

Informe final de practica empresarial realizado en la empresa ALCAMPO

Laura Katherine Pérez Gómez

Informe final para optar al título de profesional en Negocios Internacionales

Director

Oscar Javier Zambrano Valdivieso

MBA

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de ciencias económicas, administrativas y contables

Facultad de Negocios Internacionales

2024

Dedicatoria

Dedico este logro, en primer lugar, a mis amados padres, quienes con su amor incondicional y apoyo constante me han guiado y fortalecido a lo largo de este camino. Su ejemplo de perseverancia ha sido la fuerza que me ha impulsado hacia adelante.

También me dedico este esfuerzo a mí misma, como un recordatorio de la capacidad de superación y de la fuerza interior que descubrí en el proceso. Este es el fruto del trabajo constante, de los desafíos superados y de la voluntad de no rendirse ante las dificultades. Que este logro marque el inicio de un futuro lleno de oportunidades, con la convicción que cada paso adelante de la mano de Dios es una nueva posibilidad de crecimiento y éxito.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer profundamente a Dios, quien ha sido mi refugio y guía en cada momento de esta travesía. Su presencia ha sido mi fuerza en los días de incertidumbre y mi alegría en los momentos de triunfo. A Él le debo la claridad para seguir adelante y la paz que me ha acompañado en cada paso. Gracias por iluminar mi camino y por darme las oportunidades que me han permitido llegar hasta aquí.

A mis papás, mis pilares y mi mayor fuente de inspiración. Su amor incondicional ha sido un motor que me ha impulsado a alcanzar cada uno de mis sueños. Gracias por su apoyo inquebrantable, por cada sacrificio hecho en silencio, por cada palabra de aliento en los momentos difíciles, y por enseñarme que con esfuerzo y dedicación, todo es posible. Ustedes han sido mis guías, y este logro es tanto mío como suyo.

Contenido

Introducción	12
1. Contexto de la práctica empresarial.....	14
1.1 Justificación.....	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo general	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
2. Perfil de la empresa.....	16
2.1 Razón social de la empresa	17
2.2 Objeto social de la empresa.....	17
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	17
2.4 Estructura organizacional.....	18
2.4.1 Misión de la empresa.....	18
2.4.2 Visión de la empresa	19
2.4.3 Organigrama de la empresa	19
2.5 Aspectos económicos	20
2.5.1 Entorno macroeconómico.....	23
2.5.2 Entorno microeconómico	36
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa	43
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa	44
3. Cargo y funciones desempeñadas	48
3.1 Cargo desempeñado	48
3.2 Funciones asignadas.....	48

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	50
4. Marco conceptual y normativo	51
4.1 Marco conceptual	51
4.2 Marco normativo	53
5. Aportes	53
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	53
5.1.1 Identificación de la situación problemática	53
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa.....	54
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros	57
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo	57
5.3 Plan de mejora	58
6. Conclusiones y recomendaciones	67
Referencias.....	70
Apéndices.....	75

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Total de ventas. Valor en miles de pesos</i>	21
Tabla 2. <i>Distribución porcentual de las ventas por producto</i>	22
Tabla 3. <i>Listado de funciones y horas asignadas</i>	49
Tabla 4. <i>Procesos, procedimientos y herramientas</i>	50
Tabla 5. <i>Partidas arancelarias</i>	56
Tabla 6. <i>Propuesta de plan de mejora</i>	59
Tabla 7. <i>Matriz de preselección de mercados – Huevo entero pasteurizado pulverizado</i>	60
Tabla 8. <i>Matriz de preselección de mercados – Ovoalbúmina pasteurizada pulverizada</i>	63

Lista de figuras

Figura 1. <i>Logo de ALCAMPO</i>	16
Figura 2. <i>Ubicación de ALCAMPO</i>	18
Figura 3. <i>Organigrama de ALCAMPO 2024</i>	20
Figura 4. <i>Distribución porcentual de las ventas en zonas geográficas</i>	22
Figura 5. <i>Análisis PESTAL – ALCAMPO COLOMBIA S.A.</i>	25
Figura 6. <i>Cinco fuerzas de Porter – ALCAMPO COLOMBIA S.A.</i>	29
Figura 7. <i>Diamante de Porter – ALCAMPO COLOMBIA S.A.</i>	33
Figura 8. <i>Matriz BCG – ALCAMPO COLOMBIA S.A.</i>	37
Figura 9. <i>Matriz DOFA – ALCAMPO COLOMBIA S.A.</i>	39
Figura 10. <i>Matriz CAME – ALCAMPO COLOMBIA S.A.</i>	41
Figura 11. <i>Productos ALCAMPO COLOMBIA S.A.</i>	44
Figura 12. <i>Matriz Ansoff – ALCAMPO COLOMBIA S.A.</i>	46
Figura 13. <i>RUT ALCAMPO COLOMBIA S.A.</i>	55
Figura 14. <i>Objeto social – Registro mercantil ALCAMPO COLOMBIA S.A.</i>	56
Figura 15. <i>Token</i>	57

Lista de apéndices

Apéndice A. *Importación y Exportación de Ovoproductos* 75

Apéndice B. *Matriz de Estudio de Investigación*..... 75

Resumen

El presente informe corresponde al desarrollo de la practica empresarial en el área de negocios internacionales en la empresa ALCAMPO COLOMBIA S.A. Durante el desarrollo de la práctica, se identificaron y abordaron diversas problemáticas que limitaban el potencial exportador de la empresa, como el RUT desactualizado e inscripciones en plataformas obligatorias para llevar a cabo operaciones de comercio exterior. El **problema** radicaba en la necesidad de formalizar los procesos de exportación para permitir la inserción de ovoproductos en mercados internacionales. El **objetivo** fue diseñar un perfil exportador que cumpliera con las normativas legales y comerciales necesarias para la integración en el mercado internacional. El **método** utilizado fue un enfoque metodológico estructurado, que incluyó la identificación de partidas arancelarias, la inscripción en la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) y en la Policía Antinarcóticos, así como la realización de estudios de mercado para detectar oportunidades en mercados emergentes. Los **resultados** logrados fueron la formalización del perfil exportador de la empresa, así como la elaboración de estrategias comerciales que abrieron nuevas oportunidades de negocio. Las **discusiones** principales se centraron en la importancia de la sostenibilidad empresarial, la automatización de procesos y la penetración en mercados internacionales que demandan productos avícolas. Con este plan, ALCAMPO COLOMBIA se proyecta con una mejor posición para expandir sus operaciones comerciales y mejorar su competitividad.

Palabras clave: Exportación, ovoproductos, perfil exportador, comercio internacional, sostenibilidad

Abstract

The purpose of this report is to design an improvement plan for structuring the export profile of ALCAMPO COLOMBIA S.A. During the development of the project, several problems were identified and addressed that limited the export potential of the company, such as the outdated RUT and registrations in mandatory platforms to carry out foreign trade operations. The problem lay in the need to formalize export processes to enable the insertion of egg products in international markets. The objective was to design an export profile that complied with the legal and commercial regulations necessary for their integration into the international market. The method used was a structured methodological approach that included the identification of tariff items, registration with the Single Window for Foreign Trade (VUCE) and the Antinarcotics Police, as well as market studies to detect opportunities in emerging markets. The results achieved were the formalization of the company's export profile and the development of commercial strategies that opened up new business opportunities. The main discussions focused on the importance of business sustainability, process automation, and penetration of international markets that demand poultry products. With this plan, ALCAMPO COLOMBIA is in a better position to expand its commercial operations and improve its competitiveness.

Keywords: Export, egg products, export profile, international trade, sustainability

Glosario

Cadena de Suministro: es el conjunto de procesos y actividades que son necesarios para la producción y distribución de un producto. Implica desde la obtención de materias primas hasta la entrega del producto final al consumidor. (Christopher, 2016)

Economías de Escala: son las ventajas de costo que obtiene una empresa cuando aumenta su producción, lo que permite reducir el costo por unidad. Son vitales para mejorar la rentabilidad de la empresa. (Krugman & Wells, 2009)

FENAVI: federación Nacional de Avicultores de Colombia, es la entidad que agrupa a los productores avícolas del país, promoviendo el desarrollo y la sostenibilidad del sector a nivel nacional e internacional. (FENAVI, 2024)

Ovoproductos: son productos derivados del huevo, su procesamiento elimina cualquier riesgo sanitario, alarga la vida útil y/o facilita el manejo del huevo. El uso de los ovoproductos evita tener que manipular las cáscaras, y adaptan su composición y características funcionales a las necesidades de los usuarios. La tecnología de fabricación de ovoproductos busca mantener las propiedades funcionales del huevo y alargar su vida útil, se utilizan ampliamente en la industria alimentaria por su practicidad y eficiencia en la producción a gran escala. (Alcampo Colombia, 2023)

Pasteurización: es el proceso térmico que se aplica a los alimentos, para eliminar patógenos y extender su vida útil, manteniendo sus propiedades nutricionales. (Jay, 2005)

Ventaja Competitiva: es la capacidad de una empresa para realizar actividades de manera más eficiente o efectiva que sus competidores, lo que le permite generar mayores ingresos o márgenes. (Porter, 1985)

Introducción

La globalización y la creciente demanda de productos avícolas en mercados internacionales han impulsado a ALCAMPO COLOMBIA S.A a explorar nuevas oportunidades de expansión a través de la exportación de ovoproductos. A nivel global, se estima que la demanda de carne de pollo y otros productos avícolas crecerá entre un 1.5% y 2% en 2024, impulsada principalmente por mercados emergentes en Asia, África y América Latina (Rabobank, 2024). Estos mercados, donde el aumento de los ingresos y la urbanización están transformando los hábitos de consumo, representan una excelente oportunidad para la inserción de productos avícolas colombianos.

En Colombia, el sector avícola proyecta un crecimiento del 1.7% en 2024, con una producción de 17,497 millones de huevos, lo que evidencia una tendencia positiva en la demanda interna y una oportunidad clara de expansión hacia mercados internacionales (FENAVI, 2023). Esta oportunidad le permite a ALCAMPO direccionar su estrategia de crecimiento hacia la implementación de las tendencias del mercado y posicionar sus productos en el exterior.

El presente informe de práctica profesional, desarrollada en el marco de una estrategia de internacionalización, se fundamenta en conceptos clave de la gestión empresarial y el comercio internacional, como la eficiencia operativa, la logística y la sostenibilidad empresarial. La propuesta de valor desarrollada durante la práctica aborda la necesidad de estructurar un perfil exportador con el fin de que la empresa continúe siendo competitiva en un mercado globalizado.

El desarrollo del informe se apoya en diferentes teorías como la ventaja competitiva y la eficiencia operativa, aspecto transversal para optimizar recursos y reducir costos en un mercado global competitivo (Porter, 1996). También, la sostenibilidad empresarial se ha considerado como un valor diferencial, alineado con la creciente demanda de productos éticos y responsables en el mercado internacional (Elkington, 1997). Además, se integraron métodos y técnicas de análisis del

mercado para identificar las mejores oportunidades de penetración en mercados extranjeros, contribuyendo a que la empresa enfrente con éxito los desafíos de la exportación.

En el informe se precisa una visión amplia y detallada del entorno en el que se desarrolló la experiencia profesional. Contiene la historia de ALCAMPO COLOMBIA S.A, su misión y visión, proporcionando una comprensión clara del marco en el que se desarrollaron las actividades de la práctica. Además, se aborda aspectos relevantes del sector en el que opera la empresa como su posición en el mercado, principales competidores y tendencias actuales. Este enfoque permite contextualizar las funciones y responsabilidades asumidas durante la práctica, así como el impacto de las acciones implementadas en la empresa.

1. Contexto de la práctica empresarial

En este capítulo, se presenta la relevancia y el propósito de la práctica dentro del entorno corporativo de ALCAMPO COLOMBIA S.A. Se describe la importancia de la práctica empresarial en la formación profesional, así como las razones que motivaron la elección de la empresa. Además, se definen los objetivos que orientaron las actividades realizadas durante la práctica, articulando tanto el objetivo general como los específicos que permitieron el desarrollo del plan de mejora.

1.1 Justificación

La elección de la práctica empresarial en ALCAMPO COLOMBIA S.A surge de una necesidad clara y estratégica por parte de la empresa: “iniciar actividades de exportación de ovoproductos”. Esta necesidad, alineada con la expansión y diversificación de la empresa, requería la incorporación de un practicante de negocios internacionales para que desarrollara el “perfil exportador”. La empresa vio en el currículo de la practicante la oportunidad de contar con un profesional en formación capaz de aportar una visión fresca y técnica para lograr la inserción de sus productos en mercados internacionales.

La oportunidad de postulación fue presentada a través de la bolsa de empleo de la universidad, mediante un correo enviado a toda la facultad de negocios internacionales, esto permitió que los estudiantes interesados tuvieran acceso a esta experiencia profesional. La elección de este ejercicio como opción de grado no solo responde a la oportunidad de aplicar conocimientos adquiridos durante la carrera, sino también a la posibilidad de generar un impacto en los procesos de la empresa, contribuyendo a su crecimiento y expansión en nuevos mercados.

