

Diseño del plan de gestión de los stakeholders para la avícola Caquetá, según la Guía PMBOK

KELLY JOHANA BEDOYA HOYOS

CC. 40.611.601

YEIMY TATIANA GUTIÉRREZ FIGUEROA

CC. 1.117.527.246

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA-UNAD

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS

Y DE NEGOCIOS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

FLORENCIA

2019.

Diseño del plan de gestión de los stakeholders para la avícola Caquetá, según la Guía PMBOK

KELLY JOHANA BEDOYA HOYOS

YEIMY TATIANA GUTIÉRREZ FIGUEROA

JULIO CÉSAR HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ

ASESOR

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA-UNAD

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS

Y DE NEGOCIOS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

FLORENCIA

2019.

Dedicatoria

A mi hijo Esteban, por ser mi mayor motivación e inspiración, a mi esposo y familia; y todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a Julio Cesar Hernández Gutiérrez por su tutoría y haber compartido sus conocimientos. Finalmente dedicó este trabajo a mis compañeros de trabajo por la solidaridad quienes con su dirección, conocimiento, enseñanzas y colaboración permitieron el desarrollo de este trabajo

Kelly Johana Bedoya Hoyos

Agradezco a Dios primeramente por brindarme la fortaleza y la oportunidad de poder continuar adquiriendo conocimientos y continuar con este sueño.

A mis padres, quien siempre será mi mayor inspiración, las personas que siempre están para motivarme a continuar.

A mi hijo y esposo por la motivación diaria y el apoyo constante. Gracias por las palabras de aliento y por el impulso diario para seguir adelante.

Por ultimo pero no menos importante al docente Julio Cesar Hernández por el acompañamiento y asesoría para culminar con éxito nuestro proyecto de grado, gracias por la disposición.

Yeimy Tatiana Gutiérrez Figueroa

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Florencia, 2019

Resumen

La avícola Caquetá es un emprendimiento que nace en la ciudad de Florencia – Caquetá, apoyada a través del programa Fondo Emprender adscrito al SENA, que busca apalancar la creación de micro empresas que generen empleo formal y progreso a la región.

Su propietario el Señor Cristian Hernández es un campesino que se ha dedicado por muchos años a la producción y comercialización de pollos. Es por ello que con el capital semilla obtenido, en marzo del año 2019, puso en marcha la avícola Caquetá. Esta avícola está generando siete empleos directos.

Desde el proceso de inicio de la puesta en marcha hasta la fecha, se logró evidenciar que la empresa no ha realizado una identificación y caracterización de sus Stakeholders, por lo que no cuenta entonces con las herramientas e insumos para la toma eficaz de decisiones y la planeación de la gestión no esté soportada en datos reales y actualizados de los principales interesados de la empresa.

La gestión de los Stakeholders es una estrategia o metodología que está presente durante la duración del proyecto o la empresa, es de gran importancia porque permite gestionar el involucramiento de los interesados de la empresa, personas o grupo de personas, internos o externos, y así poder fomentar la participación positiva de los mismos

Es por ello que a través del desarrollo de este trabajo se planea el diseño de la gestión de los Stakeholders para la avícola Caquetá, tomando como referencia la metodología propuesta por la guía Pmbok, la cual mediante procesos estandarizados de gestión plantea y permite adecuar las entradas, técnicas, procesos y salidas del plan de gestión de los interesados. El trabajo fue desarrollado en la avícola Caquetá, aplicando una entrevista al señor Cristian Hernández, que permitió realizar el

diagnostico actual de la empresa. La aplicación de un cuestionario a los interesados actuales de la avícola internos y externos, que permitieron obtener la información para diligenciar los instrumentos del plan de gestión y de esta manera proponer estrategias de gestión al señor Cristian Hernández, que permitan mejorar sus indicadores de gestión.

Abstract

The Caquetá poultry is a venture that was born in the city of Florence - Caquetá, supported through the Emprande Fund program attached to SENA, which seeks to leverage the creation of micro companies that generate formal employment and progress to the region.

Its owner Mr. Cristian Hernández is a farmer who has been dedicated to the production and commitment of chickens for many years. That is why with the seed capital obtained, in March of the year 2019, launched the Caquetá poultry. This poultry is generating seven direct jobs.

From the start-up process to date, it is clear that the company has not carried out an identification and characterization of its stakeholders, so it does not have the tools and inputs for effective decision making and Management planning is not supported by real and related data of the main stakeholders of the company.

The management of interest groups is a process that is present during the life cycle of the project or the company, it is of great importance because it allows managing the involvement of the company's stakeholders, people or group of people, internal or external, and thus be able to encourage their positive participation

That is why, through the development of this work, the design of the management of the Interest Groups for the Caquetá Poultry is planned, taking as a reference the methodology proposed by the Pmbok guide, which through standardized management processes exposed and allows adapting the inputs, techniques, processes and outputs of the management plan of the interested parties. The work was developed at the Caquetá Avícola, applying an interview to Mr. Cristian Hernández, who made the current diagnosis of the company. The application of a questionnaire to the current stakeholders of the internal and external school, which allows to obtain the information

to fill out the management plan instruments and thus propose management strategies to Mr. Cristian Hernández, who improve their management indicators

Tabla de Contenido

Introducción	1
Capítulo 1.....	2
Título Del Proyecto.....	2
Línea de investigación	2
Planteamiento del Problema	2
Descripción del problema	2
Formulación del Problema.....	6
Posibles soluciones	6
Capítulo 2 Justificación	8
Capítulo 3 Objetivos.....	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Capítulo 4 Marco Referencia.....	11
Marco Conceptual.....	11
Marco Teórico.....	11
Definición de Stakeholder.....	12
Gestión de Stakeholders.....	14
Procesos para la Gestión de Stakeholder	16
Los Stakeholders en la industria avícola.....	21
Capítulo 5 Metodología	27

	x
Enfoque de la investigación	27
Fases de la investigación.....	27
Capítulo 6 Presupuesto	30
Capítulo 7 Cronograma.....	31
Capítulo 8 Caracterizar los Stakeholders de la avícola Caquetá	32
Capitulo 9 Diligenciar los instrumentos del plan de gestión de los Stakeholders según la guía Pmbok	36
Fase I. Identificar a los Interesados.....	36
Matriz de Poder/ Interés.....	36
Fase II. Planificar el involucramiento de los interesados.....	38
Matriz De Asignación De Responsabilidades.....	38
Matriz de roles y responsabilidades.....	44
Acta De Constitución Del Proyecto.....	54
Matriz De Adquisiciones	58
Tabla 9. Matriz De Adquisiciones	58
Plan para gestión de los cambios.....	60
Fase III. Gestionar el involucramiento de los interesados de la avícola Caquetá.....	62
Estructura organizacional Avícola Caquetá.....	62
Estado actual de la avícola Caquetá.....	62
Fase IV. Monitorear el involucramiento de los interesados	65
Plan para la dirección del proyecto.....	65
Registro de los interesados.....	69
Capítulo 10 Proponer el plan de la gestión de los Stakeholders para la avícola Caquetá.....	68

