



*Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de
Negocios - ECACEN - CEAD POPAYAN*

**ESTUDIO PROSPECTIVO A TRAVÉS DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS
PARA LA CONSECUCCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA AL 2014 EN LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ASOAVIP DEL
MUNICIPIO DE LA PLATA HUILA.**

**HAS BLEYDI HOYOS CHAVARRO
MAGALY PASTRANA MENZA
ADIELA RAMOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y DE
NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LA PLATA HUILA
2009**

ESTUDIO PROSPECTIVO A TRAVÉS DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS
PARA LA CONSECUCCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA AL 2014 EN LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ASOAVIP DEL
MUNICIPIO DE LA PLATA HUILA.

HAS BLEYDI HOYOS CHAVARRO 52.710.440
MAGALY PASTRANA MENZA 52.488.009
ADIELA RAMOS MUÑOS 26.522.920

CURSO DE PROFUNDIZACIÓN EN PROSPECTIVA
Especialista CARLOS WILLIAM MERA RODRÍGUEZ
Director de Proyecto

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y DE
NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LA PLATA HUILA
2009

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
TABLA DE CONTENIDOS	3
RESUMEN	6
ABSTRAC	7
INTRODUCCIÓN.....	8
1. ESTADO DEL ARTE:	10
1.1. PASADO.....	10
1.2. PRESENTE:.....	12
1.3. FUTURO:.....	13
2. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	16
2.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
2.2. DELIMITACION DEL TEMA:	18
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:.....	20
3.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	20
4. OBJETIVOS	22
4.1. OBJETIVO GENERAL	22
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	23
6. MARCO REFERENCIAL.....	24
6.1. MARCO TEÓRICO	24
6.2. MARCO CONCEPTUAL:	28
6.3. MARCO LEGAL:	32
6.4. MARCO GEOGRÁFICO:	34
7. APLICACIÓN DEL METODDO DELPHI.....	36
7.1. RONDA	37
7.2. RONDA 1	37
7.3. RONDA 2	39
7.4. RONDA 3	40
8. METODO MIC MAC	45
8.1. MATRIZ DEL ANALISIS ESTRUCTURAL	45
8.2. INFORME MICMAC.....	45
8.3. MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES (MIDP).....	50
9. METODO MACTOR	58
9.1. ANÁLISIS DE RELACIONES.....	61
9.2. MAA O MATRIZ DE ACTORES X ACTORES.....	62

9.3.	PLANO DE INFLUENCIAS Y DEPENDENCIAS ENTRE ACTORES...	65
10.	METODO DE ELABORACION DE ESCENARIOS	67
10.1.	EJE DE SWARTZ.....	71
10.2.	METODO DELPHI.....	74
10.3.	ANALISIS MORFOLOGICO	78
11.	POLITICAS Y/O PROYECTOS Y/O PLANES	83
11.1.	ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA.....	83
11.2.	OBJETIVOS	86
11.3.	METAS.....	86
11.4.	ACCIONES, Y/O ACTIVIDADES.....	87
11.5.	PLAN DE SEGUIMIENTO Y/O PLAN VIGIA.....	89
12.	CLASIFICACION Y SELECCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATEGICAS.....	90
12.1.	METODO ARBOL DE PERTINENCIA.....	90
12.2.	METODO MULTIPOL	94
13.	CONCLUSIONES.....	96
14.	BIBLIOGRAFIA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
15.	ANEXOS.....	98
15.1.	QUE APRENDI.....	98
15.2.	IMÁGENES MACTOR	99

LISTA DE CUADROS

	Pág
Cuadro 1. Variables, eventos e hipótesis	44
Cuadro 2. Variables claves del problema	48
Cuadro 3. Actores del problema	59
Cuadro 4. Actores y objetivos del problema	61
Cuadro 5. Variables evolución pesimista y optimista	70
Cuadro 6. Agrupación de variables estratégicas	71
Cuadro 7. Método delphi	77
Cuadro 8. Expertos escenarios posible, probable y deseable	80
Cuadro 9. Matriz FODA	86

RESUMEN

El proyecto de estudio de prospectiva a la empresa Asociación de Avicultores ASOAVIP, de producción y comercialización de carne de pollo en el Municipio de La Plata Huila, converge dentro de una nueva dimensión de organización empresarial funcional y estratégica para posibilitar mayor eficiencia y calidad total, que no surge de imprevistos; si no que por el contrario obedece a una detallada y minuciosa investigación y análisis de factores que afectan de una u otra manera directa e indirectamente a la organización.

El estudio prospectivo siguiendo los parámetros de la estructura metodológica del plan, la construcción de escenarios y el análisis estratégico es posible logra mejores niveles, alcances y una proyección de un futuro exitoso y no simplemente visiones sin fundamento practico.

La prospectiva es esencial; la realidad no se desconoce, el pasado ni el presente; con base a ellos es como se planea la construcción del futuro de la organización, que de esta manera estará excelentemente estructura en lo administrativo, productivo, general, funcional y posicionándose como líder en el mercado, superando las crisis que se presentan y que aunque no se puede evitar, si es posible reducir su impacto negativo a niveles mínimos.

ASOAVIP de esta manera supera su manejo tradicional, fortalecerá y quedara a la par de las mejores organizaciones, sus procedimientos se modificaran para el éxito y posicionamiento en el mercado, asegurando mejor estructura, empleo, eficiencia, economía, sana nutrición y apoyo al sector primario.

ABSTRAC

The prospective study project to the company ASOAVIP Poultry Farmers Association, production and marketing of poultry meat in the municipality of La Plata, Huila, converges into a new dimension of functional and strategic business organization to enable greater efficiency and overall quality, contingency does not arise, if not to the contrary reflects a detailed and thorough investigation and analysis of factors that affect either directly or indirectly to the organization.

The prospective study following the parameters of the methodological structure of the plan, scenario building and strategic analysis is possible to achieve higher standards, scope and projected future success and not merely baseless visionspractice.

Foresight is essential, the fact is not unknown, past or present, on the basis of them is like building is planned for the future of the organization, which is thus excellently in administrative structure, productive, comprehensive, functional and positioning itself as market leader, overcoming the crises that arise and that although you can not avoid, if possible reduce the negative impact to minimum levels.

ASOAVIP thus exceeds its traditional management, strengthen and stay on par with the best organizations, procedures were changed for the success and market positioning, ensuring better structure, employment, efficiency, economy, healthy nutrition and support to the primary sector

INTRODUCCIÓN

La prospectiva, es una herramienta para la toma de decisiones porque permite explorar los conocimientos que se pueden obtener hoy sobre el futuro, con el objetivo de mejorar las condiciones de desarrollo y bienestar de la comunidad, empresa, organización o noción que se está estudiando. La prospectiva no es solo una ventana para pensar en el futuro suponiendo cual va a ser la evolución actual, sino que permite buscar futuras alternativas al identificar oportunidades que se presentan alrededor del objeto de estudio y los factores que pueden afectarlo.¹

El esfuerzo de la prospectiva consiste en iluminar los escenarios mas probables, buscando la coherencia entre las acciones de hoy y las necesidades que tendrá la empresa del mañana, aumentando sus ventajas competitivas, la empresa y a todas las personas de la organización, sean estrategias o que tengan la capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

El estudio prospectivo a través del diseño de estrategias para fortalecer el proyecto productivo de la empresa Asoavip, converge de manera precisa y acertada dentro de la dimensión prospectiva que permite iluminar las actuaciones del presente en el camino que va a el encuentro del futuro por el que se apuesta.

El proyecto se desarrollara a través de fases: en la primera se presenta el tema, el problema, su formulación, Objetivos, justificación que permite fundamentar el proceso investigativo enmarcado dentro de las teorías de prospectiva estratégica.

En la fase dos, se planteara el marco referencial y teórico el cual permite comprender la realidad de la prospectiva como una herramienta y construir soluciones y decisiones a partir del momento en que se inicia el estudio.

En la fase tres del análisis prospectivo se procederá a la aplicación del método delphi, micmac y mactor, el cual permitirá mostrar con mayor

¹ Chavarro Parra Luz Mary. Martínez Bautista Carmen Elisa, Prospectiva, UNAD, Busuta, 2002. P. 25

claridad los elementos al tener en cuenta posteriormente en la fase cuatro del análisis estratégico que incluye las políticas y las estrategias de la matriz Dofa.

El proyecto se enfoca bajo estos parámetros que se desarrollara de manera sistemática posibilitando una mayor capacidad de gestión, toma de decisiones estratégicas para el mejoramiento de la calidad y desempeño de la empresa Asoavip del municipio de La Plata Huila,

La prospectiva aplicada en este proyecto no surge de azar, si no con base a un estudio previo, a la investigación, la indagación para construir desde el presente un futuro viable dentro de la dimensión económica, política, social que beneficie a la región a la administración y las perspectivas a corto, mediano y largo plazo, para luego posicionarla en el liderazgo de un producto de alta demanda en el mercado como es la carne de pollo.

De conformidad al anterior texto, la aplicación de prospectiva a la empresa ASOAVIP del Municipio de La Plata Huila, converge hacia nuevas estrategias para posicionar esta nascente organización hacia una mayor solidez y proyección en el mercado actual y a futuro.

1. ESTADO DEL ARTE:

1.1. PASADO

Haciendo un brevísimo bosquejo del desarrollo de la avicultura hasta nuestros tiempos, tendríamos que remontarnos a los egipcios como el primer pueblo que, ya en épocas faraónicas, prestó una cierta atención a las gallinas y a los patos como fuentes de alimentación, incluso incubando artificialmente sus huevos en lugares semi -subterráneos mediante el calor producido por el estiércol de camello. Las ocas, concretamente, eran consideradas por los egipcios de unos 1.500 años a. de J.C. como un manjar de clases privilegiadas, aunque también víctimas de sacrificios a los dioses.

Griegos y romanos, posteriormente, fueron quienes dieron un cierto impulso a la cría de gallinas, gansos y otras especies, tratando de ellas Aristóteles, Catón, Varrón, Columela, etc. Más tarde y aún dentro del oscurantismo medieval, otro español, el musulmán sevillano Abu Zacharia, en su "Libro de la Agricultura" dedica una amplia extensión a la explotación de las aves domésticas, haciendo gala de una cultura avícola muy superior a la que se tenía a la sazón -siglo XII-en la Europa central.

A nivel español, puede decirse que la avicultura se fue moviendo en el primer tercio de este siglo dentro de las estrecheces propias de la época, el desabastecimiento de materias primas como consecuencia de la Primera Guerra Mundial y los bruscos golpes de timón con que pretendían orientarla los diferentes Gobiernos que se iban sucediendo.

Los años 20 presenciaron los primeros intentos de crianza a nivel industrial y en gallineros cerrados, gracias al empleo del aceite de hígado de bacalao como fuente de vitaminas A y D. A ello seguirían luego -en los años 30 a 40- el descubrimiento y aplicación comercial de la mayor parte de vitaminas y oligoelementos en los piensos (alimento), posibilitándose de esta forma la crianza industrial de los pollitos.

El descubrimiento de la técnica del sexaje de los pollitos, en 1921, posibilitó los primeros intentos por la cría separada de machitos para la producción de carne y la de hembritas, para la puesta, por más que en

los primeros tiempos no se trabajara con las razas o estirpes más adecuadas para lo primero. En general, había que llegar hasta los años 50 en Estados Unidos y poco después en Europa y en España - concretamente en ésta en 1959- para que, diferenciándose ya claramente aquellas razas de gallinas aptas para la producción de una gran cantidad de huevos de las que, por su rápido crecimiento, eran idóneas para la producción de carne, se estableciesen las bases de la moderna industria avícola tal como la conocemos en nuestros días.

En Colombia en 1528 se dieron las primeras gallinas a unos caciques indígenas, las primeras importaciones llegaron a Santa Martha. En 1600^a 1701 se consumían las gallinas y pollos producidos en forma domestica, en los años 1920 a 1940 se importaron los primeros pollitos para crianza, en 1926 se inicia la actividad avícola en Colombia, en 1960 se inicia la industria del pollo, fabricando sus alimento de acuerdo a las etapa de crecimiento, hacia el año 1990 de industrializa la actividad avícola en aplicando tecnología.

La empresa ASOAVIP, en el pasado que es reciente, dado que solo tiene ocho (8) años de existencia desde su fundación en el 2001, surge como una asociación de productores de pollo que no tienen cómo distribuir, comercializar su producto, dado que no existe organización que les permita defender sus propios intereses y están sometidos al exceso de oferta que incide en el precio, porque los clientes se interesan más por el precio que por la calidad.

Ante esta difícil situación algunos productores deciden organizarse y dar paso a la empresa ASOAVIP, que nace fruto de la necesidad de comercializar y competir con éxito en el mercado de la carne de pollo a nivel local, inician siguiendo los parámetros tradicionales y jurídicos para la consolidación de la empresa y como paso importante regulan la producción para no producir en exceso.

La tecnología es incipiente, tradicional se carecen de elementos básicos como cuartos fríos, básculas electrónicas, equipos de sistematización, tecnificación del proceso de producción y comercialización en su nivel de introducción del producto.

La empresa se limita a producir siguiendo parámetros primarios sin mayor trascendencia y esto impide un mayor desarrollo y proyección para la misma, porque su estructura administrativa y de gestión no se proyecta ni aplica prospectiva.

1.2. PRESENTE:

En comparación con la avicultura de los años 50, la industria avícola actual es algo tan sumamente especializado que ya se parte siempre de la base de dedicarse sólo a una faceta u otra de la misma, pero no a varias. Ello tiene como principales ventajas las siguientes:

Mediante la especialización, uno puede dedicar todos sus esfuerzos y conocimientos a tan sólo una faceta productiva (carne, puesta o reproducción) olvidándose de las otras, con lo que tiene una mayor profesionalización.

Presente en el Huila según Gutiérrez Arias, secretario de agricultura, la región huilense no es altamente competitiva en materia avícola. "Aquí, hay avicultores pequeños y medianos, pero no grandes avicultores. Y vamos a desarrollar un estudio que defina los potenciales avícolas del departamento". La población avícola del Huila está conformada por una población de 14.461.331 picos de los cuales hay 3.213.630 pollos de engorde por ciclo, 653.188 ponedoras, 40 avestruces y unas 50.000 aves de traspatio. Diana Janneth Acuña Plata, responsable del Centro de Diagnóstico del ICA y del Proyecto Avícola del Huila, sostuvo que "debido al convenio realizado con la Gobernación del Huila, se hizo un avance en la atención a la población, ya que se contó con la presencia de 5 veterinarios distribuidos en la región lo que aumentó la cobertura atendiéndose de 97 casos en el 2003 a 187 en el 2004, una población de 547.763 picos, un total de 3548 muestras recibidas por el Centro de Diagnóstico Pecuario del ICA Regional Huila entre serologías para New Castle, Bronquitis y Gumboro realizadas en el laboratorio de Neiva.

Actualmente el pollo precisa pasar necesariamente por un matadero para su procesado. La posibilidad de vender los pollos en vivo para que el comprador los sacrifique en su domicilio está totalmente descartada en los países desarrollados, tanto por la propia legislación como por los actuales hábitos de vida. Por consiguiente, en todo caso es precisa la existencia de unos mataderos de aves que, con mayor o menor sofisticación, someten a éstas a todas las operaciones necesarias - sacrificio, desangrado, evisageración y ulterior preparación y/o troceado, si se requiere- para su comercialización. Ello se realiza generalmente en instalaciones cada vez mayores y más automatizadas, que se encargan después de la distribución comercial de las canales o de las partes del pollo así preparadas.

¿CUAL ES EL PRESENTE?

La empresa en su fase actual de crecimiento ha ido innovando e introduciendo su marca, su cultura de calidad, buen precio y consolidándose como organización, en este sentido los productores, empleados, ha creado su propio almacén para insumos con menor costo a sus asociados.

En el aspecto tecnológico ha introducido básculas electrónicas, sistematización para la comercialización, aunque carece de tecnología y sistematización propia para los productores, para que de forma técnica y sistematizada cada productor desarrolle el proceso con calidad total, mediante talleres, seminarios, asesorías de otras empresas; se ha logrado posicionar a la organización como líder en el sector en el municipio de La Plata Huila, aun carece de mayor dinámica para conquistar nuevos mercados y diversificar con la comercialización del producto y sus derivados de la manera más precisa y propia del siglo XXI. La empresa posee su sede propia, sus equipos y avanza progresivamente.

Sin embargo es mas visual que profundo los cambios, no existe un estudio fundamentado de mercado, ni se aplica análisis, evaluaciones, métodos de prospectiva urgente, Asoavip procura estar a la par de otras empresas similares mas por competencia que por fundamentos estratégicos de ser la mejor de las mejores (DANTOTSU) como debería ser, a pesar de que es un empresa rentable que mejorada puede producir mejores resultados

1.3. FUTURO:

Según el artículo "La producción de pollos parrilleros del futuro: desde bioseguridad hasta el control de la contaminación" TEVE LEESON Departamento de Ciencia Animal y Aviar, University of Guelph, Guelph, Ontario, Canadá - Alltech -

La Bioseguridad y factores ambientales En el futuro, la bioseguridad debe mejorar. La intensificación del número de aves inevitablemente conduce a mayores retos para la adecuada eliminación de las excretas. Nosotros podemos reducir la excreción de nitrógeno (N) y fósforo (P), simplemente limitando la ingestión alimenticia y utilizando enzima fitasa. Con una eficiente incineración, quedan solo los elementos

inorgánicos, y esos pueden ser utilizados como fertilizantes y/o como ingredientes de la ración alimenticia animal

Nutrición y alimentación

En el ámbito mundial no existen realmente muchas alternativas de ingredientes para el maíz y harina de soja. Simplemente no existe un ingrediente aun por descubrir que tenga impacto sobre el precio del maíz y la soja. Por los últimos 10 años el mundo ha tenido granos y proteínas vegetales abundantes y económicos, sin embargo, solamente un año de producción desastrosa en Norte América o Brasil tendría un impacto sin precedentes sobre la disponibilidad de alimentos. Con los grandes cambios en los patrones climáticos, en cierto punto resultará inevitable una temporada de producción desastrosa. El papel de las harinas de carne y de subproductos avícolas y grasas animales es menos predecible. Si las harinas de carne resultan prohibidas para su uso en dietas avícolas, los costos de los alimentos aumentarían en 5-7%.

El área general de la biotecnología y de ingeniería genética indudablemente tendrá el mayor impacto en muchos aspectos de la agricultura y medicina humana. Cambiando el perfil de nutrientes de los ingredientes no tendrá un efecto importante sobre la alimentación, es más interesante el potencial de reducir los antinutrientes.

Indudablemente el estatus bacteriano de los productos será el principal gran factor que inflencie el éxito de los sistemas futuros.

Las nuevas instalaciones para pollos de hoy tendrán aproximadamente 8-10 edificaciones, cada una albergando 50-60.000 aves. Con ayudantes durante la recolección y la limpieza, los sistemas mecanizados permiten que una persona maneje por lo menos 100.000 aves y esto se transforma aproximadamente en el mínimo

La empresa ASOAVIP a futuro desea contribuirle desde el presente y en este sentido se involucra en la prospectiva, para que con base en ella continuar el proceso de vida del producto de crecimiento, madurez, han investigación veraz, objetiva y precisa. En tal sentido recurre a la asesoría especializada para la identificación de las variables claves; el análisis estructural, la aplicación de la técnica del IGO (Importancia y gobernabilidad, el método MIC - MAC, la formulación de estrategias de

los diferentes actores sociales implicados (Método MACTOR), fundamentando los futuros probables, deseables a través de los métodos DELPHI, matriz de insumo producto (MIP), el método SMIC, y también el diseño de planes de contingencia tan necesarios en el contexto contemporáneo para las empresas y organizaciones.

Se ve a la empresa como líder en su área, con productos de alta calidad, con tecnología de punta, con programas de BPM, y HACCP (buenas prácticas higiénicas), reconocida y querida por propios y extraños. Y como precursora de nuevas tendencias de comercialización de sus productos. La comercialización en el municipio se vería incrementada ya que no habría recesión económica y el poder adquisitivo de las personas se vería incrementado, por las buenas campañas publicitarias sobre la forma sana de comer pollo.

2. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Luego de la primera sesión de agosto 22, cada integrante del pequeño grupo, se comprometió a buscar y analizar una idea para el proyecto de prospectiva estratégica.

En la reunión del 22 de agosto se expusieron y evaluaron diferentes ideas de los integrantes del Curso de Profundización en PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA LA PLANEACIÓN POR ESCENARIOS EMPRESARIALES. Donde se presentaron propuestas de la prospectiva de varias empresas del Huila.

ADIELA RAMOS MUÑOZ, expone su idea de investigación con respecto al estudio prospectivo de la empresa ASOAVIP, en la ciudad de la Plata Huila.

Se hace necesario realizar un estudio, a esta empresa puesto que esta abarca grandes segmentos de mercado y en la actualidad existe una demanda considerable. A raíz de la gran competencia podría desaparecer por tal motivo se hace necesario realizar un estudio prospectivo buscando estrategias que permitan a la empresa mantener su posicionamiento en el mercado.

MAGALLY PASTRANA, Toma como ejemplo la empresa en la cual labora, BANAGRARIO, es de gran importancia pues es la única entidad que existe en el Municipio de Paicol Huila, y que los habitantes utilizan para hacer sus transacciones por ser una entidad muy sólida y confiable, es bien sabido que la economía de la localidad se basa en el cultivo del café, Ganado y cacao,

BANAGRARIO se ha expandido por toda la región y municipios de Colombia, brindándole un excelente servicio al campesino, por medio de los créditos agropecuarios con tasas de intereses bajas, además con buenos beneficios de ICR.

La reubicación es muy difícil puesto que no hay sitios que brinde un terreno adecuado para satisfacer las necesidades de seguridad para la comunidad, por otra parte se debe invertir recursos en un estudio

técnico, conveniencia o urgencia, aceptación de la comunidad, disponibilidad de recursos, entre otros

HASBLEIDY HOYOS, Estudio prospectivo sobre los diferentes lugares turísticos con que cuenta el Municipio de Tesalia Huila.

En la actualidad el municipio de Tesalia cuenta con diferentes sitios turísticos los cuales no son reconocidos en el departamento. De ahí la importancia de realizar la publicidad por diferentes medios para que los conozcan y visiten.

Debatidas, analizadas y evaluadas las diferentes propuestas se llegó a las siguientes conclusiones:

En la tutoría con el acompañamiento del profesor **CARLOS WILLIAM MERA RODRIGUEZ** una vez conformados los grupos para trabajar y presentar en exposición la propuesta seleccionada de la lluvia de ideas, seleccionando la necesidad de la comunidad o institución y así aplicarle la Prospectiva estratégica.

El grupo conformado por ADIELA RAMOS MUÑOZ, MAGALY PASTRANA MENZA y HAS BLEYDI HOYOS CHAVARRO.

De acuerdo al análisis realizado y teniendo en cuenta factores, actores, expertos y variables, entre otros, del impacto social, se tomó la determinación de realizar la investigación del estudio prospectivo a través del diseño de estrategias para fortalecer el desarrollo productivo y comercial de la empresa Asoavip, al año 2014.

2.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

El tema de investigación es la aplicación de prospectiva a una empresa productora y comercializadora de carne de pollo de engorde.

TITULO:

ESTUDIO PROSPECTIVO A TRAVES DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA CONSECUICIÓN DEL ESCENARIO APUESTA AL 2014 EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ASOAVIP DEL MUNICIPIO DE LA PLATA HUILA.

2.2. DELIMITACIÓN DEL TEMA:

Con respecto al tiempo: este estudio se iniciara en el 2.009 y se aplicara secuencialmente al 2.014, evaluando y formulando correcciones permanentemente. El proyecto pretende ser de mediano plazo, a 5 años.

Con relación al espacio: Comprenderá el área urbana del municipio de La Plata donde se tiene la comercializadora y los puntos de venta, en el área rural donde se generara el producto para el mercado local y regional inicialmente.

Con relaciona los recursos: Se contara con recursos propios y aporte del 50 % del costo total por parte de empresa Asoavip.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La producción de pollo ha tenido un desarrollo importante durante los últimos años y está muy difundida a nivel mundial, especialmente en climas templados y cálidos, debido a su alta rentabilidad, buena aceptación en el mercado, facilidad para encontrar muy buenas razas y alimentos concentrados de excelente calidad que proporcionan aceptables resultados en conversión alimenticia. (2 kilos de alimento para transformarlos en 1 kilo de carne).

En las dos últimas décadas, la avicultura en nuestros países latinos, se ha desarrollado con gran intensidad y técnicas aplicadas muy avanzadas, tanto en la cantidad de pollos producidos como en la calidad de los mismos, con relación a otros sistemas pecuarios; esto implica un mejoramiento de la genética, una alimentación de mayor densidad, bioseguridad más estricta, etc., y por ende es necesario que se amplíen los conceptos sobre las técnicas y sistemas de producción prácticas e innovadoras, y parámetros técnicos, específicamente dedicados a la crianza de pollos de engorde, lo que sería la administración técnica y contable de una granja de pollo.

El nuevo milenio es un reto para los productores de pollo de engorde, porque se mejoran constantemente los pesos corporales y se obtienen en menores tiempos de crianza, con alimentos acordes a las nuevas genéticas; implementando sistemas rigurosos de bioseguridad, precisamente por las exigencias de crianza y resultados, y estaremos sujetos a cambios monetarios, inflaciones, devaluaciones y deterioro económico, que siempre debemos soportar y el costo mismo del dinero o capital que se requiere para manejar una granja, es por ello que debemos contar con estadísticas importantes, registros y análisis de los mismos.

Muchas veces culpamos de los malos resultados obtenidos en las granjas, al pollito bb. o al alimento, pero si nosotros tenemos un pollito de calidad y un alimento de óptimo rendimiento, como normalmente

obtenemos de nuestros proveedores; debemos preocuparnos por el manejo de la granja y comenzar a llevar registros bien detallados y no quedarnos en los registros, sino interpretarlos para que nos den una guía de manejo. Evitando enfermedades que por lo general se producen por malas técnicas de manejo.

Con lo anteriormente expuesto La Empresa ASOVIP con 10 años de existencia y con su sede en el Municipio de La Plata, con un numero de 20 socios, se administra de manera elemental, sus niveles de utilidad, rentabilidad son mínimos, no existe una proyección a futuro, se limitan al mercado del entorno y no hay un crecimiento constante.

Tecnológicamente en comparación con otras empresas es limitado, no cuenta con la sistematización de sus procesos. El producto no cubre la demanda del mercado local y esta debe ser satisfecha por otras empresas a un mayor costo e incluso menor calidad.

Asoavip carece de una planeación estratégica que involucre a toda la organización buscando mayor eficiencia, productividad, modernización de sus procesos y que le permita ser una empresa competitiva con proyección a futuro; es así que se hace necesario implementar un plan prospectivo, que le permita a la empresa formular y ejecutar estrategias encaminadas al mejoramiento continuo de la empresa.

3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Qué estrategias se deben implementar para la consecución del escenario apuesta al 2014 en la producción y comercialización de la empresa Asoavip?

3.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Se plantearon los siguientes interrogantes para focalizar el problema:

¿Qué aspectos deben tenerse en cuenta en el Estudio prospectivo a través del diseño de estrategias para la consecución del escenario apuesta al 2014 en la producción y comercialización de la empresa asoavip del municipio de la plata Huila.

¿Cuál es el escenario apuesta?.

¿Qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presenta actualmente Asoavip?

¿Qué variables influyen en el desarrollo y ejecución del plan prospectivo?.

¿Qué acciones se realizarán para determinar los posibles actores principales del problema?.

Que practicas se desarrollaran para seleccionar los expertos claves del problema?.

Que estrategias se deberían implementar para optimizar la producción y comercialización al 2014?.

¿Qué mecanismos tecnológicos (maquinaria-procesos) se requerirán para enfrentar los cambios proyectados al 2014?.

¿Qué factores se tendrían en cuenta para construir los posibles escenarios?

