

**Importancia de una adecuada planeación estratégica en la empresa Huevos Kikes del
área metropolitana de Bucaramanga**

Juan Pablo Gómez Guarín y Sofia Nathalia Cruz Gómez

Trabajo de grado para optar el título de Profesional en Administración de Empresas

Director

Juan Camilo Gutiérrez

Doctorado en ciencias administrativas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Administración de Empresas

2022

Contenido

Introducción	10
1. Importancia de una adecuada planeación estratégica en la empresa Huevos Kikes del área metropolitana de Bucaramanga.....	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Justificación.....	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Determinar una propuesta de plan estratégico adecuado a las necesidades de la empresa Huevos Kikes ubicada en la ciudad de Bucaramanga	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
2. Identificación de la empresa	14
2.1 Nombre.....	15
2.2 Misión.....	15
2.3 Visión	15
2.4 Productos.....	15
2.4.1 Empaque Pulpa.....	15
2.4.2 Empaque R-Pet.....	16
2.4.3 Huevo en cáscara pasteurizado.....	17
2.4.4 Food Service.....	17
2.5 Localización	18
2.6 Canales de distribución	18
3. Análisis PESTEL	19
3.1 Político	19

3.1.1 Dependencia de materias primas importadas como resultado del tratado de libre comercio.	19
3.1.2 El estado de las vías terciarias dificulta el transporte de los insumos y el producto	20
3.2 Económico.....	20
3.2.1 Inflación del 9.23% anual afectando el poder adquisitivo de los ciudadanos y menor ingreso a los productores	20
3.2.2 Las avícolas fueron de las más afectadas en pérdidas por falta de insumos para la alimentación de las aves por el paro nacional de hace un año en dónde aún siguen en reestructuración corporativa	20
3.2.3 Acuerdo comercial con la comunidad campesina y agricultora de Guachené, Cauca para promover el cultivo de soya y maíz amarillo	21
3.3 Social.....	21
3.3.1 Aumento del consumo del huevo en Colombia.....	21
3.3.2 Vigilancia por parte de animalistas hacia las condiciones de los animales.....	21
3.3.3 Apoyo a fundación Alma Rosa con el cuidado femenino y detección temprana del cáncer de mama.....	22
3.3.4 Generación de más de 2.000 empleos directos y beneficios financieros a estos por medio del fondo de empleados	22
3.4 Tecnológico.....	23
3.4.1 Planta con tecnología de punta para la producción de 600 toneladas de huevo pasteurizado líquido al mes y 8 millones de huevos pasteurizados al mes garantizando la inocuidad y completo control de sanidad	23

3.4.2 Planta biodigestora generadora de energía a partir de gallinaza causando beneficios ambientales	23
3.4.3 Construcción de la planta de gallina procesada más grande de Colombia.....	24
3.5 Ecológico.....	24
3.5.1 Cambio climático.....	24
3.5.2 Bandejas de cartón fabricadas con material reciclable	25
3.5.3 Empaques R-PET conformadas por plástico 100% reciclado y 100% reciclable	25
3.5.4 Utilización de vehículos a gas natural	25
3.5.5 Marca de fertilizante orgánico.....	26
3.6 Legal.....	26
3.6.1 Ley General Ambiental de Colombia (Ley 99 DE 1993) gestión y conservación del Medio Ambiente y los Recursos Naturales Renovables.....	26
3.6.2 Decreto 1753 de 1994: Licencias ambientales obligatorias	26
3.6.3 Resolución 3642 del 21 de agosto del 2013: resolución de toda la normatividad para la actividad avícola del país.....	27
3.6.4 Resolución 3651 de 2014: Requisitos para la certificación de granjas avícolas bioseguras y de levante	27
3.6.5 Resolución 90831 de 2021	27
4. Antecedentes	27
5. Marco teórico	30
5.1 Generalidades	30
5.2 Beneficios de implementar una planeación estratégica.....	31
5.3 Balanced Scorecard	33

5.4 Matriz DOFA (SWOT)	33
6. Diseño metodológico	34
7. Diagnóstico interno	34
8. Matriz DOFA	39
8.1 Oportunidades	40
8.2 Amenazas	40
8.3 Fortalezas	40
8.4 Debilidades	40
9. Indicadores estratégicos	42
10. Conclusiones	43
Referencias	45

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Objetivos específicos</i>	14
Tabla 2. <i>Productos empaque pulpa</i>	15
Tabla 3. <i>Productos empaque R-Pet</i>	16
Tabla 4. <i>Productos huevo en cáscara pasteurizado</i>	17
Tabla 5. <i>Productos food service</i>	17
Tabla 6. <i>Diseño metodológico</i>	34
Tabla 7. <i>Indicadores estratégicos</i>	42

Lista de figuras

Figura 1. <i>Resultados de los factores generales de la matriz de análisis de factores internos</i>	35
Figura 2. <i>Puntuaciones de la capacidad directiva de la empresa Huevos Kikes</i>	35
Figura 3. <i>Puntuaciones de la capacidad tecnológica de la empresa Huevos Kikes.....</i>	36
Figura 4. <i>Puntuaciones de la capacidad del talento humano de la empresa Huevos Kikes</i>	37
Figura 5. <i>Puntuaciones de la capacidad competitiva de la empresa Huevos Kikes.....</i>	38
Figura 6. <i>Puntuaciones de la capacidad financiera de la empresa Huevos Kikes</i>	38
Figura 7. <i>Matriz DOFA ponderada de la empresa Huevos Kikes</i>	41

Resumen

Huevos Kikes es una empresa avícola santandereana perteneciente a incubadora Santander con una trayectoria de 60 años en donde ha logrado posicionarse en el mercado nacional como una de las marcas más influyentes del país. Gracias a la inflación, los costos de materias primas, la devaluación del peso colombiano frente al dólar y ante un panorama político de izquierda se aumentaría el temor de inversión extranjera en nuestro país afectando directamente a cada colombiano en los costos de venta y producción de cada producto. “Otro tema importante de analizar es la fluctuación del dólar, que ha bordeado durante todo el 2021 los cuatro mil pesos. Este incremento ha encarecido fuertemente la materia prima que es fundamental para el funcionamiento de la avicultura en el país.” (FENAVI, 2021, p.4). En el presente proyecto se plantea determinar una propuesta de plan estratégico adecuado a las necesidades de la empresa Huevos Kikes ubicada en la ciudad de Bucaramanga por medio de un estudio de caso realizado a la totalidad de la empresa de una manera exploratoria, no experimental a través de la realización de matrices que permitan evaluar los factores internos y externos que afectan el funcionamiento de la compañía como lo son la matriz PESTEL, matriz de factores internos y la matriz DOFA ponderada. Como resultado se obtiene el análisis de las matrices mencionadas anteriormente y con esto la realización y aplicación de indicadores estratégicos los cuales le permitan a Huevos Kikes medir y analizar el desempeño obtenido en la respuesta a las diferentes amenazas y debilidades identificadas.

Palabras clave: planeación estratégica, indicadores, estrategias, avícola, estudio de caso

Abstract

Huevos Kikes is a Santanderean poultry company belonging to Incubadora Santander with a history of 60 years where it has managed to position itself in the national market as one of the most influential brands in the country. Thanks to inflation, the costs of raw materials, the devaluation of the Colombian peso against the dollar, and in the face of a leftist political outlook, the fear of foreign investment in our country would increase, directly affecting each Colombian in the sales and production costs of each product. “Another important issue to analyze is the fluctuation of the dollar, which has bordered four thousand pesos throughout 2021. This increase has made the raw material, which is essential for the operation of poultry farming in the country, more expensive.” (FENAVI, 2021, p.4). In the present project, it is proposed to determine a proposal for a strategic plan appropriate to the needs of Huevos Kikes company located in the city of Bucaramanga through a case study carried out on the entire company in an exploratory, non-experimental manner through of the realization of matrices that allow evaluating the internal and external factors that precede the operation of the company, such as the PESTEL matrix, the internal factors matrix and the weighted SWOT matrix. As a result, the analysis of the aforementioned matrices is obtained and with this the realization and application of strategic indicators which allow Huevos Kikes to measure and analyze the performance obtained in the response to the different threats and weaknesses identified.