Identificar y clasificar los Stakeholders de la Avícola.....	69
Articular los Stakeholders.....	70
Adecuar una metodología gerencial.....	71
Mejorar los procesos de planeación.....	71
Mejorar la toma de decisiones	72
Aumentar los ingresos.....	72
Desarrollar estrategias de mercadeo	73
Monitorear los Stakeholders	74
Conclusiones.....	75
Recomendaciones	77
Bibliografía.....	78
Anexos	82

Lista de Tablas

Tabla 1. Crecimiento avícola en el departamento Caquetá. Aguilera (2014).....	25
Tabla 2. Presupuesto: Autoría Propia.....	30
Tabla 3. Cronograma: Autoría Propia.....	31
Tabla 4. Nivel de Poder de los Stakeholders Avícola Caquetá.....	32
Tabla 5. Matriz Poder/ Interés.....	36
Tabla 6. Matriz RACI.....	38
Tabla 7. Matriz de roles y responsabilidades.....	44
Tabla 8. Acta de Constitución del proyecto.....	54
Tabla 9. Matriz De Adquisiciones.....	58
Tabla 10. Plan para gestión de los cambios.....	60
Tabla 11. Matriz DOFA avícola Caquetá: Fuente propia.....	63
Tabla 12. Plan para la dirección del proyecto.....	65
Tabla 13. Registro de los interesados.....	69
Tabla 14. Entrevista: Autoría Propia.....	83

Lista de Figuras

Figura 1. Árbol de Problemas: Autoría Propia (2019)	5
Figura 2. Árbol de Objetivos: Autoría Propia. (2019).....	5
Figura 3. Procesos para la gestión de Stakeholders: Autoría Propia	16
Figura 4. Identificar a los interesados: PMBOK (2017).....	18
Figura 5. Planificar el involucramiento de los interesados. PMBOK (2017)	19
Figura 6. Gestionar el involucramiento de los interesados. PMBOK (2017).....	20
Figura 7. Monitorear el Involucramiento de los interesados. PMBOK (2017)	21
Figura 8. Etapas metodológicas del estudio: Fuente Propia	29
Figura 9. Organigrama Avícola Caquetá: Fuente propia.....	59

Introducción

Los Stakeholders o grupos de interesados, son las personas o agrupaciones que intervienen de manera influyente o influyen en el desarrollo de un proyecto. Por ello es importante que cada proyecto, empresa u organización desde sus inicios pueda realizar de una manera clara la clasificación y caracterización de sus grupos de interesados, de tal forma que estos estén previamente identificados en cada una de las áreas de la empresa y se puedan desarrollar estrategias, programas y actividades con mínimo error.

El desarrollo del presente trabajo se hizo en la Avícola Caquetá, una micro empresa ubicada en la ciudad de Florencia, dedicada a la comercialización y producción de carne de pollo, emprendimiento que fue financiado por recursos de Fondo Emprender y que busca generar impacto económico en la región.

La metodología descriptiva empleada permitió identificar un problema que está afectando la empresa, que consiste en la nula identificación de los Stakeholders, que está llevando a que la empresa no tenga herramientas de planificación en su gestión y en su toma de decisiones.

Por tal razón se propuso diseñar el plan de gestión de los Stakeholders para la avícola Caquetá, usando la guía Pmbok sexta edición, diligenciando los instrumentos allí propuestos para que de esta manera la avícola pueda contar con una documentación de fácil sistematización, que se convierta en una herramienta que le facilite su proceso de planificación, gestión y toma de decisión

Capítulo 1

Título Del Proyecto

Diseño del Plan de Gestión de los Stakeholders para la Avícola Caquetá, según la guía PMBOK

Línea de investigación

El desarrollo del presente trabajo, está articulado conforme al acuerdo número 101 del 24 de noviembre de 2017 “por el cual se reglamentan las macro línea, líneas y sublíneas de investigación Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, económicas y de Negocios- ECACEN. De la universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, conforme al artículo:

24. Línea: Desarrollo sostenible y Competitividad. A. Sub línea: Gestión Integral de Proyectos. 4. Integración de metodologías y sistemas de gestión de proyectos dentro del desarrollo de proyectos sostenibles.

Aplicando la guía (PMBOK®) Sexta edición, y basados en el estudio de casos de cada uno de los créditos académicos que conforman la especialización de Gestión de Proyectos, se tienen las herramientas metodológicas para desarrollar una investigación cualitativa del problema planteado y proponer una solución al mismo.

Planteamiento del Problema

Descripción del problema

Los Stakeholders, o grupos de interesados son actores que tienen el poder de influir o ser influenciados durante la ejecución del proyecto. La gestión de interesados incluye actividades que permiten clasificar, caracterizar, planear, controlar y coordinar los diferentes procesos que involucran a personas, grupos u organizaciones y que permiten el logro o por el contrario el fracaso de la empresa.

Los interesados tienen una gran influencia en el alcance de los objetivos de las empresas, ya que inciden de manera directa en la toma- decisiones, por tal razón el plan de gestión de los Stakeholders se convierte entonces en una herramienta que facilita el cumplimiento de los objetivos, según la misión y visión del proyecto. (Mirabal & Rene, 2017).

La empresa avícola Caquetá, un emprendimiento local; ubicado en la vereda San Martin de la ciudad de Florencia departamento del Caquetá, nació a raíz de una idea de negocio que tuvo el Señor Cristian Hernández, y que fue presentada a una convocatoria para financiar ideas de negocio del programa Fondo Emprender del gobierno nacional, y es así como la empresa fue beneficiada con recursos de capital semilla por valor de \$80.000.000 y dio inicio a sus operaciones en el año 2019.

Esta empresa pertenece al sector avícola colombiano. Actividad que se ha caracterizada por ser artesanal y poco tecnificada, que se desarrolla en un entorno familiar en las diferentes zonas rurales del país. En cualquier caso, últimamente la industria avícola se ha ido industrializando, y su cadena productiva fortaleciendo con relación a otros sectores.