La propuesta de valor en esta práctica reside en el desarrollo del perfil exportador que no solo responda a las necesidades inmediatas de la empresa, sino que también sienta las bases para futuras operaciones internacionales. La culminación de este proceso permitirá a ALCAMPO COLOMBIA S.A contar con una estrategia bien fundamentada y con el conocimiento necesario para continuar su expansión global, descubriendo nuevos mercados y generando mayores oportunidades de negocio.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un perfil exportador que cumpliera con las normativas legales y comerciales necesarias para la integración en el mercado internacional de la empresa Alimentos Naturales del Campo S.A (ALCAMPO COLOMBIA), ubicada en el municipio de Girón, Santander.

1.2.2 Objetivos específicos

Diseñar estrategias de comunicación directa internas y externas para el contacto con la dirección comercial y las diferentes gestiones involucradas en el proceso de la exportación.

Identificar las oportunidades de negocio, llevando a cabo estudios de mercado.

Estructurar planes de acción de acuerdo a las directrices recibidas por la dirección comercial.

Presentar informes de avances sobre la gestión realizada frente al desarrollo del perfil exportador.

2. Perfil de la empresa

ALCAMPO COLOMBIA S.A. fundada en el año 2009, surgió de la colaboración de 13 empresarios avicultores, con el apoyo de Proexport, FENAVI y la Universidad del Rosario. Esta alianza se formó con el objetivo de mejorar la competitividad en la región y aprovechar las oportunidades de exportación de carne de pollo y huevo, es por esto que deciden crear la red del huevo Alcampo Colombia S.A, con el fin de generar un valor agregado al producto avícola destinado a la industria alimenticia.

Durante el año 2015, el crecimiento del sector de ovoproductos continuó ganando un terreno importante en el país por su practicidad, versatilidad, fácil dosificación, almacenamiento y menor riesgo para el consumidor. El sector de alimentos ha incorporado cada vez más este tipo de productos por los requerimientos en cuanto a la inocuidad de los alimentos y a partir de este año se dio aplicación a la Norma Técnica Colombiana NTC 6116 con los requisitos específicos para la producción de Ovoproductos.

Actualmente y gracias a que desde un principio se apostó por fortalecer la industria mediante proyectos empresariales que rompieran esquemas y renovaran la tradición de producción de la industria avícola; ALCAMPO ha logrado llegar a los mercados de Santander, Antioquia, Atlántico y Centro del país. En la Figura 1 se aprecia el logo de la empresa.

Figura 1. Logo de ALCAMPO



2.1 Razón social de la empresa

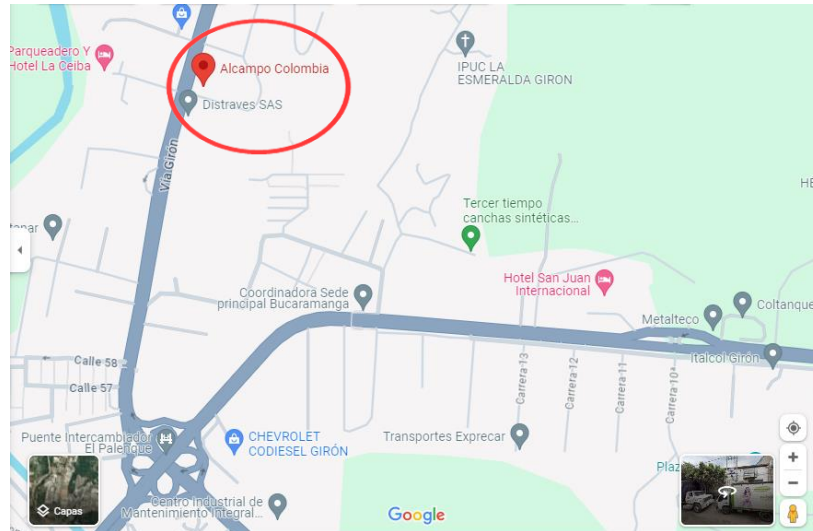
ALIMENTOS NATURALES DEL CAMPO S.A. es una empresa que representa la fusión entre la tradición de la agricultura colombiana y la modernidad de los procesos de producción alimentaria, destacada en la producción y comercialización de ovoproductos en Colombia que garantizan la ausencia de microorganismos patógenos que podrían presentarse y conservan el valor nutricional del huevo.

2.2 Objeto social de la empresa

El objeto social de ALCAMPO COLOMBIA S.A. se centra en el desarrollo y comercialización de ovoproductos certificados para la industria alimenticia. La empresa se especializa en la producción de huevo líquido pasteurizado y otros derivados del huevo, enfocándose en ofrecer productos que combinan innovación y practicidad, diseñados para satisfacer las necesidades de eficiencia y rentabilidad en los procesos de producción de diversos sectores como restaurantes, panaderías, pastelerías, entre otros. Transformándolos en soluciones ideales y funcionales que cumplen con los beneficios buscados no solo por la industria sino también por el consumidor consciente de su salud y la calidad de vida de su entorno.

2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa

- Dirección: Carrera 17 # 4 – 86 Km 3 Vía Chimitá, Girón. Acorde a la Figura 2 la empresa es el punto que se encuentra dentro de la circunferencia.
- Jefe inmediato: Emilce Sánchez García
- Correo electrónico: gerencia@alcampocolombia.com
- Teléfono: 3165281120

Figura 2. Ubicación de ALCAMPO

Tomado de: Google Maps (2024)

2.4 Estructura organizacional

En este segmento, se aborda la misión de la empresa, que define su propósito fundamental y guía sus operaciones diarias. Seguidamente, se expone la visión de la empresa, que proyecta sus aspiraciones a futuro y establece un marco para el crecimiento estratégico y la innovación. Por último, se presenta el organigrama de la empresa, detallando la estructura jerárquica, lo cual es esencial para comprender cómo se articulan los procesos internos y se toman las decisiones.

2.4.1 Misión de la empresa

"ALCAMPO es innovación, practicidad y rentabilidad al servicio de la industria alimentaria, el consumidor saludable y la calidad de vida de su entorno, aliados, socios y equipo de trabajo". (Alcampo Colombia, 2023)

2.4.2 Visión de la empresa

"Seremos reconocidos en el año 2025 como una empresa líder a nivel nacional en el desarrollo de ovoproductos para la industria alimentaria y el mercado saludable, a través de personal capacitado y comprometido, procesos de investigación y desarrollo de productos innovadores y tecnología de punta que aporte a la eficiencia de nuestros procesos productivos". (Alcampo Colombia, 2023)

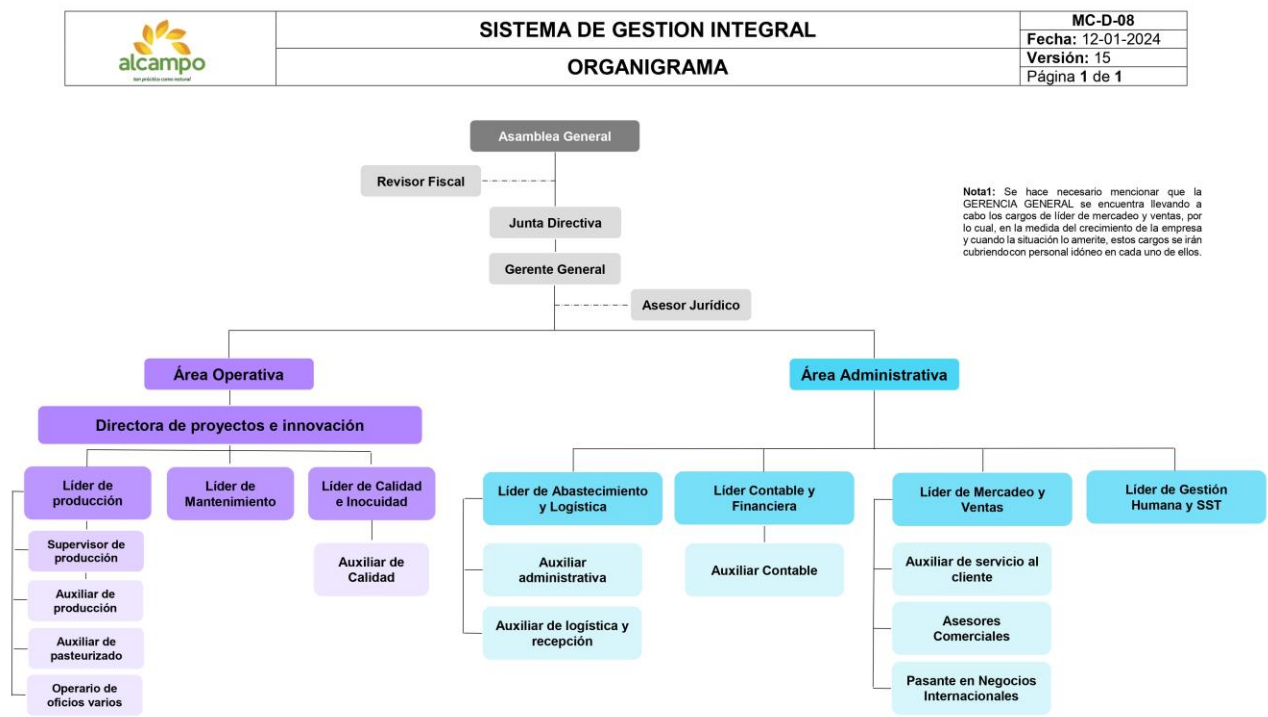
2.4.3 Organigrama de la empresa

Acorde a la figura 3 se observa la estructura organizacional que está conformada de la siguiente forma:

- Cuenta con una junta directiva y asamblea general quienes son los órganos de gobierno que toman decisiones críticas para la empresa.
- Tiene una gerencia general que es la máxima autoridad y se encarga de la dirección estratégica de la empresa. Actualmente, también lleva a cabo las funciones de líder de mercadeo y ventas, con la intención de delegar estas responsabilidades a personal especializado conforme la empresa crezca.
- Un área operativa dirigida por la directora de proyectos e innovación, esta área incluye los líderes de mantenimiento, producción, calidad e inocuidad, así como sus respectivos auxiliares y operarios.
- Un área administrativa compuesta por el líder contable y financiero, líder de abastecimiento y logística, líder de gestión humana y SST (seguridad y salud en el trabajo). Auxiliares en diversas áreas como administración, logística, contabilidad y

servicio al cliente, así como asesores comerciales y un pasante en negocios internacionales.

Figura 3. Organigrama de ALCAMPO 2024



Tomado de: ALCAMPO (2024)

2.5 Aspectos económicos

En el panorama económico actual, ALCAMPO se destaca por su contribución significativa al sector alimenticio. La empresa con una visión centrada ha demostrado un compromiso con la eficiencia y rentabilidad, optimizando y promoviendo la mejora continua en sus procesos de producción para satisfacer las necesidades de diversos sectores como restaurantes, hoteles, panaderías, reposterías, pastelerías, galleterías y otras industrias, lo cual se refleja en su crecimiento económico y reconocimiento a nivel nacional.

Se aprecia en la Tabla 1, que durante el año 2023 la empresa experimentó sus mayores ventas en mayo con un total de \$2.134.180 pesos; mientras que diciembre, fue el mes con menor ingreso, registrando \$1.595.554 pesos. A lo largo del año, las ventas mostraron una tendencia fluctuante, con picos en febrero, mayo y agosto, seguidos de descensos en los meses subsecuentes. El total anual de ventas alcanzó \$21.727.928 pesos. Estos datos sugieren que ciertos meses podrían tener factores estacionales o eventos específicos que afectan las ventas y se recomienda analizar a profundidad las causas subyacentes de estas variaciones.

Tabla 1. *Total de ventas. Valor en miles de pesos*

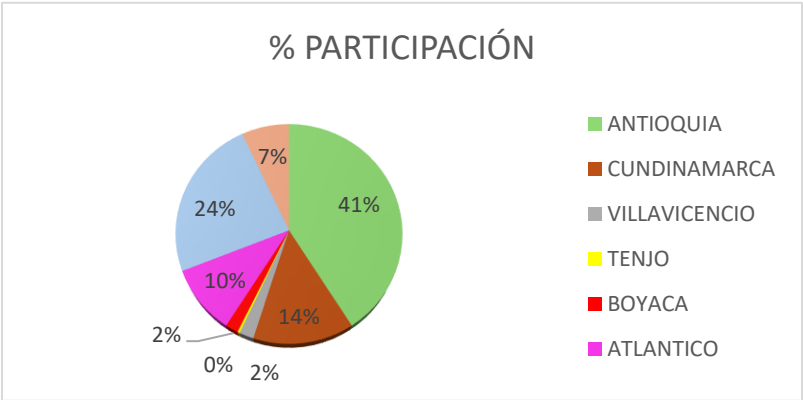
2023	
ENERO	1.435.000
FEBRERO	1.939.000
MARZO	1.886.000
ABRIL	1.881.000
MAYO	2.134.180
JUNIO	1.878.700
JULIO	1.747.400
AGOSTO	1.952.000
SEPTIEMBRE	1.729.543
OCTUBRE	1.713.000
NOVIEMBRE	1.836.551
DICIEMBRE	1.595.554
TOTAL	21.727.928

Adaptado de: ALCAMPO (2024)

En la Figura 4, se observa que la zona de Antioquia lidera con un 41% de participación en el total de las ventas, seguida por Norte de Santander con un 24% y Cundinamarca con un 14%, lo que indica una concentración significativa del mercado en estas áreas, posiblemente debido a factores como la presencia de industrias clave o la cultura alimentaria. Atlántico y Santander

también tienen una presencia notable con 10% y 7% respectivamente. Las zonas de Villavicencio, Tenjo, y Boyacá tienen una participación menor, con 2%, 0,30%, y 1,80% respectivamente, lo que podría sugerir oportunidades de crecimiento.

