Tabla 7. Flujo de caja con endeudamiento.
Fuente: Edgar Mauricio Sanchez Duran

Para este escenario 2. Con financiación, se considera viable la actividad teniendo en cuenta el resultado positivo del ejercicio en \$1 MM para el año 1; \$3 MM para el año 2 donde los costos financieros disminuyen por la amortización realizada previamente; \$8 MM para los años 3 y 5 donde se aumenta el resultado final positivo explicado por la no renovación del lote de gallinas el cual debe ser realizado cada 80 semanas (periodo productivo de las gallinas) y que ya se ha amortizado la

totalidad del endeudamiento financiero; en el año 4 el resultado del ejercicio es inferior a los años 3 y 5 por la renovación del lote de gallinas. No son incluidos en este flujo de caja los ingresos provenientes de otros cultivos, debido a que el objetivo principal es determinar la viabilidad de una actividad específica, no obstante estos son considerados valores agregados en el costo calculado para esta actividad, debido a que los otros cultivos si constituyen materia prima para para la producción de huevo de campo.

8.2.2. Factibilidad Financiera.

Para la evaluación financiera se realizó un análisis de rentabilidad en el cual se evaluaron el VAN y la TIR del proyecto para los dos escenarios.

Indicadores Financieros VAN y TIR (Escenario 1 con recursos propios):

Tasa de Descuento (DTF + Spread) (3,78% + 7%)	VAN	TIR
10,78%	\$7.635.406	43%

Indicadores Financieros VAN y TIR (Escenario 2 con financiamiento):

Tasa de Descuento (DTF + Spread) (3,78% + 7%)	VAN	TIR
10,78%	\$7.216.188	41%

El flujo de caja proyectado a cinco años mostró un VAN positivo para la tasa de descuento utilizada en los escenarios. Para la tasa de descuento se tomó la tasa de

interés para depósitos a plazo fijo mayores a 361 días publicada por el Banco de la República el mes de abril de 2014 que es de 3,78% E.A. más un spread de riesgo para proyectos avícolas suministrado por el Banco Davivienda.

La TIR es de 43%.

Dado el valor del VAN y el valor de la TIR, el estudio de factibilidad financiera para proyecto de un lote de 250 gallinas bajo el modelo asociativo productivo de huevo campo resulta factible para los escenarios planteados (1 y 2). El bajo impacto en la variación resultante en los indicadores entre los dos escenarios, es explicado por los bajos costos financieros que representa el tomar endeudamiento con entidades gubernamentales (Finagro para este caso); quienes ofrecen tasas de interés muy bajas respecto a las de entidades financieras privadas.

9. INCREMENTO EN LA PRODUCCIÓN Y FLUJOS DE CAJA DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE HUEVO DE CAMPO.

La integración al proyecto asociativo de los tres primeros Productores Asociados (genera 2 empleos por familia) durante el primer año representará un cambio significativo en el flujo de caja de la Empresa Productora de Huevo de Campo, el cual se detalla a continuación basado en las nuevas producciones adicionales de 3 lotes de 250 gallinas cada uno, sumado a la capacidad total del Empresario Titular (4 lotes = 1000 gallinas) para un total de 1750 gallinas. Se proyectan averías en un 2,61% del total de la producción diaria.

FECHA	PRODUCCION		AVERIAS	PRODUCCION		DIAS / MES
	UNDS PROMEDIO / DIA			REAL PROMEDIO / DIA	REAL PROMEDIO / MES	
ene-14	1.400		36,5	1.363,5	42.267,3	31
feb-14	1.400		36,5	1.363,5	38.176,9	28
mar-14	1.400		36,5	1.363,5	42.267,3	31
abr-14	1.400		36,5	1.363,5	40.903,8	30
may-14	1.400		36,5	1.363,5	42.267,3	31
jun-14	1.400		36,5	1.363,5	40.903,8	30
jul-14	1.400		36,5	1.363,5	42.267,3	31
ago-14	1.400		36,5	1.363,5	42.267,3	31
sep-14	1.400		36,5	1.363,5	42.267,3	31
oct-14	1.400		36,5	1.363,5	40.903,8	30
nov-14	1.400		36,5	1.363,5	42.267,3	31
dic-14	1.400		36,5	1.363,5	42.267,3	31
PROMEDIO	1.400,0		36,5	1.363,5	41.585,5	30
TOTAL	16.800,0		438,5	16.361,5	499.026,4	366,0

Tabla 8. Producción proyectada incluyendo Productores Asociados
Fuente: Edgar Mauricio Sanchez Duran