El desarrollo de la cadena productiva en esta área ha sido constante, como lo indican las cifras proporcionadas por Fenavi, esta exhibición permitió reportar una producción de huevo y pollo: 2.500.000 toneladas, lo que implicó un desarrollo del 4.5% en proporción al negocio de aves de corral en 2017. La industria produjo 108.500 toneladas más que el año anterior, lo que las hacen las dos proteínas que alimentan a los colombianos. FENAVI (2018).

Durante 2018, la cantidad de animales que resultó ser parte de la población de aves de corral fue de 840 millones, 60 millones más que en 2017, lo que representa un

desarrollo anticipado del 2%; convirtiéndose en una figura verificable en Colombia y permitiendo garantizar una expansión de las granjas o parcelas. Fenavi (2018)

En el departamento del Caquetá, aunque no constituye el principal renglón pecuario de la economía, esta actividad si ha llegado a convertirse en una buena alternativa por retribuir rápidamente los costos de inversión y por qué no exige grandes extensiones de terreno para su desarrollo. UDLA (2010).

En este sentido, la puesta en la marcha de la avícola Caquetá se realizó en marzo de 2019.

A la fecha se han estado identificado falencias en su gestión, que van desde temas administrativos y financieros, hasta la falta de conocimientos gerenciales por parte del señor Cristian Hernández, ya que el Señor es un avicultor empírico, que ha desarrollado su actividad de manera muy artesanal, sin tener conocimiento de los modelos gerenciales que le permitirían hacer una mejor gestión de su empresa.

Estas falencias ocasionan que la empresa actualmente no tenga definidos los manuales de funciones y operaciones, una estructura organizacional, y no haya realizado la identificación, clasificación y relación de sus Stakeholders; actividades que además no están debidamente documentadas, archivadas o sistematizadas, lo que está ocasionando que la empresa no tenga una buena planeación su gestión y no se esté teniendo el crecimiento esperado.

Con el fin de desarrollar un trabajo que pueda ser aplicado por la empresa Avícola Caquetá se tomará como eje principal de esta investigación los Stakeholders. Quedando la oportunidad de que se puedan desarrollar futura investigaciones en las demás falencias que presenta la avícola.

Con el fin de comprender el problema que afecta la avícola Caquetá, se desarrolló el árbol de objetivos y de problemas, para poder visualizar a profundidad las causas y

efectos que actualmente tiene la empresa.

Figura 1. Árbol de problema

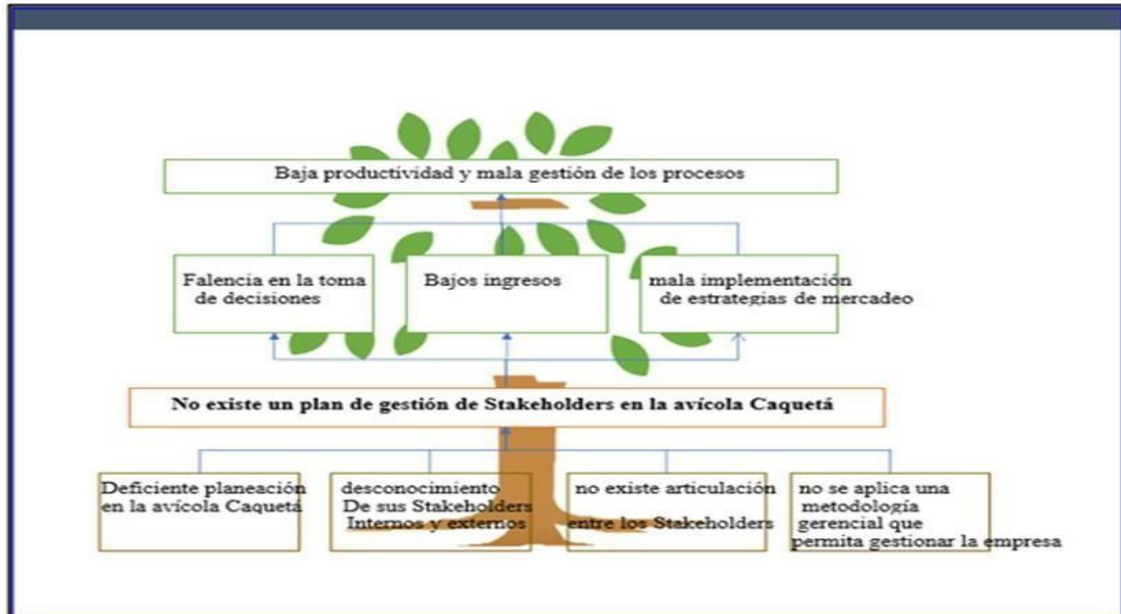


Figura 1. Árbol de Problemas Avícola Caquetá: Autoría Propia. (2019)

Figura 2. Árbol de objetivos

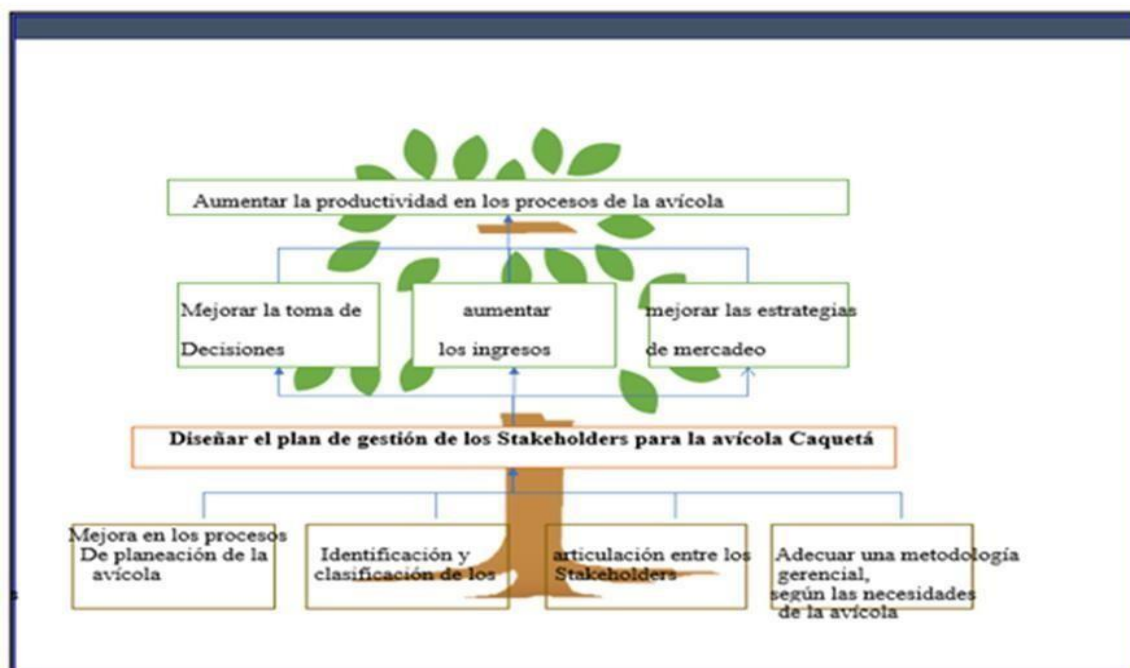


Figura 2. Árbol de Objetivos Avícola Caquetá: Autoría Propia. (2019)