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias a implementar para la consecución del escenario apuesta al 2014 en la producción y comercialización de la empresa Asoavip.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las variables de mayor incidencia en el desarrollo y ejecución del plan prospectivo.
- seleccionar expertos claves del problema.
- Determinar los posibles actores que inciden en el problema.
- Diseñar estrategias que permitan mejorar la producción y comercialización de Asoavip
- Construir posibles escenarios e identificar el escenario apuesta.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa "Asoavip" a través de la metodología DOFA.
- Diseñar la propuesta estratégica y los planes de contingencia.

5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

“La prospectiva nos permite hacer del futuro la herramienta del presente” Francisco José Mojica S. El observatorio del Futuro. Conferencia Ibagué. 1996

Ya que permite estimar “escenarios probables”, los cuales no son otra cosa que visiones de lo que podría acontecer si las cosas no varían significativamente. Al poder contar con un “escenario apuesta” que es lo que quisiéramos que fuera el futuro, y que va a servir de referencia para emprender hacia él acciones estratégicas que permitan lograr metas significativas.

En este orden de ideas se justifica la aplicación de prospectiva a la empresa ASOAVIP del Municipio de la Plata Huila, porque converge de manera rápida y segura, facilita oportunidades de cambio y transformación positiva y a no continuar con la metodología tradicional que bloquea la construcción del futuro de manera eficaz y eficiente propio de las empresas contemporáneas.

La aplicación de prospectiva estratégica se justificó en la medida de que involucra a toda la organización en una holística y cultura integral al desarrollo donde no solo se interesan por las políticas, los recursos económicos, sino también lo más valioso de la empresa el talento humano.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo se basa en las teorías de Peter Dúnker, La organización y la visión de las organizaciones. PETER DRUCKER a futuro, Michel Godet, con sus planteamientos prospectivos y la incidencia de esta en: La Teoría de la organización se basa en que sirve para describir (conocer el fenómeno), comprender (entender cómo funciona la organización), predecir (advertir el comportamiento futuro de la organización, y las reacciones a seguir) y controlar (regular los procesos que se den en la organización). Una buena teoría es muy útil y práctica. La definimos como una serie de conceptos y principios que describen y explican el fenómeno de las organizaciones. Por ello, han de ser aplicables a cualquier situación y momento. Se desarrollan de dos formas:

1. Mediante la experiencia: observando los fenómenos, reflexionando sobre ellos, y construyendo un marco.
2. Mediante la investigación: se analizan, planteando una serie de hipótesis, contándolas y mejorándolas.

La función de la empresa es crear clientes” es la frase, más importante de Peter Drucker, el creador del pensamiento administrativo moderno.

MICHEL GODET (1985)², Retoma el principio de GASTON BERGER (1964), en el que afirma que “el futuro es múltiple” y designa la prospectiva como “reflexión para la acción y la antifatalidad” con lo cual quiere decir que si bien el futuro es impredecible, por medio de la

² GODET Michel. Profesor del Conservatorio Nacional des Arts et Métiers (Paris), titular de la Cátedra de Prospectiva industrial y autor del *Choque de 2006: demografía, crecimiento, empleo*, en las ediciones Odile Jacob (2da. Edición, 2004). Miembro del Consejo de análisis económico (CAE) ante el Primer Ministro. Michel Godet entregó en julio de 2005 al gobierno francés un informe sobre *La Familia, un asunto público*, redactado con Evelyne Sullerot, este informe será publicado en el otoño en la Documentation Française. Este texto, redactado para una misión en Colombia a finales de agosto de 2005, retoma los grandes desarrollos de sus últimas obras y artículos publicados en la revista *Futuribles* o en los grandes diarios como *Le Monde, Le Figaro, Les Échos o Libération*.

prospectiva podemos reducir la incertidumbre. Lo anterior ya que se necesita saber cuáles serán las acciones del hombre, para poder enunciar cual será el futuro probable y el futuro deseable; se parte del principio que la acción del hombre se concreta en proyectos y anhelos; y tanto los unos como los otros pueden ser continuación, cambio de tendencias o desarrollo de potencialidades³.

La prospectiva, también conocida como el estudio del futuro, se origina en la inseguridad que representa para el hombre el conocer un futuro que es incierto y es entendida como aquella disciplina que hace posible practicar estudios sistemáticos sobre el futuro, con el objeto de aportar al proceso de toma de decisiones, información útil que permita disminuir los márgenes de error, provocados al considerar situaciones de incertidumbre, en el mediano y largo plazo. La mayor dificultad que presenta esta disciplina está en la relatividad del tiempo, considerando los adelantos tecnológicos y científicos alcanzados en la actualidad, los cuáles introducen un cierto grado de inestabilidad, toda vez que la contracción del tiempo va más rápida que nuestra capacidad de adaptación.

En el ámbito de las empresas, Godet aseguró que hoy el crecimiento de éstas ya no depende tanto de su tamaño o del cambio tecnológico que incorporen. La verdadera diferencia la hará la calidad de la gestión de la empresa.

El profesor dice que las siete claves de la competitividad de las empresas son una combinación de actividades de prospectiva estratégica y de gestión estratégica, a saber: aprovechar las fortalezas, cultivar el liderazgo de sus profesionales, anticipar - preactividad -, innovar - proactividad -, aplicar el Principio de contingencia - sintonizar las conveniencias de los demás con las de la empresa -, evitar la rutina, y tener claros los objetivos de todas las acciones.

Ahora, es posible señalar algunos aspectos en la relación de la empresa con la prospectiva. Por ejemplo, en cuanto tiene que ver con el cambio que este proceso genera en una organización.

El cambio organizacional desde el enfoque de la prospectiva, se produce a partir de una visión compartida y demanda la acción organizada; en este contexto, el uso de la prospectiva exige un conocimiento profundo

³ CHAVARRO Porras Luz Mary. Modulo de prospectiva. Unad. Pag 42. 2002.

de la realidad y de la visión del futuro y promueve asimismo, el compromiso de quienes conforman la organización así como un diálogo multidisciplinario permanente.

La orientación está dirigida a que el conjunto de personas que conforman la organización se constituya en una fuerza transformadora de su entorno.

Esta metodología plantea mirar al futuro desde un concepto de realidad múltiple, es decir como un hecho del presente que puede evolucionar de distintas maneras y presentarse de diferentes formas en el futuro.

Por ejemplo, en la relación que se establece entre la cultura organizacional y la prospectiva.

La cultura organizacional influye de manera muy importante en la capacidad que tienen las personas para expresar un futuro deseable para su organización. Desde la perspectiva de los propios actores como agentes de cambio, la premisa es que solamente se podrá influir en el futuro en la medida en que las personas sean capaces de representarlo.

Una organización abierta al enfoque prospectivo es capaz de declarar sus motivaciones como colectivo y de afirmar sus valores compartidos. El ejercicio permanente de la prospectiva ayuda de este modo, a que las personas que forman parte de la organización adquieran gradualmente una aproximación más cabal a la comprensión del presente y del futuro de su organización, a través de la aplicación de una metodología que demanda la acción colectiva.

Tradicionalmente los resultados eficaces de la gestión, es decir la acción de administrar, se orientaban a reducir la incertidumbre. Hoy se puede comprobar que es a partir de la incertidumbre, situación cotidiana del mundo actual, que la organización elabora productos, diseña y aplica proyectos, establece relaciones nuevas de servicio. En este marco, el proceso de Innovación cobra un lugar esencial para responder al reto de administrar en el siglo XXI.

Godet dice que de cara a la incertidumbre que genera el porvenir, tanto las personas como las empresas deben enfrentársele con tres actitudes complementarias: reactividad, pre actividad y pro actividad.⁴

⁴ Ibid., p. 45

En otras palabras, las personas deben prepararse para los cambios, tienen que ser capaces de adaptarse a ellos, y están en la obligación de actuar para que las cosas ocurran como han sido planeadas.

Las cinco preguntas fundamentales que se deben plantear al enfrentar el futuro son: ¿Qué puede suceder?; ¿Qué puedo hacer yo?; ¿Qué voy a hacer?; ¿Cómo voy a hacerlo?; ¿Quién soy?

El último interrogante es el más importante y, al mismo tiempo, el más difícil de responder.

Basado en las ideas de Gastón Berger - fundador de la prospectiva -, las seis ideas esenciales a la hora de aplicar esta disciplina son:

- Mirar lejos, con una vista amplia y profunda.
- Tomar riesgos.
- Pensar siempre en los seres humanos, puesto que sin ellos no hay futuro.
- Ver las cosas de forma diferente.
- Reflexionar juntos.
- Utilizar las herramientas necesarias con rigor para lograr diseñar un sueño colectivo⁵.

La innovación aplicada a las organizaciones es un proceso social y económico relativamente complejo. La acción innovadora desde el enfoque prospectivo, implica involucrar no solo a la tecnología sino a un conjunto de disciplinas: psicología

En artículo de la SOCIEDAD PERUANA DE MARKETING publicado en el diario EL COMERCIO el 18 de Noviembre del 2005, dice; ¿Fue Peter Drucker el padre del marketing? Creemos que sí, pues aunque fue un pensador de la administración integral, no pudo concebir una teoría general de la administración y de la empresa sin ponernos como centro de ella a usted, a mi y a todos los consumidores de un mercado. Fue él quien en una época en que todas las empresas creían que su función principal era producir para luego vender, escribió frases revolucionarias

⁵ Ibid., p. 49

como que "la función del marketing es hacer innecesaria la función de venta" y que "el objeto del marketing es conocer y comprender al consumidor para que el producto que se le ofrezca se adapte tan bien que se venda solo". Estas y otras palabras, luego recogidas por difusores como Philip Kotler, fueron sin ninguna duda las que hicieron que apareciera el marketing como la importante disciplina que es hoy.

Habla de la "administración por resultados", al señalar que el mejor administrador no es aquel que resuelve mejor los problemas, sino el que explota bien las oportunidades. También indicó que el liderazgo empresarial es algo transitorio, y que la única manera de mantenerlo es innovando y compitiendo consigo mismo. Aplico la teoría administrativa a la defensa de los intereses sociales, creando la Fundación Drucker para la administración de instituciones sin fines de lucro.

6.2. MARCO CONCEPTUAL:

Prospectiva: se puede entregar una definición de prospectiva, basado en la definición entregada por algunos autores como: Joseph Hodara, Gastón Berger, Michel Godet, Carlos Naudon, Juanjo Gabiña, Raúl Moyano V. Juan de Dios Barriga M., y Cristián Labbé G.

La prospectiva constituye aquella disciplina que, a través de una investigación metódica, mediante el uso de técnicas y métodos científicos, permite el estudio sistemático del pasado, presente y futuro con la finalidad de estructurar escenarios a largo plazo, a partir de los cuales se puedan planificar las acciones en el presente que permitan anticiparse a los cambios y tomar las medidas que sean necesarias, en beneficio de la misión asignada a una organización.

Según algunos autores como Joseph Hodara, Gastón Berger, Michel Godet, la prospectiva aporta información global que orienta en mejor forma el proceso de planificación estratégica, para luego definir, a la luz de la misión entregada a la institución, cuáles serán él o los escenarios que se jugarán en el futuro, contribuyendo a disminuir "la incertidumbre y el desconocimiento" que, en este tipo de procesos, puede condicionar el grado de libertad de acción.

Los estudios prospectivos y sus métodos de aplicación, en la conducción estratégica institucional, serán cada vez más necesarios para ayudar a establecer las grandes orientaciones y esclarecer el conjunto de

antecedentes que orientarán el cumplimiento de la misión entregada a la Institución. Para ello, el análisis prospectivo busca esclarecer la elección de acciones que se deben iniciar en el presente, a la luz de los futuros posibles, conduciéndonos a la materialización de actividades que permitan descartar amenazas, aprovechar oportunidades, reducir debilidades y reforzar fortalezas, con el fin de alcanzar los objetivos deseados, pero con menores dosis de riesgo e incertidumbre⁶.

Para **Ackoff (1973)**, la prospectiva es "concebir un futuro deseado a sí como los medios necesarios para alcanzarlo", nada difiere de la teoría de Michel Godet, la cual dice que el sueño fecunda la realidad, el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad.

Preactivo y proactivo: Según Michel Godet, ser preactivo supone conocer las tendencias y los hechos portadores de futuro y anticiparse a ellos. Es la actitud de la prudencia. Ser proactivo significa analizar las posibles opciones de futuro, no esperar a que las cosas ocurran, sino escoger la iniciativa más conveniente y comenzar a elaborarla. En esta como en muchas situaciones podríamos traer a cuento el aforismo latino "in medio virtus" que para este caso es la combinación inteligente de tendencias y construcción del futuro.

Los preactivos apuestan a las líneas de fuerza que suponen las tendencias, mientras que los proactivos asumen la posición voluntarista que supone la libertad y se empeñan en construir el futuro.

Planificación estratégica: la prospectiva va de la mano con la estrategia, si se piensa prospectivamente debe ligarse con la estrategia, como medio para conseguir los fines propuestos, Hamel y Prahalad (1995), hacían la diferencia entre las empresas que ganan y pierden, "la conclusión se imponía: algunos equipos de dirección, demostraron un mayor nivel de clarividencia que otros. Algunos llegaron a imaginarse productos y servicios y sectores enteros de actividad que no existía hasta entonces y se empeñaron en acelerar su nacimiento. De una manera manifiesta, podríamos decir que perdieron poco tiempo en preocuparse sobre el posicionamiento de su empresa con respecto al entorno competitivo existente, puesto que su tarea era, precisamente, crear uno nuevo. Otras empresas las rezagadas se preocuparon más por la conservación del pasado que de la conquista del futuro" La conclusión

⁶ HORTA. Sergio. La Prospectiva y su Aplicación en el Proceso de Toma de Decisiones en el Nivel Estratégico. Chile. 2003

es clara, la estrategia habla de la clarividencia y de innovación, y la prospectiva de preactividad y proactividad, pero es claro que se trata de lo mismo.⁷

Gaston Berger dice que no se puede pensar en actuar como un estratega sin mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo-, tomar riesgos, pensar en el hombre "contemplando el futuro se transforma el presente".

Para actores clásicos como Lucien Polier (1987) e Igor Ansoff (1965), la noción de estrategia refleja la acción de una organización sobre su entorno y la reflexión sobre esta acción.

Escenario: En La Caja de Herramientas de Michel Godet se define escenario como un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura. Hace la distinción de dos tipos de escenarios:

- **Exploratorios:** parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a futuros verosímiles.
- **De anticipación o normativos:** contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, pueden ser deseables o rechazadas se conciben de un modo retrospectivo.

Avipunta: investiga, analiza, y diseña todo lo relacionado al proceso de la crianza del pollo de engorde, y lo da a conocer mediante publicaciones, programas de computación y accesorios diseñados para el mejor desarrollo de esta actividad, constituyendo una implementación de tecnología para llevar en mejor forma la crianza del pollo de engorde para América latina. Proceso que implica el manejo del pollito desde el primer día de nacido hasta su venta.

Avicultura es la rama de la ganadería que trata de la cría, explotación y reproducción de las aves domésticas con fines económicos, científicos o recreativos. Así pues, en su más amplio sentido la avicultura trata igualmente de cualquier especie de ave que se explote en las granjas para el provecho o utilidad del hombre.

⁷ GODET Michel. La Caja de Herramientas. El rigor de una "indisciplina" intelectual. Pag 5.abril de 2000

Avicultura industrial: Es la basada en una explotación racional de las aves como negocio con el fin de obtener de ellas los adecuados rendimientos. Especializada actualmente en sus facetas de producción de carne, puesta o reproducción, se fundamenta en el empleo, sólo, de las razas y/o estirpes de aves que más han de convenir para los fines que se persiguen, en su explotación en unas instalaciones adecuadas, en alimentarlas racionalmente con raciones bien equilibradas y en cuidarlas o manejarlas con unas técnicas muy estudiadas con el fin de optimizar esos rendimientos.

Avicultura campera: Es la que aún se practica en medios campesinos, aunque cada vez más reducida en número y en su incidencia en el total de la producción de la mayoría de países. Se basa, en general, en la explotación de gallinas de razas o tipos mal definidos, alojadas en un corral y con salida a una extensión más o menos reducida de terreno, alimentadas con parte de pienso y/o granos de la propia finca, aparte de lo que ellas mismas puedan hallar en el campo, no sometidas a ningún cuidado racional, no tiene más finalidad que el autoconsumo de huevos y carne de pollo de la propia familia y, todo lo más, para la venta en el mercado local de sus excedentes estacionales.

Avicultura recreativa: Es la que practican a nivel de afición o "hobby" algunas personas que, amantes de las aves y sin perseguir generalmente ningún beneficio industrial, se dedican a la explotación y reproducción de razas hoy consideradas como "exóticas" o, al menos, diferentes de las que se emplean en la avicultura de granja. Quienes a ello se dedican suelen tener un corto número de aves en su finca de recreo, generalmente de razas ornamentales, cuidándolas de forma parecida a la que haría un parque zoológico, es decir, en general con un fin no utilitario. Ello no quita, sin embargo, para que ciertos avicultores aficionados no puedan obtener unos pequeños ingresos con la venta de las aves de raza que reproducen.

Avicultura científica: Es la que tiene por base el estudio y la investigación, pura o aplicada, sobre las gallinas. Las personas que la practican son científicas y técnicas de diversa titulación, operando en Universidades, Laboratorios o Centros Experimentales que intentan profundizar en el conocimiento de diversos aspectos de las gallinas domésticas.

Los campos de estudio y experimentación son muy diversos, por más que los más frecuentes sean los de la nutrición, la patología, la genética, el medio ambiente, la tecnología de los productos.

6.3. MARCO LEGAL:

Ley 9 de 1979 y sus decretos reglamentarios 3075 de 1997 y resolución 5109 de 2005.

Fundamentándose en la constitución Política de Colombia de 1991
Artículo 23 "El trabajo es un derecho y una obligación social y goza en todas sus modalidades de la especial protección del Estado.

Como se puede observar la consolidación de una empresa que genera trabajo es viable y posible.

ARTICULO 65: "La producción de alimentos gozara de la especial protección del Estado, para tal efecto se otorgara prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras y agroindustrial.

ARTICULO 78:"La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.

Cualquier empresa productora o comercializadora que funcione dentro del Estado Colombiano está sometido a la legalización vigente, procurando el bienestar social y comunitario, el interés general antes que el particular.

Decreto 4666 de Dic 10-2008: Por gestión de la Federación Nacional de Avicultores de Colombia - Fenavi y la colaboración y el compromiso del Gobierno Nacional, les damos a conocer el Decreto 4666 de diciembre 10 de 2008, por medio del cual se suspende la vigencia del Decreto 3960 de 2008 hasta el día 1 de septiembre de 2009, Decreto que establece como requerimiento la certificación del INVIMA para tramitar la devolución del IVA a los productores de pollo.

Resolución 003570 de Sep 21-09 Bioseguridad en las granjas comerciales

Por la cual se modifica el artículo séptimo de la Resolución 3283 de 2008, sobre el plazo para que todas las granjas avícolas comerciales cumplan con las medidas de bioseguridad.

Resolución 3283 de 2008 Bioseguridad en las granjas comerciales

Por la cual se establecen las medidas básicas de Bioseguridad que deben cumplir las granjas avícolas comerciales en el país.

Resolución ICA 957 de 2008 - Bioseguridad Granjas comerciales y Autoconsumo. Por la cual se norman las medidas de Bioseguridad en las Granjas Avícolas comerciales y granjas avícolas de autoconsumo en el Territorio Nacional.

Decreto 1299-22 Abril 2008: Por el cual se reglamenta el departamento de gestión Ambiental de las empresas a nivel industrial y se dictan otras disposiciones

Decreto 4270-2008: Decreto por el cual se reglamenta el procedimiento a seguir con las facturas cambiarias de compra venta y de transporte preimpresas con resolución de la DIAN vigente.

Resolución 2008000714: Por la cual se reglamentan los requisitos del plan gradual de cumplimiento para las plantas de beneficio y desposte de aves y se establecen los procedimientos para los procesos de Inscripción, Autorización Sanitaria y Registro de estos Establecimientos.

Decreto 1500 - Mayo 4 de 2007: Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

Decreto 2278 - Agosto 2 de 1982: Por el cual se reglamenta parcialmente el título V de la ley 09 de 1979 en cuanto al sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano y el procesamiento, transporte y comercialización de su carne.

Resolución 4287 de 2007 :Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las aves de corral destinadas para el consumo humano y las disposiciones para su beneficio, desprese, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

Decreto 1500 - Mayo 4 de 2007

Ley 1255 de Nov 28-2008: "Por la cual se declara de interés social nacional y como prioridad sanitaria la creación de un programa que preserve el estado sanitario de país libre de influenza aviar, así como el control y erradicación de la enfermedad del newcastle en el territorio nacional y se dictan otras medidas encaminadas a fortalecer el desarrollo del sector avícola nacional"

6.4. MARCO GEOGRÁFICO:

Históricamente el municipio de La Plata formaba parte de la nación Páez y, a través del tiempo, ha tenido variaciones en su conformación y definición territorial por situaciones ligadas tanto a la dinámica de sus gobernantes como por las diferentes acciones del orden político, social, económico y cultural. Su fundación y conformación como municipio data del 5 de Junio de 1651 por el Capitán Diego de Ospina y Maldonado, fecha en la cual se organiza la parroquia de San Sebastián de La Plata. Esta fundación se atribuye tanto al paso de Sebastián de Belalcazar por las tierras del Cauca en la búsqueda de "El Dorado" bajo la conexión entre Santafé y Quito, así como el interés de Los españoles al producirse el hallazgo de minas de plata existentes en esta área

A través del tiempo, La Plata ha sido testigo de tres fundaciones la primera dada por la insurrección a la corona española el 22 de octubre de 1553; la segunda debida a la extracción y al comercio de la plata a comienzos de 1554 y la tercera debido a la destrucción por parte de los indios Paeces, Andaquíes y Yalcones el 17 de junio de 1577.

La población está ubicada entre territorios montañosos en los que también se encuentran algunas zonas planas o ligeramente onduladas donde se destacan los accidentes orográficos de la Sierra Nevada de los Coconucos, las Serranías de las Minas y Yarumal y los Cerros Cargachiquillo, Los Coconucos, Pelado, Santa Rita y Zúñiga. Presenta

pisos térmicos cálido, frío y páramo, Regados por las aguas de los ríos Aguacatal, la Plata y Páez.

El municipio de La Plata se encuentra localizado en la Parte Sur-Occidente del departamento del Huila; en las estribaciones de la Cordillera Central, geográficamente se encuentra situado en las coordenadas 2°23´00" de Latitud Norte y 75° 56´00" de Longitud Oeste

El municipio de La Plata limita por el Norte con el Departamento del Cauca, por el Sur con el Municipio de La Argentina, por el Oriente con los municipios de Paicol y Pital y por el Occidente con el Departamento del Cauca.

Su Extensión total es de 1271 Km², extensión área urbana: 879 Km², Extensión área rural: 392 Km². Altitud (metros sobre el nivel del mar): 1118 mts, temperatura media: 23 °C. Centígrados, Distancia de referencia: desde Neiva: 122 Km.

El ecosistema tiene un valor faunístico importante, presentándose una gran biodiversidad como aves, Antílopes, Plantígrados (Osos de anteojos), Serpientes (cazadoras y coral), algunos felinos de tamaño menor (tigrillo) y otras especies menores.

Sector pecuario: del municipio se encuentran localizadas en dos franjas paralelas a las zonas cálida comprendidas entre los 460 msnm hasta 1.200 msnm y la zona fría de 1.800 a 2.500 msnm con una área total de 56.460 Has. Siendo los principales sistemas productivos la ganadería bovina de doble propósito, la agricultura, la piscicultura (cálido y frío), porcicultura y otros de menor importancia económica.

Económico del Sector Agrícola El sector agropecuario es uno de los renglones más importantes en la economía del Municipio. Esta economía está representada principalmente por café, plátano, cacao maíz, caña, fríjol y algunos frutales como lulo.

El municipio cuenta con vías de acceso pavimentadas, todos los centros poblados y veredas poseen vías carreteables destapadas y en regular estado, la vía hacia la capital es totalmente pavimentada. El proyecto tiene su sede de comercialización en el centro del municipio, con puntos de venta dentro de la galería municipal.

7. APLICACIÓN DEL METODO DELPHI

Una Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes. 1 Para una buena descripción del método⁸

En el documento El Método Delphi, Eneko Astigarra manifiesta que éste se realiza por medio de la interrogación a expertos, mediante el uso de cuestionarios, sucesivos, con los que se busca deducir consensos a partir de la convergencia de opiniones de los interrogados. Los cuestionarios se realizan de manera anónima, actualmente se utiliza el correo electrónico para enviarlos y recibir las respuestas y los cuestionarios web diseñados, con la ayuda de software especializado.

El mismo autor plantea, que las preguntas se refieren, por ejemplo, a las probabilidades de realización de hipótesis o de acontecimientos con relación al tema de estudio y que la calidad de los resultados depende del cuidado en la Elaboración del cuestionario y en la elección de los expertos a consultar.

Los pasos que se sugieren para garantizar los resultados del método Delphi son:

1. Formulación del problema
2. Elección de expertos
3. Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios
4. Desarrollo práctico y explotación de los resultados.⁹

⁸ Delphi, ver Landeta, Jon. (1999) *El método Delphi. Una Técnica de previsión para la incertidumbre*. Ariel. Barcelona y Godet, Michel. (1996) *Manuel de Prospective Strategique*. Dunod. Paris.

² Linstone, H., Turoff, M. : « The Delphi Method. Techniques and Applications », Addison-Wesley, 1975, p.3

⁹ Astigarra, Eneko. El Método Delphi. Facultad de CC. EE y Empresariales. Universidad de Deusto. Donosita

Se aplicaron los cuestionarios a aproximadamente 20 expertos, los cuales nos dieron su opinión, estos resultados permitirán prever las transformaciones más importantes que puedan producirse en la problemática de estudio en el transcurso de los próximos años.

7.1. RONDA

Para adelantar el estudio prospectivo a través del diseño de estrategias para la consecución del escenario apuesta al 2014 en la producción y comercialización de la empresa asoavip del municipio de La Plata Huila, e identificar las principales variables, actores sociales y escenarios apuesta Se presentó a los expertos seleccionados una primera propuesta de encuesta que corresponde a la ronda uno, además se solicito se dieran nuevas ideas para estructurar mejor la encuesta y opiniones sobre otras alternativas o estrategias a implementar.

Preguntas

¿Cuál cree usted que serían las principales estrategias que llevarían a la empresa a conseguir sus metas y objetivos en cuanto a la producción y comercialización?

¿Qué variables considera serían las más influyentes en el problema de estudio prospectivo?

¿Cuál cree usted que sería el futuro avícola del municipio de La Plata Huila?

¿Cuáles son los actores que están más involucrados en la producción y comercialización de Asoavip?

¿Cuáles son las actividades que se deben realizar para construir el futuro deseable?

¿Cuál es el futuro posible, probable, y deseable para la empresa Asoavip?

7.2. RONDA 1

En la primera ronda se obtuvo como resultado lo siguiente:

Estrategias

Implementar el manual de Buenas Prácticas de Manejo (BPM), buenas prácticas de higiene (HACCP), sistema de aseguramiento de la inocuidad de los alimentos.

Plantear y ejecutar el reglamento interno de trabajo.

- -Diseñar el portafolio de productos, agregando valor en su presentación.
- -Elaborar el programa de seguridad industrial y riesgos profesionales.
- -Señalar las diferentes áreas de la empresa (salidas, peligro, evacuaciones, zonas de encuentro).
- -Sistematizar las áreas de producción y comercialización de la empresa.
- -Crear la página Web.
- -Realizar encuestas constantes buscando el mejoramiento continuo en sus servicios.
- -Establecer alianzas estratégicas con el SENA, para la capacitación permanente de los socios y sus empleados, para crear la cultura del trabajo.
- -Capacitación constante a socios, fomentando aptitud de trabajo en equipo, sentido de pertenencia y lealtad, relaciones humanas etc.
- .-Realizar investigaciones con miras a crear un producto líder o estrella, agregando valor

Variables

El capital, el servicio al cliente, la normatividad, el tiempo, la motivación, riesgos ambientales, riesgos de aprovisionamiento, la normatividad vigente.