Keywords: strategic planning, indicators, strategies, poultry, case study

Introducción

Realizar una investigación sobre el estado de una empresa permite que éstas se mantengan a través del tiempo, continúen con las buenas prácticas y mejoren o implementen otros procesos de acuerdo al comportamiento del entorno.

En el proyecto presentado a continuación se presenta una posible solución a ciertos aspectos donde se encontraron oportunidades de mejora en la empresa huevos Kikes mediante el análisis de la compañía a nivel interno y externo a través de diferentes matrices como la matriz PESTEL, la matriz DOFA y la matriz de factores internos las cuales permiten realizar la evaluación del estado de la empresa frente al mercado en que compete. Este plan de acción se desencadena en unos indicadores estratégicos que son una respuesta a las amenazas del entorno y las falencias internas, estos permitirán una medición precisa de las propuestas.

Con el estado actual del mercado y la situación económica y política no solo a nivel regional sino mundial, es de gran importancia lograr unas métricas que permitan medir adecuadamente las acciones que tomen las empresas para así recopilarlas, analizarlas y obtener información significativa para las compañías, en este caso, Incubadora de Santander.

1. Importancia de una adecuada planeación estratégica en la empresa Huevos Kikes del área metropolitana de Bucaramanga

1.1 Planteamiento del problema

Huevos Kikes es una marca perteneciente a Incubadora de Santander, que ha sabido llegar a los hogares colombianos y ha entendido la tendencia de su consumidor por medio del desarrollo de su producto que son los huevos, un alimento indispensable en la canasta alimenticia de las familias a lo largo del territorio. Su principal propuesta de valor es brindar frescura en el alimento cuyo objetivo son las personas, llevando el alimento más completo. Incubadora de Santander se ha preocupado por estar en el mapa visual de los colombianos participando en campañas publicitarias de gran nivel, posicionándose en el mercado también mediante la innovación en sus empaques con una propuesta ecológica que pretende adherir consumidores finales. A su vez, mediante buenas prácticas de producción con las que se quiere continuar siendo el productor número en la categoría de huevos a nivel nacional.

Sin embargo, pese a la gran acogida que tiene esta marca y la buena reputación con la que cuenta, existe una necesidad de encauzar estos deseos y los esfuerzos que se realizan en la compañía hacia el éxito, hacia el cumplimiento de las metas que se proyectan y el establecimiento de objetivos claros y concisos a corto, mediano y largo plazo.

En la actualidad, con las expectativas de un cambio de gobierno, los costos de las materias primas, la devaluación del peso colombiano, el alza del dólar y una de las inflaciones más altas registradas en las últimas décadas, la canasta familiar colombiana se ha visto fuertemente afectada en los precios de los productos. Este fenómeno, ha incrementado el valor de los productos vendidos por Incubadora de Santander a través de Huevos Kikes y ha traído un efecto alocado en el consumo

no solo de huevo, también de pollo y gallina, incrementando la demanda de estos. Esto trae consigo una necesidad de importación de productos avícolas como lo enseña Fenavi. ‘...entre enero y octubre del 2021, las importaciones disminuyeron 2.8%, frente al mismo periodo del 2020. Estimamos que para el cierre del 2021 las importaciones se hayan incrementado 2.4%, con un alza de 8.7% en los cuartos traseros. De este modo, las importaciones pesarían 5.4% en el consumo. Las importaciones representan 1.8 kilogramos en el per cápita, de los 35.1 kilogramos que cada habitante consume en un año.’ (FENAVI, 2022, p.48)

A su vez, como se ha mencionado, la devaluación del peso colombiano frente al dólar y ante un panorama político de incursionar en un periodo predominado por el progresismo y la izquierda, aumentaría el temor de inversión extranjera en nuestro país y devaluaría nuestra moneda, respecto a ello, Gonzalo Moreno realizó este análisis en la revista de FENAVI:

“Otro tema importante de analizar es la fluctuación del dólar, que ha bordeado durante todo el 2021 los cuatro mil pesos. Este incremento ha encarecido fuertemente la materia prima que es fundamental para el funcionamiento de la avicultura en el país, la cual trabaja día a día para ofrecer a los colombianos dos alimentos de la mejor calidad, como lo es el pollo y el huevo. Los precios de los granos indudablemente pusieron en alerta a los avicultores y esa situación es la que han venido enfrentando los productores de pollo y huevo en el país durante este año.” (Moreno, 2021, P.4)

A partir de todo lo anterior, se propone la realización del proyecto titulado “Importancia de plantear una adecuada planeación estratégica en la empresa Huevos Kikes del área metropolitana de Bucaramanga”

1.2 Justificación

Plantear una adecuada planeación estratégica, bien sea en huevos Kikes o en cualquier compañía de cualquier sector empresarial implica que se determine ciertos marcos que vayan en concordancia con los intereses organizacionales y encaminados a brindar alternativas a las problemáticas del sector y aprovechándolas para obtener beneficio de ellas. Esto con el fin de atender certeramente los objetivos de la organización, donde todos los agentes que la componen sean partícipes y trabajen en conjunto para la consecución de dichos objetivos, poder utilizar y suplir la alta demanda de productos que se presenta en este momento en el país y la subida de precios en los distintos alimentos que se pueden revertir y utilizar como oportunidades de posicionamiento en el mercado, a través de un planteamiento de mejora de las estrategias utilizadas actualmente en la empresa y, a partir de ello, impulsar el consumo con las variables positivas de la compañía

Esto, será fundamental para la toma de decisiones basados en el cambiante y atomizado mercado a nivel nacional e internacional, lo cual traerá beneficios a corto, mediano y largo plazo, mediante estrategias que impulsen el consumo de productos avícolas, beneficiándose del alto costo de los demás productos como la carne de res, de cerdo, entre otras fuentes de proteína que se encuentran presentes en los hábitos de consumo de los colombianos.

Se hace indispensable definir el factor decisivo que dará ese rumbo esperado a la empresa por medio del modelo de planeación estratégica análisis DOFA. Como se ha dicho anteriormente, esto brindará un análisis estructural con el fin de recolectar información sobre las variables que caracterizan la compañía tanto a nivel interno, como a nivel externo. El protagonista y mayor beneficiado de esta intención de planeación estratégica será la compañía Huevos Kikes.

1.3 Objetivos

1.3.1 Determinar una propuesta de plan estratégico adecuado a las necesidades de la empresa

Huevos Kikes ubicada en la ciudad de Bucaramanga

1.3.2 Objetivos específicos

Tabla 1. Objetivos específicos

Objetivos específicos	Actividades	Resultados/producto
Realizar un diagnóstico externo de la compañía	Actividad 1: Investigar mediante documentos científicos el estado actual o reciente del mercado. Actividad 2: Determinar los documentos que más aporten para la realización del objetivo Actividad 3: Realizar el análisis mediante una matriz PESTEL	Se espera obtener un análisis detallado de factores externos como el tema político, económico y social que afectan directa o indirectamente a la compañía
Realizar el análisis interno de la compañía	Actividad 1: Investigar con personal de las distintas áreas de la empresa sobre ciertos aspectos de la compañía Actividad 2: Realizar el análisis mediante una matriz DOFA	Se espera obtener un informe específico de las labores realizadas a nivel general en la compañía.
Realizar una propuesta de distintas estrategias que mejoren las debilidades de la compañía y potencien las oportunidades	Actividad 1: Escoger un listado de variables características de la compañía Actividad 2: Realizar una propuesta para cada oportunidad y debilidad de la compañía Actividad 3: Realizar un cuadro de mando integral que reúna información para medir y tomar decisiones	Se espera obtener distintas opciones de mejora para la empresa y distintas formas de aprovechar las ventajas de la misma

2. Identificación de la empresa

Según la página web de Huevos Kikes se identifican los siguientes factores

2.1 Nombre

Incubadora Santander en su marca “Huevos Kikes”.

2.2 Misión

Nutrimos con frescura a Colombia dando acceso al alimento más completo.