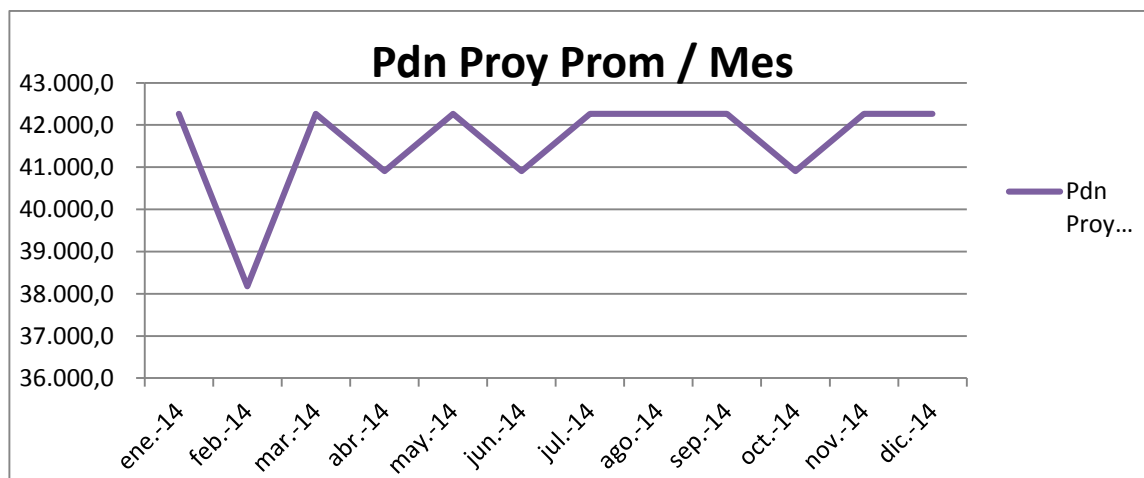


Gráfico 4. Producción proyectada incluyendo Productores Asociados.
Fuente: Edgar Mauricio Sanchez Duran

FLUJO DE CAJA SIN ASOCIATIVIDAD - GRANJA PRODUCTORA DE HUEVO DE CAMPO

Periodo	1	2	3	4	5
Caja Inicial	37.000.000	70.102.820	103.186.590	139.750.739	172.794.677
Cifras en \$MM					
Ingresos Actividad Agropecuaria	95.702.000	95.702.000	95.702.000	95.702.000	95.702.000
Avicultura	95.702.000	95.702.000	95.702.000	95.702.000	95.702.000
<i>Gallinas Desecho</i>	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
<i>Huevos Extra</i>	91.322.000	91.322.000	91.322.000	91.322.000	91.322.000
<i>Gallinaza/Pollinaza</i>	2.880.000	2.880.000	2.880.000	2.880.000	2.880.000
Egresos Actividad Agropecuaria	56.464.180	56.464.180	56.464.180	56.464.180	56.464.180
Otros Cultivos	56.464.180	56.464.180	56.464.180	56.464.180	56.464.180
Disponibilidad Bruta Actividad Agropecuaria	39.237.820	39.237.820	39.237.820	39.237.820	39.237.820
Financiación menos Inversión Actividad agropecuaria	-3.500.000	-3.500.000		-3.500.000	-3.500.000
Inversión	3.500.000	3.500.000		3.500.000	3.500.000
<i>Disponibilidad Neta Act. Agropecuaria con Financiación</i>	35.737.820	35.737.820	39.237.820	35.737.820	35.737.820
Otros Egresos	2.635.000	2.654.050	2.673.672	2.693.882	2.714.698
Impuestos	635.000	654.050	673.672	693.882	714.698
Otros costos	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Disponible del Ejercicio	33.102.820	33.083.770	36.564.149	33.043.938	33.023.122
Disponible Neto Acumulado	70.102.820	103.186.590	139.750.739	172.794.677	205.817.799
Parámetros					
Avicultura					
Gallinas Desecho	1	2	3	4	5
Unidades	250	250	250	250	250
Valor	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Huevos Extra	1	2	3	4	5
Unidades	260.920	260.920	260.920	260.920	260.920
Valor	350	350	350	350	350
Gallinaza/Pollinaza	1	2	3	4	5
Bultos	480	480	480	480	480
Valor	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Costos (% Ventas)	59,00%	59,00%	59,00%	59,00%	59,00%
Calculo de la Caja Inicial					
Disponible Caja para Empezar Proyecto	37.000.000,00				

Tabla 9. Flujo de caja sin asociatividad.
Fuente: Edgar Mauricio Sanchez Duran

El flujo de caja de la Empresa Titular sin asociatividad arroja una utilidad anual de \$36 millones, lo cual representa el 33,2% de los ingresos anuales. Se considera un negocio rentable, sin embargo se puede aumentar este ingreso al maximizar las cantidades de producción.