Con los antecedentes que se han identificado en la avícola Caquetá, se puede

también evidenciar que, como cualquier empresa, esta busca ser sostenible y competitiva. Así que con el fin de aportar al desarrollo administrativo de la empresa se busca dar respuesta al siguiente interrogante de investigación.

Formulación del Problema

¿Cómo el diseño del plan de gestión de los Stakeholders, impactaría positivamente la gestión de la avícola Caquetá?

Posibles soluciones

La Gestión de los Stakeholders, es la herramienta de gestión de proyectos, que puede ser aplicada a los mismos o las empresas, sin importar su tamaño o fin, es por ello hoy en día existe varias metodologías que permiten realizar una gestión de interesados.

Dentro de los principales modelos de gestión de Stakeholders podemos encontrar. Acuña (2012):

- **MODELO DE CSR EUROPE - ORSE-FORECTICA:** Guía práctica para identificar los Stakeholders.
- **MODELO DE ETHICAL ACCOUNTABILITY – NOOS:** Guía para la gestión de los grupos de Stakeholders
- **MODELO DE MITCHELL AGLE Y WOOD:** El modelo organiza a las partes interesadas en siete tipos, según lo indicado por tres factores: poder, autenticidad y seriedad. Se abrevia en un gráfico de Venn, en ese punto crea una cuadrícula para cada factor y los une en un marco de unión donde el modelo de la operatividad.
- **MODELO DE GARDNER** El modelo presenta una red de dos secciones de 2x2 donde los socios se caracterizan por los factores de "intensidad que tienen" y "nivel de interés" que exhiben en las metodologías de la organización.
- **MODELO DE SAVAGE** El modelo muestra una red de dos secciones de 2x2 para distinguir los socios que impactan en la asociación. Posee dos puntos críticos: la

capacidad de estos individuos para amenazar la asociación y la capacidad de los grupos de interés para ayudar a la asociación

- La guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) desarrollada por el Project Management Institute (PMI) que, en su sexta versión impulsada 2018, cuenta con 49 procedimientos en áreas de conocimiento. Y un plan que contribuye a la gestión de Stakeholders

Teniendo en cuenta los diversos sistemas en torno al control que pueden establecerse como una contribución para el avance del plan de los interesados para la organización, la triple limitación de la tarea también debe considerarse como: (grado, tiempo y costo) a pesar de considerar la idea de la organización bajo estudio para elegir la estrategia adecuada. Castiblanco (2019).

De acuerdo a al análisis realizado por restricción de tiempo, y conocimiento previo de las falencias de la avícola, por parte del grupo de investigadores, la solución más adecuada al problema de investigación es proponer el diseño del plan de gestión de Stakeholders a la avícola Caquetá, utilizando como referencia la gestión de los stakeholder según la guía (PMBOK®) sexta edición.

Capítulo 2

Justificación

El diseño de un plan de gestión de Stakeholders, tiene como objetivo identificar y clasificar los interesados internos y externos de un proyecto o de una empresa. mediante el uso de instrumentos de planificación, comunicación y monitoreo. De tal forma que se mejore la interacción de los mismos con la gestión del proyecto.

Los Stakeholders de una empresa pueden ser los clientes, los proveedores, los accionistas, empleados, consumidores, competidores, las entidades gubernamentales, los entes de control, las entidades de financiamiento, la comunidad. en fin, toda persona o grupo de persona que de manera directa o indirecta esté interesada en el proyecto, o incida en su éxito o fracaso.

El tema de la producción avícola en Colombia está amparada mediante el art. 65 de la Constitución Política de Colombia, que reza: La elaboración de alimentos contara con la protección especial del Estado Colombiano. Por esta razón, se dará prioridad al desarrollo de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así también como el desarrollo de infraestructura y la adecuación de la tierra. El estado promueve la investigación y la tecnología de punta para la generación de alimentos y materias primas de origen agrícola, para incrementar la eficiencia en la productividad.

El plan de desarrollo departamental 2016-2019, Con usted hacemos más por el Caquetá; se propone un plan de trabajo en el sector agropecuario donde busca fomentar la implementación de modelos agroindustriales que transformen materias primas, y se conviertan en modelos de seguridad alimentaria, y promueva la economía campesina.

Este trabajo se desarrolló en la avícola Caquetá, ubicada en el departamento del Caquetá, lugar diverso en necesidades, con actividades económicas de vocación agrícola,

recursos ambientales y sociales, permitió orientar el diseño del plan de gestión de los Stakeholders de la empresa teniendo en cuenta sus capacidades, objetivos y restricciones, y en este sentido implementar instrumentos que le permitieron identificar y clasificar sus Stakeholders, así como jerarquizar el interés y poder de cada uno de ellos dentro de la empresa.

Y de esta manera mejorar sus procesos de gestión contando con una herramienta e instrumentos que quedan debidamente documentados en la empresa, de tal forma que les permitirá realizar un análisis permanente de las relaciones, intereses y poder de cada grupo de interesados, y así incidir de manera positiva en las acciones y actividades a realizar en cada área de la empresa, igualmente podrá realizar los seguimientos, cambios y ajustes que se presenten.

Con el desarrollo de este trabajo se genera un aporte administrativo importante para la gestión de la empresa, puesto que, al tener un plan de gestión de sus Stakeholders documentado, esta tomará decisiones acertadas que le permitirán aumentar la competitividad y sostenibilidad de la empresa. (Tejedo, F. 2013).

De esta manera se articula el proceso administrativo de empresa Avícola Caquetá, con el Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019 en aras de beneficiar no solo el proceso de gestión interna de la empresa, si no contribuir a la cadena avícola regional implementando un modelo sostenible de gestión que puede ser guía para las unidades productivas nacientes y beneficiar el campesinado del departamento.