2.3 Visión

Para 2030 Incubadora Santander S.A, con su marca Huevos Kikes, será un Grupo Empresarial con ingresos por COP\$ 1.5 billones y 10% de los ingresos generados fuera de Colombia. Logrará una producción de 10 millones de huevos diarios y tendrá un margen EBITDA superior al 15%

2.4 Productos

2.4.1 Empaque Pulpa

Tabla 2. *Productos empaque pulpa*

Producto	Especificaciones	Imagen
Kikes caja X60	Clasificación: A	
Kikes Jumbo pulpa X20	Clasificación: Jumbo	

Producto	Especificaciones	Imagen
Kikes caja X90	Clasificación: A	
Kikes pulpa X30	Clasificación: A-AA-AAA-B	

2.4.2 Empaque R-Pet

Tabla 3. *Productos empaque R-Pet*

Producto	Especificaciones	Imagen
Kikes R-Pet X12	Clasificación: A-AA	
Kikes R-Pet X15	Clasificación: A-AA-AAA	
Kikes R-Pet X30	Clasificación: A-AA	

2.4.3 Huevo en cáscara pasteurizado

Tabla 4. *Productos huevo en cáscara pasteurizado*

Producto	Especificaciones	Imagen
Kikes Plus X12	Clasificación: AA	

2.4.4 Food Service

Tabla 5. *Productos food service*

Producto	Especificaciones	Imagen
Kikes pasteurizado líquido cuñete	Cantidad: 200 Kg Embalaje: Cuñete de plástico	
Kikes pasteurizado líquido contenedor	Cantidad: 900-1000 Kg Embalaje: Contenedor	
Kikes pasteurizados HLP polietileno	Cantidad: 5-10-20 Kg Embalaje: Caja X20 Kg	
Kikes pasteurizados cáscara	Clasificación: A-AA Cantidad: 30 unidades Embalaje: Caja X300-X360 u	
Kikes pasteurizado líquido	Cantidad: 5Kg Embalaje: Caja X20 Kg	
Kikes pasteurizado bolsa BIB	Cantidad: 5Kg Embalaje: Caja X20 Kg	

2.5 Localización

Huevos Kikes siendo una empresa santandereana, tiene su base y oficinas principales en Piedecuesta Santander.

2.6 Canales de distribución

Con una flota de más de 400 vehículos Huevos Kikes cuenta con una buena cobertura geográfica por medio de diferentes canales de distribución:

- Canal tradicional: “Las tiendas de barrio, panaderías y droguerías son fundamentales para los hogares del país por el surtido y su cercanía.” (Ríos, 2018, párr.2)

Huevos Kikes está presente en 14 ciudades, 16 centros de distribución y en más de 45.000 tiendas en Colombia

- Canal moderno:

“El canal moderno es aquel que engloba la comercialización de productos de manera masiva en un local. Donde los consumidores tienen acceso libre a una variedad de productos. Ellos mismos son los que se encargan de buscar y elegir el producto de su necesidad sin involucrar a intermediarios.” (Revista Logistec, 2021, párr.1).

Esta compañía está en auto servicios específicos regionales como en Santander +X- o en super mercados grandes superficies como lo son Éxito, Olímpica y Alkosto.

- Food Service: “Es un tipo de mercado que involucra a toda una red de producción y distribución, no solo de alimentos, también de equipos y servicios orientados a la atención en restaurantes, comedores institucionales y catering.” (Giraldo, 2019, párr.1)

Huevos Kikes tiene más de 200 clientes especializados como hoteles, restaurantes, pastelerías, casinos y convenios con el gobierno.

- Hard Discount:

“Se refiere a una estrategia comercial de tiendas con productos de marcas tradicionales y marcas propias de buena calidad, pero a menor precio. En Colombia, empezaron hace más de 5 años y ya tienen 1800 tiendas a nivel nacional en 3 cadenas: Tiendas D1, Justo & Bueno y Tiendas Ara” (Patiño Mesa & Ibarra Toro, 2019, p. 2).

Esta empresa cuenta con presencia en las 3 cadenas nombradas anteriormente.

3. Análisis PESTEL

Después de analizar los diferentes factores que afectan directamente a Huevos Kikes se identificaron los siguientes elementos:

3.1 Político

3.1.1 Dependencia de materias primas importadas como resultado del tratado de libre comercio.

“En cuanto al costo de producción, dadas las cotizaciones de precios de los granos importados (maíz amarillo y frijol soya), en el mercado de futuros, se estima: 1) una tendencia de precios al alza, pero más moderada respecto a la observada el año pasado; 2) un impacto estimado entre 15% y 20%.” (Federación Nacional de Avicultores de Colombia, 2022, p.41)

Así mismo FENAVI (2020) afirma que:

“Dado que en el sector avícola el componente importado de uno de los principales insumos, el alimento balanceado, supera el 85%, el impacto en la estructura de

costos es elevado, de hecho, a marzo superaba el 20% de impacto en el costo” (párr.5).

3.1.2 El estado de las vías terciarias dificulta el transporte de los insumos y el producto

“El país cuenta con 142.000 kilómetros (km) de vías terciarias y solo cerca de 8.520 km (6%) están en perfecto estado y es apto para el transporte de productos.” (Amaya, 2019,párr.2)

3.2 Económico

3.2.1 Inflación del 9.23% anual afectando el poder adquisitivo de los ciudadanos y menor ingreso a los productores

“El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) indicó este jueves que la inflación anual de Colombia al mes de abril llegó a 9,23%, la más alta en 21 años. Así, para abril de este año, la división de alimentos y bebidas no alcohólicas sostiene una variación anual de 26,17%, seguido de restaurantes y hoteles (14,37%) y bienes y servicios para el hogar (11,76%).” (Portafolio, 2022, párr.1)

3.2.2 Las avícolas fueron de las más afectadas en pérdidas por falta de insumos para la alimentación de las aves por el paro nacional de hace un año en dónde aún siguen en reestructuración corporativa

Según FENAVI (s.f.) “Los bloqueos del 2021 dejaron más de 14 millones de aves muertas por falta de alimento, lo que se tradujo en el incremento de costos y la afectación de toda la cadena de producción” (párr 3).

3.2.3 Acuerdo comercial con la comunidad campesina y agricultora de Guachené, Cauca para promover el cultivo de soya y maíz amarillo

“Huevos Kikes inició un acuerdo comercial con la comunidad de Guachené, al norte del departamento del Cauca, a través del cual comprarán 100% de la producción de granos de 250 agricultores.” (Bell, 2018, párr 1).

3.3 Social

3.3.1 Aumento del consumo del huevo en Colombia

“El año pasado los colombianos tuvieron un consumo per cápita de 325 huevos, lo que representó un crecimiento de 34% frente al consumo de hace 10 años (214 unidades). Además, el crecimiento del año pasado fue de 11,6% puesto que en 2020 se consumieron 291 huevos por persona, es decir, 34 más que la cifra de 291 de 2019.” (Ministerio de Agricultura, 2021, párr.3).

3.3.2 Vigilancia por parte de animalistas hacia las condiciones de los animales

En el 2020 se radicó un proyecto de protección animal en el congreso. Según la revista Semana (2020):

“El senador Juan Luis Castro y la concejal animalista de Bogotá, Andrea Padilla, ambos del partido Alianza Verde, se unieron con la organización Animales Latinoamérica para presentar el proyecto de etiquetado de huevos. La iniciativa quiere lograr que todos los vendedores de huevos estén obligados a informar a sus consumidores de dónde vienen los

huevos que van a comprar. Si de gallinas criadas en jaulas, galpones o pastoreo, para que con esto el cliente pueda decidir si compra o no esos huevos” (párr. 3).

3.3.3 Apoyo a fundación Alma Rosa con el cuidado femenino y detección temprana del cáncer de mama.

“Huevos Kikes se viste de rosa. “La vida está en la yema de tus dedos”. Este es el mensaje que quiere dar Huevos Kikes para alimentar la conciencia en las mujeres colombianas sobre la importancia de hacerse el autoexamen de seno. De la mano de la Fundación Almarosa, Kikes se vistió de rosa para unirse a una causa con índices de mortalidad preocupantes en todo el mundo; se dice que una de cada ocho mujeres puede padecer esta enfermedad en algún momento de su vida. Por ello, hacerse el autoexamen periódicamente contribuye a la detección temprana del cáncer de mama y permite iniciar un tratamiento oportuno.” (El Tiempo, 2019, párr. 18).

3.3.4 Generación de más de 2.000 empleos directos y beneficios financieros a estos por medio del fondo de empleados

“Nuestro principal ingrediente son las personas. Contamos con un equipo de trabajo conformado por más de 2.000 colaboradores.” (Huevos Kikes, s.f. párr 2).