Figura 4. *Distribución porcentual de las ventas en zonas geográficas*



Adaptado de: ALCAMPO (2024)

Se destaca en la Tabla 2, que el huevo entero líquido pasteurizado sobresale significativamente en los productos de la empresa con un 97% promedio en participación a lo largo del año. Esto indica una preferencia estable por este producto en comparación con las otras categorías como huevo entero en polvo pasteurizado, clara líquida pasteurizada y OVOPROTEGG, que juntas suman aproximadamente un 3%.

Tabla 2. *Distribución porcentual de las ventas por producto*

DIST. %	Huevo entero liquido pasteurizado	Huevo entero polvo pasteurizado	Clara liquida pasteurizada	OVOPROTEGG
ENE	97,09%	2,35%	0,55%	0,00%
FEB	98%	2%	0,50%	0,09%
MAR	97%	3%	0,70%	0,10%

ABR	98%	1%	1%	0,08%
MAY	97%	2,10%	1%	0,04%
JUN	98%	1%	1%	0,03%
JUL	96%	2,80%	0,60%	0,08%
AGOS	97%	2,10%	0,60%	0,00%
SEPT	97%	2%	0,60%	0,10%
OCT	95%	4%	0,60%	0,00%
NOV	96%	3%	0,69%	0,00%
DIC	97%	2,70%	0,70%	0%
TOTAL	97%	2,37%	0,62%	0,06%

Adaptado de: ALCAMPO (2024)

Por último; ALCAMPO, ha enfocado sus esfuerzos en la sostenibilidad y gestión ambiental, integrando prácticas para aprovechar de manera amigable los residuos generados, como cartón, plásticos y pasta dura. Además, se garantiza que las cubetas de cartón utilizadas para los huevos no sean un foco de contaminación en las granjas avícolas como parte de la responsabilidad social de la empresa.

También, los residuos derivados del proceso, como las cáscaras y los lixiviados, se utilizan para alimentar compostajes orgánicos. Estas prácticas minimizan el impacto ambiental y promueven el uso responsable de recursos vinculados a sus operaciones, lo que contribuye a su valoración como una empresa socialmente responsable.

2.5.1 Entorno macroeconómico

En el ámbito de los negocios es esencial que las empresas comprendan el entorno en el que operan para desarrollar estrategias efectivas. Existen diversas herramientas analíticas para evaluar su entorno macroeconómico y tomar decisiones informadas. (Aguilar, 1967). Una de estas herramientas es el análisis PESTAL.

Es una metodología utilizada para examinar los factores externos que pueden influir en una organización. Esta herramienta analiza seis componentes clave:

- Político (P): factores relacionados con políticas gubernamentales, estabilidad política, regulaciones y leyes que pueden afectar la operación de la empresa.
- Económico (E): factores económicos como tasas de interés, inflación, crecimiento económico y tipos de cambio que impactan la actividad empresarial.
- Social (S): aspectos demográficos, culturales y sociales que pueden influir en la demanda de los productos de la empresa.
- Tecnológico (T): avances tecnológicos, innovación y desarrollo que pueden crear oportunidades o amenazas para la empresa.
- Ambiental (A): factores ecológicos y ambientales, como el cambio climático y la sostenibilidad, que afectan la operación y responsabilidad corporativa.
- Legal (L): legislación y regulaciones que pueden influir en la operación de la empresa, incluyendo leyes laborales, de salud y seguridad.

El análisis PESTAL fue popularizado por el autor Francis J. Aguilar en su libro "Scanning the Business Environment" publicado en 1967. Aguilar introdujo esta herramienta para ayudar a las empresas a escanear su entorno externo de manera sistemática y a identificar las oportunidades y amenazas que podrían impactar su desempeño. (Aguilar, 1967)

Según Johnson, Scholes y Whittington (2008), el análisis PESTAL es crucial para la estrategia empresarial que permite a las organizaciones anticipar cambios en el entorno externo y adaptarse proactivamente. Este enfoque ayuda a identificar tendencias y desarrollos que podrían influir en la industria y la posición competitiva de la empresa; como se aprecia en la figura número 5.

A continuación, se observa la matriz PESTAL de la empresa.

Figura 5. *Análisis PESTAL – ALCAMPO COLOMBIA S.A.*



A continuación, se explica cada componente de la matriz.

En el ámbito político, ALCAMPO enfrenta desafíos relevantes debido a la ausencia de políticas públicas de seguridad y orden público que regulen la seguridad del transporte de mercancías en las carreteras. Esta carencia de regulación genera un entorno de incertidumbre y riesgo para la logística de la empresa. Además, el liderazgo del actual gobierno frente al control de las políticas públicas puede influir en la estabilidad y predictibilidad del entorno empresarial. La reciente elección del congreso y las propuestas de ley para la reforma pensional podrían tener implicaciones importantes para la estructura de costos laborales y la planificación a largo plazo de la empresa.

El contexto económico presenta tanto oportunidades como desafíos. Según La Razón (2024), el precio del huevo ha disminuido hasta en un 40% desde finales de 2023 hasta principios de 2024, esto tiene un impacto directo en la reducción de los costos de producción. Asimismo, la disminución de las tasas de interés en 50 puntos como lo reporta RTVC Noticias (2024), al pasar de 11.25% a 10.75%, y la dinámica del dólar, con una proyección estable o descendente para diciembre caracterizada en un 12.18% de acuerdo con Infobae (2024), reflejan un entorno macroeconómico más favorable. A pesar de estos factores positivos, la disminución del 6% en la capacidad adquisitiva de los consumidores con base en Kantar (2024) y la presión de precios menores de la competencia, junto con importaciones de ovoproductos a bajo costo según la investigación de FENAVI (2024), presentan desafíos significativos para la competitividad de la empresa.

En el campo sociocultural, los brotes de gripe aviar han influido considerablemente en la producción, oferta y demanda de productos de huevo, debido a la susceptibilidad de los mismos de acuerdo con FENAVI (2024). Este factor epidemiológico no solo afecta la disponibilidad de

producto sino también las percepciones y preferencias del consumidor. Asimismo, se ha observado un incremento del 433% en las preferencias de la sociedad por alternativas veganas y orgánicas en los últimos 18 meses según La nota económica (2023), lo que indica una tendencia creciente hacia opciones alimenticias más saludables y sostenibles, influyendo en la demanda de productos libres de componentes animales; lo anterior no indica que el consumo de huevo afecte o impacte de forma negativa al ser humano, lo que demuestra es que en la actualidad se están presentando otras alternativas que sustituyen el consumo del huevo y si afecta directamente los ingresos del sector avícola.

El sector tecnológico representa un área de competencia intensa para ALCAMPO. La automatización de las plantas de producción en la competencia y el desarrollo continuo de I+D+i con años de experiencia otorgan una ventaja competitiva significativa a otras empresas. Además, el crecimiento del 12.58% en el comercio electrónico como lo señala Mantilla (2024), destaca la importancia de la digitalización y la adopción de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa y expandir el alcance de mercado. La capacidad de la empresa para innovar y adaptarse a estos cambios tecnológicos será crucial para su éxito a largo plazo.

El entorno ambiental impone desafíos y oportunidades. Teniendo en cuenta a De Alimentos (2024) se ha registrado un aumento del 50.43% en la tendencia de producción de huevos libres de jaula, reflejando una mayor conciencia y demanda por parte de los consumidores hacia prácticas más éticas y sostenibles en la producción animal. No obstante, los eventos climáticos extremos presentan riesgos significativos para la cadena de suministro y la disponibilidad de productos a nivel nacional, lo que exige estrategias robustas de gestión de riesgos y adaptación climática por parte de la empresa.

En el aspecto legal, ALCAMPO debe adaptarse a cambios reglamentarios y legislativos, como la implementación de la norma técnica NTC 6116:2015 para ovoproductos, que establece estándares de calidad y seguridad. Adicionalmente, la exigencia de sellos y certificaciones para acceder a nuevos mercados internacionales puede representar tanto un reto como una oportunidad de crecimiento. Por último, las nuevas regulaciones para la producción y consumo de alimentos, incluyendo normativas sobre ingredientes y etiquetado con respecto al contenido de azúcares, grasas saturadas y sodio, demanda ajustes en los procesos de producción y comercialización de la empresa para cumplir con las expectativas y regulaciones del mercado.

Luego de analizar el entorno y los factores externos que influyen en el desempeño de ALCAMPO a través del análisis PESTAL, es fundamental complementar este diagnóstico estratégico con una evaluación más detallada del entorno competitivo en el que opera la empresa. En este sentido, el análisis de las cinco fuerzas de Porter proporciona una herramienta esencial para entender la dinámica competitiva del mercado de ovoproductos.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite a las organizaciones evaluar la intensidad competitiva y la rentabilidad potencial de una industria. Este modelo, desarrollado por Michael E. Porter en 1979, identifica y analiza cinco fuerzas clave que determinan la estructura del mercado y la dinámica competitiva dentro de una industria: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. (Porter, 1979)

Aplicar esta herramienta en el contexto de ALCAMPO permite a la empresa comprender mejor las oportunidades y amenazas en su entorno competitivo, lo que es esencial para formular estrategias que fortalezcan su posición en el mercado. A continuación en la figura número 6 se presenta un análisis de cada una de estas fuerzas en el entorno de la empresa.

Figura 6. Cinco fuerzas de Porter – ALCAMPO COLOMBIA S.A.

Adaptado de: ALCAMPO (2024)

A continuación se explica cada componente de la matriz.

1. Rivalidad entre los competidores existentes

Fuerza: alta

El mercado de ovoproductos en Colombia se caracteriza por ser maduro y tener un crecimiento moderado, lo que incrementa la intensidad de la competencia. Este sector incluye tanto empresas productoras como importadoras, lo que diversifica la oferta y eleva la rivalidad. Las empresas productoras que compiten actualmente incluyen Kikes, Ovopacific, Avinal, Ovoantioquia, Santa Reyes y Avicola triple A. En cuanto a las importadoras, destacan Ovosur

Colombia S.A.S, HRA Uniquimica S.A.S, y EP Market Corp Colombia S.A.S. Los altos costos fijos asociados a la producción y almacenamiento de ovoproductos obligan a las empresas a mantener altos volúmenes de ventas para ser rentables, señala la gerencia general de la empresa. Aunque los productos como el huevo líquido y en polvo son bastante estandarizados, ALCAMPO tiene la oportunidad de diferenciarse mediante la calidad, certificaciones y prácticas sostenibles.

2. Poder de negociación de los clientes

Fuerza: alta

ALCAMPO depende en gran medida de un pequeño número de grandes clientes del sector HORECA, panaderías y fabricantes de salsas, como Don Jacobo, Crepes and Waffles, Del Gordo, Muii, Subway, Frugal, Natucampo y Ornelo. Acorde a la gerencia general se ha considerado que estos clientes al comprar grandes volúmenes poseen un alto poder de negociación, lo que les permite presionar por precios más bajos y mejores condiciones. Además, estos clientes están bien informados sobre el mercado, lo que les da una ventaja adicional en las negociaciones.

3. Poder de negociación de los proveedores

Fuerza: moderada a alta

ALCAMPO se abastece de una amplia red de proveedores para la materia prima necesaria en su proceso de producción, entre los que se incluyen Inversiones JV, Avícola el Guamito, Avisin e Italcol, entre otros. Esto conlleva a connotar que la empresa no depende de un solo proveedor, lo que disminuye la capacidad de cualquier proveedor individual para imponer condiciones desfavorables. La gerencia general expresa que puede comparar precios, calidad y condiciones de entrega entre diferentes proveedores para negociar mejores términos contractuales. No obstante,

existen pocos proveedores de ciertos insumos específicos, como empaques especializados y embalajes, lo que les otorga un mayor poder de negociación. Sin embargo, si los insumos comprados representan una parte significativa del negocio del proveedor, su poder de negociación se ve reducido.

4. Amenaza de nuevos competidores

Fuerza: moderada a baja

La entrada de nuevos competidores en el mercado de ovoproductos enfrenta varias barreras significativas. Los altos costos iniciales de inversión en infraestructura, el cumplimiento de estrictas regulaciones sanitarias y de calidad, y la necesidad de establecer redes de distribución efectivas dificultan la entrada de nueva competencia. La gerencia general de la empresa plantea que estas barreras permiten a ALCAMPO beneficiarse de economías de escala. Además, la diferenciación y la reputación de la marca pueden actuar como defensas adicionales contra nuevos competidores, protegiendo así la posición de la empresa en el mercado.