Capítulo 3

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el plan de gestión de los Stakeholders para la AVÍCOLA CAQUETÁ, bajo el enfoque de la guía Pmbok.

Objetivos específicos

- Caracterizar los Stakeholders de la avícola Caquetá.
- Diligenciar los instrumentos del plan de gestión de los Stakeholders según la guía Pmbok.
- Proponer el plan de gestión de Stakeholders a la avícola Caquetá

Capítulo 4

Marco Referencial

Marco Conceptual

Stakeholders: Pueden ser reconocidos como Cualquier persona o grupo de interesados que puede influir o ser influenciados por la satisfacción del cumplimiento del objetivo del proyecto. Freeman (1984).

Gestión de Stakeholders: Incluye los procedimientos o ejercicios para reconocer a las personas, grupos u asociaciones que pueden influir o ser influidos por la empresa o asociación, para analizar los intereses de cada uno de las personas y su impacto en el proyecto, para investigar los deseos de cada de los interesados y su tarea a desarrollar, para crear una administración adecuada, actividades para lograr la cooperación de cada uno de los interesados en la toma de decisiones y en la ejecución de la empresa. PMBOK (2017)

Fenavi: Federación Nacional de Avicultores de Colombia. Es el Fondo Nacional Avícola (FONAV) responsable de dirigir la tarifa del desarrollo avícola hacia los programas de de investigación.

Marco Teórico

El desarrollo de esta investigación presenta los principales conceptos desarrollados por diversos autores en relación al término Stakeholders, proporcionando información en cuanto a que consiste la gestión de los Stakeholders, los principales procesos y la aplicación sobre la avícola Caquetá.

Definición de Stakeholders.

A mediados del siglo XVII y XIX, según (Toscano y Virgüez, 2015), se encuentran las principales en torno a la investigación de Stakeholders en el campo de la gestión empresarial, que ocurren desde la hora de la insurgencia moderna en el desarrollo laboral.

Según Ackoff entre los años comprendidos 1994 y 2000, las empresas se consideraban máquinas, que carecían de un objetivo propio en función social, por el contrario se pensaba que habían sido creados con la única misión de la obtención de ganancias para sus propietarios y rendimiento sobre las inversiones efectuadas.

Después de mediados del siglo XX, Bowen (1953) expreso que el deber social tenía un lugar con los dirigentes y no con sus organizaciones. Este autor sostiene, que en la medida que los empresarios u otra reunión tengan poder social, sus deberes deben compararse con ese poder (ley de hierro de la responsabilidad) y Davis (1960) comunica explícitamente que “los compromisos sociales de los empresarios tienen que ser proporcionales a su impacto social”

El término de los Stakeholders se acuña sin precedentes para la producción de Stanfor Research institute en 1963, donde se muestra la relación que existe entre la gerencia y los empleados de una empresa. En la década de los 1970, en 1971 Taylor, utiliza la idea de un estudio de sistema de gestión estratégica, donde se hizo formas clave de abordar la idea.

Durante la revisión de bibliográfica se permite evidenciar, ya que a pesar que el termino Stakeholders comenzó a mitad del siglo XX, es solo hacia la década de 1980, que se desarrolla y comienza a tener la importancia que ha llevado a importantes investigadores y especialistas a extender sus estudios en esta temática. Como lo indica

(Rivera y Malaver, 2011), a pesar de introducir 21 formas distintas de abordar la definición de Stakeholders, fue hasta 1984, que se logró su difusión, a causa de R. Edward Freeman en su trabajo de Strategic Management: a Stakeholders Approach, se muestra la importancia de la idea y la investigación de los deseos de los interesados y su metodología dentro de la asociación.

La conceptualización generalmente utilizada en español para Stakeholders es el concepto “grupo de intereses”, la cual ha sido utilizado en las diversas áreas comerciales, sociales y la gerencia de proyectos, la realización de la traducción cada vez se vuelve un poco compleja por el uso e importancia que se han dado los diferentes autores, para no dejar sin por fuera en elementos importantes para su conceptualización.

El termino Stakeholders está constituido por la contracción de dos palabras, “Stake” que significa demostrar un interés en determinada situación y generalmente porque depende del resultado de la misma, La composición de “holder” se involucra con el pensamiento de tener algo, en ese orden de ideas el concepto o la decisión original no se refiere especificación a un grupo, sino específicamente a un individuo. Según Terzolo (2014).

El concepto tradicional de los Stakeholders lo desarrollado por el autor Freeman (1984), donde se enseña que los Stakeholders son cualquier individuo o grupo de interesados que puede verse involucrado y/o afectado por la toma de las decisiones de una organización o proyecto.

Realizando revisión de bibliografía se encuentra que (Toscano y Virgüez, 2015), en el estudio de postgrado realizado encuentran un número de publicaciones comprendidas entre el periodo del 2004 hasta el 2014, donde se nombraba el termino Stakeholders alrededor de 21.493, entre cartas, revistas, libros y conferencias. Donde las áreas donde mayor se mencionó el termino fue: ciencias sociales 34.53% y administración de negocios

20.52 %, los países que han desarrollado el termino ampliamente en estos investigaciones esta: Estados unidos del 18%, obteniendo la puntuación más alta en relación a los demás, luego tenemos a Reino Unido 15.3%, Australia 1.7%, Países Bajos 5.6% y por ultimo Canadá 5.07%.

En la Guía del PMBOK, caracteriza a los interesados dentro de la empresa como los individuos o el grupo de personas que pueden lograr afectar la organización, bien sea de forma positiva o contraria. Algunos Stakeholders tienen la capacidad limitada para interceder en los resultados concluyentes esperados.

El padre del capitalismo, Jhon Mackey expone “que no importa tener una compañía buena hasta no integrar a todos los Stakeholders” es decir, dependemos de los clientes, pero al mismo tiempo depende de que el producto que se venda sea de calidad para los clientes, el proveedor depende de que haya un buen ambiente para la producción de cada una de las materias primas, pero este al mismo tiempo depende de las leyes del gobierno para facilitar una política para empresarios y empleados, para que se sientan a gusto con su trabajo y así permitir el desarrollo pleno de la persona. Al mismo tiempo se depende de los inversiones de los accionistas que estén contentos para que reinviertan el dinero. El autor indica que es un error hablar de que un Stakeholders, es más importante que otro porque todos se interrelacionan entre sí.

Gestión de Stakeholders.

La gestión de los Stakeholders requiere de atención debido a que la falta de interés a los interesados ha sido una variable constante en los fracasos de los grandes proyectos, según un estudio realizado por Zolin y Cheung (2012).