3.4 Tecnológico

3.4.1 Planta con tecnología de punta para la producción de 600 toneladas de huevo pasteurizado líquido al mes y 8 millones de huevos pasteurizados al mes garantizando la inocuidad y completo control de sanidad

“Con el compromiso de poder garantizar la inocuidad, seguridad alimentaria, y evitar riesgos para la salud humana, inauguramos la planta más moderna de Colombia de pasteurización de huevo líquido y huevo en cáscara. Este proceso ofrece un huevo con total garantía de protección, focalizado principalmente a la industria alimenticia nacional. Nuestra planta se encuentra ubicada en Villa Rica – Cauca y cuenta con una capacidad de producción de 600 toneladas de huevo líquido al mes, y 8 millones de huevos al mes, con posibilidad de ampliación a 24 millones de huevos mes, para huevo en cáscara pasteurizado. Es la más moderna del país por su tecnología avanzada, que consiste en un equipo de pasteurización de huevo líquido, 100% automatizado, que disminuye la posibilidad de error por factor humano y da completo control y seguimiento sobre todas las variables del proceso que garantizan la inocuidad.” (Huevos Kikes, 2017, párr. 1).

3.4.2 Planta biodigestora generadora de energía a partir de gallinaza causando beneficios ambientales

“Entre los proyectos sostenibles más destacados de Huevos Kikes se encuentra la generación de energía alternativa por medio de la cofermentación de excrementos de gallina (gallinaza) y del agua utilizada durante la producción, elementos que actúan como fuentes de biomasa. De esta manera, en el año 2017 Huevos Kikes puso en funcionamiento

su primer biodigestor para la producción de biogás con destino a un motor de combustión para la generación eléctrica, como resultado de una inversión cercana a los US\$ 4 millones. Este biodigestor tiene la capacidad de procesar 120 toneladas al día de gallinaza, las cuales representan un 22 por ciento del total que produce la operación en el Cauca.” (El Tiempo, 2019, párr. 3).

3.4.3 Construcción de la planta de gallina procesada más grande de Colombia

“En Puerto Tejada, Cauca, se está llevando a cabo la construcción de la planta de gallina procesada más moderna de Colombia, diseñada exclusivamente para atender las necesidades del segmento y cuyo objetivo es maximizar el valor de las aves de la Compañía “(Huevos Kikes, 2017, párr. 6).

3.5 Ecológico

3.5.1 Cambio climático

“El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente inició el 2022 haciendo un llamado a entrar en “modo de emergencia” por el clima, adicionalmente, hace pocos días, durante el Foro Económico Mundial, conocido popularmente como el Foro de Davos, el secretario general de la ONU, Antonio Guterres, entre otras cosas advirtió que en las condiciones actuales las emisiones de gases contaminantes apuntan a un aumento del 14% para el año 2030” (Portafolio , 2022, párr. 2).

3.5.2 Bandejas de cartón fabricadas con material reciclable

Según la empresa Ecopulpack (s.f.). “Se trata de uno de los productos y/o embalajes más respetuosos con el medio ambiente, pues todos los componentes proceden de productos reciclados y, a su vez, se pueden reciclar para fabricar nuevos empaques” (párr. 2).

3.5.3 Embalajes R-PET conformados por plástico 100% reciclado y 100% reciclable

“Si los impactos climáticos, el consumo de energía y agua se combinan en un resultado general, el RPET tiene 40% mejores resultados que el cartón. Si se empaquetaran 100 millones de huevos envases de plástico RPET en lugar de embalajes de cartón, las emisiones de CO₂ serían 410 toneladas menos, una cantidad equivalente a 2,6 millones de kilómetros en automóvil.” (Ovoterm, s.f, párr.7).

3.5.4 Utilización de vehículos a gas natural

“El gas natural vehicular se consolida como un actor clave en el proceso de transformación energética del sector, especialmente por su reducción de material particulado y otros gases contaminantes. Alrededor de 3.900 vehículos que circulan por las carreteras de Colombia se mueven ciento por ciento con gas natural vehicular (GNV), entre los cuales se encuentran las flotas de Incubadora Santander (Huevos Kikes), MBLS Trucks de Colombia y Ditransa, entre muchas otras. En Huevos Kikes se destaca el desempeño de los 11 tractocamiones y más de 30 vehículos que mueve la empresa con GNV. “(Semana, 2022, párr. 2).

3.5.5 Marca de fertilizante orgánico

“En la misma línea del aprovechamiento de los coproductos resultantes de su producción avícola, hoy la compañía comercializa en el país su propia marca de fertilizante orgánico ‘Abonissa’, y continúa explorando alternativas que permitan optimizar la estructura de costos o ampliar su oferta de productos al mercado colombiano.” (El Tiempo, 2019, párr. 7).

3.6 Legal

3.6.1 Ley General Ambiental de Colombia (Ley 99 DE 1993) gestión y conservación del Medio Ambiente y los Recursos Naturales Renovables

“La Ley 99 de 1993 crea el Ministerio de Ambiente, organiza el Sistema Nacional Ambiental y define el ordenamiento ambiental territorial como “la función atribuida al Estado de regular y orientar el proceso de diseño y planificación de uso del territorio y de los recursos naturales renovables de la Nación, a fin de garantizar su adecuada explotación y su desarrollo sostenible” (artículo 7º).” (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América latina y el Caribe, s.f. párr 1)

3.6.2 Decreto 1753 de 1994: Licencias ambientales obligatorias

“Por el cual se reglamentan parcialmente los Títulos VIII y XII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales.” (Gobierno de Colombia , s.f, párr 1).

3.6.3 Resolución 3642 del 21 de agosto del 2013: resolución de toda la normatividad para la actividad avícola del país

“El Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, expidió la Resolución 3642 del 21 de agosto del 2013, por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro de productores, granjas avícolas bioseguras, plantas de incubación, licencia de venta de material genético aviar, entre otras disposiciones.” (Instituto Colombiano Agropecuario, s.f. párr. 1).

3.6.4 Resolución 3651 de 2014: Requisitos para la certificación de granjas avícolas bioseguras y de levante

“Por medio de la cual se establecen los requisitos para la certificación de granjas avícolas bioseguras de postura y/o levante y se dictan otras disposiciones”. (FENAVI, 2018, párr 1).

3.6.5 Resolución 90831 de 2021

“Por medio de la cual se establecen los requisitos y el procedimiento para el registro de laboratorios que realicen pruebas de análisis y/o diagnóstico a terceros en el sector agropecuario.” (FENAVI, 2021, párr 1).

4. Antecedentes

La planeación estratégica permite a las empresas encausar las acciones hacia un fin que es alcanzar los objetivos trazados en un inicio. Es decir, brinda alternativas organizacionales a los altos mandos para que tomen decisiones a nivel operativo, administrativo, entre otros aspectos,

teniendo en cuenta la realidad interna de la empresa y las necesidades a las que se enfrenta según el mercado.

“La planeación estratégica se realiza con el fin de satisfacer necesidades que se encuentran en los direccionamientos gerenciales, o establecer una reingeniería a toda una organización, partiendo de precaria aplicación gerencial que se impone casi como cotidiana, definiendo esto como un problema que se considera un ejercicio de la alta gerencia. El direccionamiento estratégico de una empresa debe estar definido por consideraciones, tales que se contemplen los objetivos claros que define la ruta de la empresa” (Martinez y Valero , 2019, p.30)

Ante esto, Alejandro Castaño Ramírez identificó que en particular en la ciudad de Bogotá “...el futuro para la Pyme es asumido por los emprendedores a través de la realización de actividades de planeación estratégica con características altamente informales, donde se formaliza, en un documento escrito, la planeación estratégica, pero también donde, dicha planeación, es flexible y susceptible de abandonarse; se caracteriza también por una tendencia intuitiva, altamente emocional y toma de decisiones desde posiciones multifuncionales del emprendedor, donde la planeación estratégica depende de su personalidad y de las redes familiares que le ayudan a pensar el futuro.” (Ramírez, 2011, p.235).