5. Amenaza de productos sustitutos

Fuerza: moderada

Existen productos alternativos por los cuales el mercado puede optar, entre ellos se encuentra la proteína de soja y la de productos lácteos aunque estos no son sustitutos directos, por otro lado, los huevos en cáscara ofrecen una ventaja de costo-beneficio que puede atraer a algunos clientes.

Además, en los últimos años, ha habido un notable incremento en la demanda de productos veganos y sostenibles, impulsado principalmente por la creciente conciencia sobre el impacto

ambiental de la producción alimentaria tradicional y el bienestar animal. Esta tendencia refleja un cambio significativo en los hábitos de consumo, donde los consumidores buscan opciones más éticas y ecológicas. Según un informe de Nielsen (2023), las ventas de productos veganos y sostenibles han aumentado en un 20% anual, demostrando que estos productos no solo están siendo aceptados, sino que están marcando la pauta en la evolución del mercado global de alimentos.

El 81% de los consumidores a nivel mundial considera que es importante que las empresas implementen programas que mejoren el medio ambiente. Además, el 73% de los encuestados afirmó que cambiarían sus hábitos de consumo para reducir su impacto ambiental. Esta tendencia se refleja en el crecimiento de las ventas de productos orgánicos y sostenibles en diversas categorías, lo que demuestra un cambio notable en las preferencias de los consumidores hacia opciones más responsables con el medio ambiente (Nielsen, 2023).

Las tendencias actuales hacia productos veganos y sostenibles pueden desviar la preferencia del consumidor hacia alternativas no derivadas del huevo, lo que podría afectar negativamente la demanda de los productos de ALCAMPO.

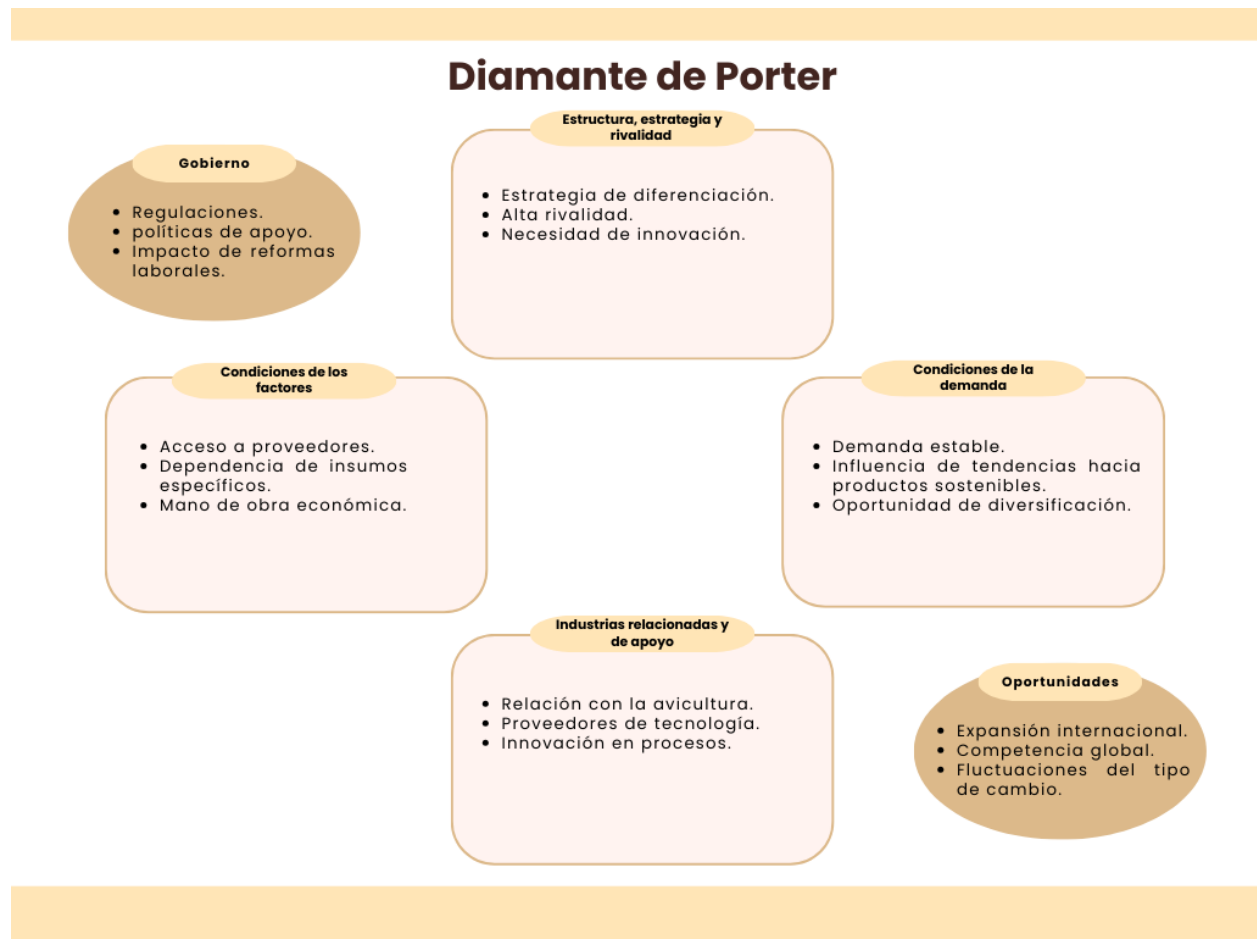
Tras haber analizado la dinámica competitiva del mercado a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, es pertinente profundizar en cómo las características específicas de la industria y el entorno local influyen en la competitividad de la empresa. En este contexto, el Diamante de Porter proporciona un marco robusto para evaluar los factores que potencian o limitan la capacidad de la empresa para sobresalir en su sector.

El Diamante de Porter es un modelo teórico desarrollado por Michael E. Porter en 1990 que se utiliza para analizar las ventajas competitivas de las naciones o regiones en determinadas industrias. Este modelo permite a las empresas identificar los factores que influyen en su capacidad para competir de manera efectiva en mercados internacionales, al examinar cuatro determinantes

clave: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo, y la estructura, estrategia y rivalidad de las empresas. Además, Porter considera el papel del gobierno y las oportunidades o azar como influencias adicionales que pueden afectar el entorno competitivo. (Porter, 1990)

A continuación, en la figura número 7 se aprecia el Diamante de Porter.

Figura 7. *Diamante de Porter – ALCAMPO COLOMBIA S.A.*



Adaptado de: ALCAMPO (2024)

A continuación se explica cada componente de la matriz.

1. Condiciones de los factores de producción

Cuenta con acceso a una amplia red de proveedores para los insumos necesarios en la producción de ovoproductos, incluyendo materias primas clave como el huevo fresco. Sin embargo, acorde a la alta gerencia hay una dependencia de proveedores específicos para ciertos insumos como empaques especializados, lo que podría representar un riesgo en términos de costos y calidad. La empresa tiene la ventaja de operar en un departamento con una fuerte tradición avícola y un país con una fuerte tradición agrícola, lo que facilita el acceso a insumos de calidad. Además, la mano de obra disponible es relativamente económica, aunque es necesario invertir en capacitación continua para mejorar la eficiencia y la calidad de la producción.

2. Estructura, estrategia y rivalidad de la empresa

ALCAMPO opera en un entorno altamente competitivo con varias empresas nacionales e internacionales que ofrecen productos similares. La estructura de la empresa está orientada a maximizar la eficiencia operativa y mantener bajos costos, lo cual es fundamental dado el alto nivel de competencia en el mercado, expresa la gerencia general. La estrategia de diferenciación a través de la calidad, certificaciones y prácticas sostenibles es clave para mantener una ventaja competitiva en un mercado con productos estandarizados. La rivalidad intensa impulsa a la empresa a innovar y mejorar constantemente sus procesos para mantenerse relevante y competitiva.

3. Condiciones de la demanda local

El mercado colombiano presenta una demanda estable y creciente para los ovoproductos, especialmente en sectores como HORECA, panaderías, y fabricantes de alimentos que requieren

grandes volúmenes de huevo líquido y en polvo. Sin embargo, la alta gerencia señala que la demanda está siendo influenciada por tendencias emergentes hacia productos veganos y sostenibles, lo que podría reducir la demanda de productos derivados del huevo en el futuro. ALCAMPO tiene la oportunidad de capturar esta demanda adaptándose a las preferencias cambiantes y diversificando su portafolio para incluir opciones más sostenibles y éticas.

4. Industrias relacionadas y de apoyo

ALCAMPO se beneficia de la proximidad y colaboración con industrias relacionadas como la avicultura, que proveen el huevo fresco necesario para la producción de ovoproductos. Además, acorde a la gerencia general la empresa tiene relaciones con proveedores de tecnología y automatización, lo que les permite mantenerse competitivos en términos de eficiencia y calidad. La cooperación con estas industrias es crucial para mantener un suministro constante, así como para incorporar innovaciones tecnológicas que mejoren los procesos productivos.

5. Gobierno

El gobierno colombiano juega un papel significativo en la regulación del sector avícola y de ovoproductos. La alta gerencia destaca que las políticas públicas relacionadas con la seguridad alimentaria, regulaciones sanitarias, y normativas de calidad son factores críticos que afectan a ALCAMPO. Además, el apoyo gubernamental en términos de subsidios o programas de desarrollo industrial podría facilitar la expansión y modernización de la empresa. No obstante, las reformas laborales y cambios en la legislación podrían aumentar los costos operativos y representar un desafío para la empresa.

6. Oportunidades

ALCAMPO tiene la oportunidad de expandirse a mercados internacionales aprovechando acuerdos comerciales y la creciente demanda global de productos de alta calidad. Sin embargo, la competencia con empresas extranjeras que pueden operar con menores costos y la fluctuación del tipo de cambio representan amenazas significativas. La capacidad de la empresa para competir en el mercado internacional dependerá de su aptitud para innovar, mejorar la eficiencia y mantener un alto estándar de calidad.

2.5.2 Entorno microeconómico

Luego de analizar el entorno macroeconómico en el que opera ALCAMPO, es esencial profundizar en cómo se desempeñan sus productos dentro del mercado específico. Para ello, la Matriz BCG ofrece un enfoque sistemático que ayuda a evaluar la posición competitiva de los productos de la empresa y su potencial de crecimiento.

La Matriz BCG, desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de 1970, es una herramienta estratégica que permite a las empresas analizar su portafolio de productos o unidades de negocio en función de su participación en el mercado y el crecimiento del mismo. Este modelo clasifica los productos en cuatro categorías: Estrellas, Interrogantes, Vacas Lecheras y Perros, cada una con implicaciones específicas para la estrategia de inversión, crecimiento o desinversión (Henderson, 1970).

A continuación, en la figura número 8 se aprecia la matriz BCG.

Figura 8. Matriz BCG – ALCAMPO COLOMBIA S.A.

Adaptado de: ALCAMPO (2024)

A continuación se explica cada componente de la matriz.

El huevo entero liquido pasteurizado destaca significativamente dentro de los productos de la empresa con un promedio del 97% de participación en ventas durante todo el año, esto indica una posición fuerte y estable. El hecho que domine las ventas sugiere que es un producto clave con un buen desempeño en un mercado que está en expansión debido a su alta demanda en sectores como la industria alimentaria.

El OVOPROTEGG aunque representa un porcentaje pequeño de las ventas, su inclusión en la matriz de interrogante se debe a que está en un mercado de crecimiento como lo son los

productos saludables, pero su baja participación indica que la empresa aún no ha capitalizado plenamente esta oportunidad.

Por su parte, la clara líquida pasteurizada tiene una participación menor, lo que sugiere que no es un producto clave para la empresa y podría estar en mercados menos atractivos o con baja demanda lo que hace necesario pensar en las decisiones futuras sobre dónde y cómo experimentar para actuar con rapidez en el posicionamiento de este producto y exprimir su valor.

Después de analizar el portafolio de productos de ALCAMPO a través de la Matriz BCG, es importante complementar este análisis con una evaluación más amplia de los factores internos y externos que influyen en la empresa. La matriz DOFA permite integrar estos elementos en un solo marco, proporcionando una visión clara y estratégica del panorama completo de la empresa.

La matriz DOFA, también conocida como matriz SWOT (por sus siglas en inglés: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una herramienta fundamental en la planificación estratégica que permite a las organizaciones identificar y analizar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el contexto de su entorno interno y externo. Este modelo, propuesto inicialmente por Albert Humphrey en la década de 1960, ofrece un marco de referencia para evaluar los elementos clave que pueden influir en el éxito o fracaso de una empresa, facilitando la formulación de estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades, al tiempo que se minimizan las debilidades y se mitigan las amenazas. (Teoli et al., 2023)

A continuación, en la figura número 9 se aprecia la matriz DOFA.

Figura 9. Matriz DOFA – ALCAMPO COLOMBIA S.A.