Para lograr la gestión de los stakeholders es contar con mecanismos o herramientas de dialogo, comunicación, entendimiento mutuo entre cada una de las partes

interesadas, para que las necesidades de todos y cada uno sea tomada en cuenta en el desarrollo operacional y estratégico. Logrando de esta manera, equilibrio en relación al proyecto, según Calderón y Sánchez (2016).

La Guía de PMBOK (2017) describe a la gestión de los interesados como “incorporación de los ejercicios o procedimientos importantes para caracterizar a los individuos, grupos u asociaciones que pueden influir o ser influenciados por la organización, para examinar los deseos de los involucrados y su efecto en la empresa, crear metodologías de administración adecuadas para lograr un apoyo convincente de los interesados en las decisiones y en la ejecución de la empresa. Los procedimientos de refuerzo elaborados por el equipo de trabajo de la organización para analizar los deseos de los interesados, evaluar el grado en que influyen o son influenciados por la empresa, y desarrollar metodologías para incluir a los interesados en apoyar las decisiones del proyecto, la planificación y ejecución del proyecto.” (p.503)

Los beneficios que se puede lograr al alcanzar una apropiada ejecución de la Gestión de los Stakeholders, según la literatura de investigación:

- Mejorar y facilitar la Gestión del riesgo Krick (2006)
- Promueve mejoras constantes y eficientes en las actividades y los resultados, como consecuencia en responder las necesidades de los interesados. Krick (2006)
- Promueve la confianza de los interesados hacia el proyecto. Krick (2006)
- Permite una mejor interpretación del mercado, incluso se puede identificar el desarrollo de nuevos proyectos. Krick (2006)

- Lograr una comunicación asíncrona con cada uno de los interesados permite educar e influenciar, en relación a mejorar procesos para la toma eficaz de decisiones. Krick (2006)
- Promueve una mejora social y manejable al brindar la oportunidad de apoyar, mediante la inclusión de requisitos y deseos para cada uno de los interesados. Krick (2006)
- Permite la asignación de dinero en efectivo, información, individuos, innovación para encargarse de los problemas y lograr los objetivos de la empresa. Krick (2006)

Procesos para la Gestión de Stakeholders.

Dentro de la revisión bibliográfica en la Guía de la PMBOK (2017), se encuentra que para la gestión de los Stakeholders, existen unos procesos o fases del proyecto que funcionan de manera asíncrona entre ellos, como lo muestra la siguiente figura:

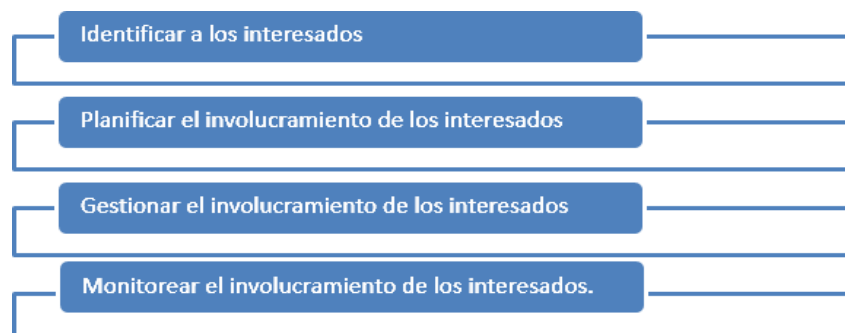


Figura 3. Procesos para la gestión de Stakeholders: Autoría Propia

Según la figura, se logra identificar que cada uno de los procesos o fases es diferente al siguiente, pero cada uno es decisivo para el desarrollo del siguiente. A continuación se describe cada una de las fases que se complementan para el desarrollo de

la Gestión de los stakeholders.

Identificar a los interesados.

Según la Guía del PMBOK, Reconocer a las partes interesadas es el procedimiento de distinguir consecutivamente a los interesados del proyecto así como de informar los datos importantes, impacto y efecto concebible en el logro de la empresa. La ventaja clave de esto es el procedimiento que permite al equipo del proyecto reconocer la metodología adecuada para la asociación de cada uno de los interesados o grupo de interesados. (p.507)

Este comienzo se centra en el procedimiento de la selección de información de manera cualitativa o cuantitativa, sistemática, sobre cada uno de los interesados identificando las fuentes primarias y secundarias, dependiendo de la delimitación del proyecto para los stakeholders, luego se agrupan por categorías, teniendo en cuenta características comunes o bien sea ya las pautas establecidas durante el proyecto. Calderón y Sánchez (2016)

Lograr la identificación de los stakeholders permite al proyecto: caracterizar de manera específica a todos los interesados y conocer las situaciones a solucionar, analizar las posibles causas, para de esta manera lograr la toma de decisiones, analizando las implicaciones de cada uno de los actores, realizar acciones para la búsqueda de soluciones, evitar influencia entre algunos interesados hacia el proyecto. Gutiérrez, Faxas y Chávez (2006).

En esta primera fase se identifican las entradas, herramientas y técnicas, salidas del proyecto, Según se representa en la figura

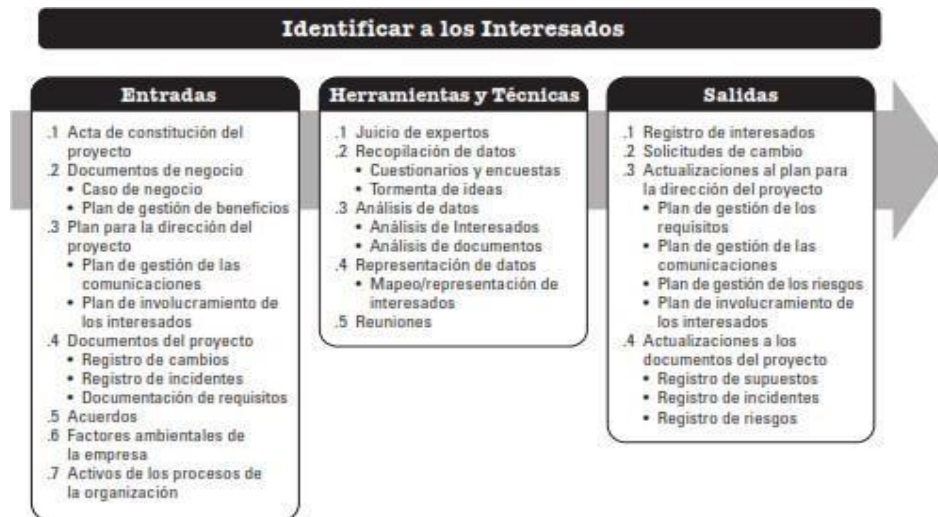


Figura 4. Identificar a los interesados: PMBOK (2017)

El procedimiento del reconocimiento de las partes interesadas se realiza temprano o durante el momento en que se confirma el acta de constitución del proyecto. Este procedimiento equivalente se vuelve a compartir el número de veces que se considere fundamental, sin embargo, debe hacerse de manera consistente hacia cada inicio de etapa, en caso de que ocurra algún cambio en la empresa. En cualquier momento que se repita el procedimiento de identificación de los interesados, los elementos del plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto deberán estudiarse para identificar los interesados más importantes del proyecto.