Es decir, no es una herramienta usada tan solo para el comienzo de las empresas, también para su sostenimiento como en este caso la incubadora de Santander, quien lleva una trayectoria amplia, resulta necesario implementar nuevas estrategias que redirijan o reestructuren las acciones planteadas anteriormente.

“El direccionamiento estratégico es un proceso clave para conseguir los objetivos de las organizaciones a corto, mediano y largo plazo; por ello debe ser asumido como una parte fundamental del desarrollo del proceso de creación y mantenimiento de las organizaciones y se debe entender como un proceso continuo, para que pueda ser usado de forma permanente y efectivo dentro de la organización relacionado con las variables del entorno” (Uribe, 2014, p. 64).

Ante lo mencionado anteriormente con relación al mercado, la globalización es un factor que lleva a tomar decisiones administrativas rigurosas y acertadas, con el fin de que las empresas tengan una adaptabilidad a esos constantes cambios que a veces pueden ser impredecibles como la época de la pandemia.

Es así como Francisco Alonso y Elizabeth Rodríguez (s.f.), definen un poco cómo es este entorno.

“El entorno externo (nacional e internacional) es tan complicado que no es posible que una sola persona (el gerente, el administrador o el dueño) tenga el suficiente conocimiento para evaluar toda la problemática. Ante esta situación, se requiere de equipos de trabajos multidisciplinarios e interdisciplinarios, para resolver, en la medida de lo posible, los retos que se presentan en las empresas avícolas.” (p.28).

“Los grandes consorcios avícolas del país pueden ir superando obstáculos de gran magnitud, ya que además de tener los recursos económicos para contratar recursos humanos de alta calificación en disciplinas como: las finanzas, la contabilidad, la administración, la mercadotecnia, la economía (macroeconomía, microeconomía y comercio internacional), la medicina veterinaria y la zootecnia, presentan posicionamientos

en el mercado interno, que les proporcionan ventajas económicas sobre otros competidores.” (Alonso y Rodríguez de Jesús, 2019, párr.62).

5. Marco teórico

Teniendo en cuenta que este proyecto está basado en la planeación estratégica a nivel de empresa, este marco teórico incluirá información fundamental para el entendimiento de este concepto y las herramientas a utilizar.

5.1 Generalidades

“La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización. Y también es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contentarse con hacerla menos que bien.” (Cuero Osorio, et ál., p.6).

“De la mano de la estrategia surgen también una serie de conceptos afines que tienen relación; estos son: Estratega, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan, pero de los cuales no se sabe cómo ni cuándo aplicarlos. Eso permite que se encuentren, en la literatura, artículos atiborrados de conceptualizaciones acerca de la estrategia, de sus temas afines, que muchos leen, pero que al final no entienden; quedan más perplejos que cuando iniciaron la lectura; otros no comprenden lo que el autor quiere

decir o, definitivamente, lograron hallar el documento que los sacó de la oscuridad.”
(Sierra, 2013, p.35)

Para Idalberto Chiavenato, la combinación de la planeación y la estrategia derivaba en “...un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica.” (Chiavenato, s.f, p.18).

Así, la planeación estratégica es una herramienta que basada en el estado actual a nivel interno y externo de las organizaciones, siembra un camino y propone mediante el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas, que se tomen decisiones en consecuencia a los cambios efectuados en el mercado con el fin de acercar a la compañía a la consecución de los objetivos.

5.2 Beneficios de implementar una planeación estratégica

Roncancio (2018), identifica los siguientes beneficios de la implementación de la planeación estratégica

- Permite que su organización actúe de forma proactiva y no reactiva porque se plantea las preguntas antes de la ejecución: ¿qué somos? ¿qué deberíamos ser? ¿en dónde estamos? ¿hacia dónde vamos?
- Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio pues coordina el entorno interno de las organizaciones con el entorno externo, los recursos financieros con recursos no financieros y los planes a corto plazo con los planes a largo plazo.
- Establece una diferenciación y evita la convergencia competitiva porque no se rige por una visión estructuralista en la que las reglas del mercado están definidas y son inamovibles, se basa más bien en una visión reconstruccionista en la que las fronteras del mercado pueden ser redefinidas a partir de las acciones y las creencias de quienes participan en ellas.
- Incrementa la eficiencia operacional pues ayuda a priorizar aquellas operaciones que son cruciales para el cumplimiento de los objetivos y permite identificar aquellas que no son indispensables. Así identifica y establece prioridades para la organización.
- Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos pues los hace visibles y los mantiene presentes en todo momento: desde la operación hasta la retroalimentación, el seguimiento y la reestructuración.
- Fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo pues cada quien tiene claridad sobre cómo su trabajo afecta los indicadores y la retroalimentación se hace a partir de los datos, lo que evita subjetividades y facilita tomar acciones. (parr.4).

5.3 Balanced Scorecard

“El cuadro de mando integral (CMI) (Balanced scorecard, BSC) es una herramienta administrativa que reúne diferentes indicadores, de manera equilibrada para promover la sinergia. En un inicio, el CMI era solo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros, por sí mismos, no reflejan con exactitud la eficacia de la organización. Los indicadores financieros solo miden los resultados de las inversiones y de las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los llamados que impulsan la rentabilidad a largo plazo. Posteriormente, el CMI se convirtió en una herramienta útil para la estrategia organizacional.” (Chiavenato, s.f, p.54).

5.4 Matriz DOFA (SWOT)

“La matriz SWOT (acrónimo de Strengths = fortalezas; Weaknesses = debilidades; Opportunities = oportunidades y Threats = amenazas, según se ilustra en el cuadro 7.3). Existe la duda de si fue creada en el Stanford Research Institute alrededor de 1960 o 1970, o por Kenneth Andrews de la Harvard Business School¹⁶ como metodología para abordar el entorno externo y el interno de la organización en relación con oportunidades y amenazas exógenas y fortalezas y debilidades endógenas. La formulación de las políticas aplicadas a partir de la matriz SWOT es una de las prácticas más utilizadas en el proceso de planeación estratégica. La aplicación de la matriz SWOT se basa en cruzar las oportunidades y las amenazas externas para la intención estratégica de la organización, tomando en cuenta su misión, visión, valores y objetivos, como se explicó en el capítulo 3, con las fortalezas

(puntos fuertes) y las debilidades (puntos por mejorar) de esa organización, al lidiar con dichas amenazas y oportunidades.” (Chiavenato, s.f, p.159).

6. Diseño metodológico

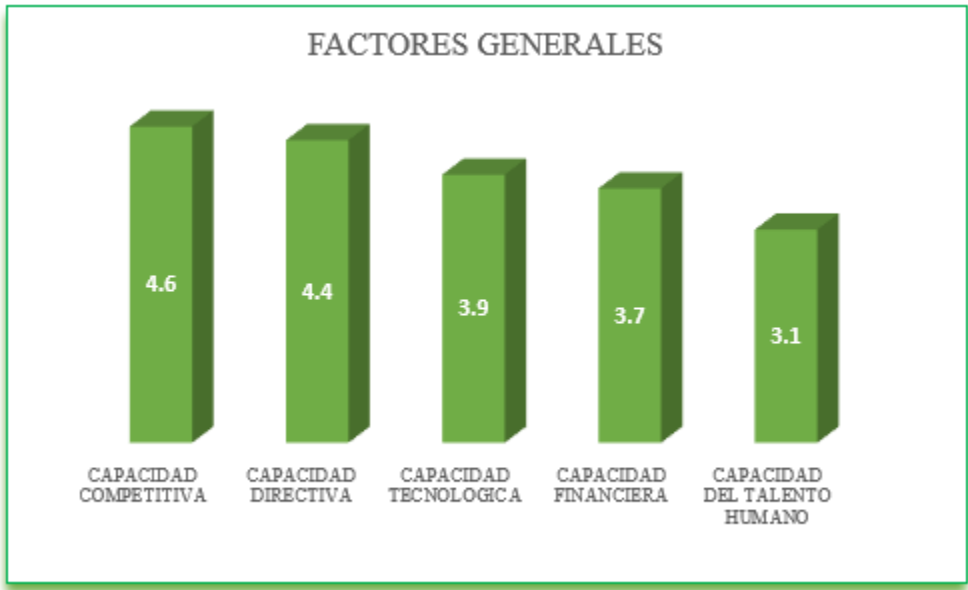
Tabla 6. *Diseño metodológico*

Tipo de investigación y diseño			
Enfoque	Tipo	Alcance	Estudio de caso
Cuantitativo	No experimental	Exploratorio	Empresa Huevos Kikes
Población y muestra			
Se realizará un estudio cuantitativo teniendo en cuenta que no está definida una población y muestra específica ya que no se hará un estudio estadístico y se investigará al total de la empresa Huevos Kikes por medio de una lista de chequeo y la revisión de información secundaria			
Fuentes			
Primarias: Matriz de factores internos y matriz DOFA ponderada		Secundarias: Información revisada para el análisis de factores externos realizado con la matriz PESTEL	
Instrumentos			
Matriz de factores internos Matriz DOFA ponderada			