MATRIZ ESTRATÉGICA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Exportación de productos al mercado internacional.	1. El aumento y la variación de los precios de la materia prima.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO - Ofensivas (Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	ESTRATEGIAS FA - Defensiva (Maximizar las fortalezas de la organización para afrontar las amenazas del ambiente)
1. Respaldo sólido de sus socios.	Utilizar el respaldo sólido de los socios para expandir la exportación de productos al mercado internacional.	Aprovechar el respaldo de los socios para negociar contratos a largo plazo con proveedores y mitigar el impacto del aumento de precios de la materia prima.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO - Reorientación (Mejorar la posición competitiva a partir de las oportunidades externas)	ESTRATEGIAS DA – Supervivencia (Disminuir las debilidades y evitar las amenazas)
1. La tecnología productiva esta desactualizada, no automatizada.	Modernizar la tecnología productiva para mejorar la eficiencia y aprovechar la oportunidad de exportar al mercado internacional.	Actualizar la tecnología productiva para reducir costos y disminuir el riesgo del aumento de precios de la materia prima.

Adaptado de: ALCAMPO (2024)

A continuación se explica cada componente de la matriz.

1. Estrategia FO - Ofensiva

Dado que cuenta con un respaldo sólido de sus socios, la empresa está en una posición ventajosa para aprovechar la oportunidad de exportar productos al mercado internacional. Esta fortaleza le permite contar con los recursos financieros y el apoyo necesario para expandir su presencia en mercados extranjeros. ALCAMPO puede utilizar su estabilidad y recursos para establecer alianzas estratégicas en mercados internacionales, facilitando la entrada y distribución de sus productos en nuevas regiones. Además, la confianza y credibilidad que otorgan sus socios pueden ser un factor clave para negociar mejores condiciones comerciales en estos nuevos mercados.

2. Estrategia FA - Defensiva

Frente al aumento y la variación de los precios de la materia prima, ALCAMPO debe aprovechar el respaldo sólido de sus socios para mitigar este riesgo. La empresa puede utilizar su fortaleza financiera para asegurar contratos a largo plazo con proveedores, fijando precios y evitando fluctuaciones que afecten su rentabilidad.

3. Estrategias DO - Reorientación

ALCAMPO enfrenta el reto de una tecnología productiva desactualizada y no automatizada, lo cual es una debilidad significativa. Sin embargo, la oportunidad de exportar productos al mercado internacional puede ser un catalizador para modernizar su tecnología. La empresa podría buscar financiamiento externo o alianzas con empresas tecnológicas que le permitan actualizar su infraestructura productiva. Además, la entrada en mercados internacionales podría justificar la inversión en tecnología de punta, dado el incremento esperado en la demanda y la necesidad de cumplir con estándares internacionales más exigentes.

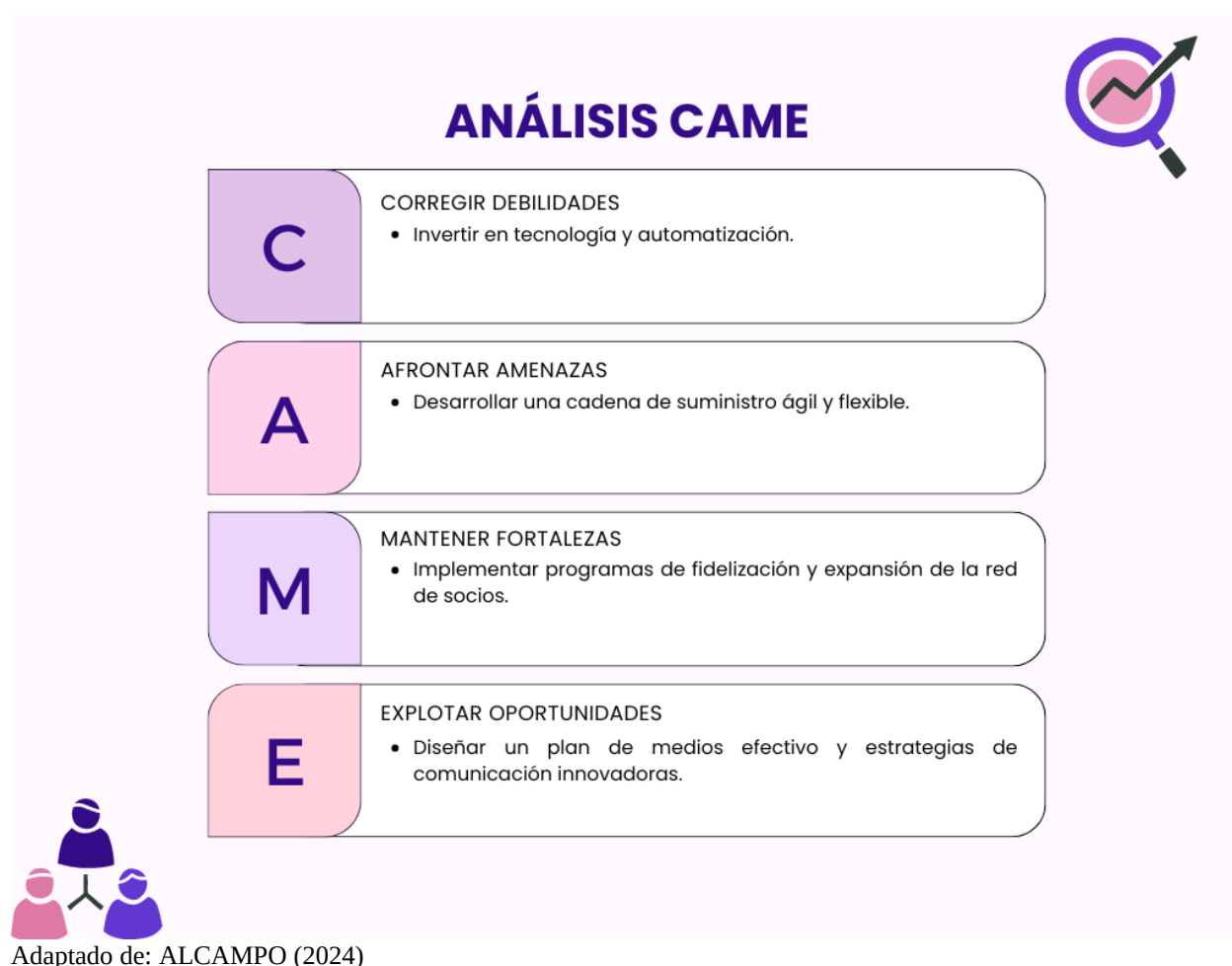
4. Estrategias DA - Supervivencia

La combinación de una tecnología productiva desactualizada con la amenaza del aumento y variación de los precios de la materia prima representa un desafío considerable. La empresa debe enfocarse en modernizar su tecnología productiva para aumentar la eficiencia y reducir costos, lo que a su vez ayudará a mitigar el impacto de las fluctuaciones en los precios de las materias primas. ALCAMPO podría explorar opciones de financiamiento para actualizar su tecnología y mejorar su capacidad de adaptación frente a las variaciones del mercado, preservando así su competitividad en el largo plazo.

Después de realizar el análisis DOFA, es fundamental proceder con la Matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar), una herramienta estratégica que permite a las organizaciones diseñar acciones concretas para enfrentar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Según Q-BO (2024), la Matriz CAME complementa el análisis DOFA al ofrecer un enfoque práctico para implementar las estrategias, permitiendo que las organizaciones conviertan sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades.

A continuación, en la figura número 10 se aprecia la matriz CAME.

Figura 10. Matriz CAME – ALCAMPO COLOMBIA S.A.



A continuación se explica cada componente de la matriz.

1. Corregir debilidades

Una de las principales áreas de mejora identificadas para ALCAMPO es la necesidad de actualizar y automatizar su tecnología productiva. La inversión en tecnología y automatización no solo permitirá a la empresa incrementar su eficiencia operativa, sino que también contribuirá a mejorar la calidad de sus productos, reduciendo errores humanos y tiempos de producción. Al corregir esta debilidad, la empresa podrá fortalecer su posición competitiva en el mercado, respondiendo rápidamente a las demandas de los consumidores y asegurando una mayor adaptabilidad ante posibles cambios en el entorno.

2. Afrontar amenazas

Para enfrentar las amenazas externas, como la variación en los precios de las materias primas, es fundamental que ALCAMPO desarrolle una cadena de suministro ágil y flexible. Esto implica la diversificación de proveedores y la implementación de estrategias de compra que permitan a la empresa mantener la estabilidad en sus costos de producción. Además, una cadena de suministro eficiente no solo protege a la empresa de las fluctuaciones del mercado, sino que también garantiza que pueda continuar operando sin interrupciones, manteniendo la calidad y disponibilidad de sus productos en todo momento.

3. Mantener fortalezas

ALCAMPO cuenta con un respaldo sólido por parte de sus socios, lo que representa una ventaja significativa en su estructura organizacional. Para mantener y potenciar esta fortaleza, es crucial implementar programas de fidelización que refuercen la relación con los socios actuales y atraigan a nuevos aliados estratégicos. La expansión de la red de socios permitirá incrementar su

capacidad de negociación, acceder a nuevos recursos y mercados, y mantener un crecimiento sostenible a largo plazo.

4. Explotar oportunidades

En un mercado en constante evolución, ALCAMPO tiene la oportunidad de diseñar un plan de medios efectivo y desarrollar estrategias de comunicación innovadoras que resalten las características diferenciadoras de sus productos. La explotación de estas oportunidades permitirá a la empresa captar la atención de nuevos segmentos de mercado, incrementar su visibilidad y fortalecer su marca. Además, al adoptar enfoques creativos y personalizados en su comunicación podrá construir relaciones más sólidas con sus clientes, fomentando la lealtad y aumentando su participación en el mercado.

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

ALCAMPO presenta un portafolio comercial diversificado que se divide en dos líneas principales: la línea industrial y la línea saludable. En su portafolio se incluyen:

Línea industrial:

- Huevo entero liquido pasteurizado.
- Huevo entero pasteurizado pulverizado.
- Clara liquida pasteurizada.
- Clara pasteurizada pulverizada.
- Yema liquida pasteurizada.
- Yema pasteurizada pulverizada.

Línea Saludable:

- OVOPROTEGG.
- Clara líquida pasteurizada 1L.

Las actividades económicas reconocidas por la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) son:

- Actividad principal Código CIIU: 1089.
- Actividad secundaria Código CIIU: 4631.

A continuación, en la figura número 11 se aprecia los productos de ALCAMPO.

Figura 11. *Productos ALCAMPO COLOMBIA S.A.*



Tomado de: <https://alcampocolombia.com/> (2024)

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

En el entorno empresarial actual, ALCAMPO se distingue por su capacidad para adaptarse a las constantes evoluciones del mercado de ovoproductos. En una realidad donde el éxito de las empresas está estrechamente ligado a la satisfacción de las expectativas de los clientes, la empresa ha optado por una estrategia orientada a brindar un valor superior a sus consumidores. A través de un enfoque centrado en la calidad del servicio y la innovación en sus productos; ALCAMPO no solo busca captar la atención de nuevos clientes, sino también fortalecer la confianza de aquellos que ya han depositado su lealtad en la marca.

La empresa valora la importancia de motivar y capacitar a su personal, inculcando principios y valores que aseguren una atención al cliente de calidad y que cada interacción sea una oportunidad para reforzar la confianza del consumidor en la marca. Además, la compañía está en constante búsqueda de oportunidades para expandirse a nuevos segmentos. En este contexto, se presenta la matriz Ansoff, la cual proporciona un análisis de los factores mercadológicos que ALCAMPO debería considerar para enfrentar los cambios presentes y futuros del mercado.

La Matriz Ansoff, desarrollada por Igor Ansoff en 1957, es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a las empresas a determinar sus estrategias de crecimiento. Esta matriz se centra en las opciones de mercado y producto, proponiendo cuatro estrategias principales: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación. Según Kotler y Armstrong (2013), la matriz permite a las empresas identificar las áreas donde pueden maximizar su crecimiento, basándose en la relación entre los productos que ofrecen y los mercados en los que operan.

A continuación, en la figura número 12 se aprecia la matriz Ansoff.

Figura 12. Matriz Ansoff – ALCAMPO COLOMBIA S.A.



Adaptado de: ALCAMPO (2024)

A continuación se explica cada componente de la matriz.

1. Penetración de mercado

En la estrategia de penetración de mercado, intensificar en un 40% las actividades de marketing, permitirá una mayor visibilidad de sus productos y, por ende, un incremento en las ventas. Además, diseñar dos programas de fidelización dirigidos a sus clientes actuales, con el propósito de reforzar la lealtad del cliente y reducir la tasa de deserción. Esta estrategia se complementa con mejoras en la distribución y disponibilidad de los productos, asegurando que los clientes puedan acceder fácilmente a ellos. Además, incrementar en un 10% la calidad del servicio al cliente, reconociendo que un servicio excepcional es clave para la retención y satisfacción de los consumidores.