Futuro Avícola de La Plata Huila.

Con respecto a este interrogante se generaliza la idea de un excelente futuro, ya que la comunicación con el pacífico sería un hecho, lo cual permitiría nuevos horizontes para la comercialización.

Para construir el futuro deseable, los expertos opinan que la empresa Asoavip se debe tecnificar e implementar el programa de buenas prácticas de manejo, para garantizar una producción limpia con

un alto grado de inocuidad, desarrollando un producto de alta calidad, de igual manera buscar alianzas estratégicas, integrar la cadena productiva, y fortalecer la asociatividad.

En cuanto a los Actores se mencionan los siguientes: Secretaria de planeación municipal, secretaria de salud, Asoavip, Proveedores, Alcaldía Municipal, Sena, La CAM, INVIMA

En cuanto al futuro posible, probable, y deseable para la empresa Asoavip

Al futuro posible se mencionan aspectos como una empresa con proyección, bien organizada, con socios comprometidos con la misión y visión de Asoavip.

En el futuro probable se dice que la empresa presentara dificultades para lograr posicionarse en el mercado, pero gracias a las ayudas y asesorías recibidas podrá superarlas y lograr mejorar su producción y comercialización

Las actividades que se deben realizar para conseguir el futuro deseable según los encuestados serian:

Organizar, capacitar a los socios, para comprometerlos con la misión y visión de la empresa, capitalizar la empresa, mayor publicidad, desarrollo de nuevas presentaciones para su producto, sistematizar, desarrollo de las BPM, HACCP.

En el futuro deseable se ve a la empresa como líder en su área, con productos de alta calidad, con tecnología de punta, con programas de BPM, reconocida y querida por propios y extraños, precursora de nuevas tendencias de comercialización de sus productos.

7.3. RONDA 2

En la segunda ronda surgieron nuevas variables a tener en cuenta como son:

Tiempo, riesgos ambientales, cadena productiva, aplicación de tecnologías

Los actores se mencionaron Ministerio del Medio Ambiente y consumidor.

Las estrategias se agregan En colaboración con la CAM (Corporación regional del alto Magdalena), diseñar e implementar programas que permitan contrarrestar los posibles daños al medio ambiente originados en los procesos de producción.

La comercialización en el municipio se vería incrementada ya que no habría recesión económica y el poder adquisitivo de las personas se vería incrementado, por las buenas campañas publicitarias sobre la forma sana de comer pollo.

7.4. RONDA 3

Desarrollado el análisis estadístico de las encuestas se determino lo siguiente:

Estrategias

Implementar el manual de Buenas Prácticas de Manejo (BPM).

Plantear y ejecutar el reglamento interno de trabajo.

- -Diseñar el portafolio de productos, agregando valor en su presentación.
- -Elaborar el programa de seguridad industrial y riesgos profesionales.
- -Señalizar las diferentes áreas de la empresa (salidas, peligro, evacuaciones, zonas de encuentro).
- -Sistematizar las áreas de producción y comercialización de la empresa.
- -Crear la página Web.
- -Realizar encuestas constantes buscando el mejoramiento continuo en sus servicios.
- -Establecer alianzas estratégicas con el SENA, para la capacitación permanente de los socios y sus empleados, para crear la cultura del trabajo.
- -Capacitación constante a socios, fomentando aptitud de trabajo en equipo, sentido de pertenencia y lealtad, relaciones humanas etc.
- .-Realizar investigaciones con miras a crear un producto líder o estrella, agregando valor

Variables

El capital, el servicio al cliente, la normatividad, el tiempo, la motivación, riesgos ambientales, riesgos de aprovisionamiento, la normatividad vigente. Tiempo, riesgos ambientales, cadena productiva, aplicación de tecnologías

Para construir el futuro deseable, los expertos opinan que la empresa Asoavip se debe tecnificar e implementar el programa de buenas prácticas de manejo, para garantizar una producción limpia con un alto grado de inocuidad, desarrollando un producto de alta calidad, de igual manera buscar alianzas estratégicas, integrar la cadena productiva, y fortalecer la asociatividad.

Los Actores más influyentes en el tema de estudio son los siguientes: Secretaria de planeación municipal, secretaria de salud, Asoavip, Proveedores, Alcaldía Municipal, Sena, La CAM, INVIMA Los actores se mencionaron Ministerio del Medio Ambiente y consumidor. Ministerio del Medio Ambiente y consumidor.

Las actividades que se deben realizar para conseguir el futuro deseable según los encuestados serian: Organizar, capacitar a los socios, para comprometerlos con la misión y visión de la empresa, capitalizar la empresa, mayor publicidad, desarrollo de nuevas presentaciones para su producto, sistematizar, desarrollo de las BPM, buscar nuevas presentaciones del producto.

En cuanto al futuro posible, probable, y deseable para la empresa Asoavip

Al futuro posible se mencionan aspectos como una empresa con proyección, bien organizada, con socios comprometidos con la misión y visión de Asoavip.

En el futuro probable se dice que la empresa presentara dificultades para lograr posicionarse en el mercado, pero gracias a las ayudas y asesorías recibidas podrá superarlas y lograr mejorar su producción y comercialización

En el futuro deseable se ve a la empresa como líder en su área, con productos de alta calidad, con tecnología de punta, con programas de BPM, reconocida y querida por propios y extraños. Y como precursora de

nuevas tendencias de comercialización de sus productos. La comercialización en el municipio se vería incrementada ya que no habría recesión económica y el poder adquisitivo de las personas se vería incrementado, por las buenas campañas publicitarias sobre la forma sana de comer pollo.

En síntesis se presenta el siguiente cuadro con los posibles eventos y las hipótesis.

No EVENTO	VARIABLES CLAVES	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	PREGUNTAS SOBRE LOS EVENTOS - HIPÓTESIS
E1	capital ©	Para el año 2014, la empresa se encontrara sólida, con un buen capital de trabajo que garantizara su continuidad.	¿En qué porcentaje se incrementara el capital al año 2014?
E2	Comercialización de productos(CP)	El posicionamiento de la empresa en gran parte se deberá a la calidad del producto, conseguida a través del mejoramiento continuo, lo que permitirá incrementar su producción.	¿Manteniendo la calidad del producto, se incrementara la demanda y la oferta satisficera el mercado?
E3	Productividad(P)	Hacia el año 2014 la cantidad de bienes producidos y de recursos utilizados. Será acorde con las necesidades de la empresa, permitiendo su crecimiento y aumentando su rentabilidad.	¿Cuál sería la producción óptima y que recursos serian necesarios para alcanzar una buena rentabilidad?
E4	Cadena	Para el año 2014	¿Cuáles serian las

	productiva(CP)	Asoavip se fortalecerá mediante la implementación de convenios o alianzas estratégicas con asociaciones que tengan que ver con su cadena productiva	instituciones, asociaciones o personas que participarían en las alianzas estratégicas?
E5	Servicio al cliente(SC)	Para el 2014 Asoavip contara un complejo sistema de servicio al cliente, implementando políticas como la de justo a tiempo .y dando valor agregado	¿Qué estrategias se deben implementar para asegurar la satisfacción total de las necesidades de nuestros clientes?
E6	Aplicación de tecnología(AT)	Se tecnifican los procesos, implantando nuevas tecnologías que permiten organizar y hacer más eficiente y efectivo el trabajo.	¿Al aplicar nuevas tecnologías la empresa se podrá consolidar como una de las mejores en su rama?
E7	Normatividad(N)	Se lograra dar cumplimiento a las nuevas normas de producción limpia, practicando las BPM	¿En el año 2014 se Lograra implementar las BPM?
E8	Tiempo(T)	Asoavip en los siguientes 4 años lograra consolidarse como empresa líder en la producción y comercialización de pollo	¿Qué mecanismos debe utilizar Asoavip para consolidarse como la empresa líder en su área?
E9	Motivación M	Para el 2014 Asoavip contara con socios comprometidos con la Misión y Visión de la empresa, motivados para alcanzar su metas y	¿Qué estrategias se pueden implementar para lograr socios comprometido y con sentido de pertinencia y

		objetivos	pertenencia hacia la empresa?
E10	Riesgo de aprovisionamiento y disponibilidad de materia prima(RM)	Para el año 2014 Asoavip a través de alianzas estratégicas y consolidación de las cadenas productivas garantizara un abastecimiento total de materia prima e insumos necesarios para sostener la producción	¿Cómo lograr la integración de las cadenas productivas para garantizar un eficiente suministro de materias primas e insumos?
E11	Reclutamiento de personal(RP)	Para el año 2014, mediante las alianzas estratégicas con instituciones como el SENA se lograra tecnificar el recurso humano	¿La capacitación y certificación de personal, garantizara buenos resultados en las BPM a, para el año 2014?
E12	Calidad de producto(CP)	El posicionamiento de la empresa en gran parte se deberá a la calidad del producto, conseguida a través del mejoramiento continuo de los procesos administrativos y operativos.	¿Manteniendo la calidad del producto, posibilitara la exploración de nuevos mercados nacionales e internacionales?
E13	Riesgo Ambientales(RA)	Las nuevas políticas gubernamentales permiten, implementar sistemas que no deterioren el medio ambiente	¿En el año 2014 con las nuevas políticas implementadas se reducirá los daños al medio ambiente?

Cuadro 1. Variables, eventos e hipótesis

8. MÉTODO MIC MAC

El análisis estructural sirve para identificar la influencia y la dependencia de las variables del sistema. El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por expertos y actores. Las fases del método son: listado de las variables, descripción de relaciones entre variables utilizando la matriz de relaciones directas e identificación de las variables clave con el método Micmac.¹⁰

8.1. MATRIZ DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Para desarrollar este procedimiento se utilizó el software del método MIC MAC que ha sido creado por Michel Godet y desarrollado dentro en el LIPSOR - Cf M.Godet, Manuel de prospective stratégique, Tome 2 Editions Dunod 2001 - Cf M.Godet, Creating Futures Scenario Planning as a strategic Management Tool, Editions Económica. Que arrojó los siguientes resultados:

8.2. INFORME MICMAC

ESTUDIO PROSPECTIVO A TRAVÉS DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA CONSECUCCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA AL 2014 EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ASOAVIP DEL MUNICIPIO DE LA PLATA HUILA.

¹⁰ Mera Rodríguez, Carlos William. Modulo Prospectiva Estratégica. UNAD – Bogotá, 2006

VARIABLES CLAVES DEL PROBLEMA INTERNAS Y EXTERNAS

	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	DESCRIPCION	TEMA
V ₁	capital	c	Corresponde al capital constituido por inmuebles, maquinaria , recursos, para poder llevar a cabo las funciones de la empresa.	económico
V ₃	Comercialización de productos	Cp.	Desarrollar y organizar los procesos necesarios para facilitar la venta del producto	económico
V ₄	productividad	P	Es la relación entre la cantidad de bienes producidos y la cantidad de recursos utilizados. Es el único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad.	económica
V ₅	Cadena productiva	CP.	Integración de todos los eslabones que conforman todo el proceso económico desde la materia prima hasta la distribución del producto final	Organizacional
V ₆	Servicio al cliente	SC	Conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente	social

			obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto de el mismo	
V7	Aplicación de tecnología	AT	Aplicar diferentes tipos de tecnología que le permitan a la empresa tener comodidad en el manejo de galpones, logrando mayor productividad, eficiencia, y calidad.	tecnología
V8	normatividad	N	Es el establecimiento de reglas o leyes, que regulan la organización	Político-jurídica
V10	motivación	M	La motivación es fundamental en el desarrollo del proyecto, porque con una buena motivación, mediante estímulos, se va a lograr que las personas que van a realizar las diferentes acciones dentro de las organización persistan en ellas para su culminación y lograr buenos resultados.	Psicológico social
V11	tiempo	T	Se refiere al tiempo que se tardara Asoavip en aplicar el estudio prospectivo en la organización.	Espacio

V12	Riesgo de aprovisionamiento y disponibilidad de materia prima	RM	Riesgo que se corre al agotarse la materia prima, al ocurrir un evento que no permita el ingreso oportuno de insumos	Producción
V13	Reclutamiento de personal	RP	La capacitación oportuna es clave para que la empresa pueda cumplir sus objetivos y metas.	Organizacional
V14	Calidad de producto	CP	Variable clave que le permite a la empresa tener un buen control de calidad donde garantiza la supervivencia y competencia	Producción
V15	Riesgo Ambientales	RA	Riesgo que se puede dar, daño o catástrofe en el medio ambiente debido a un fenómeno natural o a una acción humana.	Ambientales

CUADRO 2. Variables claves del problema

Presentación de las variables claves

Lista de variables

- capital (c)
- Comercialización de productos (Cp)
- productividad (P)
- Cadena productiva (CP)
- Servicio al cliente (SC)
- Aplicación de tecnología (AT)
- normatividad (N)
- motivación (M)
- tiempo (T)
- Riesgo de aprovisionamiento y disponibilidad de materia prima (RM)
- Reclutamiento de personal (RP)
- Riesgo Ambientales (RA)

Matrices de entrada

Matriz de Influencias Directas (MID)

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

	1 : c	2 : Cp	3 : P	4 : Cp	5 : SC	6 : AT	7 : N	8 : M	9 : T	10 : RM	11 : RP	12 : RA
1 : capital	0	3	2	1	2	3	0	1	0	2	1	2
2 : Comercialización de productos	2	0	1	1	2	3	2	2	2	0	1	0
3 : productividad	2	1	0	2	1	3	2	2	3	2	1	0
4 : Cadena productiva	2	1	2	0	1	3	0	2	2	2	0	1
5 : Servicio al cliente	1	2	0	2	0	1	2	2	1	0	1	0
6 : Aplicación de tecnología	2	2	3	2	1	0	1	1	3	2	0	1
7 : normatividad	1	2	1	0	2	2	0	0	0	0	2	2
8 : motivación	1	1	2	0	2	0	0	0	2	2	2	1
9 : tiempo	2	1	2	0	1	3	0	2	0	0	2	0
10 : Riesgo de aprovisionamiento y disponibilidad de materia prima	2	2	2	2	0	1	0	0	2	0	0	2
11 : Reclutamiento de personal	1	0	2	2	1	2	2	2	2	0	0	0
12 : Riesgo Ambientales	2	1	2	0	0	2	2	0	0	2	0	0

© LIPSO R-EPTA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

- 0 : Sin influencia
- 1 : Débil
- 2 : Media
- 3 : Fuerte o P : Potencial

Se Observa una fuerte influencia de la variable capital con respecto a la productividad y a la aplicación de tecnología. De igual manera la Comercialización de productos con la aplicación de tecnología, como también en la productividad influye la aplicación de tecnología y el tiempo, en la cadena productiva influye la aplicación de tecnología. En el servicio al cliente

8.3. MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES (MIDP)

La Matriz de Influencias Directas Potenciales MIDP representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables. Completa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro.

	1 : c	2 : Cp	3 : P	4 : Cp	5 : SC	6 : AT	7 : N	8 : M	9 : T	10 : RM	11 : RP	12 : RA
1 : capital	0	3	2	1	2	3	0	1	0	2	1	2
2 : Comercialización de productos	2	0	1	1	2	3	2	2	2	0	1	0
3 : productividad	2	1	0	2	1	3	2	2	3	2	1	0
4 : Cadena productiva	2	1	2	0	1	3	0	2	2	2	0	1
5 : Servicio al cliente	1	2	0	2	0	1	2	2	1	0	1	0
6 : Aplicación de tecnología	2	2	3	2	1	0	1	1	3	2	0	1
7 : normatividad	1	2	1	0	2	2	0	0	0	0	2	2
8 : motivación	1	1	2	0	2	0	0	0	2	2	2	1
9 : tiempo	2	1	2	0	1	3	0	2	0	0	2	0
10 : Riesgo de aprovisionamiento y disponibilidad de materia prima	2	2	2	2	0	1	0	0	2	0	0	2
11 : Reclutamiento de personal	1	0	2	2	1	2	2	2	2	0	0	0
12 : Riesgo Ambientales	2	1	2	0	0	2	2	0	0	2	0	0

© LPSOR-EFTA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 à 3:

- 0 : Sin influencia
- 1 : Débil
- 2 : Media
- 3 : Fuerte

Se observa como la variable aplicación de tecnología se ve fuertemente influenciada en variables como capital, comercialización, productividad, cadena productiva, tiempo, esta última se ve fuertemente influenciando las variables productividad y aplicación de tecnología.

Resultados del estudio

Influencias directas

Estabilidad a partir de MID

Demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de interacciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30 variables), es interesante poder seguir la evolución de esta

estabilidad en el curso de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, ha sido elegido para apoyarse sobre un número determinado de interacciones.

Iteración	Influencia	Dependencia
1	81 %	89 %
2	100 %	100 %
3	100 %	100 %

Plano de influencias / dependencias directas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

El grafico de influencias directas/dependencias directas, nos muestra las variables en sus diferentes posiciones así:

En la zona de poder, las variables reguladoras son: comercialización de producto (CP).

Las variables claves o estratégicas del proyecto son: comercialización de producto (CP), Capital (C) productividad (P) y aplicación de tecnología (AT)

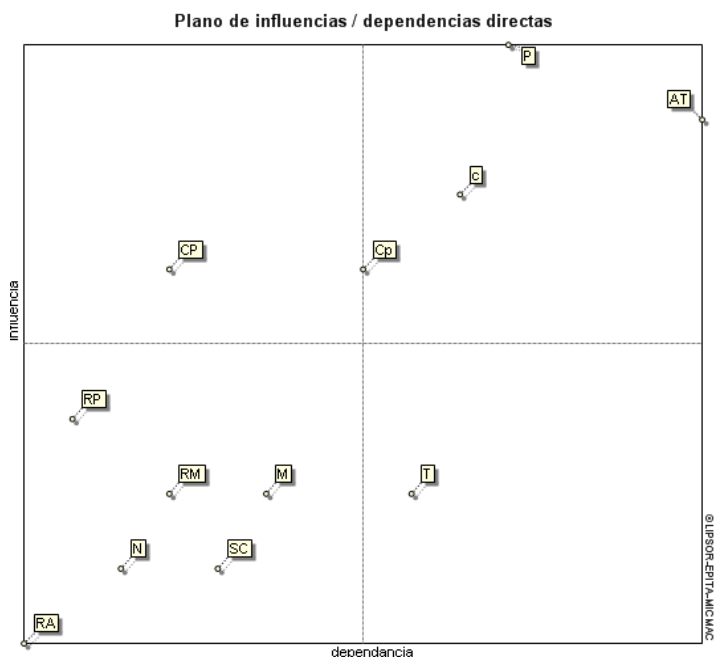


Gráfico1 de influencias directas

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

Variables reguladoras CP cadena productiva
 Variables clave Cp, C, P, AT
 Palancas secundarias RA, N, SC, M, RM, RP
 Variables autónomas T

En el cuadrante superior derecho, zona de conflicto se ubican cuatro variables:

Cadena productiva, capital, productividad, aplicación de tecnología. Esta situación corresponde a los planteamientos del enfoque sociológico, que atribuye una relación de causalidad a las variables mencionadas con relación al problema, la consecución del escenario apuesta al 2014 en la producción y comercialización de la empresa a Asoavip del municipio de La Plata Huila. En la parte alta del cuadrante se ubican las variables clave del sistema, que también se denominan variables reto. Son muy influyentes y dependientes, se considera que tienen la capacidad de perturbar el sistema. En este caso Productividad y Aplicación de tecnología. Precisamente sobre las variables reto, hay que realizar un mayor trabajo a través de la implementación de estrategias que permitan mejorar en el tiempo propuesto en la investigación.

En la zona de poder (cuadrante superior izquierdo) se sitúan las variables más influyentes o motrices y poco dependientes. Estas son las que determinan el funcionamiento del sistema. Son generalmente poco gobernables porque casi siempre son factores exógenos que obran a manera de determinantes motrices, impulsando acciones, o frenándolas. En consecuencia allí se hallan también las variables del entorno. Las variables de la zona de poder poseen la mayor causalidad y corresponden a las entradas del sistema. En el plano cartesiano que se está analizando, aparece las variables Cadena Productiva.

En la zona inferior izquierda se ubican las variables autónomas. Son poco influyentes o motrices y poco dependientes. Corresponden a tendencias pasadas, No constituyen parte determinante para el futuro del sistema; .en este caso se presenta la variable Tiempo.

En la zona inferior derecha se ubican las variables de salida. Estas dan cuenta de los resultados de funcionamiento del sistema. Estas variables

son poco influyentes pero, en cambio, son muy dependientes. Podemos distinguir dos clases de éstas:

VARIABLES según su ubicación en el plano cartesiano. Las de la parte inferior son resultados, pero las que se hallan un poco más arriba son los objetivos; y se llaman así porque suponen trabajo para el futuro. En el plano de influencias /dependencias directas para el problema de estudio las variables Riesgo ambiental, normatividad, y servicio al cliente son de resultados y Reclutamiento de personal, Riesgo de aprovisionamiento de materia prima y motivación son variables objetivo.

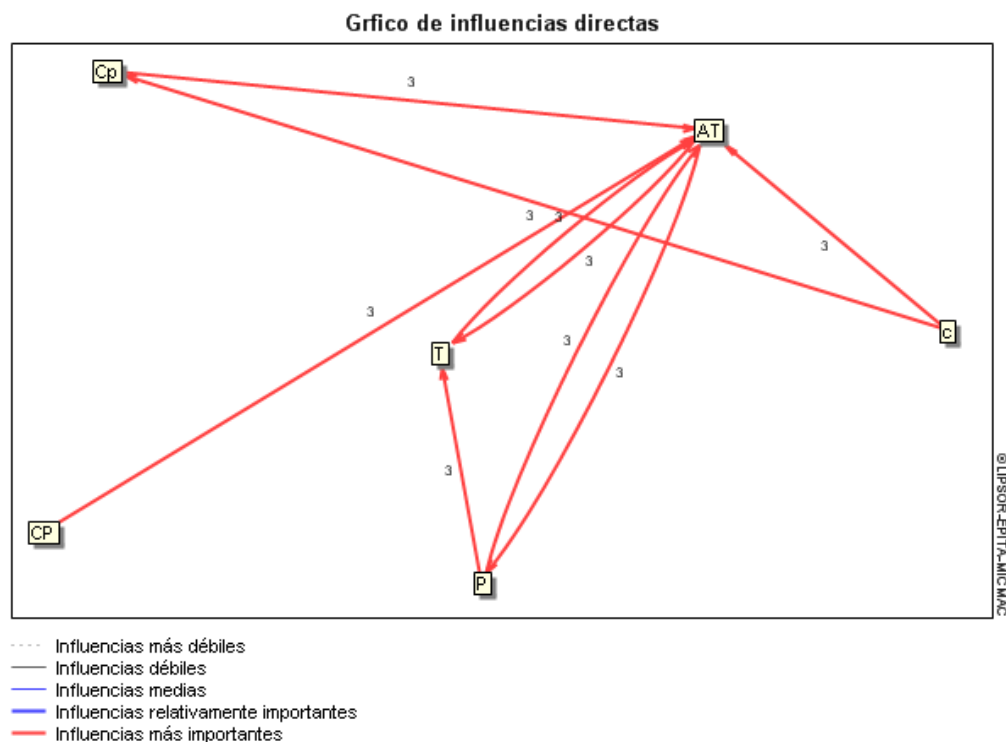


Grafico 2. Influencias Directas

Las variables con influencias directas más importantes son Aplicación de tecnología directamente ejerce influencia sobre las variables Capita, comercialización del producto, cadena productiva, tiempo y productividad

Influencias directas potenciales

Estabilidad a partir de MIDP

Demuestra que toda matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad después de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, se elige apoyarse en un número de permutaciones (tri à bulles) necesarios en cada iteración para clasificar, la influencia y la dependencia, del conjunto de variables.

Iteración	Influencia	Dependencia
1	81 %	89 %
2	100 %	100 %
3	100 %	100 %

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP.

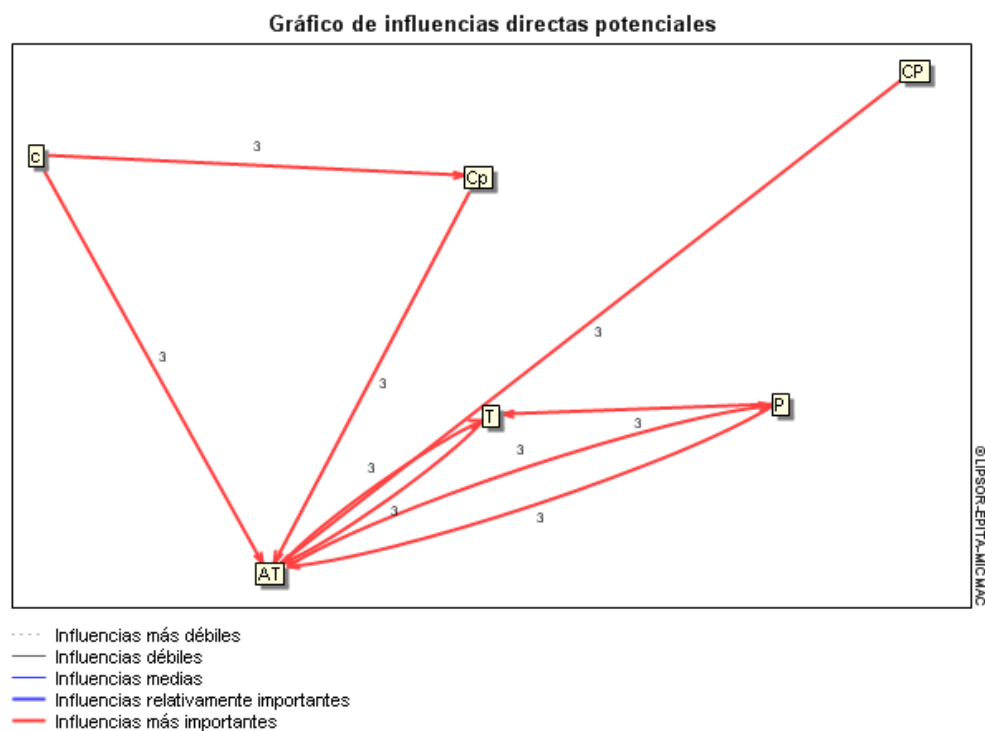


Grafico 3. Influencias directas potenciales

Las influencias directas potenciales se ven afectadas las variables capital, aplicación de tecnología, comercialización del producto, cadena productiva, productividad y tiempo.

Influencias indirectes

Plano de influencias / dependencias indirectas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MII.