FLUJO DE CAJA CON ASOCIATIVIDAD - GRANJA PRODUCTORA DE HUEVO DE CAMPO

Periodo	1	2	3	4	5
Caja Inicial	37.000.000	87.492.853	137.966.657	191.920.839	242.354.810
Cifras en \$MM					
Ingresos Actividad Agropecuaria	162.686.500	162.686.500	162.686.500	162.686.500	162.686.500
Avicultura	162.686.500	162.686.500	162.686.500	162.686.500	162.686.500
<i>Huevos Productores Asociados</i>	68.484.500	68.484.500	68.484.500	68.484.500	68.484.500
<i>Huevos Extra</i>	91.322.000	91.322.000	91.322.000	91.322.000	91.322.000
<i>Gallinaza/Pollinaza</i>	2.880.000	2.880.000	2.880.000	2.880.000	2.880.000
Egresos Actividad Agropecuaria	106.058.647	106.058.647	106.058.647	106.058.647	106.058.647
Huevos Extra	53.879.980	53.879.980	53.879.980	53.879.980	53.879.980
<i>Huevos Productores Asociados</i>	52.178.667	52.178.667	52.178.667	52.178.667	52.178.667
Disponibilidad Bruta Actividad Agropecuaria	56.627.853	56.627.853	56.627.853	56.627.853	56.627.853
Financiación menos Inversión Actividad agropecuaria	-3.500.000	-3.500.000		-3.500.000	-3.500.000
Inversión	3.500.000	3.500.000		3.500.000	3.500.000
<i>Disponibilidad Neta Act. Agropecuaria con Financiación</i>	53.127.853	53.127.853	56.627.853	53.127.853	53.127.853
Otros Egresos	2.635.000	2.654.050	2.673.672	2.693.882	2.714.698
Impuestos	635.000	654.050	673.672	693.882	714.698
Otros costos	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Disponible del Ejercicio	50.492.853	50.473.803	53.954.182	50.433.972	50.413.155
Disponible Neto Acumulado	87.492.853	137.966.657	191.920.839	242.354.810	292.767.965
Parámetros					
Avicultura					
Huevos Productores Asociados	1	2	3	4	5
Unidades	195.670	195.670	195.670	195.670	195.670
Valor	350	350	350	350	350
Huevos Extra	1	2	3	4	5
Unidades	260.920	260.920	260.920	260.920	260.920
Valor	350	350	350	350	350
Gallinaza/Pollinaza	1	2	3	4	5
Bultos	480	480	480	480	480
Valor	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Costos (% Ventas)	65,19%	65,19%	65,19%	65,19%	65,19%
Otros Cultivos					
Costos Productores Asociados/Costos Totales	49,20%	49,20%	49,20%	49,20%	49,20%
Calculo de la Caja Inicial					
Disponible Caja para Empezar Proyecto	37.000.000,00				

Tabla 10. Flujo de caja con asociatividad.
Fuente: Edgar Mauricio Sanchez Duran

El flujo de caja de la Empresa Titular con Asociatividad arroja una utilidad anual de \$50 millones, lo cual representa el 31% de los ingresos anuales. Se considera un negocio rentable, sin embargo se observa disminución porcentual (3%) debido al incremento en los costos por el precio pagado a los Productores Asociados, el costo respecto al ingreso aumento de un 59% a un 65%. No obstante se considera viable el modelo, teniendo en cuenta un incremento en la utilidad anual de \$19 millones.

CONCLUSIONES

- I. La asociatividad constituye la mejor opción para el incremento de la producción, dado que no requiere fuentes de financiación financieras, estando de esta forma acorde a los lineamientos financieros del empresario titular.
- II. Se integraron los diferentes conceptos de integración y asociatividad; definiciones de Clúster, Joint Venture y Cadenas o Redes Productivas, mediante un acercamiento parcial a la fase inicial, determinada en la evolución de un concepto que constituye un proceso dinámico y de continua evolución de acuerdo a la madurez de la integración a través del tiempo. Para este proyecto se establecieron parámetros y lineamientos para su fase inicial.
- III. El análisis DOFA realizado tanto a la región como la Empresa Productora, permitió identificar las variables a ser tenidas en cuenta para la construcción del Modelo Asociativo; abarcando entre las más importantes las necesidades de capacitación, acompañamiento y confianza, para y entre los campesinos. La falta de confianza interpersonal es una de las mayores limitantes para el desarrollo de los esquemas asociativos. En este modelo se ratificaron y fortalecen estas variables.
- IV. Se diseñó el modelo asociativo en el cual se establecen la misión, visión, principios asociativos, objetivos estratégicos, sujetos, deberes y responsabilidades de los actores.
- V. Se identificaron y detallaron los requerimientos de inversión para los productores asociados incluyendo la evaluación financiera y factibilidad del proyecto; mediante el cual se determinó que el proyecto agrega valor a la inversión (indicador VNA) y permite establecer la TIR estimada en una proyección a 5 años en un 55%. Por lo tanto el proyecto es viable financieramente.