2. Desarrollo de mercado

En cuanto al desarrollo de mercado, ALCAMPO está decidido a expandir sus horizontes y explorar nuevos mercados, tanto a nivel internacional como dentro de diferentes regiones del país. Participar activamente en ferias y misiones comerciales, presenta oportunidades para establecer contacto con potenciales clientes y socios en estos nuevos mercados. Para aseverar el éxito en esta expansión, la empresa debe adaptar su estrategia de marketing a las preferencias y necesidades locales de cada mercado, lo cual es esencial para resonar con los consumidores de distintas regiones. Esta adaptabilidad no solo facilitará la entrada en nuevos mercados, sino que también fortalecerá la posición competitiva de la empresa.

3. Desarrollo de producto

La innovación es un pilar fundamental en la estrategia de desarrollo de producto de ALCAMPO. La empresa se enfocará en crear nuevas presentaciones y empaques que ofrezcan mayor conveniencia al consumidor, lo cual responde a una demanda creciente por productos prácticos y fáciles de usar. Además, llevará a cabo encuestas semestrales a sus clientes actuales, con el fin de identificar nuevas necesidades y desarrollar productos que las satisfagan. Este enfoque en la investigación de mercado contribuye a que los productos lanzados estén alineados con las expectativas del consumidor. Asimismo, la colaboración con equipos de investigación y desarrollo (I+D) de universidades permitirá a la empresa crear productos de alto valor agregado, diferenciándose así de la competencia y capturando segmentos de mercado más exigentes.

4. Diversificación

Por último, la estrategia de diversificación busca reducir riesgos al explorar nuevas líneas de productos en sectores distintos al actual. Una nueva línea de productos dirigida a sectores específicos, como la industria cosmética o farmacéutica, utilizando componentes derivados del huevo no solo abre nuevas fuentes de ingresos, sino que también aprovecha la experiencia y conocimientos técnicos de ALCAMPO en la manipulación de ovoproductos. Además, esta estrategia permite a la empresa entrar en mercados con menores competidores directos, lo que podría resultar en una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

3. Cargo y funciones desempeñadas

En el desarrollo de la práctica empresarial en ALCAMPO, se desempeñó un rol con diversas responsabilidades y actividades fundamentales para el cumplimiento del objetivo de la empresa. A continuación se detalla el cargo ocupado durante el período de la práctica, junto con las funciones específicas asignadas. Además, se aborda los procesos y procedimientos involucrados en la ejecución de estas tareas, así como las herramientas utilizadas para asegurar una gestión eficiente y orientada a resultados.

3.1 Cargo desempeñado

Pasante en negocios internacionales.

3.2 Funciones asignadas

- Mantener contacto con la dirección comercial y las diferentes gestiones involucradas en el proceso de la exportación.
- Identificar las oportunidades de negocio, llevando a cabo estudios de mercado.

- Establecer planes de acción de acuerdo a las directrices recibidas por la dirección comercial.
- Brindar avances semanales donde se emita información relevante frente al desarrollo del perfil exportador.

A continuación se aprecia en la tabla número 3 la lista de funciones junto con las horas dedicadas por semana a cada una de ellas.

Tabla 3. *Listado de funciones y horas asignadas*

NOMBRE DE LA FUNCIÓN	HORAS POR SEMANA
Mantener contacto con la dirección comercial y las diferentes gestiones involucradas en el proceso de la exportación.	8
Identificar las oportunidades de negocio, llevando a cabo estudios de mercado.	14
Establecer planes de acción de acuerdo a las directrices recibidas por la dirección comercial.	10
Brindar avances semanales donde se emita información relevante frente al desarrollo del perfil exportador.	16
Total	48

Adaptado de: ALCAMPO (2024)

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

A continuación, se aprecia en la tabla número 4 el proceso realizado durante la ejecución de la práctica con los procedimientos y herramientas utilizadas para su ejecución.

Tabla 4. *Procesos, procedimientos y herramientas*

PROCESO	PROCEDIMIENTOS	HERRAMIENTAS
Perfil exportador	Actualización del registro único tributario -RUT- en donde figure como exportador.	Aplicativo muisca Dian
	En el registro mercantil mencionar explícitamente la actividad de exportación y/o que los productos serán objeto de operaciones en el mercado internacional.	Aplicativo cámara de comercio
	Identificar las partidas arancelarias.	Aplicativo muisca Dian
	Registro en Ventanilla Única de Comercio Exterior, se adquirió la firma digital a través de certicámara.	VUCE
	Inscripción policía antinarcoáticos.	VUCE
	Estudio de mercado y localización de la demanda, para lo cual una vez identificadas las partidas arancelarias se elaboró una matriz de preselección de mercados.	Trade Map, Global Trade Helpdesk, Colombia Trade, Banco Mundial, Coface.

Adaptado de: ALCAMPO (2024)

4. Marco conceptual y normativo

Esta sección proporciona una comprensión clara de los conceptos fundamentales y las normativas que rigen las operaciones y prácticas dentro de la empresa.

4.1 Marco conceptual

- Automatización: se refiere al uso de tecnologías para realizar procesos o tareas con mínima o nula intervención humana, incrementando la eficiencia y reduciendo errores. (Groover, 2008)
- Eficiencia operativa: es la capacidad de una organización para entregar productos o servicios de manera más efectiva, utilizando la menor cantidad de recursos posible. Es fundamental para mantener la competitividad. (Porter, 1996)
- Exportación: es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país. (Decreto 1165, 2019)
- HORECA: es un acrónimo que se refiere a la industria de la hotelería, restaurantes y catering. Es un sector clave para la distribución y consumo de alimentos. (Renaud, 2018)
- Innovación: se refiere a la implementación de nuevas ideas, productos, servicios o procesos que crean valor. Es crucial para mantenerse relevante en un mercado dinámico y competitivo. (Schilling, 2012)
- Logística: es la planificación, ejecución y control eficiente del flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de satisfacer los requisitos del cliente. (Ballou, 2004)

- Pulverización: proceso mediante el cual los líquidos son transformados en polvo, facilitando su almacenamiento, transporte y uso. (Jay, 2005)
- Penetración de mercado: es una estrategia de crecimiento que se enfoca en incrementar la participación en los mercados actuales, a través de un aumento en el consumo de productos existentes o la captación de clientes de la competencia. (Kotler & Armstrong, 2013)
- Segmentación de mercado: es el proceso de dividir un mercado amplio en subconjuntos de consumidores que tienen necesidades o características similares, lo que permite a la empresa enfocar mejor sus estrategias de marketing. (Kotler & Keller, 2016)
- Sostenibilidad empresarial: es la capacidad de las empresas para operar de manera rentable a largo plazo, teniendo en cuenta los impactos sociales, ambientales y económicos de sus actividades. (Elkington, 1997)
- Transformación digital: es el proceso de integración de tecnologías digitales en todas las áreas de una empresa, lo que cambia fundamentalmente la forma en que opera y entrega valor a sus clientes. (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014)
- Valor agregado: es el incremento en el valor de un producto o servicio como resultado de un proceso particular de producción o de prestación de servicios. Es fundamental para diferenciarse en el mercado y justificar un precio superior. (Porter, 1985)

4.2 Marco normativo

- NTC 6116:2015: esta norma establece los requisitos de calidad que deben cumplir los ovoproduitos (derivados de huevo de gallina), que se utilizan como materia prima para la industria de alimentos para consumo humano. (ICONTEC, 2015)
- Resolución No. 2492 de 2022: es una normativa que regula la información que se debe incluir en el rótulo o etiqueta nutricional frontal de un alimento. Su propósito es proporcionar al consumidor datos precisos sobre el contenido de nutrientes del producto y ayudarles a tomar decisiones informadas. (Nestlé contigo, 2023)

5. Aportes

Se aborda los aportes realizados durante la práctica empresarial en ALCAMPO. Esta sección está enfocada en la propuesta de valor agregado, identificando la situación problemática que se abordó, la contribución de conocimiento que se ofreció a la empresa, así como el impacto de los resultados obtenidos y/o los logros alcanzados.

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

La propuesta de valor agregado a la empresa ALCAMPO COLOMBIA se centra en la implementación de procesos clave en la cadena de exportación, como los que se aprecian a continuación.

5.1.1 Identificación de la situación problemática

A través de un enfoque metodológico estructurado, se identificó y abordó diversas problemáticas que limitaban el potencial exportador de la empresa, como el RUT desactualizado

que no incluía la actividad de exportación, la falta de mención explícita en el registro mercantil sobre las operaciones de comercio exterior, y la necesidad de una correcta identificación de las partidas arancelarias correspondientes a los productos de la empresa. Además, no se tenía inscripción en la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) ni en la Policía Antinarcóticos, pasos esenciales para cumplir con los requisitos legales y de seguridad para la exportación. Por último, era necesario realizar un estudio de mercados para identificar oportunidades y desafíos en los mercados internacionales, estableciendo una base sólida para la inserción de los productos de ALCAMPO en nuevos destinos comerciales.

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

En primer lugar, se realizó una formalización del perfil exportador, que incluyó la actualización del Registro Único Tributario (RUT). En la figura 13 se aprecia el RUT de la empresa con las debidas casillas diligenciadas, en las responsabilidades el código 10 para obligado aduanero. En las casillas de obligado aduanero los códigos 22 para exportador y 23 como importador por si en futuro se desea realizar compras en el exterior. En la casilla 55 (Forma) el código 3 indica directo e indirecto y en la casilla 56 (Tipo) el código 1 hace referencia a bienes.

Figura 13. RUT ALCAMPO COLOMBIA S.A.

DIAN		Formulario del Registro Único Tributario		001	
2) Concepto 0 2 Actualización		4. Número de formulario 14985870473			
5. Número de identificación Tributaria (NIT) 9 0 0 2 3 0 3 5 5 0		6. DV 0		12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de Bucaramanga	
34. Buzón electrónico 4					
IDENTIFICACIÓN					
24. Tipo de contribuyente Persona jurídica		25. Tipo de documento 1		26. Número de identificación	
27. Fecha expedición		28. País		29. Departamento	
30. Ciudad/Municipio		31. Primer apellido		32. Segundo apellido	
33. Primer nombre		34. Otros nombres			
35. Razón social ALIMENTOS NATURALES DEL CAMPO S.A.					
36. Nombre comercial ALCAMPO COLOMBIA S.A.					
37. Sigla ALCAMPO COLOMBIA S.A.					
UBICACIÓN					
38. País COLOMBIA		39. Departamento Santander		40. Ciudad/Municipio Girón	
41. Dirección principal CR 17 4 86 KM 3 VIA CHIMITA PALENQUE CAFE- MADRID					
42. Correo electrónico contabilidad@alcampocolombia.com					
43. Código postal		44. Teléfono 1		45. Teléfono 2	
CLASIFICACIÓN					
Actividad principal		Actividad secundaria		Otras actividades	
46. Código 1 0 8 9		47. Fecha inicio actividad 2 0 0 8 0 7 2 1		48. Código 4 6 3 1	
49. Fecha fin actividad 2 0 0 8 0 7 2 1		50. Código 1 2		51. Código	
52. Número arancelario 1					
Responsabilidades, Calidades y Atributos					
53. Código 5 7 9 1 0 1 4 1 9 4 2 4 0 5 2 5 1					
54. Código 2 2 2 3					
55. Forma 3					
56. Tipo 1					
57. Modo 1					
58. CPC					
59. Anexo SI NO X					
60. No. de Folios 0					
61. Fecha 2024 - 02 - 27 / 07 : 16: 58					
La información suministrada a través del formulario oficial de inscripción, actualización, suspensión y cancelación del Registro Único Tributario (RUT), deberá ser exacta y veraz; en caso de constatar inexactitud en alguno de los datos suministrados se adelantarán los procedimientos administrativos sancionatorios o de suspensión, según el caso. Parágrafo del artículo 1.6.1.3.6 del Decreto 1620 de 2016. De igual manera al formular el trámite el usuario fue informado y acepta la política de tratamiento de datos ley 1581 de 2012.					
Firma del solicitante:					
Firma autorizada:					
Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice.					
984. Nombre SANCHEZ GARCIA EMLICE					
985. Cargo Representante legal Certificado					

Tomado de: ALCAMPO (2024)

Asimismo, la mención explícita de la actividad de exportación en el registro mercantil, En la figura 14 se aprecia el objeto social de la empresa mencionando que se efectuaran operaciones de comercio exterior. Este paso fue fundamental para asegurar que ALCAMPO pudiera operar en mercados internacionales de manera legal.

Figura 14. Objeto social – Registro mercantil ALCAMPO COLOMBIA S.A.