7. Diagnóstico interno

Para realizar el diagnostico interno de la compañía y evaluar el estado interno de los factores que afectan directamente su funcionamiento, se realizó la matriz de factores internos en donde sus resultados se presentan a continuación

Figura 1. Resultados de los factores generales de la matriz de análisis de factores internos



En los resultados de las puntuaciones obtenidas en los factores generales, se identifica que las principales fortalezas de la empresa Huevos Kikes son la capacidad competitiva y la capacidad directiva. Como factores intermedios están la capacidad tecnológica y la capacidad financiera y finalmente como aspecto a mejorar se halla la capacidad del talento humano. Los componentes que conforman cada factor general serán desglosados a continuación:

Figura 2. Puntuaciones de la capacidad directiva de la empresa Huevos Kikes

	Debilidad mayor (1 puntos)	Debilidad Menos (2 puntos)	Neutral (3 puntos)	Fortaleza Menor (4 puntos)	Fortaleza Mayor (5 puntos)	Ponderación
CAPACIDAD DIRECTIVA						
Composición Accionaria Reducida			3			5%
Experiencia y Conocimiento del Sector					5	20%
Capacidad gerencial estratégica				4		15%
Capacidad para identificar personal potencial		2				5%
Área de Control Interno					5	10%
Agresividad para enfrentar la competencia					5	25%
Manejo de conflictos del recurso humano			3			5%
Carencia de Sistema de Medición de Gestión				4		15%

Nota: esta tabla muestra las puntuaciones desglosadas por cada ítem de la matriz para el análisis de factores internos aplicada en la empresa Huevos Kikes.

En la evaluación de los ítems relacionados con la capacidad directiva de la empresa Huevos Kikes, como fortalezas mayores se determinaron la agresividad para enfrentar la competencia siendo líderes en el mercado, la experiencia y conocimiento en el sector con 60 años de experiencia y el área de control interno teniendo una importancia para el funcionamiento de la empresa de 25%, 20% y 10% respectivamente. Por otra parte, como fortalezas menores están la capacidad gerencial estratégica y la carencia del sistema de medición de gestión. En tercer lugar, como factores neutrales se identifican la composición accionaria reducida y el manejo de conflictos del recurso humano y finalmente, como aspecto a mejorar en la capacidad directiva, esta empresa debe trabajar en la capacidad para identificar personal con potencial.

Figura 3. Puntuaciones de la capacidad tecnológica de la empresa Huevos Kikes

	Debilidad mayor (1 puntos)	Debilidad Menos (2 puntos)	Neutral (3 puntos)	Fortaleza Menor (4 puntos)	Fortaleza Mayor (5 puntos)	Ponderación
CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
Planta de producción u oficinas de atención a clientes propias				4		14%
Maquinaria o equipos especializados propios					5	14%
Producción o prestación del servicio continua					5	14%
Capacidad de almacenamiento / Capacidad de sitios para espera de clientes				4		14%
Área especializada en Innovación y desarrollo		2				14%
Sistemas tecnológicos y digitales avanzados		2				14%
Medios de comunicación corporativos					5	14%

Nota: esta tabla muestra las puntuaciones desglosadas por cada ítem de la matriz para el análisis de factores internos aplicada en la empresa Huevos Kikes.

Como fortalezas mayores en la capacidad tecnológica, Huevos Kikes cuenta con maquinaria y equipos especializados algunos de ellos mencionados anteriormente en la matriz PESTEL, así mismo, se destaca en la producción continua, “Producimos diariamente 4 millones de huevos en 2 grandes centros de producción” (Huevos Kikes, s.f.párr.3) y por otra parte cuenta con equipos tecnológicos propios destinados a la comunicación corporativa. Como fortalezas menores están las plantas de producción, oficinas propias, capacidad de almacenamiento o espera

de clientes gracias a que no se cuenta en la totalidad con instalaciones propias. Y finalmente como debilidades menores a pesar de que Huevos Kikes se ha encargado de innovar constantemente no se cuenta con un departamento específico y especializado para este fin y de la misma manera cuenta con un bajo porcentaje de sistemas tecnológicos y digitales avanzados.

Figura 4. Puntuaciones de la capacidad del talento humano de la empresa Huevos Kikes

	Debilidad mayor (1 puntos)	Debilidad Menos (2 puntos)	Neutral (3 puntos)	Fortaleza Menor (4 puntos)	Fortaleza Mayor (5 puntos)	Ponderación
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO						
Nivel académico del personal				4		20%
Experiencia técnica/profesional				4		20%
Cumplimiento de perfil de funciones				4		10%
Clima Organizacional			3			10%
Nivel de remuneración		2				20%
Motivación Recurso humano		2				20%

Nota: esta tabla muestra las puntuaciones desglosadas por cada ítem de la matriz para el análisis de factores internos aplicada en la empresa Huevos Kikes.

Respecto el talento humano, Huevos kikes cuenta con el personal especializado y con la experiencia idónea para abarcar cada cargo de la mejor manera y así cumplir adecuadamente con las funciones propuestas. Por otra parte, se identifica que el clima organizacional está en un estado neutro en donde esta empresa no se preocupa por mejorarlo y de la mano con esto, cómo debilidades menores están la baja remuneración a sus empleados y que no se cuentan con actividades de motivación para estos mismos.

Figura 5. Puntuaciones de la capacidad competitiva de la empresa Huevos Kikes

	Debilidad mayor (1 puntos)	Debilidad Menos (2 puntos)	Neutral (3 puntos)	Fortaleza Menor (4 puntos)	Fortaleza Mayor (5 puntos)	Ponderación	Puntuación Ítem	Puntuación factor
CAPACIDAD COMPETITIVA								
Instalaciones e Infraestructura propia					5	15%	5	4.6
Lealtad y satisfacción del cliente				4		10%	4	
Participación del mercado nacional					5	20%	5	
Flota de transporte propia				4		13%	4	
Ubicación estratégica del negocio					5	10%	5	
Calidad en producto y servicio				4		10%	4	
Bajos costos de distribución y ventas				4		10%	4	
Portafolio de productos					5	13%	5	

Nota: esta tabla muestra las puntuaciones desglosadas por cada ítem de la matriz para el análisis de factores internos aplicada en la empresa Huevos Kikes.

Huevos Kikes se destaca por ser una empresa líder en el mercado avícola en donde cuenta con gran variedad de fortalezas en donde se destacan mayormente las instalaciones e infraestructura con dos granjas de incubación, producción y distribución del huevo, la participación en el mercado teniendo un top of mind del 52%, la ubicación estratégica con granjas en los departamentos del Cauca y Santander y con variedad de productos ofreciendo diferentes tamaños y presentaciones del huevo incluyendo el huevo liquido pasteurizado. Así también, cuenta con otras fortalezas las cuales son la lealtad del cliente, la flota de transporte en donde el mayor porcentaje son propios, la calidad en el producto al ser huevo fresco y costos de distribución y ventas acordes al mercado nacional.

Figura 6. Puntuaciones de la capacidad financiera de la empresa Huevos Kikes

	Debilidad mayor (1 puntos)	Debilidad Menos (2 puntos)	Neutral (3 puntos)	Fortaleza Menor (4 puntos)	Fortaleza Mayor (5 puntos)	Ponderación	Puntuación Ítem	Puntuación factor
CAPACIDAD FINANCIERA								
Alto Margen de rentabilidad				4		20%	4	3.7
Liquidez		2				20%	2	
Solvencia Económica de los Socios				4		10%	4	
Disponibilidad apalancamiento financiero			3			5%	3	
Autonomía en negociación de precios					5	25%	5	
Área financiera especializada				4		10%	4	
Gestión en recuperación de cartera			3			5%	3	
Capacidad de endeudamiento		2				5%	2	

Nota: esta tabla muestra las puntuaciones desglosadas por cada ítem de la matriz para el análisis de factores internos aplicada en la empresa Huevos Kikes.