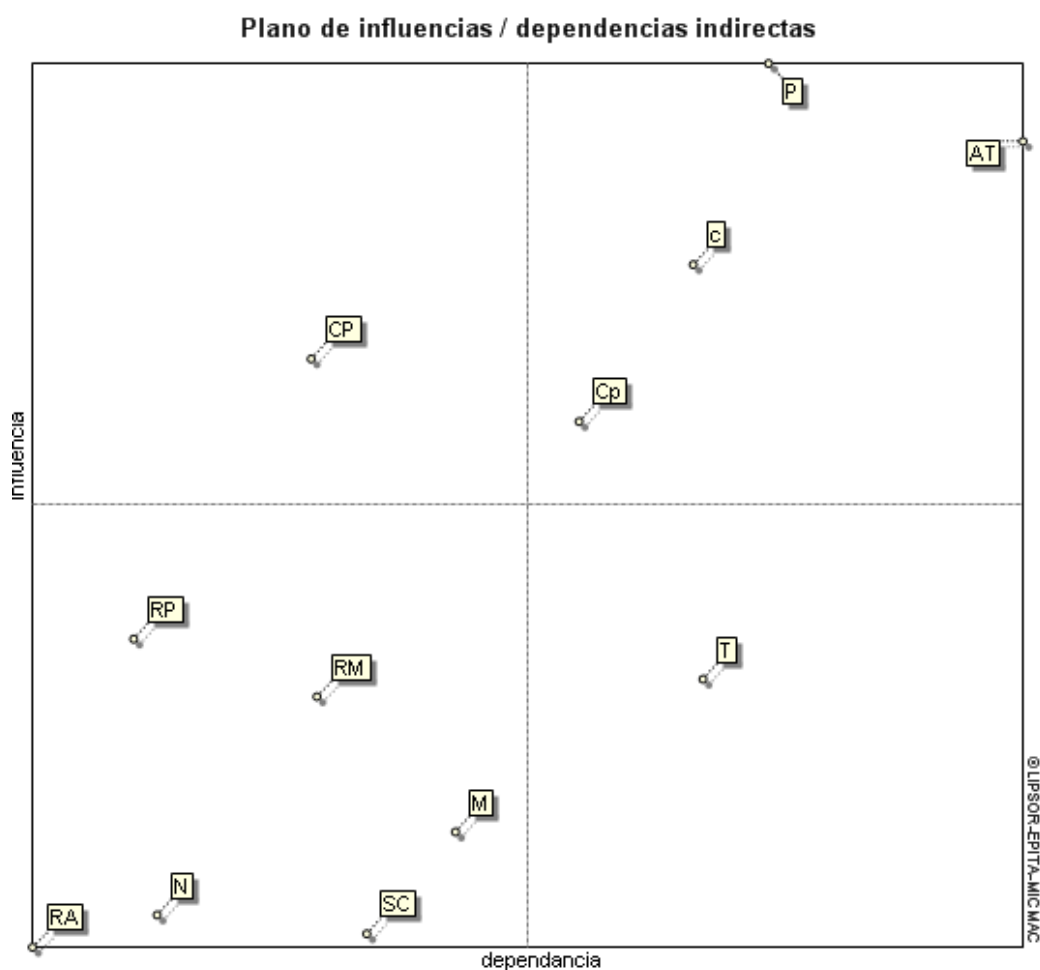


Grafico 4 Plano de influencias y dependencias

En la zona de poder o variables reguladoras se encuentra la variable Cadena productiva

Variables claves en el problema son Comercialización del producto, Capital, Productividad, Aplicación de Tecnología como palancas secundarias se presentan las variables Riesgo Ambiental, Motivación, Reclutamiento de personal, Riesgo de aprovisionamiento de materia prima, Servicio al cliente

VARIABLES AUTÓNOMAS ESTÁ LA VARIABLE TIEMPO

Influencias indirectas potenciales

Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP)

La Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP) corresponde a la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) elevada a la potencia, por iteraciones sucesivas. A partir de esta matriz, una nueva clasificación de las variables pone en valor las variables potencialmente más importantes del sistema.

Los valores representan la tasa de influencias indirectas potenciales

Plano de influencias / dependencias indirectas potenciales

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas potenciales MIIP.

En la zona de poder se observa la variable Cadena productiva, como variables claves comercialización de producto, capital, productividad, y aplicación de tecnología. Secundarias o palanca están, reclutamiento de personal y riesgo de aprovisionamiento de materia prima, riesgo ambiental, motivación, servicio al cliente, normatividad. Como variable autónoma está el tiempo.

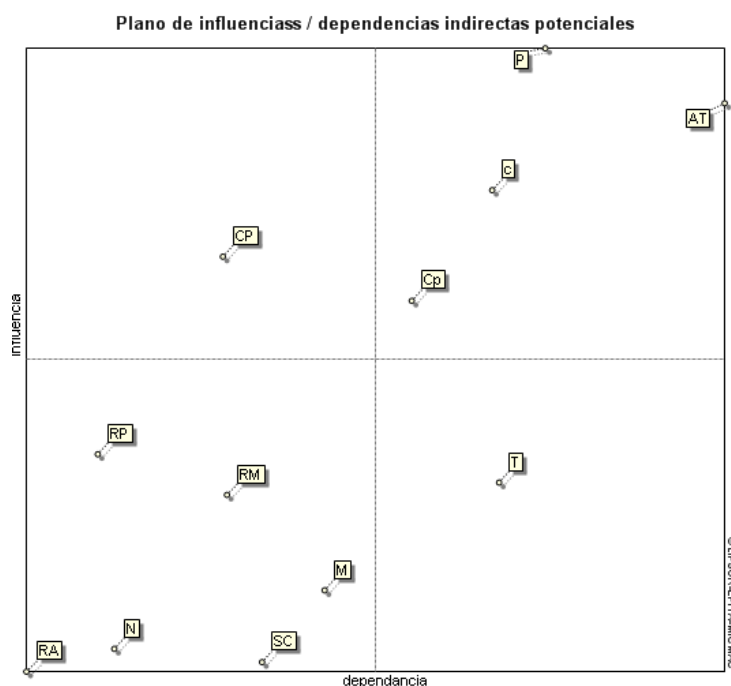


Gráfico 5. Plano de Influencias dependencias indirectas potenciales

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MIIP.

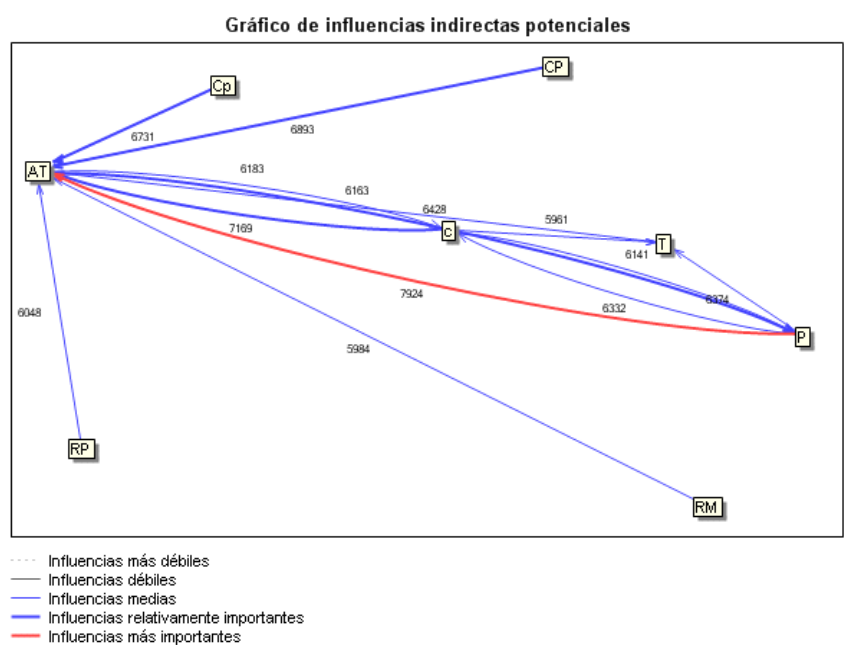


Gráfico 6. Influencias indirectas potenciales

9. MÉTODO MACTOR

El método de análisis de juego de actores, MACTOR (matriz de alianzas y conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones) se utiliza para valorar las relaciones de fuerza entre los actores. Sirve además, para identificar aquellos actores que ejercen influencia y ejercen control sobre las variables.¹¹

Para realizar el análisis estructural se utilizó el software del Laboratorio de Investigación en Prospectiva Estratégica y Organización (LIPSOR), MACTOR.

Los actores sociales de mayor importancia en el tema de investigación son:

	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN
A ₁	Secretaria de Planeación Municipal	SPM	Inspeccionar y regular el desarrollo urbanístico, mediante la aplicación de las normas establecidas en la ley y acuerdo municipales.
A ₂	Secretaria Salud	SS	Dirigir, evaluar y controlar el sistema general de seguridad social en el municipio para garantizar de manera efectiva el derecho de los habitantes a la seguridad social en Salud.
A ₃	Asoavip	ASV	Empresa productora y comercializadora de carne de pollo en el Municipio de la Plata Huila.
A ₄	Proveedores	PR	Suministrar insumos para el desarrollo en el proceso de producción.
A ₅	Alcaldía Municipal	AM	Diseñar programas para la inversión en el área Avícola

¹¹ Mera Rodríguez, Carlos William. Modulo Prospectiva Estratégica. UNAD – Bogotá, 2006

A6	Sena	SN	Dar formación profesional integral a los trabajadores de todas las actividades económicas para aumentar la productividad y promover el desarrollo económico y social.
A7	CAM	CA	El objetivo es líder el municipio una relación sociedad-naturaleza que garantice a las presente y futuras organizaciones las bases de recursos naturales necesarias para sustentar el desarrollo regional y contribuir a la supervivencia del planeta
A8	Invima	INV	Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos es una institución oficial de vigilancia.
A9	Ministerio Medio Ambiente	MMA	Máxima autoridad del medio ambiente en Colombia, impulsa las políticas y regulaciones de recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables.
A10	Consumidor	CON	ES una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o proveedor.

Cuadro 3. Actores del problema

Los principales objetivos de los actores son:

ITEM	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN	JUEGO
O ₁	Proyectar y controlar las políticas de planeación.	PCPP	Proyectar, dirigir, implementar y controlar las políticas concernientes de su responsabilidad en materia de	PLANEACIÓN

			planeación municipal, obras públicas y salud en el municipio	
O ₂	Garantizar la seguridad social de la salud	GSS	Garantiza el acceso al sistema general de seguridad social en salud y pública	SALUD
O ₃	Organización comercial con calidad	OCC	Producir y comercializar producto de buena calidad y de fácil acceso.	COMERCIAL
O ₄	Proveer insumos necesarios para el funcionamiento	PINF	Caracterizar los insumos necesarios que existen en el mercado, para garantizar el funcionamiento de la Empresa u organización.	COMERCIAL
O ₅	Administrador a de recursos económicos	ARC	Gerencia y Administrar de manera eficaz y eficiente los recursos naturales, físicos y financieros para el logro de los objetivos de la administración.	ORGANIZACIONAL
O ₆	Responder con eficiencia y calidad	REC	Actualizar en forma permanente los procesos y la infraestructura pedagógica, tecnología y administrativa para responder con eficiencia y calidad a los cambios y exigencias de la demanda en el	FORMACION

			mercado	
07	Vigilar recursos naturales renovables	VRR	Administrar eficientemente el medio ambiente y los recursos naturales renovables y ejecutar las políticas nacionales ambientales	VIGILANCIA
08	Controlar y vigilar normas sanitarias	CVNS	Trabajar por la protección de la salud individual y colectiva de las personas con la aplicación de normas sanitarias.	SALUBRIDAD
09	Certificar procesos del medio ambiente	MPMA	Protege, vigila, certifica los procesos y procedimientos que afectan el medio ambiente.	AMBIENTAL
010	Satisfacer oportunamente a sus clientes	SOCL	Satisfacer de forma oportuna las necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado.	ECONOMICO

Cuadro 4. Actores y objetivos del problema

9.1. ANÁLISIS DE RELACIONES

Frente al estudio prospectivo a través del diseño de estrategias para la consecución del escenario apuesta al 2014 en la producción y comercialización de la empresa asoavip del municipio de La Plata Huila, se presentan diferentes tipos de relación de los actores con las variables y, a su vez, entre los propios actores. Estas relaciones, pueden presentarse en forma de alianzas o conflictos y entre otras, se pueden mencionar:

- ❖ La Secretaria de Planeación Municipal (SPM) se encarga de Inspeccionar y regular el desarrollo urbanístico, mediante la aplicación de las normas establecidas en la ley y acuerdos municipales, de acuerdo a esto tiene una relación directa con ASOAVIP, de igual manera con la variable Normatividad, en cuanto a las disposiciones dadas para la instalación de galones, centros de acopio, área administrativa etc.
- ❖ La CAM, la Alcaldía Municipal y los proveedores son actores que ejercen poder sobre el problema objeto de estudio, estos entes se encargan de facilitar o por el contrario obstaculizar el desempeño y desarrollo de las estrategias a implementar para mejorar la producción y comercialización de la empresa ASOAVIP.
- ❖ Los consumidores son actores de salida, se encargan de ejercer la demanda de bienes o servicios proporcionados por el productor o proveedor, son en ultimas hacia quienes va dirigida la producción y comercialización de los productos de ASOAVIP.
- ❖ La secretaria de salud (SS), Secretaria de planeación, el SENA, el INVIMA, nos facilitan o pueden entorpecer el normal desarrollo del proyecto: El SENA se vincula con la variable reclutamiento de personal, motivación, servicio al cliente, brindando capacitación, para mejorar los procesos en Asoavip.
- ❖ El INVIMA es de vital importancia en el desarrollo del proyecto, ya que es el encargado de Certificar y vigilar a la empresa en el cumplimiento de las normas sanitarias que garanticen la protección de la salud individual y colectiva de las personas. Se relaciona con las variables Comercialización y producción.
- ❖ La convergencia entre actores de orden uno se da con los actores Asoavip, Invima, Ministerio del Medio Ambiente, Secretaria de Planeación Municipal, estos se relacionan con las variables Comercialización y producción, riesgos ambientales, cadena productiva. En la zona de poder se halla los Proveedores.
- ❖ Las relaciones de fuerza de los actores se encuentran en Secretaria de Planeación Municipal, Secretaria de Salud, Alcaldía Municipal, Ministerio del Medio Ambiente y CAM.

9.2. MAA O MATRIZ DE ACTORES X ACTORES

En vista de que el aplicativo Mactor, de la LIPSOR, no genera el informe en Word, se han copiado una serie de pantallazos, que se presentan a continuación:

MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS (MID)

Para construir la Matriz de Influencia Directas, se realizó un análisis sobre la influencia que cada actor ejerce sobre los demás actores. Para ello se calificó la importancia del efecto sobre el actor, teniendo en cuenta una escala de valoración que está relacionada con los siguientes criterios:

- 0 = Sin influencia
- 1 = Procesos
- 2 = Proyectos
- 3 = Misión
- 4 = Existencia

Mactor - ESTUDIO PROSPECTIVO A TRAVES DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMERCIAL DE LA EMPRESA ASOAVID

Fichero Edición Visualización Datos Resultados Seguimiento del taller Ventana ?

Acceso al módulo de ayuda

Descripción de los participantes en el estudio

Toma de datos

- Actores
- Objetivos
- Matriz de Influencias Directas (MID)
- Matriz de posiciones valoradas (2MAO)

Visualización de los resultados e interpretaciones

- Cálculos a partir de MID
- Cálculos a partir de MAO

Síntesis general

Editar un informe

Matriz de Influencias Directas (MID)

	SPM	SS	ASV	PR	AM	SN	CA	INV	MMA	CON
SPM	0	3	2	0	2	1	2	3	2	0
SS	2	0	3	1	2	0	0	2	1	0
ASV	2	2	0	3	2	1	1	3	2	3
PR	1	0	3	0	0	2	1	2	1	3
AM	2	2	3	0	0	3	1	2	2	0
SN	2	2	2	1	2	0	1	2	2	0
CA	2	1	2	0	1	1	0	2	2	2
INV	2	2	3	2	1	2	0	0	2	0
MMA	0	0	3	1	0	2	0	1	0	0
CON	0	1	2	2	0	1	0	1	0	0

Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor :

- 0 : Sin influencia
- 1 : Procesos
- 2 : Proyectos
- 3 : Misión
- 4 : Existencia

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

OK Anular

\\tsclien\D\POLLOS\MACTOR.xml - © LIPSOR-EPITA-MACTOR

Inicio POLLOS DEL DISEÑO DE ESTRAT... Mactor - ESTUDIO P... 01:28 p.m.

9.3. PLANO DE INFLUENCIAS Y DEPENDENCIAS ENTRE ACTORES

Como su nombre lo indica, el plano de influencias y dependencias entre actores, muestra la relación de influencia y dependencia que se presenta entre los actores, ubicándose en los diferentes cuadrantes del plano cartesiano, teniendo en cuenta que el nivel de influencia está ubicado en la ordenada (eje Y) y la dependencia en la abscisa (eje X).

Para realizar el análisis de plano de influencia y dependencia de los actores sociales de mayor incidencia en el problema estudio prospectivo a través del diseño de estrategias para la consecución del escenario apuesta al 2014 en la producción y comercialización de la empresa asoavip del municipio de La Plata Huila, se toman como referencia los planteamientos del libro *Iniciación a la Prospectiva* de Carlos Arturo Franco Restrepo.¹²

En el cuadrante superior izquierdo se encuentran los actores dominantes, con influencia alta y dependencia baja. En esta zona están ubicados los Proveedores, la CAM, y la Alcaldía Municipal.

En el cuadrante superior derecho se encuentran los actores en conflicto, que se caracterizan por tener influencia alta y dependencia alta con relación a los otros actores sociales dentro de este grupo está: El Sena, Secretaria de Planeación Municipal, Asoavip, Invima y secretaria de salud.

En el cuadrante inferior izquierdo se encuentran los actores autónomos, allí se ubica el Ministerio del Medio, con influencia baja y dependencia baja con relación a los otros actores sociales del problema

En el cuadrante inferior derecho se encuentran los actores dominados. En esta zona se ubica el Consumidor que tienen influencia nula y dependencia nula. Según el análisis de grado de poder de los actores sociales.

¹² 94 FRANCO, Restrepo Carlos Arturo. *Iniciación a la Prospectiva*, Pág. 73-74. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN - CEAD PALMIRA

Mactor - ESTUDIO PROSPECTIVO A TRAVES DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMERCIAL DE LA EMPRESA ASOAVID

Fichero Edición Visualización Datos Resultados Seguimiento del taller Ventana ?

- Acceso al módulo de ayuda
- Descripción de los participantes en el estudio
- Toma de datos
- Visualización de los resultados e interpretaciones
 - Cálculos a partir de MID
 - Influencias directas e indirectas
 - Matriz de Influencias Directas e Indir
 - Plano de influencias y dependencias
 - Informes de fuerza MIDI
 - Balance Neto de las influencias (BN)
 - Max. de influencias directas e indirectas
 - Cálculos a partir de MAD
- Síntesis general
- Editar un informe

Plano de influencias y dependencias entre actores

El diagrama muestra un plano de influencias y dependencias entre actores. El eje vertical está etiquetado como 'Influencia' y el eje horizontal como 'Dependencia'. Los actores representados son CA, AM, SN, SPM, ASV, INV, PR, SS, CON, y MMA. Las relaciones se visualizan mediante líneas que conectan los actores en los cuadrantes de influencia y dependencia.

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Fermer

\\sclient\ND\POLLOS\MACTOR.xml - © LIPSOR-EPITA-MACTOR

Inicio POLLOS DEL DISEÑO DE ESTRAT... Mactor - ESTUDIO P... 01:30 p.m.

10. MÉTODO DE ELABORACIÓN DE ESCENARIOS

El método de elaboración de escenarios permite explorar diferentes futuros, teniendo en cuenta el comportamiento progresivo de las variables, así como la influencia que los actores puedan ejercer sobre las mismas para construir diversos escenarios alternos, distintos al escenario probable o tendencial. La exploración de estos escenarios, facilita el diseño e implementación de estrategias que conduzcan a la consecución del escenario apuesta del problema de estudio. Se podría decir, entonces, que la construcción de escenarios juega un papel de gran importancia en la orientación de decisiones estratégicas.

Es importante definir que es un escenario.

“Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura”. “Un escenario es una imagen de futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir, e involucra algunas veces la precisión de los estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el estadio del escenario descrito”¹³

VARIABLES ESTRATÉGICAS	EVOLUCIÓN OPTIMISTA +	EVOLUCIÓN PESIMISTA -
capital (c)	Mediante créditos y aportes de socios la empresa, logra capitalizarse, el capital de trabajo aumenta y la empresa se consolida financieramente.	Los problemas, fenómenos y variables económicos son tan insostenibles que la asociación se ve con serios problemas financieros, no cuenta con capital de trabajo.
-Comercialización de productos (Cp)	La comercialización se optimiza, los canales de comercialización se ven fortificados a través de las nuevas estrategias utilizadas, la demanda es satisfecha y se trabaja en aumentar la oferta.	se presentan dificultades enormes en la comercialización del producto, los clientes potenciales no están consumiendo el producto, hay sobreoferta, se presentan pérdidas, que afectan la

¹³ 95 GODET, Michel. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Paris: LIPS, 1995.
96 MOJICA, Francisco. “Prospectiva, Técnicas para visualizar el Futuro”, Bogotá: Legis, 1992.

		estabilidad de la empresa.
productividad (P)	El trabajo investigativo, la aplicación de las BPM ha permitido conseguir la máxima productividad en la producción, mejorando considerablemente la estabilidad de la empresa.	Al no lograr implementar satisfactoriamente las BPM, y la falta de compromiso y malos manejos, hacen que la productividad se minimice, hasta el punto que se presentan pérdidas.
Cadena productiva (CP)	Las alianzas estratégicas han permitido fortalecer las cadenas productivas las estrictas normas de bioseguridad en las distintas etapas han permitido posicionar la empresa.	Los constantes descuidos en las normas de bioseguridad, los convenios acordados en las alianzas estratégicas no han dado los mejores resultados, viéndose muy afectada la empresa.
Servicio al cliente (SC)	El éxito de la empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios, Asoavip se especializa en consentir y atender a su clientela lo que la hace la empresa preferida por ellos.	La falta de un servicio centrado en sus clientes tanto internos como externos, hace que Asoavip, pierda mucho espacio comercial, afectando en gran medida la demanda de sus productos y por ende la productividad.
Aplicación de tecnología (AT)	Asoavip logra sistematizar todos sus procesos, inyectándole a la empresa tecnología de punta, lo que permite eficiencia y eficacia a la hora de producir y	La empresa se estanca, continua utilizando los métodos tradicionales de producción, no invierte en tecnología, haciendo que sus procesos de

	comercializar sus productos	producción tengan cada día más deficiencias al igual que los procesos administrativos.
Normatividad (N)	Asoavip es certificada con la implementación de las BPM, la inocuidad de sus productos, el estricto cumplimiento de las normas, hacen de sus productos líderes en el mercado.	A pesar de todos los esfuerzos por organizar los procesos productivos y administrativos en la empresa, para dar cumplimiento a las exigencias del gobierno, (normatividad), esto no se logra, colocando a la empresa en serias dificultades para seguir operando.
Motivación (M)	Asoavip con sus políticas empresariales haciendo ver el trabajo no como una forma de ganarse la vida sino como una manera de darle sentido a mi vida”, a logrado mantener a sus clientes internos con un alto grado de motivación y sentido de pertenencia hacia la empresa.	El clima laboral no es el mejor lo que trae consecuencias negativas en el normal desarrollo de los procesos organizacionales.
Tiempo (T)	La excelente planeación y ejecución de los cronogramas de actividades hacen que las metas y objetivos empresariales se cumplan paso a paso, garantizando el éxito del estudio.	La falta de compromiso en la consecución del logro de las metas y objetivos en el tiempo planeado, hacen que el estudio prospectivo fracase.
Riesgo de aprovisionamiento y disponibilidad de materia prima (RM)	Con el fortalecimiento de las cadenas productivas y las alianzas estratégicas,	La falta de un óptimo manejo de inventarios, y una buena planeación,

	se ha garantizado la estabilidad de los inventarios de materias primas e insumos, optimizando la producción y comercialización.	hacen que falle el sistema de aprovisionamiento de materia prima, viéndose afectada la producción, y por ende el incumplimiento en la entrega del producto.
Reclutamiento de personal (RP)	La eficaz aplicación de sistemas de selección y reclutamiento de personal, han logrado mantener un excelente clima laboral que se ve reflejado en resultados de la empresa, como lo es el logro de las metas y objetivos.	La falta de un adecuado sistema de reclutamiento y selección de personal, han puesto en peligro la consecución del logro de metas y objetivos empresariales.
Riesgo -Ambientales (RA)	La excelente planeación y prevención con respecto a los cambios o fenómenos climáticos, la implementación de las BPM hacen que el riesgo ambiental sea el mínimo posible.	La falta de previsión, la no aplicación de las BPM, hacen que Asoavip, este en un alto riesgo.

Cuadro 5. Variables evolución pesimista y optimista

10.1. EJE DE SWARTZ

Para diseñar los escenarios del estudio prospectivo a través del diseño de estrategias para la consecución del escenario apuesta al 2014 en la producción y comercialización de la empresa asoavip del municipio de La Plata Huila, se han determinado dos grandes grupos (2) de variables, en las cuales se han integrado las trece (13) variables involucradas en el problema de investigación, de tal forma que se puedan establecer dos ejes, de acuerdo al modelo de Peters Schwartz.

IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATEGICAS	
SOCIO-ECONOMICAS	POLITICO-JURIDICO-ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> - Capital - Comercialización de productos - Productividad - Servicio al cliente - Motivación - Calidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadena productiva - Aplicación de tecnología - Normatividad - Tiempo - Reclutamiento de personal - Riesgos ambientales - Riesgos de aprovisionamiento

Cuadro 6 Agrupación de variables estrategicas

Teniendo en cuenta el comportamiento de estos factores en el pasado, se puede especular que las variables analizadas, en el futuro podrán estar en una situación mejor o peor. Se atribuye un criterio de mínimo (–) o máximo (+), dependiendo de cada situación.

MINIMO	CAMPOS	MAXIMO
-	SOCIO- ECONOMICO	+
-	POLITICO-JURIDICO-ORGANIZACIONAL	+

Además del escenario probable existen otras alternativas que se pueden tener en cuenta. Estos son los escenarios alternos, llamados así porque señalan otras situaciones en donde podría encontrarse el problema de investigación en el futuro.

El diseño de estos escenarios alternos, servirá para tomar decisiones que permitan generar estrategias para mejorar la comercialización y producción de Asoavip en el 2014 de esta clasificación de situaciones posibles, se generan cuatro escenarios como se muestran a continuación:



Escenario uno: Gordo? Flaco? : El factor Socio-Económico sería Positivo y el Político - Jurídico- organizacional negativo.

En este escenario La empresa estaría capitalizada, con buen capital de trabajo, la comercialización sería buena, ya que el producto es de buena calidad, el cliente estaría bien atendido, los socios y el personal que labora en la empresa tendría un alto sentido de motivado, las condiciones económicas del país serían favorables a la empresa, pero la organización no utiliza sus recursos para inyectar tecnología, no se integran las cadenas productivas, por falta de la debida organización y planeación no se aplican las BPM; lo que lleva a presentar riesgos al incumplir la normatividad. Por otro lado no se han establecido políticas claras en el reclutamiento y selección del personal lo que trae como consecuencia problemas como la falta de personal con conocimientos suficientes en el manejo de los procesos, los inventarios de materia prima no están optimizados, no existe previsión ante los posibles factores climáticos que puedan afectar la producción y comercialización.

Escenario dos: Este no me lo como yo, en este escenario el factor Político - Jurídico- organizacional negativo, tendría un comportamiento positivo, mientras el Socio-Económico sería negativo.

En este escenario Asoavip lograría organizar eficientemente los procesos, tendría un alto nivel en tecnología, cumpliría con las normas, se establecerían las BPM, habría previsión y planes de contingencia, evitando así cualquier riesgo que pudiera entorpecer el normal funcionamiento empresarial. Pero existiría un gran problema, la empresa estaría muy endeudada, financieramente mal, el costo de producción sería muy alto, lo cual desencadenaría un alza en los precios al consumidor. Los salarios de los empleados, los pagos a proveedores y socios se retazarían lo que generaría descontentos, para estabilizar precios se verían afectada la calidad del producto, en fin la empresa se vería en serios aprietos y su estabilidad estaría amenazada.

Escenario tres: Ni pío. En este escenario las variables Socio-Económicas y las Político - Jurídico- organizacional presentarían un estado negativo.

Este sería el peor de los casos, la empresa se vería con serios problemas económicos, perdidas constantes, no habría capital para inyectarle a la empresa, sería tan insostenible que poco a poco iría muriendo, al cerrar la empresa se generaría un grave problema social, se aumentaría el desempleo, se encarecería el producto y esto haría que en la mesa de los consumidores desapareciera la carne de pollo, las condiciones de vida de los habitantes de la zona se verían muy afectadas.

Escenario cuatro: marchando bien En este escenario las variables Socio-Económicas y las Político - Jurídico- organizacional presentarían un estado positivo.