OBJETO SOCIAL
Objeto social: Objeto principal de la sociedad sera: La. Produccion industrial de ovoproductos y otros derivados del huevo. Promocion y corpercializacion de huevo. Entero (con o sin cascara) y productos derivados del huevo y efectuar operaciones de comercio exterior. De la misma manera elaborar y comercializar productos alimenticios, prestar de maquila, desarrollar alianzas con otros productores y con los canales de distribucion. Que por escritura publica no. 3.088 antes citada consta: Artículo 5. Objeto social accesorio. Para el desarrollo de su objeto social y en cuanto se relacione directamente con los negocios que forman parte del mismo, la socie dad debere orientar sus actividades hacia la promocion y comercializacion de hue vo entero y productos derivados del huevo en los mercados interno y externo de la misma manera diseñara productos derivados del huevo con altos estandares de calidad, desarrollando alianzas con otros productores y con los canales de dis tribucion, generando beneficios para todos los actores de la cadena y coadyuvan do a consolidar al pais como uno de los mayores productores y comercializadores de productos derivados del huevo. Paragrafo: Se entendera por productos deriva dos del huevo, el huevo entero y/o sus componentes que hayan sido sometidos a
Página 2 de 9

Tomado de: ALCAMPO (2024)

Posteriormente, se llevó a cabo la identificación de las partidas arancelarias correspondientes a los productos de la empresa, utilizando el aplicativo Muisca de la DIAN, lo que permitió una categorización precisa. En la tabla 5 se aprecia las partidas arancelarias.

Tabla 5. Partidas arancelarias

PARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN
0408.91.00.00	Huevos de ave sin cáscara (cascarón) y yemas de huevo, frescos, secos, cocidos en agua o vapor, moldeados, congelados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante. (Secos)
0408.99.00.00	Huevos de ave sin cáscara (cascarón) y yemas de huevo, frescos, secos, cocidos en agua o vapor, moldeados, congelados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante. (Los demás)
3502.11.00.00	Ovoalbúmina seca.
3502.19.00.00	Ovoalbúmina las demás.

Adaptado de: LA DIAN (2024)

Paralelamente, se registró a la empresa en la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), asegurando la adquisición de la firma digital necesaria para los documentos y la

inscripción ante la Policía Antinarcoóticos, un requisito esencial para la exportación segura de productos. En la figura 15 se aprecia el token de la firma digital.

Figura 15. *Token*



Adaptado de: ALCAMPO (2024)

5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

A partir de los resultados y/o logros obtenidos desde el plan de trabajo, la empresa al día de hoy dispone de los registros respectivos ante la DIAN como empresa con perfil exportador que le permita realizar operaciones de exportación.

La empresa ha reconocido el valor de estos aportes, lo que ha llevado a la decisión de extender la relación laboral, posicionando al profesional a cargo como líder del área de comercio exterior y se está en espera de la firma del contrato.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

Durante este tiempo, se ha desarrollado un entendimiento de los procesos de exportación, desde la formalización del perfil exportador hasta la identificación de mercados internacionales y

la gestión de registros y trámites aduaneros. La habilidad para navegar sistemas como el aplicativo Muisca de la DIAN, la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), y la ejecución de estudios de mercado utilizando herramientas como Trade Map, ha sido fundamental en la adquisición de competencias técnicas.

Adicionalmente, la empresa ha facilitado el desarrollo de habilidades analíticas y estratégicas, lo cual es crucial para la toma de decisiones informadas, por ejemplo en el análisis de costos. Este conocimiento se complementa con una comprensión sólida de los procedimientos legales y logísticos asociados a la exportación, garantizando que cada operación se realice de acuerdo con las normativas vigentes.

Asimismo, la empresa ha contribuido al fortalecimiento de destrezas en la gestión de proyectos y liderazgo, al asignar responsabilidades que han permitido asumir un rol activo en la planificación y ejecución de actividades clave dentro del área de comercio exterior. Estas experiencias han mejorado la capacidad para resolver problemas de manera efectiva y comunicar estrategias de manera clara y concisa.

Por último, la experiencia en ALCAMPO ha sido valiosa en el desarrollo de competencias interpersonales y de comunicación, esenciales para el trabajo en equipo, así como para establecer relaciones sólidas con clientes y proveedores. Estas habilidades, junto con un enfoque orientado a la planeación y al detalle ayudaron a fortalecer la preparación para enfrentar los retos del mercado laboral en el sector de los negocios internacionales y la gestión empresarial.

5.3 Plan de mejora

A continuación en la tabla 6 se evidencia el cumplimiento de los objetivos planteados con la propuesta de plan de mejora.

Tabla 6. *Propuesta de plan de mejora*

Aspecto a mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/ Verificar	Responsable	Recursos	Cronograma
Perfil exportador	Mantener contacto con la dirección comercial y las diferentes gestiones involucradas en el proceso de la exportación.	Actualización del registro único tributario - RUT- en donde figure como exportador.		Cumplido	Pasante negocios internacionales	Aplicativo muisca Dian	
	Identificar las oportunidades de negocio, llevando a cabo estudios de mercado.	Estudio de mercado y localización de la demanda, para lo cual una vez identificada las partidas arancelarias se elabora una matriz de preselección de mercados.	Desarrollar el plan exportador de ovoproductos de la empresa Alimentos Naturales del Campo S.A.	Cumplido	Pasante negocios internacionales	Trade Map, Global Trade Helpdesk, Colombia Trade, Banco Mundial, Coface.	Inicio: 13/02/2024 Finalización: 12/08/2024
	Establecer planes de acción de acuerdo a las directrices recibidas por la dirección comercial.	Identificar las partidas arancelarias.		Cumplido	Pasante negocios internacionales	Aplicativo muisca Dian	
	Brindar avances semanales donde se emita información relevante frente al desarrollo del perfil.	En el registro mercantil mencionar explícitamente la actividad de exportación y/o que los productos serán objeto de operaciones en el mercado internacional.		Cumplido	Pasante negocios internacionales	Aplicativo cámara de comercio	
		Registro en Ventanilla Única de		Cumplido	Pasante negocios internacionales	VUCE	

Comercio Exterior.				
Inscripción policía antinarcóticos	Cumplido	Pasante negocios internacionales	VUCE	

Adaptado de: ALCAMPO (2024)

En el ámbito del mercado, se desarrolló un estudio para la localización de la demanda (ver apéndice A), mediante herramientas como Trade Map y Global Trade Helpdesk, entre otras. Este análisis permitió la elaboración de matrices de preselección de mercados (ver apéndice B), identificando aquellos con mayores oportunidades de éxito para los productos de ALCAMPO.

Para el proceso de preselección de mercados, se desarrolló la matriz, teniendo en cuenta los tres países principales importadores en América Latina y el Caribe; que para el caso del producto huevo entero pasteurizado pulverizado contemplado en la partida 0407, son Chile, Cuba y Guatemala.

En la tabla 7 se aprecia la matriz de preselección para el huevo entero pasteurizado pulverizado.

Tabla 7. Matriz de preselección de mercados – Huevo entero pasteurizado pulverizado

MATRIZ DE PRESELECCIÓN DE MERCADOS				
EMPRESA	ALCAMPO COLOMBIA S.A.	POSICIÓN ARANCELARIA		04.0891.00.00
PRODUCTO	HUEVO ENTERO PASTEURIZADO PULVERIZADO	CHILE	CUBA	GUATEMALA
FECHA REALIZACIÓN	20/04/2024	POSICIÓN ARANCELARIA HOMOLOGADA	POSICIÓN ARANCELARIA HOMOLOGADA	POSICIÓN ARANCELARIA HOMOLOGADA

VARIABLE	IMPORTANCIA VARIABLE % PONDERACIÓN	INFORMACIÓN A ANALIZAR	C	R	INFORMACIÓN A ANALIZAR	C	R	INFORMACIÓN A ANALIZAR	C	R
Importaciones USD del país seleccionado del mundo	18%	\$ 5.740.000	3,00	0,54	\$ 1.677.000	1,00	0,18	\$ 1.899.000	2,00	0,36
Crecimiento de las importaciones % del país seleccionado	18%	84%	2,00	0,36	5%	1,00	0,18	705%	3,00	0,54
Principales proveedores (% concentración de las importaciones)	7%	Argentina (49,8%); Brasil (17,7%); Perú (16,6%)	3,00	0,21	México (42,1%); Argentina (33,4%); Brasil (24,3%)	2,00	0,14	Nicaragua (97,3%); Estados Unidos (2,7%)	1,00	0,07
Arancel General	6%	6,00%	3,00	0,18	5,00%	2,00	0,12	10,00%	1,00	0,06
Arancel Preferencial	7%	0%	3,00	0,21	4,00%	2,00	0,14	N/A	1,00	0,07
Requisitos no arancelarios o técnicos del producto	5%	Authorization requirement for SPS reasons for importing certain products.	3,00	0,15	Requisito de autorización por motivos sanitarios y fitosanitarios para la importación de determinados productos. / Requisitos de cuarentena. / Procedimiento de trámite de licencias sin criterios predefinidos.	1,00	0,05	Requisito de autorización por motivos sanitarios y fitosanitarios para la importación de determinados productos. / Requisito de autorización para los importadores por motivos sanitarios y fitosanitarios.	2,00	0,10
Perfil Logístico	8%	LPI 3,0	3,00	0,24	LPI 2,2	1,00	0,08	LPI 2,6	2,00	0,16
Tamaño de nicho del mercado objetivo	7%	19.603.733	3,00	0,21	11.212.191	1,00	0,07	17.357.886	2,00	0,14
PIB per cápita (PPA)	8%	\$ 15.356	3,00	0,24	\$ 9.499	2,00	0,16	\$ 5.473	1,00	0,08
Inflación	8%	11,6%	2,00	0,16	No data	1,00	0,08	6,9%	3,00	0,24
Riesgo País	8%	A4	3,00	0,24	E	1,00	0,08	C	2,00	0,16

TOTAL	100%	2,75	1,28	1,98
--------------	-------------	-------------	-------------	-------------

A continuación se explica los resultados obtenidos en cada país de la matriz.

1. Información de Chile

- Chile muestra un crecimiento robusto en la importación de este producto, lo que refleja una demanda creciente en este mercado. Este crecimiento alto sugiere una mayor apertura y consumo de ovoproductos, lo que convierte al país en un mercado atractivo.
- La ventaja arancelaria es considerable para Colombia, ya que Chile no impone tarifas sobre este producto. Esto disminuye los costos de exportación, haciendo que los productos colombianos sean más competitivos frente a proveedores de otros países.
- Chile tiene un riesgo país moderado, lo que indica un entorno de inversión relativamente estable, facilitando las transacciones comerciales sin grandes riesgos de volatilidad política o económica.

2. Información de Cuba

- Aunque no tan bajo como el de Chile, Cuba ofrece un arancel preferencial del 4%, lo que sigue siendo un incentivo para exportar.
- Un riesgo país extremadamente alto en Cuba introduce un desafío importante, pues este factor representa inestabilidad económica, política y financiera. Las transacciones comerciales en este entorno pueden ser más arriesgadas, y los pagos pueden retrasarse o ser inseguros.

3. Información de Guatemala

- Guatemala se presenta como un mercado emergente en cuanto a la importación de ovoprodutos, con un crecimiento impresionante del 705%. Este auge refleja una demanda potencialmente explosiva para productos como el huevo pasteurizado pulverizado, lo que puede ser una oportunidad excelente para capturar participación en un mercado en expansión.
- A pesar del alto crecimiento de las importaciones, el arancel general del 10% representa una barrera significativa para competir en el mercado. Esto podría hacer que los productos colombianos sean menos competitivos frente a los de países con acuerdos preferenciales.
- Guatemala tiene un riesgo país alto, lo que significa que, aunque el mercado tiene un crecimiento atractivo, hay que tener cuidado con la volatilidad económica y política.

Los tres países principales importadores en América Latina y el Caribe; para el caso del producto ovoalbúmina pasteurizada pulverizada contemplado en la partida 3502, son Chile, Uruguay y El Salvador.

En la tabla 8 se aprecia la matriz de preselección para la ovoalbúmina pasteurizada pulverizada.

Tabla 8. Matriz de preselección de mercados – Ovoalbúmina pasteurizada pulverizada

MATRIZ DE PRESELECCIÓN DE MERCADOS				
EMPRESA	ALCAMPO COLOMBIA S.A.	POSICIÓN ARANCELARIA	350.211.00.00	
PRODUCTO	OVOALBUMINA PASTEURIZADA PULVERIZADA	CHILE	URUGUAY	EL SALVADOR

FECHA REALIZACIÓN	20/03/2024	POSICIÓN ARANCELARIA HOMOLOGADA				POSICIÓN ARANCELARIA HOMOLOGADA				POSICIÓN ARANCELARIA HOMOLOGADA			
VARIABLE	IMPORTANCIA VARIABLE % PONDERACIÓN	INFORMACIÓN A ANALIZAR	C	R	INFORMACIÓN A ANALIZAR	C	R	INFORMACIÓN A ANALIZAR	C	R			
Importaciones USD del país seleccionado del mundo	18%	\$ 3.295.000	3,00	0,54	\$ 347.000	1,00	0,18	\$ 650.000	2,00	0,36			
Crecimiento de las importaciones % del país seleccionado	18%	59%	1,00	0,18	133%	3,00	0,54	116%	2,00	0,36			
Principales proveedores (% concentración de las importaciones)	7%	Argentina (52,1%); Perú (19,2%); Brasil (9,1%)	3,00	0,21	Argentina (54,8%); Brasil (29,4%); Países Bajos (15,9%)	2,00	0,14	México (76,2%); Dinamarca (13,9%); Estados Unidos (8,5%)	1,00	0,07			
Arancel General	6%	6%	2,00	0,12	12,6%	1,00	0,06	0%	3,00	0,18			
Arancel Preferencial	7%	0%	2,00	0,14	0%	3,00	0,21	0%	1,00	0,07			
Requisitos no arancelarios o técnicos del producto	5%	N/A	3,00	0,15	N/A	2,00	0,10	Non-automatic import-licensing procedures other than authorizations covered under SPS and TBT chapters.	1,00	0,05			
Perfil Logístico	8%	LPI 3,0	2,00	0,16	LPI 3,0	3,00	0,24	LPI 2,7	1,00	0,08			
Tamaño de nicho del mercado objetivo	7%	19.603.733	3,00	0,21	3.422.794	1,00	0,07	6.336.392	2,00	0,14			
PIB per cápita (PPA)	8%	\$ 15.356	2,00	0,16	\$ 20.795	3,00	0,24	\$ 5.127	1,00	0,08			
Inflación	8%	11,6%	1,00	0,08	9,1%	2,00	0,16	7,2%	3,00	0,24			

Riesgo País	8%	A4	3,0 0	0,2 4	A4	2,0 0	0,1 6	D	1,0 0	0,0 8
TOTAL	100%	2,20			2,11			1,71		

A continuación se explica los resultados obtenidos en cada país de la matriz.