Planificar el Involucramiento de los interesados.

El proceso primario de la de Gestión de las partes interesadas, se obtiene un listado de los interesados y las principales categorizaciones, para luego con la consolidación de esta información es que nace una fase posterior, para mejorar la forma de involucrar a los stakeholders, en relación a los intereses, inclinaciones, expectativas y el posible impacto, llegar a conocer a profundidad la relación entre los stakeholders con el proyecto y la priorización mediante un análisis adoptado desde la primera fase del proyecto.

Proporcionando las bases para un plan de comunicación factible para la interacción con los involucrados, Según Guía PMBOK (2017).

La planificación de los involucrados, se centra en las entradas, herramientas y técnicas, salidas. Permitiendo adoptar esta información como componente principal del documento de la dirección de proyectos, identificando las acciones a tomar y las metodologías necesarias para lograr la participación de los interesados en la toma de decisiones y la proyección. Así como lo muestra la figura, según PMBOK (2017)

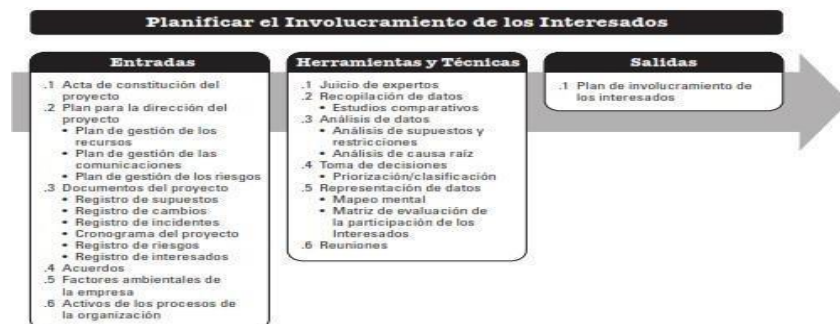


Figura 5. Planificar el involucramiento de los interesados. PMBOK (2017)

Para identificar esta segunda fase de los interesados se tendrá en cuenta la metodología de Gardner (1986), el cual utiliza de poder vs el interés de los Stakeholders en relación al negocio.

Gestionar el Involucramiento de los interesados.

Según la Guía del PMBOK (2017), gestionar el involucramiento de los interesados durante cada fase se enfatiza en la comunicación, la satisfacción de necesidades de los interesados, así como también las expectativas y fomentar la participación eficaz a lo largo del proyecto, logrando de esta manera minimizar la resistencia y el apoyo por parte de los Stakeholders.

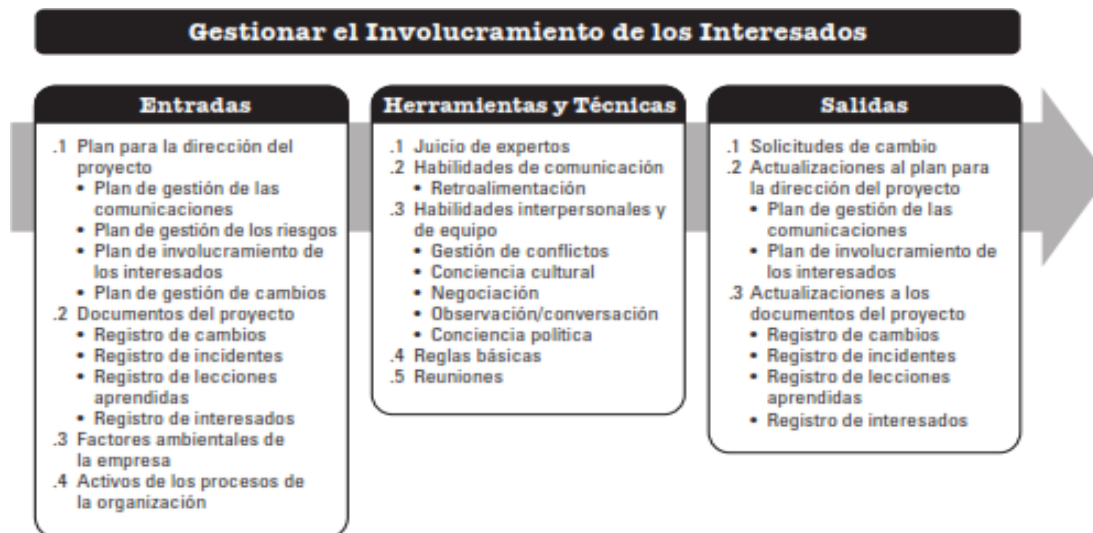


Figura 6. Gestionar el involucramiento de los interesados. PMBOK (2017)

El plan debe tener acciones a ejecutar para conseguir el involucramiento activo de los interesados, para lograr los objetivos de la empresa. El producto final de este procedimiento se conoce como plan de Gestión de Stakeholders

Gestionar los involucrados de los interesados permite comprender las ventajas, beneficios, peligros y fin de la organización, pero ello contribuirá en al involucramiento efectivo y permitirá el éxito en la organización

Monitorear el Involucramiento de los interesados.