Este sería el escenario ideal: Mediante créditos y aportes de socios la empresa, logra capitalizarse, el capital de trabajo aumenta y la empresa se consolida financieramente.-La comercialización se optimiza, los canales de comercialización se ven fortificados a través de las nuevas estrategias utilizadas, la demanda es satisfecha y se trabaja en aumentar la oferta. El trabajo investigativo, la aplicación de las BPM y HACCP ha permitido conseguir la máxima productividad en la producción, mejorando considerablemente la estabilidad de la empresa. Las alianzas estratégicas han permitido fortalecer las cadenas productivas las estrictas normas de bioseguridad en las distintas etapas han permitido posicionar la empresa. Asoavip se especializa en atender a sus clientes internos y externos generando un alto grados de motivación y sentido de pertenencia hacia la empresa.

Asoavip logra sistematizar todos sus procesos, inyectándole a la empresa tecnología de punta, lo que permite eficiencia y eficacia a la hora de producir y comercializar sus productos es certificada con la implementación de las BPM, la inocuidad de sus productos, el estricto cumplimiento de las normas, hacen de sus productos líderes en el mercado. Sus políticas empresariales han logrado mantener a sus clientes internos con un alto grado de motivación y sentido de pertenencia hacia la empresa. La excelente planeación y ejecución de los cronogramas de actividades hacen que las metas y objetivos empresariales se cumplan paso a paso, garantizando el éxito del estudio. Con el fortalecimiento de las cadenas productivas y las alianzas estratégicas, se ha garantizado la estabilidad de los inventarios de materias primas e insumos, optimizando la producción y comercialización. La eficaz aplicación de sistemas de selección y reclutamiento de personal, han logrado mantener un excelente clima laboral que se ve reflejado en resultados de la empresa, como lo es el logro de las metas y objetivos. La excelente planeación y prevención con respecto a los cambios o fenómenos climáticos, la implementación de las BPM hacen que el riesgo ambiental sea el mínimo posible

10.2. METODO DELPHI

No EVENTO	VARIABLES CLAVES	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	PREGUNTAS SOBRE LOS EVENTOS - HIPÓTESIS
E1	capital ©	Para el año 2014, la empresa se encontrara sólida, con un buen capital de trabajo que	¿En qué porcentaje se incrementara el capital al año 2014?

		garantizara su continuidad.	
E2	Comercialización de productos(CP)	El posicionamiento de la empresa en gran parte se deberá a la calidad del producto, conseguida a través del mejoramiento continuo, lo que permitirá incrementar su producción.	¿Manteniendo la calidad del producto, se incrementara la demanda y la oferta satisfacera el mercado?
E3	Productividad(P)	Hacia el año 2014 la cantidad de bienes producidos y de recursos utilizados. Será acorde con las necesidades de la empresa, permitiendo su crecimiento y aumentando su rentabilidad.	¿Cuál sería la producción óptima y que recursos serian necesarios para alcanzar una buena rentabilidad?
E4	Cadena productiva(CP)	Para el año 2014 Asoavip se fortalecerá mediante la implementación de convenios o alianzas estratégicas con asociaciones que tengan que ver con su cadena productiva	¿Cuáles serian las instituciones, asociaciones o personas que participarían en las alianzas estratégicas?
E5	Servicio al cliente(SC)	Para el 2014 Asoavip contara un complejo sistema de servicio al cliente, implementando políticas como la de justo a tiempo .y dando valor agregado	¿Qué estrategias se deben implementar para asegurar la satisfacción total de las necesidades de nuestros clientes?
E6	Aplicación de tecnología(AT)	Se tecnifican los procesos, implantando nuevas tecnologías que permiten organizar y hacer más eficiente y efectivo el trabajo.	¿Al aplicar nuevas tecnologías la empresa se podrá consolidar como una de las mejores en su rama?
E7		Se lograra dar	¿En el año 2014

	Normatividad(N)	cumplimiento a las nuevas normas de producción limpia, practicando las BPM	se Lograra implementar las BPM?
E8	Tiempo(T)	Asoavip en los siguientes 4 años lograra consolidarse como empresa líder en la producción y comercialización de pollo	¿Qué mecanismos debe utilizar Asoavip para consolidarse como la empresa líder en su área?
E9	Motivación M	Para el 2014 Asoavip contara con socios comprometidos con la Misión y Visión de la empresa, motivados para alcanzar su metas y objetivos	¿Qué estrategias se pueden implementar para lograr socios comprometido y con sentido de pertinencia y pertenencia hacia la empresa?
E10	Riesgo de aprovisionamiento y disponibilidad de materia prima(RM)	Para el año 2014 Asoavip a través de alianzas estratégicas y consolidación de las cadenas productivas garantizara un abastecimiento total de materia prima e insumos necesarios para sostener la producción	¿Cómo lograr la integración de las cadenas productivas para garantizar un eficiente suministro de materias primas e insumos?
E11	Reclutamiento de personal(RP)	Para el año 2014, mediante las alianzas estratégicas con instituciones como el SENA se lograra tecnificar el recurso humano	¿La capacitación y certificación de personal, garantizara buenos resultados en las BPM a, para el año 2014?
E12	Calidad de producto(CP)	El posicionamiento de la empresa en gran parte se deberá a la calidad del producto, conseguida a través del mejoramiento continuo de los procesos administrativos y	¿Manteniendo la calidad del producto, posibilitara la exploración de nuevos mercados nacionales e internacionales?

		operativos.	
E13	Riesgo Ambientales(RA)	Las nuevas políticas gubernamentales permiten, implementar sistemas que no deterioren el medio ambiente	¿En el año 2014 con las nuevas políticas implementadas se reducirá los daños al medio ambiente?

Cuadro 7. Método delphi

Capital, (C) EL 80% de los encuestados opinan que para el año 2014 Asoavip se verá consolidada financieramente, con buen capital de trabajo.

Comercialización de Productos, Los encuestados opinan que con el establecimiento y consolidación de cadenas productivas y alianzas estratégicas, la comercialización de productos se garantizara.

Productividad: el 70% de los encuestados opina que Hacia el año 2014 la cantidad de bienes producidos y de recursos utilizados, será acorde con las necesidades de la empresa, permitiendo su crecimiento y aumentando su rentabilidad.

Cadena productiva CP: Las personas consultadas opinan en su gran mayoría que para el año 2014 se lograra integrar la cadena productiva, reflejando mejores resultados.

Servicio al cliente SC: Se generaliza la opinión en la medida que para el 2014, se habrá logrado inculcar un alto sentido de preferencia de los clientes hacia Asoavip, sus políticas y valor agregado en los productos, la hacen la preferida.

Aplicación de tecnología. Los expertos opinan que al invertir en tecnología se mejoran los aspectos de producción y comercialización de Asoavip.

Normatividad: Con el cumplimiento de las leyes, las BPM Asoavip se abrirá caminos hacia la preferencia y excelencia en sus productos.

Motivación: La opinión generalizada de los encuestados se focaliza en que en la medida en que se mantenga buenas condiciones de trabajo, la motivación será la mejor, lo que dará paso a personal comprometido con las metas y objetivos empresariales.

Tiempo: Los expertos opinan que si se prevén y se construyen planes de contingencia ante los posibles riesgos, el impacto de estos, si se llegaran a presentar se reduciría considerablemente.

Riesgo de Aprovisionamiento de materia prima: el 100% de los encuestados opina que si se ejerce un adecuado y planificado control sobre los inventarios de insumos y materias primas este riesgo no se dará.

Reclutamiento de personal: el 80% de los encuestados coinciden en que si se realiza un seguimiento y cumplimiento de los procesos de selección de personal, se lograra optimizar y tecnificar el talento humano disponible.

Riesgos Ambientales: Los consultados coinciden en que si se implementan las BPM se reducirá el riesgo.

10.3. ANALISIS MORFOLOGICO

El análisis morfológico tiene como objetivo explorar de manera sistemática los futuros posibles, a partir del estudio de todas las combinaciones que resultan de descomponer un sistema¹⁴.

Para realizar el análisis morfológico se puede utilizar el software del Laboratorio de Investigación en Prospectiva Estratégica y Organización (LIPSOR), SMIC, o Método de impactos cruzados, que se basa en la evaluación de los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos. o el software MORPHOL, desafortunadamente estas herramientas presentan algunas dificultades al aplicarlas, por tanto este análisis se realizó manual, Partiendo de las hipótesis esbozadas, se resumen los escenarios planteados por los expertos en el siguiente cuadro:

EXPERTOS	ESCENARIO PROBABLE	ESCENARIO POSIBLE	ESCENARIO DESEABLE
Rafael Ospitia E1	1.1 Si la empresa no invierte no prosperara	1.2 si se invierte en tecnología mejorara la productividad	1.3 Asoavip lograra posicionarse como la empresa líder en su rama para el 2014
Rafael Saavedra	2.1 La empresa continuara sin cambio alguno	2.2 La empresa se capitalizara	2.3 Se implementaran las BPM
Fabiola López	3.1 Se lograran incentivos laborales	3.2 Se establecerán alianzas	3.3 La empresa será muy conocida en la

¹⁴ Mera Rodríguez, Carlos William. Modulo Prospectiva Estratégica. UNAD – Bogotá, 2006¹⁴

		estratégicas	región
Hernando Tirado	4.1 Se organizaran los procesos	4.2 Se dará cumplimiento a la normatividad vigente	4.3 se lograrán altos estándares de calidad en su producto
Jesús Ortigosa	5.1. Se implementaran las BPM	5.2 Se consolidara la cadena productiva	5.3 se optimizara la producción y comercialización
Jerónimo Poche	6.1 Se mantendrá los inventarios de materia prima	6.2 La calidad del producto es reconocida	6.3 Se aplicara tecnología en todos los procesos
Luis Carlos Ordóñez	7.1 La motivación se dará a través de los incentivos favorables	7.2 Se establecerán procesos claros y eficientes en la selección y reclutamiento del personal	La empresa se consolidara financieramente.
Adolfo León Uvajoa Aviles	8.1 La empresa crecerá	8.2 El servicio al cliente se mejorara, se dará valor agregado	8.3 Será la mejor empresa en la región, brindara mejores condiciones de vida a los habitantes de La Plata Huila
Adiela Ramos	9.1 Con la implementación del estudio prospectivo se alcanzaran las metas empresariales	9.2 Se tendrá una empresa sólida	9.3 Será reconocida y valorada, como empresa en su actividad económica.
Has Bleydi Hoyos Chavarro	10.1 Se preverán los cambios de tiempo, implementando planes de contingencia	10.2 La productividad se verá incrementada	10.3 Las alianzas estratégicas y la consolidación de la cadena productiva harán de Asoavip una empresa de renombre.
Magaly Pastrana Menza	11.1 si no se implementa el plan prospectivo la empresa no progresara	11.2 Se implementaran las BPM	11.3 Se presentara como ejemplo de nueva empresa en su sector

Gonzalo días	12.1 Se presentara un producto de calidad	12.2 Asoavip incrementara su capital de trabajo	12.3 Será sólida financieramente lo que permitirá invertir en tecnología, mejorando la comercialización y producción
--------------	---	---	--

Cuadro 8. Expertos escenarios posible, probable y deseable

En total se presentaron 36 opiniones de expertos e investigadores sobre los escenarios, los investigadores escogieron sus escenarios apuesta así:

Adiela Ramos (1.1,1.2,1.3,2.2, 2.3, 3.1,3.2, 3.3, 11.3), Asoavip se capitalizara, Al implementarse las BPM, se mejoraran los procesos de comercialización y producción, destinaran parte dl capitán para optimizar sus procesos inyectándole tecnología, lo que hará que la empresa sea reconocida en la región, además sus productos de calidad y la institucionalización de políticas de calidad y buen ambiente laboral, permitirán que se obtengan alianzas estratégicas y se implementen las cadenas productivas, el valor agregado en sus productos y la implementación del plan prospectivo, la presentara como la nueva empresa en su género en la región.

Magaly Pastrana Menza: (2.2, 5.1, 5.2, 5.3, 6.3, 4.1, 4.3, 7.2., 10.3)
La empresa logra capitalizarse, se implementan las normas de BPM, se consolida la cadena productiva logrando optimizar la producción y comercialización, los procesos serán tecnificados, el establecimiento de alianzas estratégicas permitirán que la Asoavip surja y se proyecte como ejemplo de progreso y eficiencia.

Has Bleydi Hoyos Chavarro: (1.2, 1.3 2.2, 4.3 9.1, 9.3, 10.3,)
Mediante políticas claras, en cuanto a la comercialización y producción, con personal comprometido con la misión y visión empresarial Asoavip lograra inyectar tecnología, organizar sus procesos, perfilándose como la empresa líder en el sector, el fortalecimiento de las cadenas productivas y las alianzas estratégicas la harán más sólida

Luego de conocer el escenario apuesta de cada investigador, este se consolida para construir el escenario ideal así:

Este sería el escenario ideal: Mediante créditos y aportes de socios la empresa, logra capitalizarse, el capital de trabajo aumenta y la empresa se consolida financieramente.-La comercialización se optimiza, los canales de comercialización se ven fortificados a través de las nuevas estrategias utilizadas, la demanda es satisfecha y se trabaja en aumentar la oferta. El trabajo investigativo, la aplicación de las BPM ha permitido conseguir la

máxima productividad en la producción, mejorando considerablemente la estabilidad de la empresa. Las alianzas estratégicas han permitido fortalecer las cadenas productivas las estrictas normas de bioseguridad en las distintas etapas han permitido posicionar la empresa. Asoavip se especializa en atender a sus clientes internos y externos generando un alto grados de motivación y sentido de pertenencia hacia la empresa.

Asoavip logra sistematizar todos sus procesos, inyectándole a la empresa tecnología de punta, lo que permite eficiencia y eficacia a la hora de producir y comercializar sus productos es certificada con la implementación de las BPM, la inocuidad de sus productos, el estricto cumplimiento de las normas, hacen de sus productos líderes en el mercado. Sus políticas empresariales han logrado mantener a sus clientes internos con un alto grado de motivación y sentido de pertenencia hacia la empresa. La excelente planeación y ejecución de los cronogramas de actividades hacen que las metas y objetivos empresariales se cumplan paso a paso, garantizando el éxito del estudio. Con el fortalecimiento de las cadenas productivas y las alianzas estratégicas, se ha garantizado la estabilidad de los inventarios de materias primas e insumos, optimizando la producción y comercialización. La eficaz aplicación de sistemas de selección y reclutamiento de personal, han logrado mantener un excelente clima laboral que se ve reflejado en resultados de la empresa, como lo es el logro de las metas y objetivos. La excelente planeación y prevención con respecto a los cambios o fenómenos climáticos, la implementación de las BPM hacen que el riesgo ambiental sea el mínimo posible

ANALISIS

ESTRATEGICO

11. POLÍTICAS Y/O PROYECTOS Y/O PLANES

Estrategias para lograr el escenario apuesta, aquí se describen el objetivo, que es el resultado esperado que se formula en términos amplios; de cada variable clave, las metas que son la cuantificación y precisión del objetivo; las estrategias que son el grupo de acciones que apuntan al objetivo y metas y las acciones que se refieren a las actividades o tareas concretas que se deben realizar para lograr las metas y objetivos propuestos.

11.1. ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA

Para identificar los factores favorables en la consecución de las metas y objetivos propuestos (factores que favorecen el cambio del presente al futuro: Fortalezas y oportunidades) y los desfavorables (factores que retardan o impiden el cambio del presente al futuro: debilidades y amenazas).se presenta la siguiente matriz.

MATRIZ FODA ASOAVIP	
FORTALEZAS (internas) -Conocimientos de todos procesos y la cadena productiva -Buenas relaciones interpersonales del equipo de trabajo. -Amplios horizontes y actitud preactiva y proactiva de sus socios. -Buena capacidad de endeudamiento. - Ubicación estratégica, fácil acceso calidad en los productos, Disponibilidad de materia prima de excelente calidad	OPORTUNIDADES (externas) -Generación de empleo y desarrollo para el municipio. -Lograr Incentivos tributarios, ayudas gubernamentales por brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo al país (fuentes de empleo), Alianzas estratégicas para capacitación de personal, y comercialización de los productos, financiación. -Expansión y posicionamiento en el mercado, aprovechando la salida al mar.
DEBILIDADES (internas) -La oferta no es suficiente, para suplir la demanda regional. Falta de inventario disponible, de	AMENAZAS (externas) Falta de personal experto en las labores, para aplicar las BPM. -Recesión económica, poco

<p>materia prima.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de gestión administrativa y de Talento humano tecnificado. -Falta de sistematización en las áreas administrativa y productiva. -Falta de investigación y desarrollo tecnológico. . Encadenamiento de la producción (cadena productiva). - -Demanda insatisfecha - -Falta de gestión y organización empresarial - -Integración de la Cadena productiva 	<p>crecimiento del PIB, pérdida de capacidad adquisitiva crisis financiera, sanciones por cambios en las políticas ambientales, incremento en los precios de los insumos utilizados en la producción, -Las políticas de globalización o apertura económica.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Insatisfacción de la demanda -Competencia fuerte, la aparición en el mercado de marcas más baratas
---	---

	-	-
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Generación de empleo -Consecución de recursos gubernamentales. -expansión y posicionamiento en el mercado. -Acuerdo, Alianzas estratégicas 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acompañamiento y asistencia técnica a entidades educativas para formar personal técnico en los procesos -Promover el crecimiento y desarrollo empresarial y regional, brindando soluciones de empleo, transformando el hoy para construir el mañana. -Gestionar recursos financieros, para mejorar la producción y comercialización 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acompañamiento y asistencia técnica a entidades educativas para la formación calificada en procesos de la industria del ladrillo. -Promover el crecimiento y desarrollo empresarial y regional, brindando soluciones de empleo, transformando el hoy para construir el mañana. -Gestionar recursos financieros, para aumentar la capacidad en planta, y llegar a

	<p>-Investigación y desarrollo tecnológico basado en la innovación y preferencias de los clientes para ampliar el mercado, e implementar las cadenas de valor.</p>	<p>todos los clientes potenciales. Investigar y desarrollar tecnología basado en la innovación de productos, que permita ampliar el mercado, e implementar las cadenas de valor</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>-Incumplimiento de las normas.</p> <p>- Recesión económica</p> <p>-Personal tecnificado</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Implementar programas de capacitación, para el conocimiento y difusión de la actividad dirigida a población joven,</p> <p>Propiciar el cambio, respondiendo a las necesidades de los consumidores, innovando en la presentación del producto, creando una nueva cultura del pollo. .</p> <p>Gestionar recursos financieros para la implementación de tecnología, permitiendo definir parámetros de calidad mediante mecanismos de BPM aumentando la producción para cubrir la demanda.</p> <p>Desarrollar e implantar alianzas estratégicas con productores similares</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Integrar alianzas estratégicas con organizaciones con el fin de capacitar al personal en procesos y procedimientos a fines, para adquirir financiación y proveer de tecnología apropiada, buscando maximizar la producción y comercialización.</p> <p>Reorganización de la empresa en su aspecto administrativo, y de procesos fijando políticas claras, que reviertan en la satisfacción de clientes internos y externos.</p> <p>Realizar seguimiento y cumplimiento en las BPM..</p> <p>Generar convenios de transferencia tecnológica, capacitación, asistencia técnica, investigación constante, con</p>

	<p>buscando fortalecer las cadenas productivas</p> <p>Desarrollar estudios de mercadeo comparativos que generen políticas, planes, programas, y acciones competitivas en promoción y marketing, buscando extender los servicios.</p>	<p>universidades como la UNAD y entidades que propicien el crecimiento empresarial, buscando mejorar la productividad</p>
--	--	---

Cuadro 9. Matriz FODA

11.2. OBJETIVOS

Diseñar estrategias a implementar para la consecución del escenario puesta al 2014 en la producción y comercialización de la empresa Asoavip.

11.3. METAS

-Capitalizar la empresa, mediante aportes de socios, créditos, ayudas de entidades gubernamentales y no gubernamentales, para el año 2010.

- -Para el año 2011, sistematizar los procesos productivos y operativos, aumentar la capacidad de producción en un 40%.
- -Para el año 2011 invertir en tecnología para optimizar la producción y comercialización.
- --Para el año 2011 consolidar e integrar las cadenas productivas.
- Buscar alianzas estratégicas en el 2010.
- -Realizar estudios pertinentes a detectar las necesidades futuras, de las nuevas generaciones, dadas las condiciones ambientales, socio-económicas, y presentar un producto acorde, en los años 2011 y 2012.
- -Lograr maximizar la producción y los procesos de comercialización para el año 2013.
- -Expansión del mercado para el año 2013.
- -Mejorar y ampliar los puntos de ventas para el año 2011

11.4. ACCIONES, Y/O ACTIVIDADES

Para lograr el objetivo estratégico del diseño de estrategias para la consecución del escenario apuesta al 2014 en la producción y comercialización de la empresa Asoavip del municipio de La Plata Huila, se presenta una propuesta para el plan de acción, que contempla varias actividades a desarrollar, las cuales deben contribuir al logro de dicho objetivo. En principio, los responsables de las actividades serán los miembros de La Junta directiva de Asoavip, junto con los investigadores. Las actividades a desarrollar son las siguientes:

- Acogerse a incentivos del gobierno para la adquisición de tecnología.
- Incentivar la compra del producto dando valor agregado, brindando Calidad responsabilidad y eficiencia en el proceso de comercialización.
- Realizar programas de investigación, de los nuevos mercados dadas las proyecciones o pronósticos de los tiempos futuros.
- Implementar programas de buenas prácticas de manejo BPM.
- Formar alianzas estratégicas de capacitación con el Sena, y entidades que permitan o faciliten la comercialización (venta al por mayor).
- Ampliación de infraestructura física de la zona bodega, y parte administrativa, laboratorio.
- Mantener un buen inventario de materia prima e insumos disponible.
- Realizar talleres para compartir ideas, experiencias y conocimientos novedosos del área, participar en ferias, para mostrar el producto y sus bondades.
- Iniciar un proceso de culturización en el consumo de pollo y en los beneficios que este tiene para la salud humana.
- Diseñar y ejecutar un programa de formación a los socios en direccionamiento estratégico, gestión comercial, gerencia del día a día, aseguramiento de la calidad, administración de la información, innovación tecnológica y logro de los resultados.
- Realizar planeación estratégica que permita cumplir con las metas trazadas y cumplir los objetivos al 2014.
- Hacer de los productos Asoavip líderes en el mercado, preferidos por los consumidores.

- Estricto cumplimiento con las obligaciones internas (empleados) y externas (clientes) de la empresa.
- Dar respuesta a la demanda del mercado
- Establecer y divulgar alianzas estratégicas, tecnológicas, comerciales, de mercado con entidades como el SENA, las universidades, empresas del sector, pro export, realizar ruedas de negocios, desarrollar cadenas productivas.
- Desarrollar programas de impacto social y ambiental que proporcionen un valor agregado a la empresa.
- Gestionar por parte del gremio, incentivos comerciales, económicos y tributarios.
- Realizar estudios para detectar mercados nacionales e internacionales en los cuales los productos tengan ventajas competitivas.
- Destinar al menos el 5% de los ingresos mensuales a programas de investigación y diseño.
- Propiciar la investigación y desarrollo aplicado al producto.
- Hacer investigación de laboratorio que permita el desarrollo de la materia prima.
- Propiciar, gestionar, la construcción de una planta de sacrificio.
- Crear un sistema de entrega de pedidos y control al tiempo de entrega, cantidades, referencias, disponibilidad de mercancía y calidad.
- Mejorar las condiciones de puntos de venta, instalaciones, acceso, exhibición.
- Valorar y segmentar el mercado.
- Incentivar alianzas tecnológicas y comerciales entre productores locales.
- Realizar estudios de prevención que permitan contrarrestar posibles riesgos.
- Crear la página Web, propiciar comercio electrónico.
- Implementar Redireccionamiento estratégico, planes de contingencia para superar posibles fallas.

- En Engorde, obtener la mayor cantidad de gramos de carne de primera, produciendo aves sanas con una buena configuración muscular.
- Establecimiento de estrictas normas de bioseguridad en las distintas etapas de esta parte de la cadena productiva, que deben ser cumplidas disciplinadamente.
- Adquisición de las mejores materias primas disponibles en el mercado.
- Producción del mejor alimento balanceado en las diferentes presentaciones.
- Suministro de la mejor calidad de agua a las aves
- Adecuado manejo de las mismas.

11.5. PLAN DE SEGUIMIENTO Y/O PLAN VIGIA

- Evaluar los programas continuamente, para detectar posibles fallas y adoptar acciones tendientes al mejoramiento.
- Mantenerse informado, de los cambios políticos, económicos, financieros, que puedan servir para cumplir con los objetivos propuestos.
- Establecer el cronograma de actividades, llevando un control adecuado en el cumplimiento del mismo.
- Verificación del cumplimiento de las metas propuestas, auditoria constante a los procesos desarrollados, para lograr el objetivo propuesto.

12. CLASIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATEGICAS

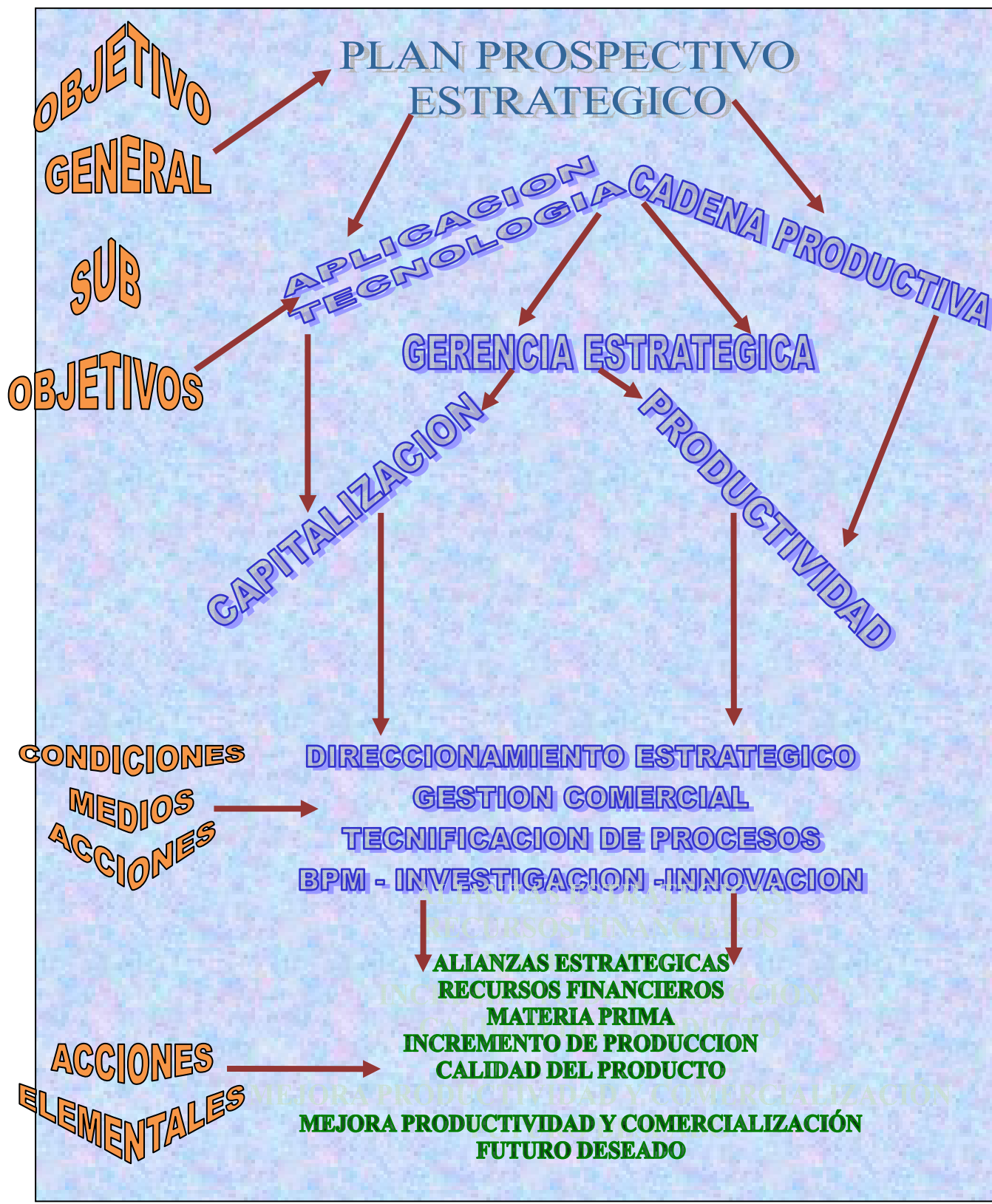
Para construir el escenario ideal o escenario apuesta, se requiere contar con la Participación activa de todos los actores sociales, para lograr implementar con éxito el plan prospectivo.