1. Información de Chile

- Chile presenta un volumen relativamente alto de importaciones de ovoalbúmina pasteurizada, lo que indica una demanda considerable por este tipo de producto.
- Aunque el mercado está concentrado en proveedores cercanos como Argentina y Perú, esto ofrece una oportunidad para competir en precio y calidad.
- Chile presenta un riesgo país moderado, lo que indica un entorno económico y político relativamente estable. Esto hace que las operaciones comerciales sean menos riesgosas en comparación con otros mercados, proporcionando una mayor previsibilidad para las exportaciones.

2. Información de Uruguay

- Uruguay muestra un impresionante crecimiento en sus importaciones de ovoalbúmina, lo que indica una demanda en rápida expansión. Este dato es altamente favorable, ya que sugiere que el mercado uruguayo está en un ciclo de crecimiento que podría ser aprovechado.

- Similar a Chile, Uruguay tiene arancel preferencial para este producto, lo que reduce las barreras de entrada al mercado. Esta condición favorable promueve la competitividad y ayuda a mantener los costos bajos.
- Uruguay cuenta con un buen índice de desempeño logístico (LPI), lo que significa que las infraestructuras de transporte y distribución son adecuadas. Este buen perfil logístico favorece la entrada de productos extranjeros, garantizando que el producto pueda llegar de manera eficiente al mercado.

3. Información de El Salvador

- El Salvador también muestra un crecimiento notable en sus importaciones de ovoalbúmina, lo que refleja una demanda creciente. Aunque no tan alto como en Uruguay, este crecimiento es significativo y sugiere que el mercado está evolucionando positivamente.
- El Salvador no tiene aranceles para este producto, lo cual representa una ventaja competitiva similar a Chile y Uruguay. Esta ausencia de aranceles simplifica la entrada al mercado y permite que los productos colombianos compitan con menos obstáculos financieros.
- El mercado está dominado por proveedores de México, lo que indica una fuerte dependencia de un solo país. Esto podría ser una oportunidad de diversificar la oferta y posicionarse como una alternativa en un mercado concentrado.

Actualmente, se están elaborando el cubicaje y la matriz de costos para la exportación, lo cual permitirá a la empresa optimizar sus operaciones logísticas y financieras.

6. Conclusiones y recomendaciones

El diseño del plan de mejora para la estructuración del perfil exportador de ALCAMPO ha permitido a la empresa establecer una base sólida para su incursión en mercados internacionales. A través de la identificación y resolución de problemáticas clave, como la actualización del RUT, el registro mercantil y la inscripción en plataformas esenciales para el comercio exterior, la empresa está ahora en una posición para aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

El diseño de estrategias de comunicación directa, tanto internas como externas, ha sido crucial para establecer un flujo eficiente de información entre la dirección comercial y las áreas involucradas en el proceso de exportación. Esto ha permitido una mayor coordinación y agilidad en la toma de decisiones.

La identificación de oportunidades de negocio a través de estudios de mercado ha proporcionado a ALCAMPO una visión clara de los mercados internacionales más prometedores. Este análisis ha sido fundamental para orientar las estrategias de penetración y expansión, alineando los productos de la empresa con las demandas específicas de cada mercado.

La estructuración de planes de acción según las directrices de la dirección comercial ha permitido una implementación ordenada y coherente de estrategias exportadoras, garantizando que todos los esfuerzos se alineen con los objetivos estratégicos de ALCAMPO.

La presentación de informes de avances ha sido una herramienta clave para mantener informada a la dirección comercial sobre el desarrollo del perfil exportador, permitiendo realizar ajustes en tiempo real y tomar decisiones informadas que han contribuido al éxito del proyecto.

La experiencia de la práctica empresarial en ALCAMPO fue enriquecedora y significativa, permitiendo aplicar conocimientos académicos en un entorno real. Durante este periodo, se afrontaron desafíos clave relacionados con la estructuración del perfil exportador, lo que facilitó

el desarrollo de competencias prácticas en los negocios internacionales, gestión de procesos y estrategias comerciales. Además, la oportunidad de participar activamente en la identificación de nuevas oportunidades de mercado fortaleció habilidades en la toma de decisiones y resolución de problemas. En resumen, esta experiencia no solo contribuyó al crecimiento profesional, sino que también dejó un impacto tangible en la organización, aportando valor a su proceso de internacionalización.

Recomendaciones

Se recomienda que ALCAMPO continúe monitoreando y ajustando su perfil exportador a medida que evoluciona en el mercado internacional, asegurando que todos los aspectos legales, logísticos y comerciales se mantengan actualizados y alineados con las mejores prácticas de la industria.

Se recomienda mantener y fortalecer estas estrategias de comunicación mediante la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten el intercambio de información en tiempo real, asegurando así la continuidad y eficacia del proceso exportador.

Es recomendable realizar estudios de mercado de manera continua, adaptando las estrategias comerciales de acuerdo con las tendencias globales, asegurando que la empresa permanezca competitiva y relevante en los mercados seleccionados.

Es recomendable establecer un sistema de seguimiento y evaluación periódica de los planes de acción, para identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios que optimicen los resultados y aseguren el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Se recomienda estandarizar los informes de avances, utilizando métricas claras y datos precisos que permitan a la dirección comercial evaluar el progreso y hacer los ajustes necesarios con anticipación.

Referencias

- Alcampo Colombia. (2023). *Nuestra historia - Alcampo Colombia*.
<https://alcampocolombia.com/nuestra-historia/>
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan
<https://search.worldcat.org/es/search?q=Scanning%20the%20business%20environment>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística empresarial/gestión de la cadena de suministro: planificación, organización y control de la cadena de suministro*. Pearson Prentice Hall.
<https://www.pearson.com>
- Christopher, M. (2016). *Logística y gestión de la cadena de suministro*. Pearson.
<https://www.pearson.com>
- De IAlimentos, D. S. M. P. (2024, 19 junio). *El auge de los huevos libres de jaula en Colombia: cifras y proyecciones*. IAlimentos. <https://www.revistaialimentos.com/es/noticias/el-auge-de-los-huevos-libres-de-jaula-en-colombia-cifras-y-proyecciones>
- Elkington, J. (1997). *Caníbales con tenedores: El triple balance de las empresas del siglo XXI*. Capstone. <https://www.capstonepub.com>
- Fernández, J. E. (2024, 18 junio). *Precio del dólar en Colombia da un respiro a un día de conocerse los datos de crecimiento económico de abril*. Infobae.
<https://www.infobae.com/colombia/2024/06/17/valor-de-cierre-del-dolar-en-colombia-este-17-de-junio-de-usd-a-cop/#:~:text=El%20precio%20del%20d%C3%B3lar%20estadounidense,que%20se%20ubic%C3%B3%20%244%2C151%2C55.>
- Groover, M. P. (2008). *Automatización, sistemas de producción y fabricación integrada por ordenador*. Prentice Hall. <https://www.pearson.com>

Henderson, B. D. (1970). *The Product Portfolio*. Boston Consulting Group. Recuperado de <https://www.bcg.com>

Jay, J. M. (2005). *Microbiología alimentaria moderna*. Springer. <https://www.springer.com>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del marketing* (11.a ed.). Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Gestion de marketing*. Pearson. <https://www.pearson.com>

Krugman, P. R., & Wells, R. (2009). *Microeconomía*. Worth Publishers. <https://www.macmillanlearning.com>

Mantilla, R. (2024, 26 junio). *eCommerce Colombia: la guía más completa del mercado [2024]*. Envíame. <https://enviame.io/co/ecommerce-colombia/#:~:text=Al%20cierre%20del%202023%2C%20el,5%20millones%20de%20transacciones%20digitales>.

Nielsen. (2023). *Global consumer trends: The rise of vegan and sustainable products*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/insights/2018/what-sustainability-means-today/>

NielsenIQ. (2023). *The CPG sustainability report*. Recuperado de <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2023/the-cpg-sustainability-report/>

Porter, M. E. (1979). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. <https://www.simonandschuster.com>

- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Porter, M. E. (1996). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/>
- Q-BO. (2024). *¿Qué es la Matriz CAME?* Recuperado de <https://q-bo.org/que-es-la-matriz-came/#:~:text=La%20matriz%20CAME%20es%20una,estrat%C3%A9gico%20m%C3%A1s%20completo%20y%20profundo>.
- Renaud, P. (2018). *El mundo de HORECA: Introducción a la industria de la hostelería, restauración y catering*. McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com>
- Fenavi. (2023, 12 diciembre). *El sector avícola registra un crecimiento sostenido de 1.2% en el 2023*. Revista Avicultores. <https://avicultores.com/el-sector-avicola-registra-un-crecimiento-sostenido-de-1-2-en-el-2023/#:~:text=El%20sector%20av%C3%ADcola%20registra%20un%20crecimiento%20sostenido%20de%201.2%25%20en%20el%202023,-diciembre%2012%2C%202023&text=%20Para%20el%202024%20se%20proyecta,entre%20el%202022%20y%202023>.
- Scholes, K., Johnson, G., & Whittington, R. (2002). *Exploring corporate strategy*. Hoboken, NJ, USA: Financial Times Prentice Hall. <https://n9.cl/14vm5>
- Schilling, M. A. (2012). *Gestión estratégica de la innovación tecnológica*. McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com>
- (S/f). *El Banco de la República anunció que volvió a bajar la tasa de interés: ahora será del 10.75%*. RTVC Noticias. <https://www.rtvcnoticias.com/banco-de-la-republica-volvio-a-bajar-tasa-de>

interes#:~:text=La%20junta%20directiva%20del%20Banco,ajuste%20fuera%20de%207
5%20puntos.

(S/f). *El impuesto a los ultraprocesados afecta al comportamiento del consumidor.*

<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2024-wp-col-el-impuesto-a-los-ultraprocesados-afecta-al-consumidor>

(S/f). Fenavi.org. Recuperado el 16 de junio de 2024. <https://fenavi.org/wp-content/uploads/2024/04/revista-310.pdf>

(S/f). Rabobank.com. Recuperado el 10 de agosto de 2024.
<https://research.rabobank.com/far/en/sectors/animal-protein/poultry-quarterly-q3-2024.html>

(S/f). *Consumo de Comida vegetariana y vegana creció 158% y 433%, respectivamente, en el primer semestre del Año* - La Nota Económica. Recuperado de: <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/consumo-de-comida-vegetariana-y-vegana-crecio-158-y-433-respectivamente-en-el-primer-semester-del-ano/>

(S/f). *Decreto 1165 de 2019.* Gov.co. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30036618>

(S/f). *Industrias alimentarias. ovoproductos*. Icontec.org. <https://tienda.icontec.org/gp-industrias-alimentarias-ovoproductos-ntc6116-2015.html>

(S/f). *Conoce la nueva ley de etiquetado frontal.* Nestlé Contigo. <https://www.nestle-contigo.co/elige-a-tu-medida/lev>

etiquetado#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20ley%20de,nutricional%20frontal%20de%20un%20alimento.

Teoli, D., Sanvictores, T., & An, J. (2023, 4 septiembre). *SWOT analysis*. StatPearls - NCBI Bookshelf. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK537302/>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Liderando lo digital: Convertir la tecnología en transformación empresarial*. Harvard Business Review Press. <https://hbr.org/>

Zuñiga, J. (2024, enero 17). *Precio del huevo se ha reducido hasta en un 40 % en algunas regiones de Colombia*. LARAZÓN.CO - Diario de noticias y actualidad en Colombia y el mundo. <https://larazon.co/nacion/precio-del-huevo-se-ha-reducido-hasta-en-un-40-en-algunas-regiones-de-colombia/>

Apéndices

Apéndice A. *Importación y Exportación de Ovoproductos*

Apéndice B. *Matriz de Estudio de Investigación*