En primer lugar, se destaca la autonomía que tiene Huevos Kikes para la modificación en los precios únicamente teniendo en cuenta la oferta y demanda del mercado comercial. Así mismo, otros factores por resaltar son el alto margen de rentabilidad, la solvencia económica de los socios en donde esta compañía cuenta con un alto nivel patrimonial y la especialización en el área financiera que ha permitido alcanzar los objetivos propuestos.

En segundo lugar, como factores neutros está el apalancamiento financiero en donde se cuenta con una disponibilidad reducida ya que gracias al endeudamiento actual se opta por apalancamiento por parte de los socios y así mismo, la baja recuperación de cartera debido a la inadecuada organización del departamento de cartera.

Finalmente, como debilidades menores, Huevos Kikes cuenta con liquidez a corto plazo gracias a que el inventario es óptimo y se liquida a un mes, pero a largo plazo gracias a que los mega proyectos son apalancados por el sistema financiero contando con un nivel de endeudamiento elevado no cuenta con liquidez a largo plazo y como consecuencia a esto una baja capacidad de endeudamiento

8. Matriz DOFA

Para la matriz DOFA se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en la matriz PESTEL y la matriz de factores internos mencionados anteriormente. Así mismo, se realizó en base a la hoja de Excel presentada a continuación (ver figura 7) y los diferentes factores se relacionan de la siguiente manera:

8.1 Oportunidades

O1: Aumento del consumo de huevo en Colombia.

O2: Empaques R-PET conformadas por plástico 100% reciclado y 100% reciclable.

O3: Planta con tecnología de punta para la producción de 600 toneladas de huevo pasteurizado líquido al mes y 8 millones de huevos pasteurizados al mes garantizando la inocuidad y completo control de sanidad.

8.2 Amenazas

A1: Inflación del 9.23% anual afectando el poder adquisitivo de los ciudadanos y menor ingreso a los productores.

A2: Vigilancia por parte de animalistas hacia las condiciones de los animales.

A3: El estado de las vías terciarias dificulta el transporte de los insumos y el producto.

8.3 Fortalezas

F1: Maquinaria o equipos especializados propios.

F2: Agresividad para enfrentar la competencia.

F3: Ubicación estratégica del negocio.

8.4 Debilidades

D1: Área especializada en Innovación y desarrollo.

D2: Sistemas tecnológicos y digitales avanzados.

D3: Nivel de remuneración.

Figura 7. Matriz DOFA ponderada de la empresa Huevos Kikes

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
FODA		O1	O2	O3	Promedio	A1	A2	A3	Promedio
FORTALEZAS	F1	6	1	7	4.7	5	5	5	5.0
	F2	7	6	6	6.3	6	4	2	4.0
	F3	6	5	7	6.0	4	4	5	4.3
	Promedio	6.3	4.0	6.7		5.0	4.3	4.0	
DEBILIDADES	D1	6	6	7	6.3	6	2	7	5.0
	D2	3	4	6	4.3	7	5	7	6.3
	D3	1	1	5	2.3	7	3	3	4.3
	Promedio	3.3	3.7	6.0		6.7	3.3	5.7	

Nota: esta tabla muestra las puntuaciones obtenidas en la matriz DOFA de acuerdo con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa Huevos Kikes

Para comenzar, en cuanto a los factores internos de la compañía, la fortaleza de Huevos Kikes que mejor complementa las oportunidades en el mercado es el posicionamiento, preferencia de consumo y la agresividad que ha creado con el pasar de los años para enfrentar a la competencia y así mismo, la fortaleza que mejor contrarresta a las amenazas externas es que esta empresa posee maquinaria y equipos especializados propios creando una autonomía en la producción, manejo, control y distribución del producto. Por otra parte, en cuánto a las debilidades de esta empresa, se identificó que gracias a que no cuenta con un área especializada de innovación y desarrollo no puede abarcar o satisfacer totalmente las necesidades del consumidor ni estar a la vanguardia de las oportunidades comerciales y así mismo, gracias a que en su mayoría no cuenta con sistemas tecnológicos y digitales de última generación no se encuentran disponibles diferentes herramientas las cuales mejorarían los procesos internos y responder adecuadamente a las amenazas nacionales o globales.

Finalmente, respecto a los factores externos que afectan el funcionamiento, en las oportunidades del mercado se destaca que Huevos Kikes posee una planta propia con tecnología de punta para la producción de 600 toneladas de huevo líquido pasteurizado al mes y 8 millones de huevos pasteurizados al mes creando confianza y garantizándole a los consumidores la inocuidad, control y buenas prácticas manufactureras generando una preferencia de consumo y apoyando las fortalezas o contrarrestando las debilidades. Por último, se identifica que la inflación nacional anual que ha llegado al 9.23% anual es la que más afecta a esta empresa generando un decrecimiento en el poder adquisitivo de los consumidores, alzas en los precios de insumos, retrasos financieros, entre otros efectos negativos de la inflación del peso colombiano.

9. Indicadores estratégicos

Tabla 7. Indicadores estratégicos

Hallazgos	Nombre	Descripción	Actividades	Indicador	Meta
Teniendo en cuenta la Oportunidad #3 relacionada con la capacidad tecnológica y la Amenaza #1 sobre la inflación en Colombia	Incursión en mercados extranjeros	Exportación pasiva a mercados internacionales donde se busque llegar al cliente final a través de grandes cadenas de suministro que funcionen como intermediarios, buscando aprovechar la capacidad de producción y la tecnología que posee la empresa	1. Realizar convenios con cadenas de suministro que tengan presencia en diferentes países latinoamericanos 2. Asociarse con compañías de trading con el fin de buscar a quienes realicen las actividades de comercialización	Número de aliados estratégicos internacionales	La incubadora de Santander vinculará a 3 aliados estratégicos de talla internacional en Panamá para finales del año 2024
Teniendo en cuenta la debilidad #1 Innovación y desarrollo y la Fortaleza #2 Agresividad para enfrentar la competencia	Zona de mercado desatendida	Realizar un acercamiento a la clase media del mercado colombiano que se rehúsa a la compra de huevos Kikes por la percepción	1. Realizar pruebas piloto de un proyecto llamado 'huevatón en tu barrio' que atraiga con promociones en los barrios clase media de cada ciudad	Número de campañas realizadas en los barrios de clase media de las principales ciudades de Colombia	Huevos Kikes realizará al menos 3 campañas por mes y tendrá un aliado estratégico productor de algún producto

Hallazgos	Nombre	Descripción	Actividades	Indicador	Meta
		de alto costo de los productos	2. Lanzar un nuevo empaque que reduzca el costo y se acerque más a la percepción de cartón de huevos económico sin disminuir la calidad del producto. 3. Realizar alianzas estratégicas con marcas de cada región con el fin de generar promociones que promuevan la compra de productos de la región		de la canasta familiar en las principales ciudades para el año 2023
Teniendo en cuenta la amenaza #3 Estado de las vías terciarias y fortaleza #3 ubicación estratégica	Centros de acopio	de Tener centros de acopio de los productos, que son adquiridos de las granjas del suroccidente del país, donde han tenido inconvenientes con el traslado del producido, en zonas que estén conectadas únicamente por vías secundarias que se encuentran en mejor estado que las terciarias	1. Realizar un estudio de las granjas que tengan mayor dificultad para trasladar los productos 2. Determinar establecimientos que estén en sectores que se conecten a las ciudades mediante vías secundarias o primarias	Número de centros de acopio adecuados para reunir la producción de las granjas más lejanas	Establecer 2 centros de acopio que conecten las granjas con las ciudades para finales del año 2024

10. Conclusiones

Conocer el entorno macroeconómico de una empresa es el primer paso para entender cuáles pueden ser los distintos factores que sí o sí implican un movimiento en el statu quo de la organización. El mercado está en constante cambio, la situación económica, política y social en los países latinoamericanos se ha volcado al progresismo y las situaciones económicas resultantes de las coyunturas recientes y actuales a nivel mundial, lo hacen impredecible. Se logró el objetivo,

se realizó un buen análisis y existe un gran número de afectaciones para el mercado al cual se enfrenta la Incubadora de Santander, es por esto que, se cumplió a cabalidad y se obtuvo el resultado esperado mediante el análisis PESTEL al determinar y aterrizar la empresa en el entorno.