Al realizar el análisis de plano de influencia y dependencia de las variables más importantes del problema diseño de estrategias para la consecución del escenario apuesta al 2014 en la producción y comercialización de la empresa Asoavip del municipio de La Plata Huila, se encontró que en el cuadrante superior derecho, **zona de conflicto** se ubican cuatro variables: **Cadena productiva, capital, productividad, aplicación de tecnología**. Esta situación corresponde a los planteamientos del enfoque sociológico, que atribuye una relación de causalidad a las variables mencionadas con relación al problema, la consecución del escenario apuesta al 2014 en la producción y comercialización de la empresa Asoavip del municipio de La Plata Huila. En la parte alta del cuadrante se ubican las *variables clave* del sistema, que también se denominan **variables reto**. Son muy influyentes y dependientes, se considera que tienen la capacidad de perturbar el sistema. En este caso **Productividad y Aplicación de tecnología**. Precisamente sobre las variables reto, hay que realizar un mayor trabajo a través de la implementación de estrategias que permitan mejorar en el tiempo propuesto en la investigación.

12.1. MÉTODO ÁRBOL DE PERTINENCIA

El objetivo principal, en el marco de una metodología integrada, es identificar proyectos coherentes, es decir, opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y los escenarios más probables del entorno.

Este método aplicado en su origen sobre todo en el área de la investigación tecnológica y militar, tiene como objetivo ayudar a la selección de acciones elementales u operaciones en vista de satisfacer objetivos generales



PROPUESTA PROSPECTIVA Y ESTRATÉGICA

Propuesta para diseño de estrategias para la consecución del escenario apuesta al 2014 en la producción y comercialización de la empresa Asoavip del municipio de La Plata Huila

PRESENTACIÓN

La propuesta de diseñar e implementar un plan prospectivo estratégico se direcciona al mejoramiento continuo en el área productiva, y de comercialización buscando el perfeccionamiento en los procesos con el fin de convertirse en una organización competitiva en el creciente mercado, canalizando su rumbo hacia el desarrollo evolutivo del pensamiento y la acción pre activa y proactiva, con el fin único de satisfacer las necesidades del consumidor, ofreciendo un producto de alta calidad

Para alcanzar este objetivo se pretenden mejorar el desempeño y la posición competitiva, contribuyendo a que Asoavip sea una organización que estimule a los clientes (internos y externos), creando un ambiente de servicio, formado en la calidad del producto, propiciando un alto crecimiento de su tasa de retorno y utilidades sobre los activos y venta.

Beneficiarios.

Los beneficiarios del plan prospectivo y estratégico para la consecución del escenario apuesta al 2014 en la producción y comercialización de la empresa Asoavip del municipio de La Plata Huila son los principales actores y expertos que conforman el entorno, el consumidor final,

Contenido

La empresa ASOAVIP, en el pasado que es reciente, dado que solo tiene ocho (8) años de existencia desde su fundación en el 2001, surge como una asociación de productores de pollo que no tienen cómo distribuir, comercializar su producto, dado que no existe organización que les permita defender sus propios intereses y están sometidos al exceso de oferta que incide en el precio, porque los clientes se interesan más por el precio que por la calidad.

Ante esta difícil situación algunos productores deciden organizarse y dar paso a la empresa ASOAVIP, que nace fruto de la necesidad de comercializar y competir con éxito en el mercado de la carne de pollo a nivel local, inician siguiendo los parámetros tradicionales y jurídicos para la consolidación de la empresa y como paso importante regulan la producción para no producir en exceso.

Organización empresarial (gerencia estratégica) para proyectar la empresa es necesario soñar el futuro que se desea, pero además ser preactivos y proactivos, para lograr el futuro soñado, en este orden de ideas, es necesario iniciar un proceso de culturización e implementación de: un programa de formación en direccionamiento estratégico, gestión comercial, gerencia del día a día, aseguramiento de la calidad, administración de la información, innovación tecnológica y logro de los resultados reflejados en la productividad y comercialización de sus productos.

Para ello se contara con la ayuda de la Cámara y Comercio de La Plata, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, La UNAD, la Alcaldía Municipal entre otros.

REDUCIR COSTOS Y MEJORAR CALIDAD,

Adquisición tecnología Inversión a corto plazo. Realizado el plan prospectivo se identifico la necesidad de inyectar tecnología ya que es de gran importancia para agilizar los procesos en la parte operativa y a si minimizar costo, evitar la mortalidad de pollitos, contar con inventario disponible para dar cumplimiento a la demanda. Para esto se plantea capitalizar la empresa, con aportes o recursos propios de los socios, \$5.000.000 millones por socio, más posibles créditos en Davivienda: oficina La Plata o Banco Agrario: que Presta por intermedio de Bancoldex (banco de segundo piso), El patrimonio debe ser superior a \$200.000.000.oo, Plazo máximo 5 años, Tasa de interés 18% efectivo anual, Garantía pignorada al banco.

De igual manera se necesita invertir en el mejoramiento de las instalaciones actuales, dividir las zonas, (área administrativa, bodega, laboratorio, el punto de venta necesita de algunas reformas que para darle una mejor presentación al producto.

A corto plazo: Como metas a corto plazo estala implementación de tecnología de punta es sus procesos tanto administrativos como productivos, el mejoramiento de la infraestructura de la sede principal, los puntos de ventas, integrar la cadena productiva, buscar alianzas estratégicas, investigar en la ampliación del mercado y aplicación de innovación en presentación, comercialización del producto. Implementación de las BPM. Realizar contactos con fenavi, participar en talleres, ruedas de negocio, ferias etc, para promocionar la empresa.

A largo plazo: Construcción de establecimiento propio o Planta para el levante de los pollos, lograr la construcción de la planta de sacrificio, Explorar mercados nacionales e internacionales, invertir en obras sociales que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de las persona.

Procesos de investigación

Para posicionar la empresa, maximizar su productividad y comercialización, es necesario emprender todo un programa de investigación, para lo cual proponemos:

Realizar alianzas estratégicas con Universidades como la UNAD, La Surcolombiana, el SENA, Fenavi- fonavi, gremios afines, que conlleven a transferir conocimientos, tecnologías, que incentiven y desarrollen los procesos investigativos, y descubrir, crear nuevos y mejores métodos de producción, y comercialización, innovación en los productos.

Destinar una partida del 2% de los ingresos mensuales, para invertir en investigación. Centrando está en la presentación del producto, la venta al por mayor, venta especializada.

Imagen corporativa--: Iniciar un programa de divulgación empresarial, dando a conocer la empresa, sus servicios y sus proyecciones, no solamente en la región sino en todo Colombia, para ello se realizaran foros educativos, participación en eventos feriales, visitas empresarial, ruedas de negocios, portafolio de servicios, pagina web, para que la empresa sea conocida en el mundo. Instaurar las cadenas de valor, para darle mas realce y servicios y por ende beneficios a los clientes o consumidores finales.

Calidad del producto. Con la implementación de las BPM, la capitalización, las practicas de procedimientos y programas estratégicos se tendrá como resultado un producto de mejor calidad, con ventajas competitivas y valor agregado.

12.2. METODO MULTIPOL

Para realizar este método los investigadores del presente plan prospectivo respondieron la siguiente pregunta y le dieron su respectiva calificación.

¿Qué grado de pertinencia le califica usted al plan prospectivo y estratégico para la consecución del escenario apuesta al 2014 en la producción y comercialización de la empresa Asoavip del municipio de La Plata Huila

EXPERTO	GERENCIA ESTRATEGICA	GESTION COMERCIAL	TECNIFICACION DE PROCESOS	INVESTIGACION
E1	5	5	4	5
E2	5	5	4	4

5	4	5	5	4
SUM	14	15	13	13

13. CONCLUSIONES

Concluido el estudio prospectivo de Asoavip, cuyo propósito consistía en diseñar los diferentes escenarios en los que se puede encontrar al año 2014, con el propósito de compararlos, analizarlos y elegir la mejor opción de futuro, para iniciar el proceso de construcción. Se concluye lo siguiente:

El ejercicio permitió generar un espacio de reflexión, en el cual se interioriza la esencia de la prospectiva, de construir el futuro y dejar de un lado las posiciones negativas frente a él.

Mediante la realización de los talleres se identifico diferentes posiciones que existen sobre el tema, la generación de conocimiento colectivo, mediante el cambio de experiencias y percepciones de los diferentes expertos y actores involucrados, logrando identificar factores de cambio o variables claves y detectar campos en los cuales es necesario incidir para propiciar el futuro deseado y generar oportunidades de desarrollo y crecimiento de la empresa.

La generación del escenario apuesta permitió orientar y comunicar las estrategias organizacionales, de tal manera que se identifico donde quiere estar la organización al año 2014y que hay que hacer para conseguir ese objetivo final.

El ejercicio prospectivo, identifico que todos los actores involucrados, tienen una actitud positiva frente al escenario apuesta, lo cual genera el reto de armonizar estos intereses para lograr el objetivo común.

Este examen prospectivo de Asoavip, nos conduce a constatar que estamos a tiempo para construir el mejor de los futuros. El haber incursionado en los terrenos de las conjeturas nos permitió obtener mayor información para armar las piezas de ese futuro y nos brindo la oportunidad de analizar las acciones a seguir para lograr las metas a corto, mediano y largo plazo, y así cumplir con los objetivos propuestos, como también mostro los caminos a seguir y advierte cuales serán las vías equivocadas para no tomarlas y cuál es la ruta más aconsejable para orientarse a través de ella.

14. BIBLIOGRAFÍA

Astigarra, Eneko. El Método Delphi. Facultad de CC. EE y Empresariales. Universidad de Deusto. Donosita-San Sebastián

FRANCO Restrepo, Carlos Arturo. Iniciación a la Prospectiva Estratégica. Bogotá, 2003.

GODET, Michel. La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Cuadernos de LIPS. París, 2000.

BAENA, Paz, Guillermina. Prospectiva Política. México 2004

MERA Rodríguez, Carlos William. Modulo Prospectiva Estratégica. Bogotá, 2006. UNAD.

GOMEZ Castelblanco, Salomón. Modulo Curso Seminario de Investigación. 2005. UNAD.

MOJICA, Francisco José. Proceso prospectivo.

ROMERO, Marco Alberto. Elecciones, Reforma Política y Garantías

ElectORAles. Publicado en la Revista Actualidad Colombiana, CINEP.

PÉREZ Baralt, Carmen. Enfoques teórico-metodológicos en el estudio de la Participación electoral. CP, No.37, p.74-93. Venezuela 2006.

LOSADA, Rodrigo - GIRALDO, Fernando - MUÑOZ, Patricia. *Atlas sobre las Elecciones presidenciales en Colombia 1974 -2002*. Bogotá 2004.

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA. Editorial Leyer.

http://www.alimentos.ingcol.com/modules.php?name=Content&pa=show_page&pid=15

http://www.engormix.com/la_produccion_pollos_parrilleros_s_articulos_21_AVG.htm

..

15. ANEXOS

15.1. QUE APRENDI

ADIELA RAMOS. El estudio prospectivo me permitió aprender a leer la realidad, para aprender a escribir la historia, y a incidir en ella, es claro que todo lo que soñamos se puede conseguir, con esfuerzo, dedicación, esmero, planificación y evaluación constante. El curso de profundización prospectiva me permitió conocer sobre un tema realmente apasionante, es genial ver como se puede construir el futuro que se desea, y como métodos como el Micmac, Mactor, Smic, Morfhol y Multipol, permiten acercarse al futuro deseado.

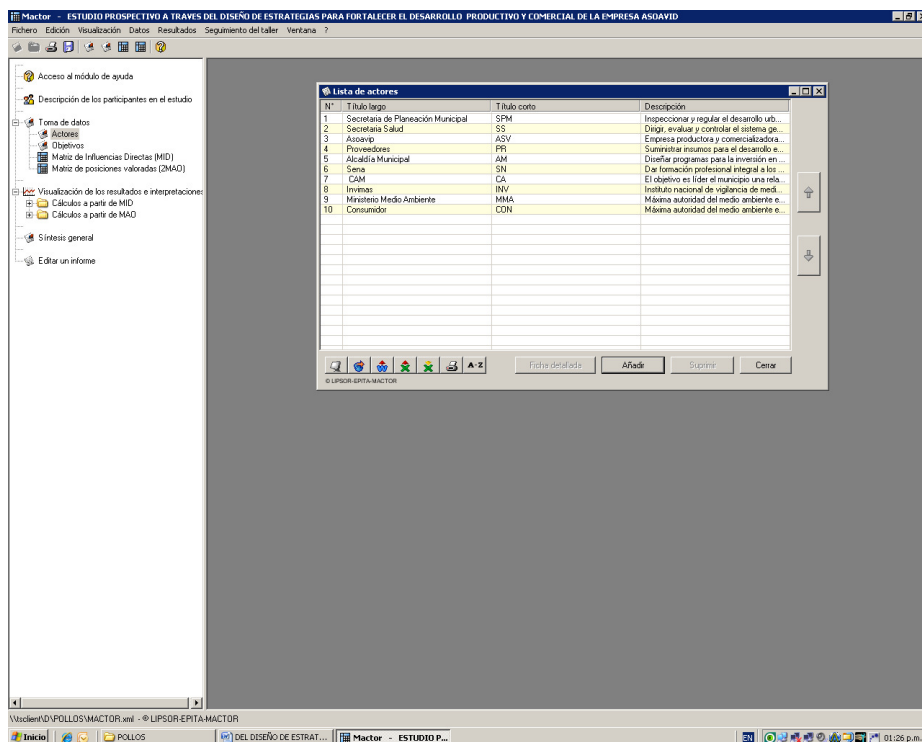
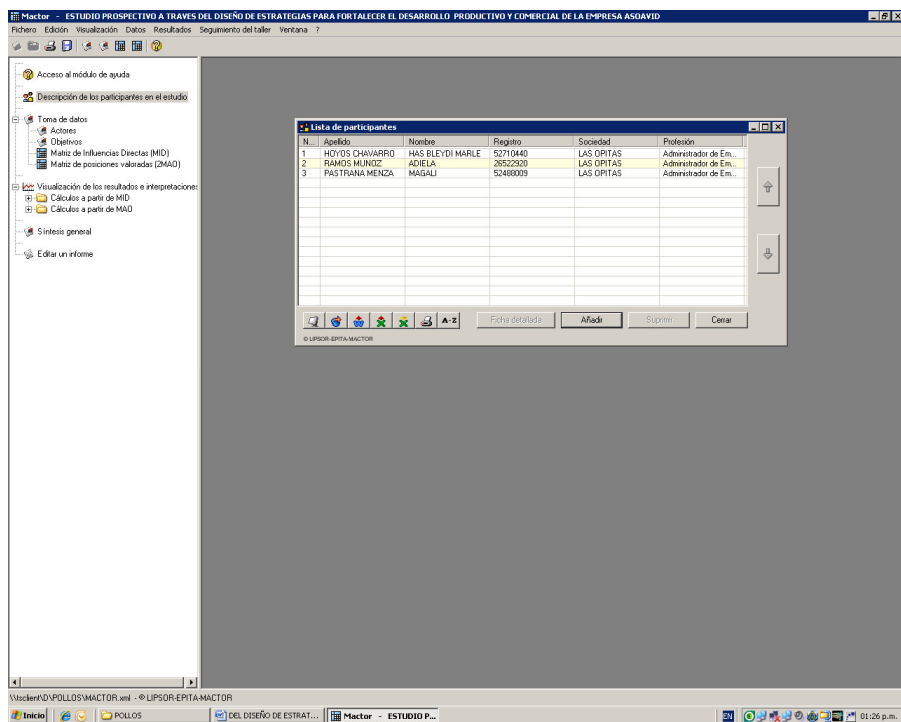
A pesar de la premura del tiempo, considero que aprendí mucho sobre prospectiva, y se con seguridad que me servirá mucho en mi vida profesional, sería bueno que la Universidad pensara en ampliar más el tema o en brindar un programa de especialización en prospectiva, se que con el tiempo el estudio prospectivo será muy importante para el desarrollo de nuestras empresas.

MAGALY PASTRANA: El laboratorio prospectivo fue para mí una gran experiencia, no había tenido la oportunidad anteriormente de conocer nada sobre prospectiva, puedo decir que es realmente apasionante, el desarrollo del trabajo prospectivo que le realizamos a Asoavip me permitió conocer mas sobre la prospectiva, aprender a aplicar sus métodos y los pasos a seguir para desarrollar un estudio prospectivo, el trabajo practico me permitió aprender mucho, es esfuerzo fue grande pero valió la pena, las largas horas de estudio, las trasnochadas fueron realmente justificadas con los que se aprendió, puedo decir que la prospectiva me servirá tanto en la vida profesional como familiar.

HAS BLEYDI HOYOS CHAVARRO: Para el desarrollo del estudio prospectivo debo decir que fue realmente satisfactorio ya que me permitió aprender a conocer sobre un tema desconocido para mi, aunque se presentaron muchas dificultades, ya que las integrantes del equipo vivimos en diferentes ciudades, pero esto no fue obstáculo para que pudiéramos terminar con éxito el trabajo como tampoco para aprender sobre prospectiva. Puedo decir sin temor a equivocarme que este estudio me servirá mucho para mi vida profesional, además se que cada día será más difundido y las empresas lo tomaran como elemento necesario para proyectarse en el futuro.

Como sugerencia para futuros estudios, pienso que la universidad debería tener o adquirir el software prospectivo, además se debería ampliar mas el tiempo,(un semestre).

15.2. IMÁGENES MACTOR



Mactor - ESTUDIO PROSPECTIVO A TRAVÉS DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMERCIAL DE LA EMPRESA ASOAVID

Acceso al módulo de ayuda

Descripción de los participantes en el estudio

Toma de datos

- Acciones
- Objetivos
- Matriz de Influencias Directas (MID)
- Matriz de posiciones valoradas (ZMAO)

Visualización de los resultados e interpretación:

- Cálculos a partir de MID
- Cálculos a partir de MAO

Síntesis general

Editar un informe

Matriz de Influencias Directas (MID)

	SPM	SS	ASV	FR	AM	SN	CA	INV	MMA	CON
SPM	0	3	2	0	2	1	2	3	2	0
SS	2	0	3	1	2	0	0	2	1	0
ASV	2	2	0	3	2	1	1	3	2	3
FR	1	0	3	0	0	2	1	2	1	3
AM	2	2	3	0	0	3	1	2	2	0
SN	2	2	2	1	2	0	1	2	2	0
CA	2	1	2	0	1	1	0	2	2	2
INV	2	2	3	2	1	2	0	0	2	0
MMA	0	0	3	1	0	2	0	1	0	0
CON	0	1	2	2	0	1	0	1	0	0

Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor :

- 0: Sin influencia
- 1: Procesos
- 2: Proyectos
- 3: Misión
- 4: Existencia

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

OK Anular

\\tsclient\D\POLLOS\MACTOR.xml - @ LIPSOR-EPITA-MACTOR

Inicio POLLOS DEL DISEÑO DE ESTRAT... Mactor - ESTUDIO P... 01:28 p.m.

Mactor - ESTUDIO PROSPECTIVO A TRAVÉS DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMERCIAL DE LA EMPRESA ASOAVID

Acceso al módulo de ayuda

Descripción de los participantes en el estudio

Toma de datos

- Acciones
- Objetivos
- Matriz de Influencias Directas (MID)
- Matriz de posiciones valoradas (ZMAO)

Visualización de los resultados e interpretación:

- Cálculos a partir de MID
- Cálculos a partir de MAO

Síntesis general

Editar un informe

Lista de objetivos

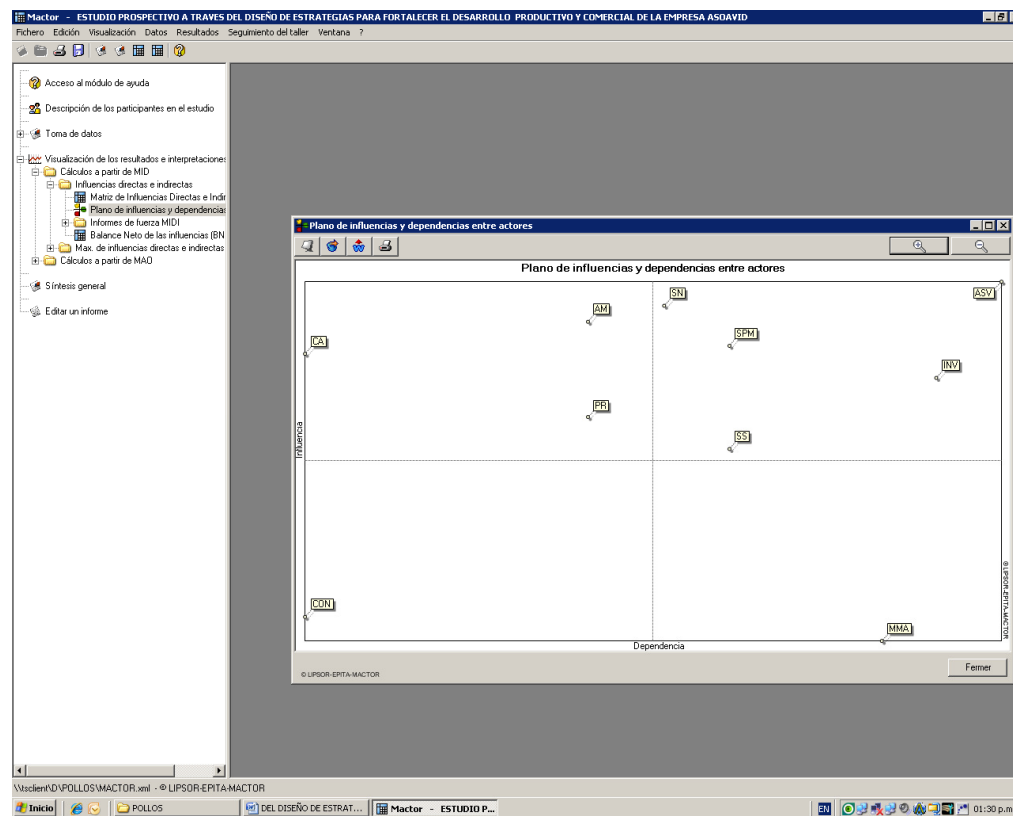
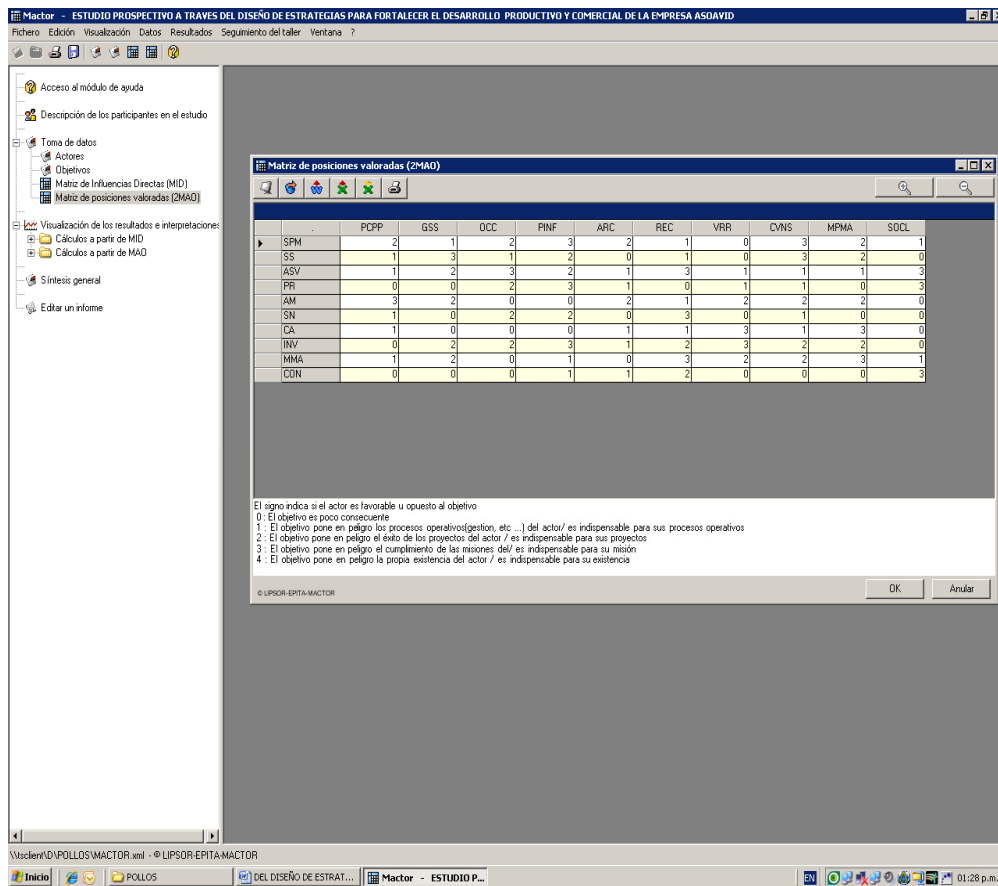
N°	Título largo	Título corto	Juego	Descripción
1	Proyectar y controlar los pol...	PCPP	PLANEACION	Proyectar, dirigr, implement...
2	Garantizar la seguridad soci...	SSS	SALUD	Garantiza el acceso al siste...
3	Organización comercial con...	OCC	COMERCIAL	Producir y comercializar pro...
4	Proveer insumos necesarios...	PNF	ORGANIZACIONAL	Caracterizar los insumos ne...
5	Administración de recursos	ARC	ORGANIZACIONAL	Gerencia y Administrar de m...
6	Responder con eficiencia y ...	REC	FORMACION	Actualizar en forma perman...
7	Vigilar recursos naturales re...	VRR	VIGILANCIA	Administrar eficientemente e...
8	Controlar y vigilar niveles sa...	CVNS	SALUBRIDAD	Trabaja por la protección d...
9	Certificar procesos del medi...	MPMA	AMBIENTAL	protege, vigila, certifica los...
10	Satisfacer oportunamente s...	SOCL	ECONOMICO	Satisfacer de forma oportun...

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Ficha detallada Añadi Suprimir Cerrar

\\tsclient\D\POLLOS\MACTOR.xml - @ LIPSOR-EPITA-MACTOR

Inicio POLLOS DEL DISEÑO DE ESTRAT... Mactor - ESTUDIO P... 01:27 p.m.



Mactor - ESTUDIO PROSPECTIVO A TRAVÉS DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMERCIAL DE LA EMPRESA ASOAVID

Archivo Edición Visualización Datos Resultados Seguimiento del taller Ventana ?

Acceso al módulo de ayuda
 Descripción de los participantes en el estudio
 Toma de datos
 Visualización de los resultados e interpretaciones:
 Cálculos a partir de MID
 Influencias directas e indirectas
 Matriz de Influencias Directas e Indirectas
 Plano de influencias y dependencias
 Informes de fuerza MIDI
 Balance Neto de las influencias (BN)
 Max. de influencias directas e indirectas
 Cálculos a partir de MAQ
 Síntesis general
 Editar un informe

Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI)

	SPM	SS	ASV	PR	AM	SN	CA	INV	MMA	CDN	li
SPM	11	11	15	7	9	9	5	13	12	4	85
SS	9	8	11	7	7	9	5	11	10	4	72
ASV	11	11	18	10	9	12	6	15	12	7	93
PR	8	3	12	9	7	5	4	11	9	7	76
AM	11	11	14	8	10	10	5	13	12	4	88
SN	12	11	14	7	10	10	6	13	13	4	90
CA	9	10	13	9	8	9	5	11	11	4	84
INV	10	9	14	8	9	9	6	12	11	5	81
MMA	6	5	7	6	5	5	3	7	6	4	48
CDN	6	5	7	7	5	5	3	7	6	4	51
Di	82	82	107	69	69	76	43	101	96	43	768

Los valores representan las influencias directas e indirectas de los actores entre ellos :
 Cuanto más importante es la cifra mayor influencia del actor sobre otro.