- VI. Se proyectó un incremento en la producción de huevo de campo del 57% respecto a la capacidad del Empresario Titular sin Asociatividad. Esto a su vez representa aumento en las utilidades del 53% respecto a los ingresos sin Asociatividad. Los costos con Asociatividad representan para la empresa un incremento de los mismos de 6 puntos porcentuales, pasando de costos respecto a ingresos de un 59% a un 65%.

- VII. Con el incremento en la producción mencionado en la conclusión anterior, se proyectar llegar a las 499 mil unidades de huevos por año, con lo que se cubriría el 96,2% de la demanda total descrita en el capítulo 2.2.2. De acuerdo a esto se reduce el déficit de producción respecto a la demanda actual de un 50% a un 3,8%.

- VIII. Se impactan tres familias en el modelo asociativo en su etapa inicial y permite el ingreso a futuro de tres familias más.

RECOMENDACIONES

- I. El marco gubernamental tiene especial importancia, eso implica la vigencia de un marco legal y de regulación clara y de aplicación efectiva que permita el uso adecuado de los patrimonios explotados, así como que fomente el desempeño eficiente de los distintos actores que participan al interior de este proyecto asociativo.

- II. Se recomienda realizar análisis jurídico correspondiente para las leyes vigentes y basadas en estas realizar contrato jurídico que respalde y garantice las condiciones del modelo asociativo.

- III. Se recomienda evaluar el modelo al terminar el primer año después de iniciada la etapa productiva con el fin de validar los resultados obtenidos y realizar conforme a estos los ajustes necesarios al modelo; sin dejar de realizar los controles y seguimiento necesario durante el avance mensual del mismo.

- IV. Establecer documentación de hechos que guarde información histórica y que pueda ser utilizada como gestión del conocimiento adquirido durante la evolución del modelo asociativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Arboleda, V. G. (2003). *PROYECTOS: Formulación, Evaluación y Control*. Cali, Colombia: AC Editores.
- ARIZA ARIZA, O. y. (2007). *Propuesta de asociatividad para el sector agropecuario de la provincia de Velez (Santander) como estrategia para generar competitividad. Monografía Especialista en Gerencia Publica*. Cali: UIS - Universidad Industrial de Santander - Escuela de Economía y Administración. Especialización en Gerencia Pública.
- Bernard, H. R. (1990). *COMPARING FOUR DIFFERENT METHODS FOR MEASURING PERSONAL SOCIAL NETWORKS. Elsevier Science Publisher B.V. (North-Holland), 179-215.*
- Charles W. L. HILL, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- CICDA - Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola - Nogent sur Marne - France. (2004). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Lima, Peru: Línea Andina S.A.C.
- F., R. M. (s.f.). SISTEMA JOINT VENTURE ESTRATEGIA PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL PERU. http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol7_n1/pdf/joint.pdf, 73-78.
- FINAGRO. La asociatividad, estrategia de competitividad para los pequeños productores. [En línea] 2014 [Citado Viernes, Enero 3, 2014]. (s.f.). *Disponible en internet: <https://www.finagro.com.co/noticias/la-asociatividad-estrategia-de-competitividad-para-los-peque%C3%B1os-productores>*.
- Fundación CODESPA. (2012). *Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza*. Obtenido de www.codespa.org
- Gomez, H. S. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C., Colombia: 3R Panamericana Editorial Ltda.
- Harold Koontz, H. W. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill.
- Harrigan, K. R. (1992). *Joint Venture los secretos para una administración exitosa*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Tesis S.A. Grupo Editorial Norma.

- Latorre, A. D. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: GR92.
- Lewis, J. B. (1993). *Alianzas estratégicas - Como crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo*. (F. Villegas, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor S.A.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (4 de Abril de 2002). Resolución 00074. *Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaqueo, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y comercialización de productos agropecuarios ecológicos*. Bogota D.C., Colombia.
- Murcia, H. (1985). *Administración de empresas asociativas de producción agropecuaria (No. 36)*. IICA Biblioteca Venezuela. (s.f.).
- Porter, M. E. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.
- R., D. F. (2003). *Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Ramos, J. (Agosto de 1999). *CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de <http://www.eclac.cl/ddpeudit/proy/clusters/jramos.pdf>
- Universidad del Rosario - Hugo Alberto Rivera R., Juan Diego Malaver, Karen Tatiana Peña y Marleny Natalia Malaver. (2012). *Perdurabilidad empresarial: el caso del sector avícola en Colombia*. Obtenido de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/b7/b7033c19-6b52-4945-9cbd-88917eba7b0a.pdf
- Universidad Nacional de Colombia. (Julio de 2012). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de http://www.bogota.unal.edu.co/anterior/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_DOFA.pdf
- Universidad Nacional de San Marcos. (1999). *Universidad Nacional de San Marcos*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2013, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol7_n1/pdf/joint.pdf