Realizar un análisis interno resultó una labor indispensable con el fin de determinar esos puntos críticos o desatendidos en la empresa. Asimismo, para proponer desde el conocimiento de los factores y procesos que se encuentran en el corazón de la Incubadora de Santander y que lo han conducido a la cuota de mercado que aporta en la actualidad. El análisis DOFA fue fundamental, ya que brindó las herramientas necesarias para una priorización desde una perspectiva administrativa integral a las estrategias, procesos y tomas de decisiones pertinentes.

Ante una compañía como la incubadora de Santander, la cual tiene una trayectoria bastante gruesa, resultó con cierta complicación realizar propuestas de valor por el gran desarrollo que ya posee la empresa. Sin embargo, existen aspectos a mejorar y de dónde establecer estrategias con el fin de beneficiar a la compañía y mejorar, desde una perspectiva no solo de ponente del proyecto sino con un punto de vista de consumidor y cliente final de los productos.

Referencias

- Alonso Pesado, F. A., & Rodríguez de Jesús, E. (10 de Julio de 2019). *La importancia de la Planeación en las empresas avícolas*. BM Editores: <https://bmeditores.mx/secciones-especiales/la-importancia-de-la-planeacion-en-las-empresas-avicolas-2424/>
- Amaya, J. (2019). Colombia tiene un promedio de 94% de todas sus vías terciarias en mal estado. *La República*.
- Arteaga Flórez, A. L., & Mora Gómez, N. A. (2014). *Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estratégica*. UNIMAR, 153-165.
- Avicultura. (s.f.). *Colombia: la pandemia hace caer consumo de pollo y huevos hasta un 30%*. Avicultura. <https://avicultura.com/la-pandemia-hace-caer-consumo-de-pollo-y-huevos-hasta-un-30/>
- Bell, J. (16 de 02 de 2018). Huevos KIKES apoyará a 250 familias campesinas en el Departamento del Cauca. Agronegocios. <https://www.agronegocios.co/agricultura/huevos-kikes-apoyara-a-250-familias-campesinas-en-el-cauca-2623244>
- Chiavenato, I. (s.f.). *Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones*. Mexico D.F.
- Cuero Osorio, J. E., Espinosa Ortegón, A. M., Guevara Restrepo, M. I., Montoya Zapata, K., Orozco Moreno, L. P., y Ortiz Martínez, Y. (s.f.). *Planeación Estratégica*.
- Ecopulpack. (s.f.). *¿Qué es la pulpa moldeada? Conoce este producto eficaz y ecológico*.
- El Tiempo. (2019). Huevos Kikes, una marca verde y sostenible. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (23 de 10 de 2019). Huevos Kikes, una marca verde y sostenible.
- Federación Nacional de Avicultores de Colombia. (2022). *¿Qué le espera a la avicultura en el 2022? Nova Group Communications S.A.S*, p. 41.

FENAVI. (2018). *Resolución 3651 de 2014*. Fenavi. <https://fenavi.org/documentos/resolucion-3651->

[2014/#:~:text=Por%20medio%20de%20la%20cual,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones.](https://fenavi.org/documentos/resolucion-3651-2014/#:~:text=Por%20medio%20de%20la%20cual,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones.)

FENAVI. (2020). *En tiempos de COVID 19, la industria agrícola garantiza abastecimiento de pollo y huevo a los colombianos*. Fenavi. <https://fenavi.org/centro-de-noticias/en-tiempos-de-covid-19-la-industria-avicola-garantiza-abastecimiento-de-pollo-y-huevo-a-los-colombianos/>

FENAVI. (2021). *Resolucion 090831 de 2021*. Fenavi <https://fenavi.org/documentos/resolucion-090831-de-2021/>

FENAVI. (s.f.). *Tenemos más de 60 millones de aves en riesgo de muerte por falta de alimento, debido al bloqueo en las vías*. Fenavi. <https://fenavi.org/centro-de-noticias/tenemos-mas-de-60-millones-de-aves-en-riesgo-de-muerte-por-falta-de-alimento-debido-al-bloqueo-en-las-vias/>

Giraldo, L. (2019). Food Service: un mercado por explorar. *Ialimentos*.

Gobierno de Colombia . (s.f.). *Función Puública*. Decreto 1753 de 1994. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1299>

Huevos Kikes. (11 de 04 de 2017). *Noticias*. Huevos Kike. <https://www.huevoskikes.com/noticias/incursionamos-al-mercado-de-los-ovoproductos#:~:text=Nuestra%20planta%20se%20encuentra%20ubicada,para%20huevo%20en%20c%C3%A1scara%20pasteurizado.>

Huevos Kikes. (23 de 05 de 2017). *Noticias*. Incubadora Santander diversifica su negocio y le apuesta a la generación de energía renovable. Huevos Kikes.

- <https://www.huevoskikes.com/noticias/incubadora-santander-diversifica-su-negocio-y-le-apuesta-la-generacion-de-energia-renovable>
- Huevos Kikes. (s.f.). *Granjas de producción*. Huevos Kikes. <https://www.huevoskikes.com/abc-del-huevo/en-la-granja>
- Huevos Kikes. (s.f.). *Quiénes Somos*. Huevos Kikes. <https://www.huevoskikes.com/somos-kikes/somos-kikes>
- Instituto Colombiano Agropecuario. (s.f.). *El ICA expide resolución que regula la actividad avícola del país*. ICA. <https://www.ica.gov.co/noticias/pecuaria/2013/el-ica-expide-resolucion-que-regula-la-actividad-a#:~:text=El%20Instituto%20Colombiano%20Agropecuario%2C%20ICA,gen%C3%A9tico%20aviar%2C%20entre%20otras%20disposiciones>.
- Martinez Vega, B. S., & Valero Diaz, N. C. (2019). *Plan Estratégico 2020-2025 diseñado para la empresa AEMC*. Bogotá.
- Ministerio de Agricultura. (19 de 02 de 2021). *Agronet*. Consumo de huevo en colombia tuvo un crecimiento de 11,6% en el año de la pandemia: <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Consumo-de-huevo-en-colombia-tuvo-un-crecimiento-de-11,6-en-el-a%C3%B1o-de-la-pandemia.aspx>
- Moreno, G. (2201). 2021, un año de grandes retos. *Avicultores*, 4-5.
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América latina y el Caribe. (s.f.). *Ley General Ambiental de Colombia (Ley 99 DE 1993)*.
- Ovoterm. (s.f.). *Medio Ambiente*. Ventajas del RPET sobre las embalajes de cartón. Ovotherm. https://www.ovotherm.com/es/environment_2020/980-ventajas-del-rpet-sobre-las-embalajes-de-cart%C3%B3n

- Patiño Mesa, J., & Ibarra Toro, N. (2019). Comportamiento del consumidor en relación a las Hard Discount en el AMCO - Área metropolitana centro occidente. [Repositorio no publicado, Especialización Gerencia de Negocios y Comercio Internacional]. Universidad Libre de Colombia.
- Portafolio . (23 de 01 de 2022). El 2022 inicia con un llamado de emergencia por el cambio climático. *Portafolio* .
- Portafolio. (2022). La inflación anual en abril fue de 9,23%, la más alta en 21 años. *Portafolio*.
- Ramírez, A. C. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y administración*, 235.
- Revista Logistec. (2021). ¿Cuáles son los principales desafíos del RETAIL para este 2021? *Logistec*.
- Rios, A. (2018). Canales tradicionales, fundamentales para los colombianos. *P&M*.
- Roncancio, G. (2018). ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?. Pensemos. <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve#Que>
- Semana. (2020). Radican dos proyectos de protección animal en el Congreso. *Semana*.
- Semana. (2022). Por menos emisiones: las empresas que le apuestan a flotas de transporte menos contaminantes. *Semana*.
- Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35.
- Uribe, R. P. (2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas un aporte para empresas contratistas de la FAC. *Revista Científica de la Escuela de Postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana*, 64.