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Fin

Inicio POLLOS DEL DISEÑO DE ESTRAT... Mactor - ESTUDIO P... 01:29 p.m.

Mactor - ESTUDIO PROSPECTIVO A TRAVÉS DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMERCIAL DE LA EMPRESA ASOAVID

Archivo Edición Visualización Datos Resultados Seguimiento del taller Ventana ?

Acceso al módulo de ayuda
 Descripción de los participantes en el estudio
 Toma de datos
 Visualización de los resultados e interpretaciones:
 Cálculos a partir de MID
 Influencias directas e indirectas
 Matriz de Influencias Directas e Indirectas
 Plano de influencias y dependencias
 Informes de fuerza MIDI
 Bajo forma de vector
 Bajo forma de histograma
 Balance Neto de las influencias (BN)
 Max. de influencias directas e indirectas
 Cálculos a partir de MAQ
 Síntesis general
 Editar un informe

Vector de relaciones de fuerza MIDI

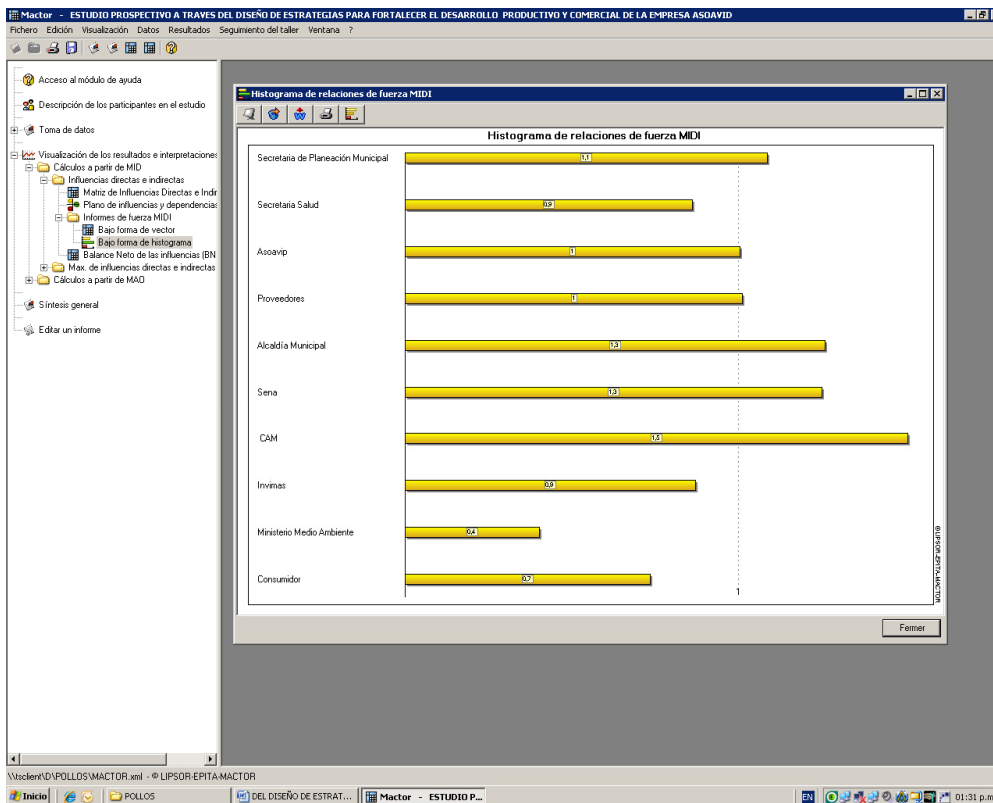
	Ri
SPM	1.09
SS	0.96
ASV	1.01
PR	1.01
AM	1.26
SN	1.25
CA	1.51
INV	0.97
MMA	0.40
CDN	0.74

Ri es la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta las influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción.

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Fin

Inicio POLLOS DEL DISEÑO DE ESTRAT... Mactor - ESTUDIO P... 01:30 p.m.



	SPM	SS	ASV	PR	AM	SN	CA	INV	MMA	CDN	Suma
SPM		2	4	-1	-2	-3	-4	3	6	-2	-3
SS	-2		0	-2	-4	-3	-5	2	5	-1	-10
ASV	-4	0		-2	-5	-2	-7	1	5	0	-14
PR	1	2	2		-1	2	-5	3	3	0	7
AM	2	4	5	1		0	-3	4	7	-1	19
SN	3	3	2	-2	0		-3	4	8	-1	14
CA	4	5	7	5	3	3		5	6	-1	41
INV	-3	-2	-1	-3	-4	-4	-5		4	-2	-20
MMA	-6	-5	-5	-3	-7	-8	-8	-4		-2	-48
CDN	2	1	0	0	1	1	-1	2	2		8

Estos valores son enteros relativos.
 El signo (+) indica que el actor ejerce más influencia.
 El signo (-) indica que el actor ejerce menos influencia.

Mactor - ESTUDIO PROSPECTIVO A TRAVÉS DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMERCIAL DE LA EMPRESA ASDAVID

Acceso al módulo de ayuda
 Descripción de los participantes en el estudio
 Toma de datos
 Visualización de los resultados e interpretaciones:
 Cálculos a partir de MID
 Influencias directas e indirectas
 Matriz de Influencias Directas e Indirectas
 Plano de influencias y dependencias:
 Informe de fuerza MID
 Bajo forma de vector
 Bajo forma de histograma
 Balance Neto de las influencias (BN)
 Max. de influencias directas e indirectas
 Matriz Max. de la Influencias Directa
 Informe de fuerza MMIDI
 Bajo forma de vector
 Bajo forma de histograma
 Cálculos a partir de MAQ
 Síntesis general
 Editar un informe

Matriz Max. de la Influencias Directas e Indirectas (MMIDI)

	SPM	SS	ASV	PR	AM	SN	CA	INV	MMA	CON	IMAXG
SPM	0	3	3	2	2	2	2	3	2	2	21
SS	2	0	3	3	2	2	2	3	2	3	22
ASV	2	2	0	3	2	2	2	3	2	3	21
PR	2	2	3	0	2	2	1	3	2	3	20
AM	2	2	3	3	0	3	2	3	2	3	23
SN	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	18
CA	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	18
INV	2	2	3	3	2	2	2	0	2	3	21
MMA	2	2	3	3	2	2	1	3	0	3	21
CON	2	2	2	2	2	2	1	2	2	0	17
IMAXG	18	19	24	23	18	19	15	24	18	24	202

Los valores representan los max. de influencias directas e indirectas de los actores entre ellos :
 La cifra es importante cuando la influencia del actor sobre otro actor es importante

© LIPSOR-EPITA-MACTOR Cerrar

\\tscler\D\POLLOS\MACTOR.xml - © LIPSOR-EPITA-MACTOR

Inicio | POLLOS | DEL DISEÑO DE ESTRAT... | Mactor - ESTUDIO P... | 01:32 p.m.

Mactor - ESTUDIO PROSPECTIVO A TRAVÉS DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMERCIAL DE LA EMPRESA ASDAVID

Acceso al módulo de ayuda
 Descripción de los participantes en el estudio
 Toma de datos
 Visualización de los resultados e interpretaciones:
 Cálculos a partir de MID
 Influencias directas e indirectas
 Matriz de Influencias Directas e Indirectas
 Plano de influencias y dependencias:
 Informe de fuerza MID
 Bajo forma de vector
 Bajo forma de histograma
 Balance Neto de las influencias (BN)
 Max. de influencias directas e indirectas
 Matriz Max. de la Influencias Directa
 Informe de fuerza MMIDI
 Bajo forma de vector
 Bajo forma de histograma
 Cálculos a partir de MAQ
 Síntesis general
 Editar un informe

Vector de las relaciones de fuerza MMIDI

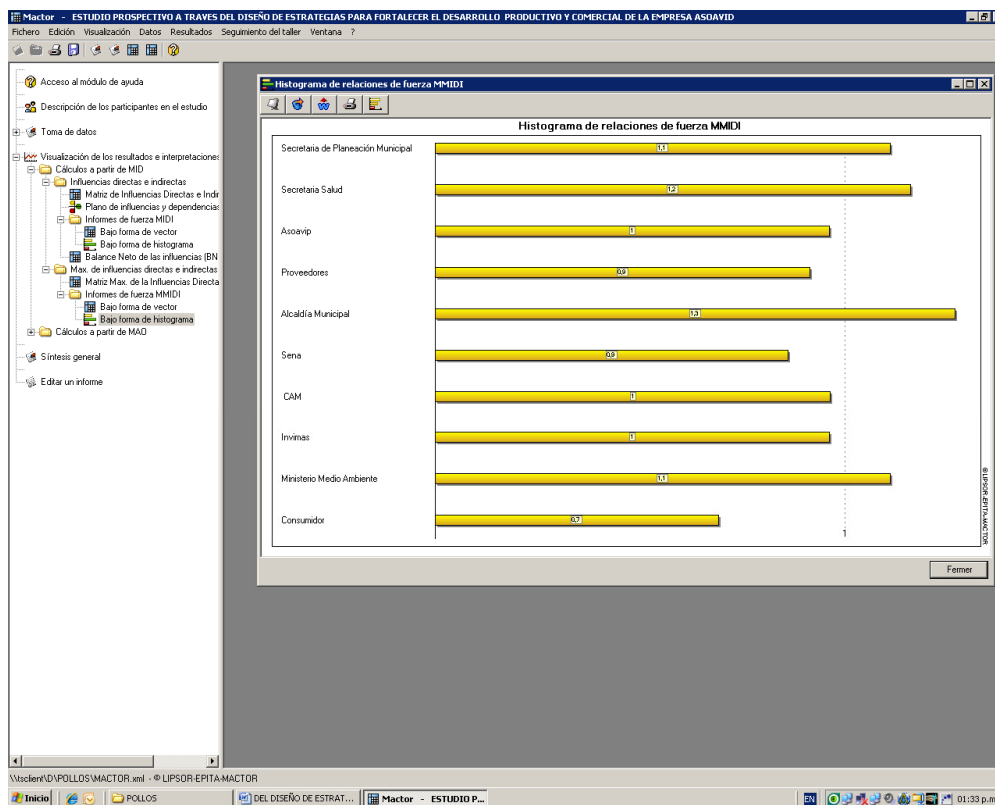
	QI
SPM	1,1
SS	1,2
ASV	1,0
PR	0,9
AM	1,3
SN	0,9
CA	1,0
INV	1,0
MMA	1,1
CON	0,7

QI es la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta de su max. influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción.

© LIPSOR-EPITA-MACTOR Cerrar

\\tscler\D\POLLOS\MACTOR.xml - © LIPSOR-EPITA-MACTOR

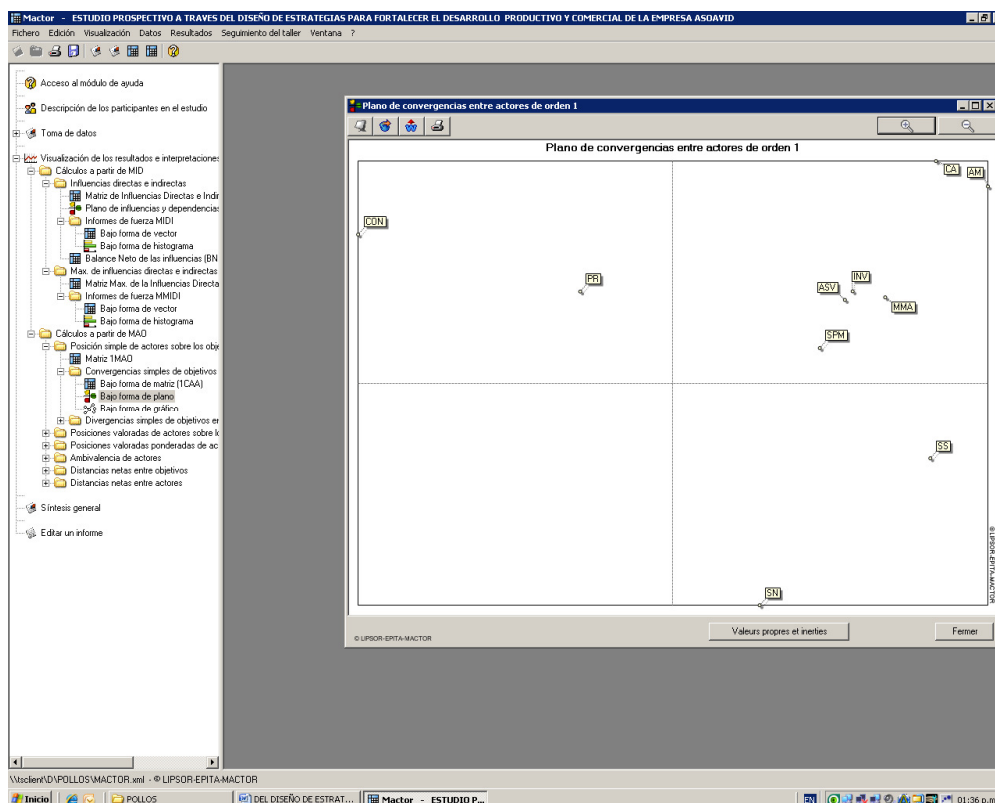
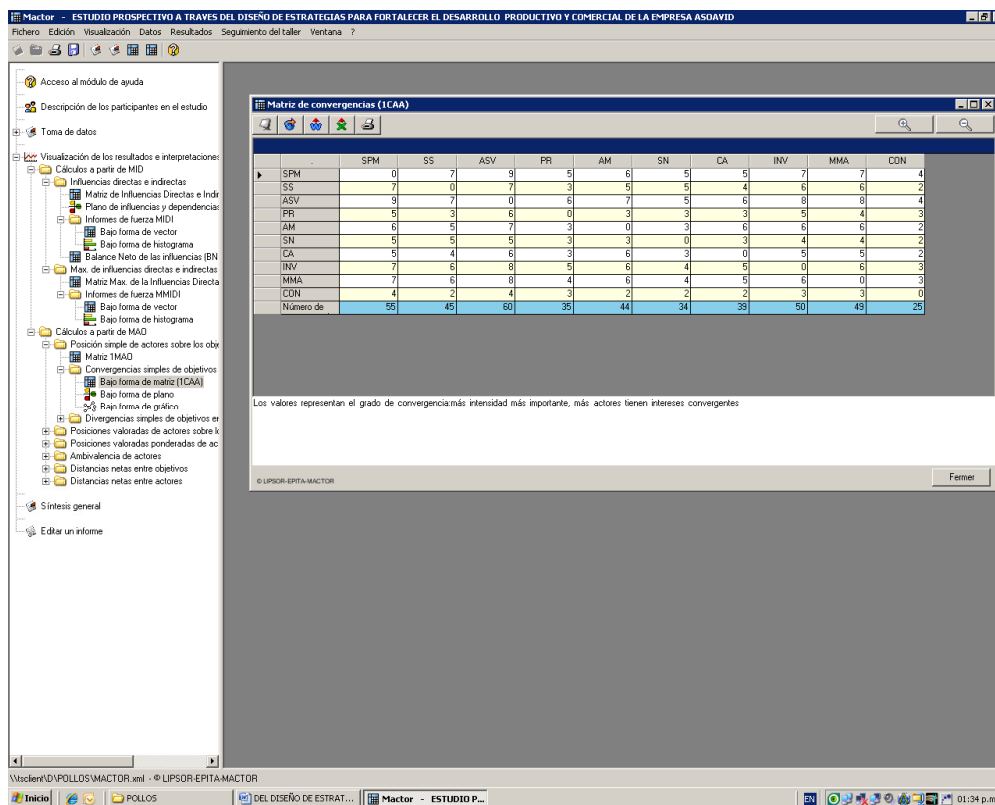
Inicio | POLLOS | DEL DISEÑO DE ESTRAT... | Mactor - ESTUDIO P... | 01:33 p.m.

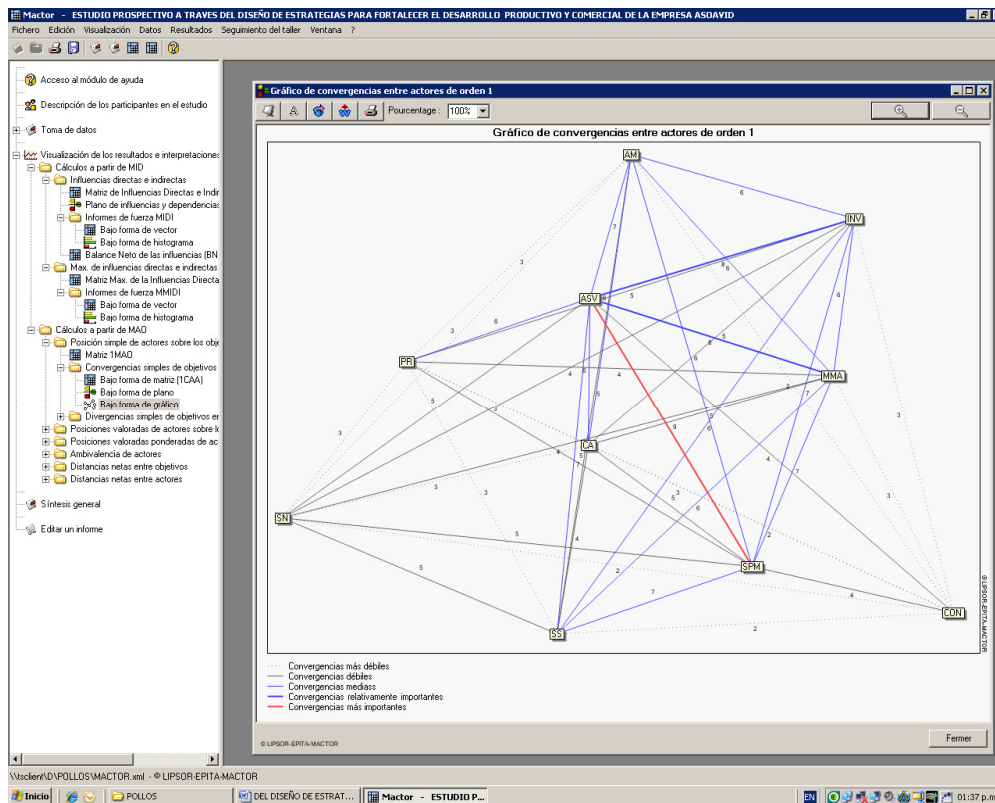


Matriz de posiciones simples (1*MAO)

	PCPP	GSS	OCC	PINF	ARC	REC	VRR	DVNS	MPMA	SOCL	Suma absolut
SPM	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9
SS	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	7
ASV	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
PR	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	6
AM	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	7
SN	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	5
CA	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	6
INV	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
MMA	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	8
CON	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	4
Número de	7	6	6	8	7	9	6	9	7	5	-
Número de	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Número de	7	6	6	8	7	9	6	9	7	5	-

1: actor desfavorable a la consecución del objetivo
 0: Posición neutra
 -1: actor favorable a la consecución del objetivo





Micmac - ESTUDIO PROSPECTIVO ATRAVEZ DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS
PARA FORTALECER EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMERCIAL DE LA
EMPRESA ASOAVID

Informe Micmac

ESTUDIO PROSPECTIVO ATRAVEZ DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMERCIAL DE LA EMPRESA ASOAVID



American Council for
The United Nations
University
The Millennium Project



SUMARIO

I.	PRESENTACION DE LOS PARTICIPANTES	110
1.	Lista de participantes	1
2.	Descripcion de los participantes	110
1.	HAS BLEYDI HOYOS CHAVARRO	110
2.	ADIELA RAMOS MUÑOS	110
3.	MAGALY PASTRANA MENZA.....	110
II.	PRESENTACION DE LAS VARIABLES.....	46
1.	Lista de variables	48
2.	Descripción de las variables	111
1.	capital (c)	111
2.	Comercialización de productos (Cp).....	111
3.	productividad (P)	111
4.	Cadena productiva (CP)	111
5.	Servicio al cliente (SC)	112
6.	Aplicación de tecnología (AT).....	112
7.	normatividad (N)	112
8.	motivación (M)	112
9.	tiempo (T)	112
10.	Riesgo de aprovisionamiento y disponibilidad de materia prima (RM) 1	
11.	Reclutamiento de personal (RP).....	113
12.	Riesgo Ambientales (RA)	113
13.	Plano de influencias / dependencias indirectas.....	55

PRESENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

LISTA DE PARTICIPANTES

- HAS BLEYDI HOYOS CHAVARRO
- ADIELA RAMOS MUÑOS
- MAGALY PASTRANA MENZA

DESCRIPCION DE LOS PARTICIPANTES

HAS BLEYDI HOYOS CHAVARRO

Role :
52710440
Sociedad :
LAS OPITAS
Profesión :
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
Dirección :
HUILA
Teléfono :
3216081659
Email :
hasbleydi7@hotmail.com

ADIELA RAMOS MUÑOS

Role :
26522920
Sociedad :
LAS OPITAS
Profesión :
ADIMISTRADOR DE EMPRESAS
Dirección :
HUILA
Teléfono :
3115879105
Email :
adielaramom81@hotmail.com

MAGALY PASTRANA MENZA

Role :
52488009
Sociedad :
LAS OPITAS
Profesión :
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
Dirección :
HUILA
Teléfono :
3138766350
Email :
magpa579@hotmail.com



PRESENTACION DE LAS VARIABLES

LISTA DE VARIABLES

- capital (c)
- Comercialización de productos (Cp)
- productividad (P)
- Cadena productiva (CP)
- Servicio al cliente (SC)
- Aplicación de tecnología (AT)
- normatividad (N)
- motivación (M)
- tiempo (T)
- Riesgo de aprovisionamiento y disponibilidad de materia prima (RM)
- Reclutamiento de personal (RP)
- Riesgo Ambientales (RA)

DESCRIPCION DE LAS VARIABLES

capital (c)

Description :

Corresponde al capital constituido por inmuebles, maquinaria , recursos, para poder llevar a cabo las funciones de la empresa.

Tema :

económico

Comercialización de productos (Cp)

Description :

Desarrollar y organizar los procesos necesarios para facilitar la venta de el producto

Tema :

económico

productividad (P)

Description :

Es la relación entre la cantidad de bienes producidos y la cantidad de recursos utilizados.

Es el único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad.

Tema :

económico

Cadena productiva (CP)

Description :

Integración de todos los eslabones que conforman todo el proceso económico desde la materia prima hasta la distribución de el producto final



Tema :

Organizacional

Servicio al cliente (SC)

Description :

Conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador ,con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto de el mismo

Tema :

social

Aplicación de tecnología (AT)

Description :

Aplicar diferentes tipos de tecnología que le permitan ala empresa tener comodidad en el manejo de galpones, logrando mayor productividad, eficiencia, y calidad.

Tema :

tecnología

normatividad (N)

Description :

Es el establecimiento de reglas o leyes, que regulan la organización

Tema :

Político-jurídica

motivación (M)

Description :

La motivación es fundamental en el desarrollo del proyecto, porque con una buena motivación, mediante estímulos, se va a lograr que las personas que van a realizar las diferentes acciones dentro de las organización persistan en ellas para su culminación y lograr buenos resultados.

Tema :

Psicológico social

tiempo (T)

Description :

Se refiere al tiempo que se tardaran los actores implicados en el estudio prospectivo en la organización.

Tema :

Espacio

Riesgo de aprovisionamiento y disponibilidad de materia prima (RM)

Description :

Riesgo que se corre al agotarse la materia prima, al ocurrir un evento que no permita el ingreso oportuno de insumos

Tema :

Producción

Reclutamiento de personal (RP)

Description :

La capacitación oportuna es clave para que la empresa pueda cumplir sus objetivos y metas.

Tema :

Organizacional

Riesgo Ambientales (RA)

Description :

Riesgo que puede ocurrir debido al cambio de clima brusco

Tema :

Ambientales

Matrices de entrada

Matriz de Influencias Directas (MID)

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

	1 : c	2 : Cp	3 : P	4 : CP	5 : SC	6 : AT	7 : N	8 : M	9 : T	10 : RM	11 : RP	12 : RA
1 : capital	0	3	2	1	2	3	0	1	0	2	1	2
2 : Comercialización de productos	2	0	1	1	2	3	2	2	2	0	1	0
3 : productividad	2	1	0	2	1	3	2	2	3	2	1	0
4 : Cadena productiva	2	1	2	0	1	3	0	2	2	2	0	1
5 : Servicio al cliente	1	2	0	2	0	1	2	2	1	0	1	0
6 : Aplicación de tecnología	2	2	3	2	1	0	1	1	3	2	0	1
7 : normatividad	1	2	1	0	2	2	0	0	0	0	2	2
8 : motivación	1	1	2	0	2	0	0	0	2	2	2	1
9 : tiempo	2	1	2	0	1	3	0	2	0	0	2	0
10 : Riesgo de aprovisionamiento y disponibilidad de materia prima	2	2	2	2	0	1	0	0	2	0	0	2
11 : Reclutamiento de personal	1	0	2	2	1	2	2	2	2	0	0	0
12 : Riesgo Ambientales	2	1	2	0	0	2	2	0	0	2	0	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

- 0 : Sin influencia
- 1 : Débil
- 2 : Media
- 3 : Fuerte

Micmac - ESTUDIO PROSPECTIVO A TRAVÉS DEL DICE;O DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMERCIAL DE LA EMPRESA ASOAVID

P : Potencial

Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)

La Matriz de Influencias Directas Potenciales MIDP representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables. Completa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro.

	1 : c	2 : Cp	3 : P	4 : CP	5 : SC	6 : AT	7 : N	8 : M	9 : T	10 : RM	11 : RP	12 : RA
1 : capital	0	3	2	1	2	3	0	1	0	2	1	2
2 : Comercialización de productos	2	0	1	1	2	3	2	2	2	0	1	0
3 : productividad	2	1	0	2	1	3	2	2	3	2	1	0
4 : Cadena productiva	2	1	2	0	1	3	0	2	2	2	0	1
5 : Servicio al cliente	1	2	0	2	0	1	2	2	1	0	1	0
6 : Aplicación de tecnología	2	2	3	2	1	0	1	1	3	2	0	1
7 : normatividad	1	2	1	0	2	2	0	0	0	0	2	2
8 : motivación	1	1	2	0	2	0	0	0	2	2	2	1
9 : tiempo	2	1	2	0	1	3	0	2	0	0	2	0
10 : Riesgo de aprovisionamiento y disponibilidad de materia prima	2	2	2	2	0	1	0	0	2	0	0	2
11 : Reclutamiento de personal	1	0	2	2	1	2	2	2	2	0	0	0
12 : Riesgo Ambientales	2	1	2	0	0	2	2	0	0	2	0	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 à 3 :

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

Resultados del estudio

Influencias directas

Estabilidad a partir de MID

Demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30 variables), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad en el curso de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, ha sido elegido para apoyarse sobre un número determinado de iteraciones.

ITERACION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	81 %	89 %
2	100 %	100 %
3	100 %	100 %

Plano de influencias / dependencias directas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.



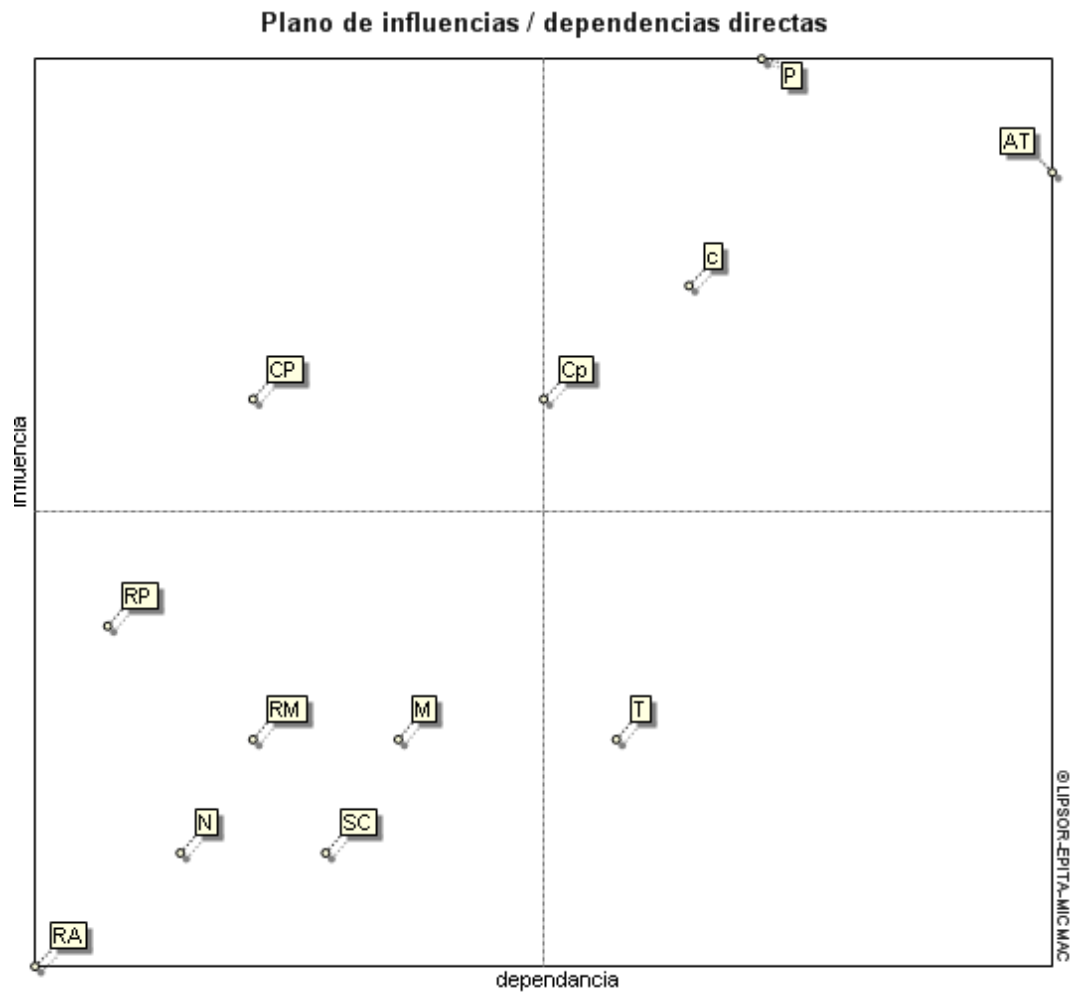
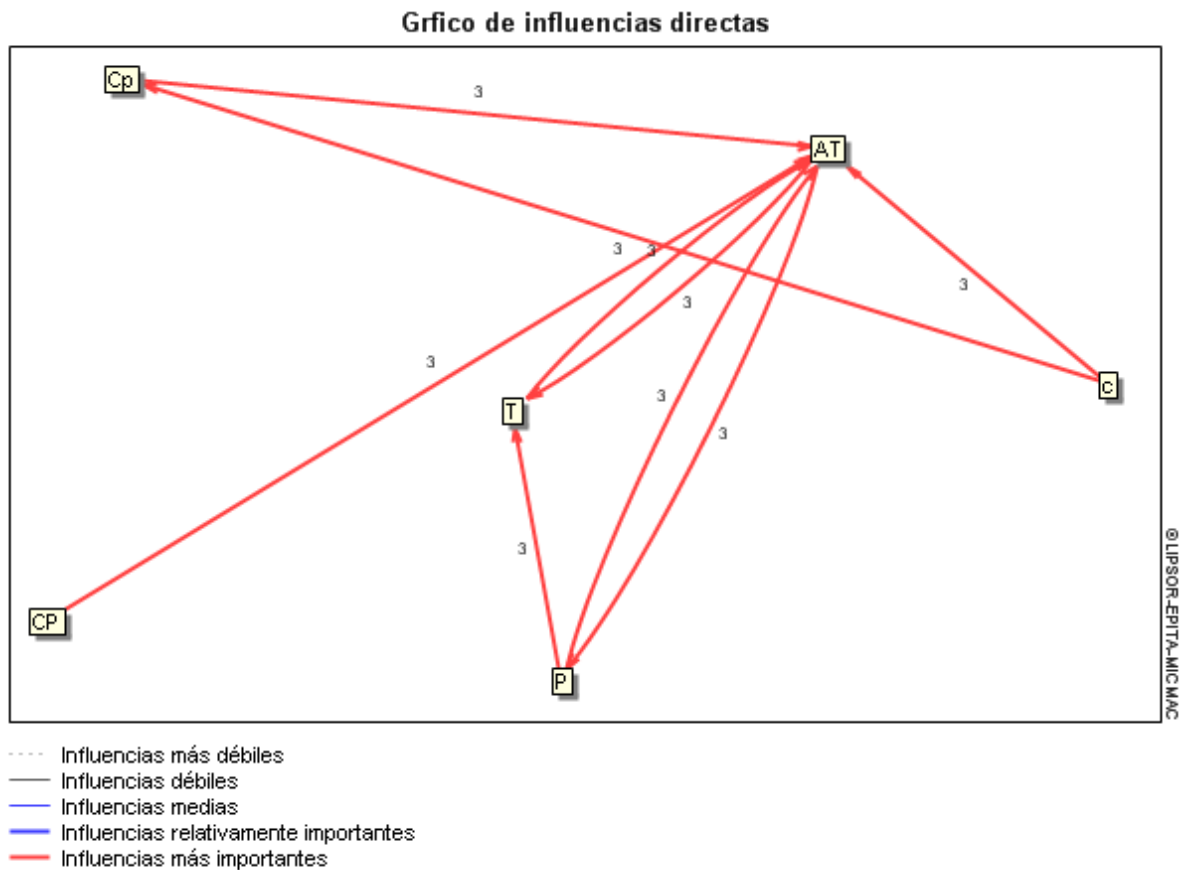


Gráfico de influencias directas

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.



Influencias directas potenciales

Estabilidad a partir de MIDP

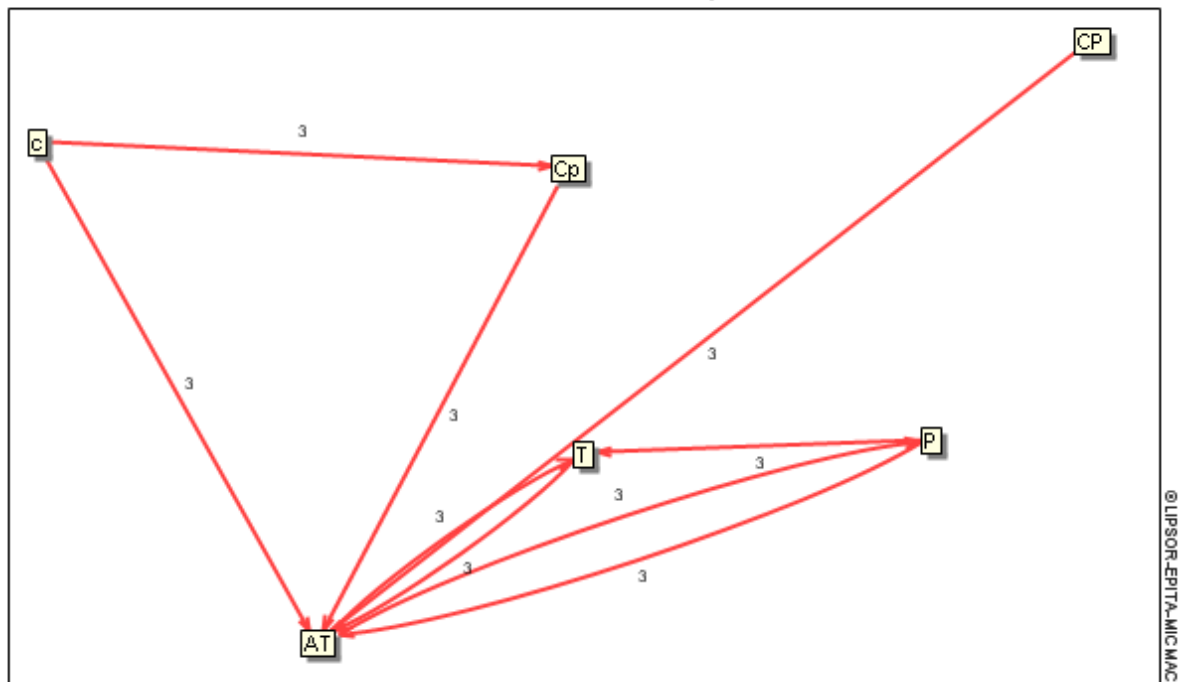
Demuestra que toda matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad después de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, se elige apoyarse en un número de permutaciones (tri à bulles) necesarios en cada iteración para clasificar, la influencia y la dependencia, del conjunto de variables.

ITERACCION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	81 %	89 %
2	100 %	100 %
3	100 %	100 %

Gráfico de influencias directas potenciales

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP.

Gráfico de influencias directas potenciales

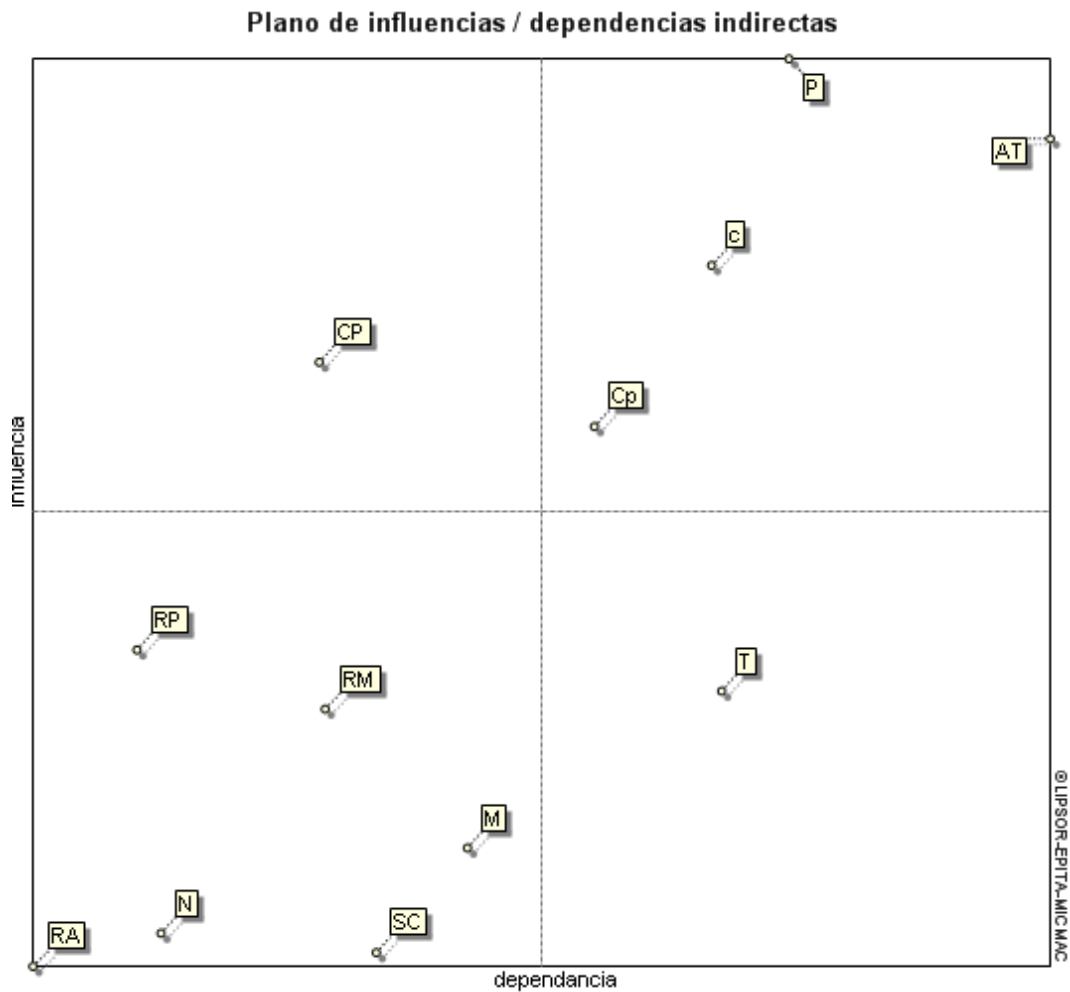


- Influencias más débiles
- Influencias débiles
- Influencias medias
- Influencias relativamente importantes
- Influencias más importantes

Influencias indirectes

Plano de influencias / dependencias indirectas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MII.



Influencias indirectas potenciales

Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP)

La Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP) corresponde a la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) elevada a la potencia, por iteraciones sucesivas. A partir de esta matriz, una nueva clasificación de las variables pone en valor las variables potencialmente más importantes del sistema.

Micmac - ESTUDIO PROSPECTIVO ATRAVEZ DEL DICE;O DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMECIAL DE LA EMPRESA ASOAVID

Los valores representan la tasa de influencias indirectas potenciales

Plano de influenciass / dependencias indirectas potenciales

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas potenciales MIIP.

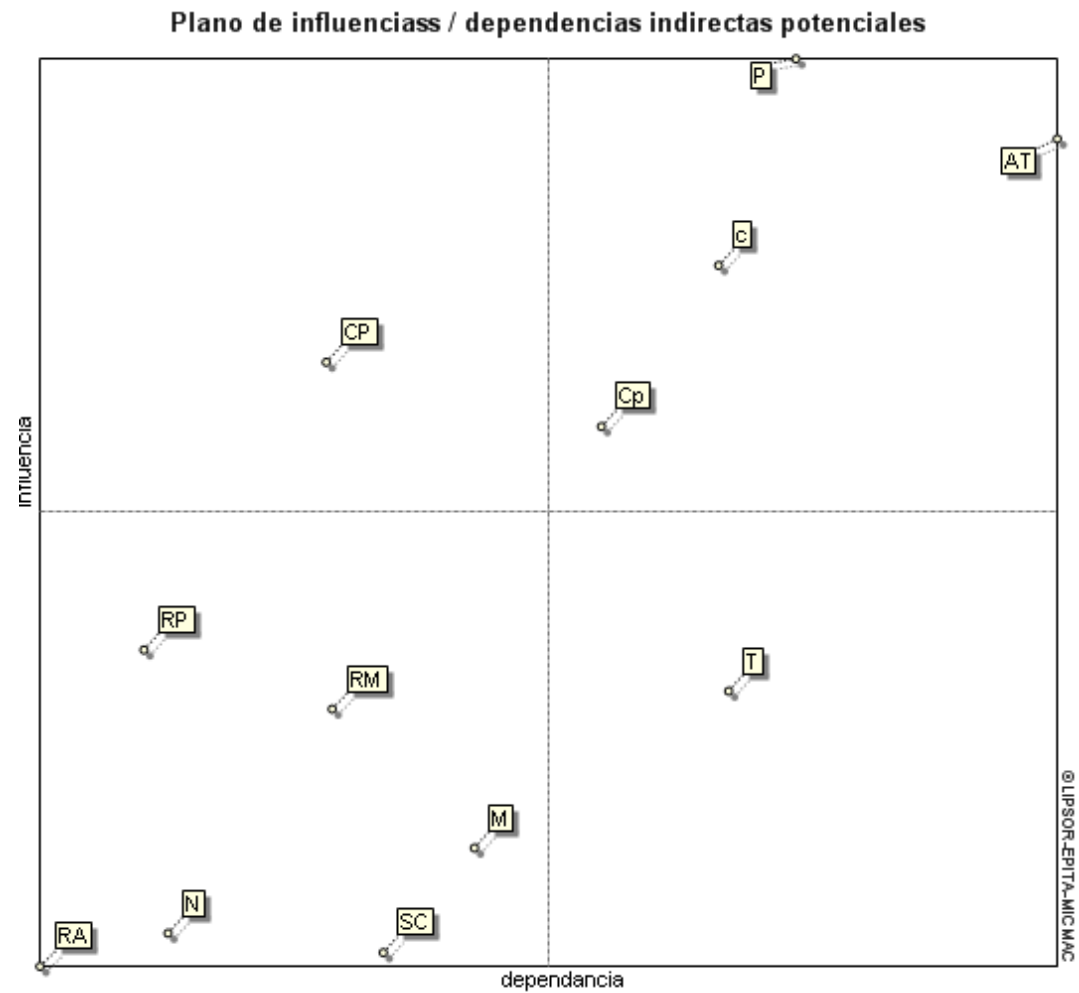
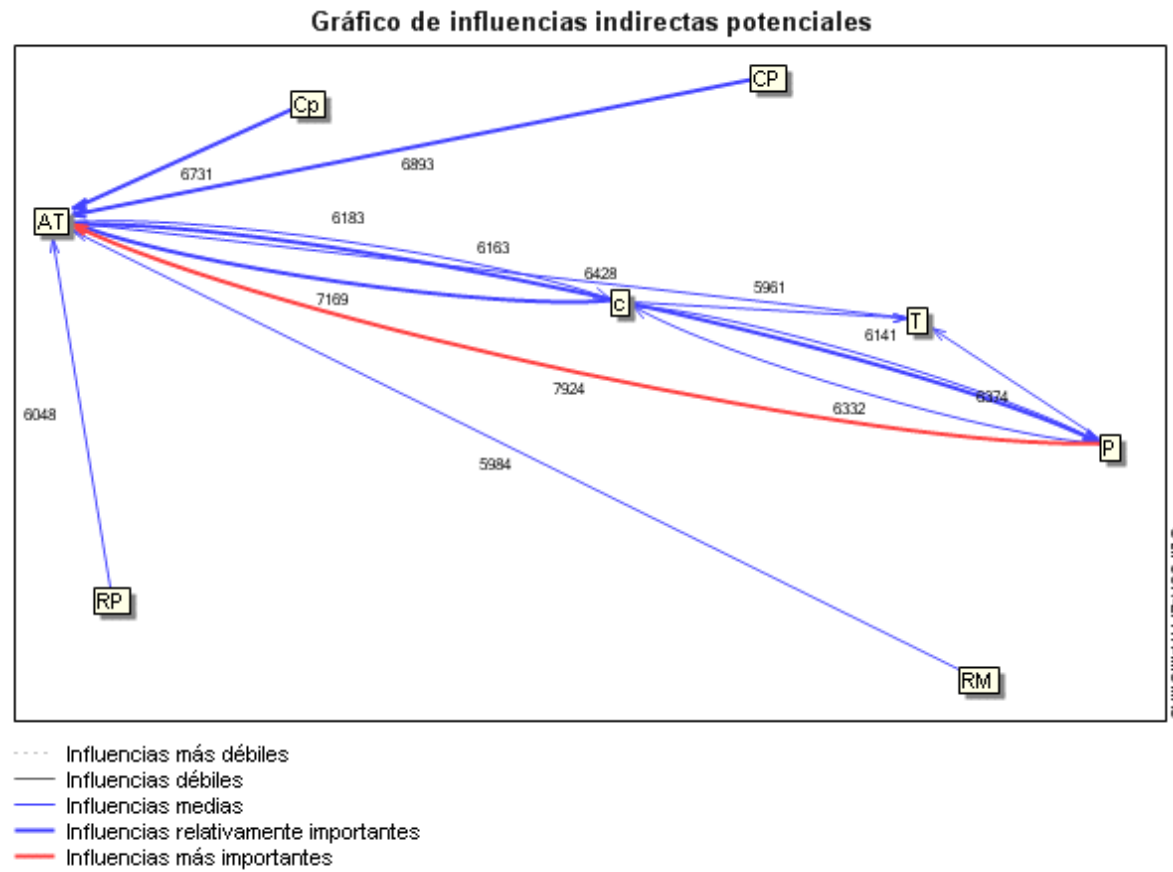


Gráfico de influencias indirectas potenciales

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MIIP.

Micmac - ESTUDIO PROSPECTIVO ATRAVEZ DEL DICE;O DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMECIAL DE LA EMPRESA ASOAVID



Micmac - ESTUDIO PROSPECTIVO ATRAVEZ DEL DICE;O DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMECIAL DE LA EMPRESA ASOAVID

- ✦ Posicionar la empresa convertirla en una organización competitiva en el creciente mercado, canalizando su rumbo hacia el desarrollo y la evolución del pensamiento y acción preactivo y proactivo.
- ✦ Responder a las necesidades de los clientes actuales y futuros, desarrollando el proceso productivo de forma sostenible, propiciando el mejoramiento de las condiciones de vida para los habitantes de la región.



American Council for
The United Nations
University
The Millennium Project



¿Cuál cree usted que sería el futuro avícola del municipio de La Plata Huila?

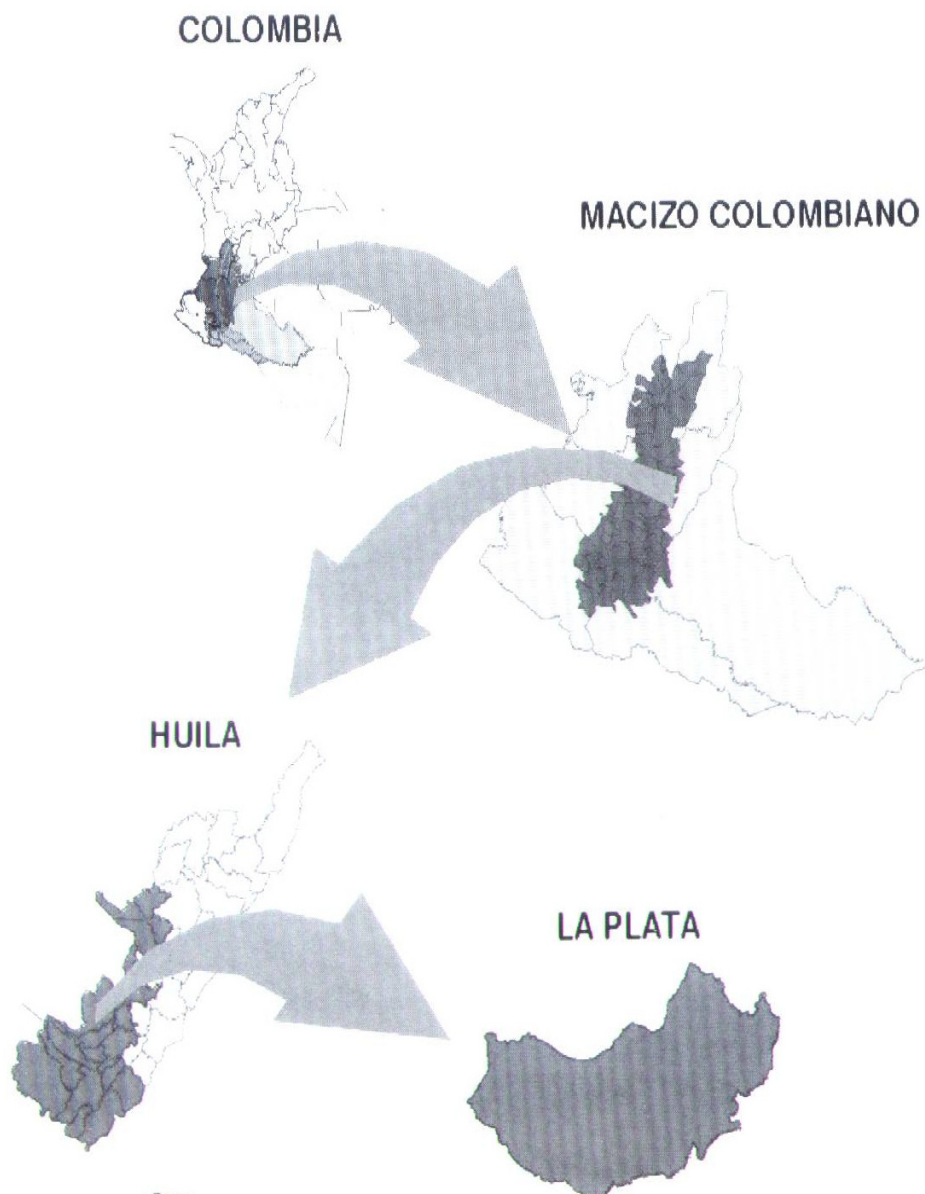
¿Cuáles son los actores que están más involucrados en la producción y comercialización de Asoavip?

¿Cuáles son las actividades que se deben realizar para construir el futuro deseable?

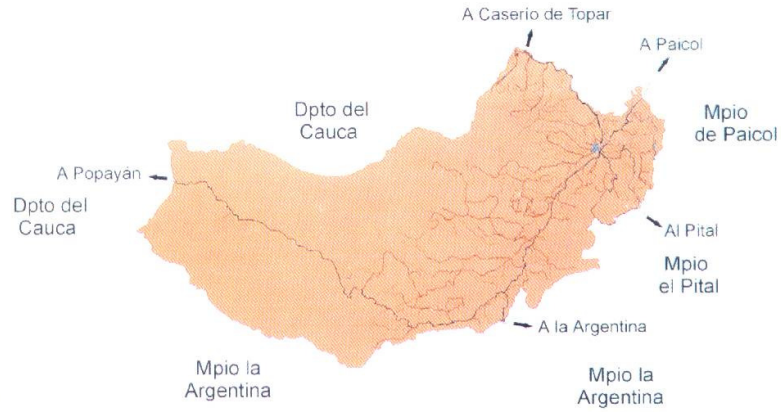
¿Cuál es el futuro posible, probable, y deseable para la empresa Asoavip?

CUADRO DE EXPERTOS

UBICACIÓN ESPACIAL

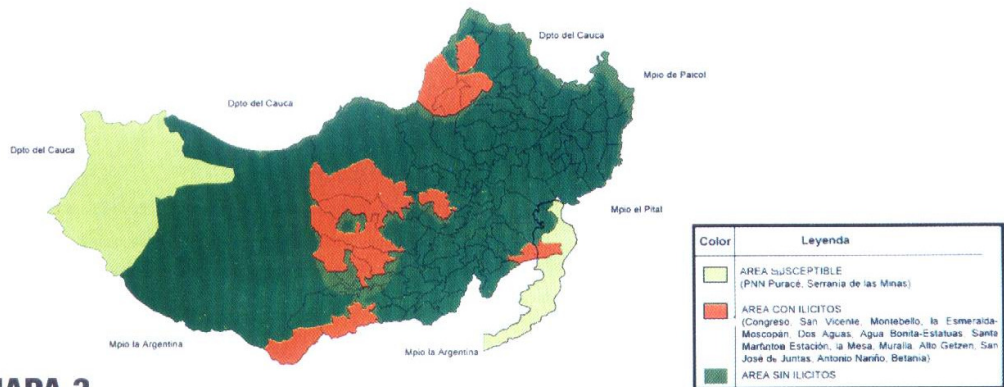


INFRAESTRUCTURA VIAL



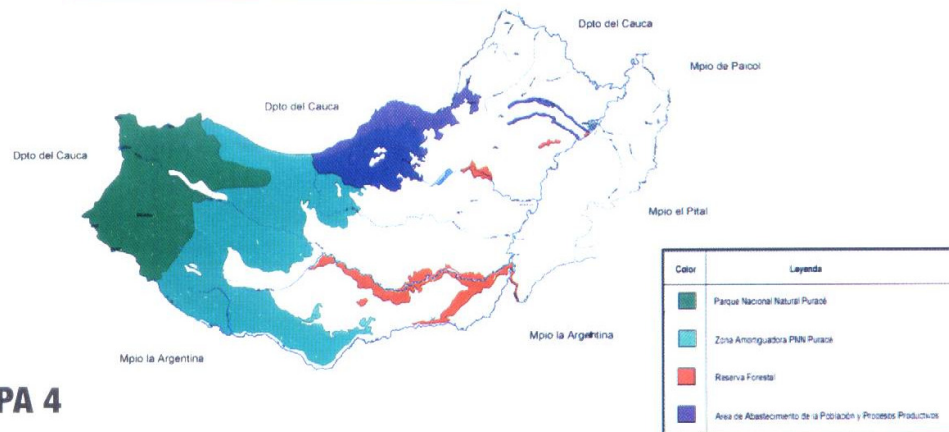
MAPA 2

CULTIVOS ILCITOS



MAPA 3

AREAS DE CONSERVACION Y PROTECCION DE LOS RECURSOS NATURALES



MAPA 4