Según la Guía PMBOK (2017), Observar la participación de las partes interesada es la manera de verificar las conexiones de los interesados y ajustar los sistemas para incluir interesados a través de los cambios de las fases o de las etapas del proyecto según el involucramiento de los individuos. La ventaja clave de este procedimiento es la productividad y la viabilidad de los ejercicios de los interesados en el proyecto, a medida que se fomentan actividades de participación, así mismo como la empresa avanza la condición se vuelve cambiante (p. 530)

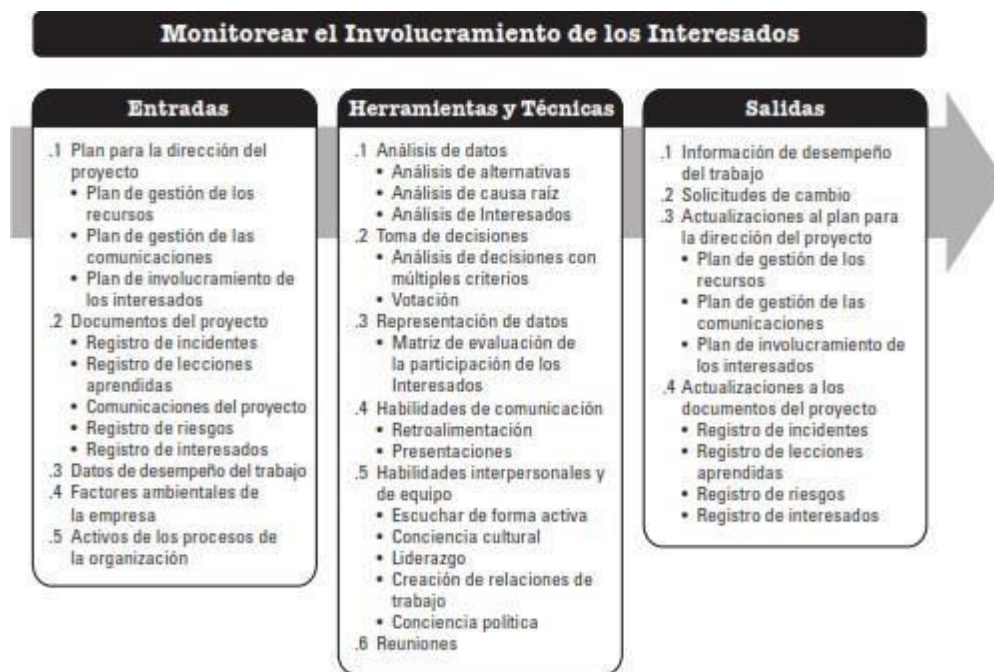


Figura 7. Monitorear el Involucramiento de los interesados. PMBOK (2017)

Los Stakeholders requieren revisión y actualizaciones constantes, debido a que están en constante cambio.

Los Stakeholders en la industria avícola.

Durante del estudio de la bibliografía académica, entre libro, artículos y demás, se constató que no existe una metodología enfocada específicamente a la gestión de los Stakeholders dentro del campo de la avícola. Como consecuente a esto se utilizara la metodología bajo la Guía del PMBOK es general y se ejecuta bajo la dirección de la Gestión de proyectos, La presente investigación se enfoca el estudio del diseño del plan de gestión de los Stakeholders para la avícola Caquetá.

La industria avícola.

La industria avícola según las reflexiones dirigidas por Galvis (2000), es una acción que requiere tener información sobre la administración de aves, particularmente en las

edades en posición, las estrategias para restringir y mantener una alta generación , la producción de las aves en excelentes condiciones sanitarias y la capacidad comercial para vender el producto en las perfectas condiciones, lo que representa una de las actividades más difíciles de las avícolas.

El área avícola nacional se convirtió en una industria durante la década de 1960, que incorpora organizaciones de incubación, pollo, huevo y organizaciones de concentrado. La investigación en referencia a Bohórquez (2014), introdujo que la generación avícola ha avanzado más que la bovina, debido a la mejor recuperación y ajuste mecánico y una utilización superior de la economía de escala, fortaleciendo la actividad a través de la capacidad que proporcionan los galpones, la disminución del tiempo de producción a la hora de levantamiento y engorde, ya que no depende de amplias restricciones de mejora, una distinción de diferentes animales, por ejemplo, ganado. Como valor adicional, el segmento avícola se identifica con la acción de criaturas domésticas.

De manera confiable, los colombianos comen más huevos y cada vez más carne de pollo, lo que hace que estas dos proteínas sean la razón fundamental de su régimen de alimentación, como lo demuestran los datos obtenidos por FENAVI (2018). Esta es la forma en que las cifras de la Federación Nacional de Avicultores de Colombia, que muestran que para 2017, la región avícola tuvo un avance del 6,4% en relación con el año 2016.

Los colombianos gastaron la referencia verdaderamente registrada de 13,827 millones de unidades de huevos. "Se gastaron más de 1.150 millones de huevos cada mes. Con un desarrollo del 7,7% en comparación con 2016. Estas cifras nos colocan en el tercer lugar en América Latina detrás de México y Brasil", subraya Andrés Valencia, presidente ejecutivo de Fenavi. FENAVI (2018).

El segmento avícola en Colombia ha fortalecido su movimiento según Galvis

(2000), los galpones están alojando progresivamente más criaturas por metro cuadrado; La capacidad de cría y levante ha disminuido por completo. Las instalaciones de incubación utilizan variedades de valor y eso garantiza ventajas financieras más destacadas en el mercado. La aceleración del consumo de pollo aumentó a partir de la década de 1970, tanto en el desarrollo de la cantidad de criaturas sacrificadas como en las enormes cantidades de carne adquiridas, a pesar de que el desarrollo es más prominente en la cantidad de toneladas, que yo imaginaría que, simultáneamente con la mejor penitencia, el rendimiento por criatura se ha expandido.

Por otra parte, están los científicos de CEGA (1999), que han dado su consentimiento para aumentar el factor de valor ha sido el componente esencial de la reconstrucción del trabajo de solicitud de carne: la carne es explícitamente la más costosa entre todas las carnes. A pesar de que los costos de las hamburguesas han indicado un patrón descendente, los costos de la carne de aves de corral han disminuido aún más rápidamente, causando un aumento relativo en los costos de la carne en contraste con las aves de corral.

El desarrollo de la avicultura colombiana tiene un potencial de avance gigantesco, como lo demuestra Bohórquez (2014), ya que expande el entusiasmo por la carne de pollo y los huevos, además, con la mejor asistencia posible de expertos en bienestar y esfuerzo de asociaciones, la apertura de nuevos mercados en el extranjero, puede ser un sueño potencial. Debido a este rendimiento, el desarrollo de las aves de corral infiere el segundo lugar en las actividades agrícolas en el país después de la cría de animales y la producción de carne, leche y derivados lácteos. La aventura de las aves de corral que se desarrolla dentro del PIB agrícola en el rango de 2,000 y 2,006 fue del 11%, mientras que su entusiasmo dentro de la oferta animal fue del 28%. Según algunos indicadores, el crecimiento nacional avícola de aves de corral fue de 7 mil millones de pesos en 2010.

A nivel continental, Colombia ocupa el sexto lugar en la producción de pollos

(después de Estados Unidos, Brasil, México, Canadá y Argentina) y el cuarto en producción de huevo (después de Estados Unidos, Brasil y México). La producción del pollo y el huevo se concentra en la región central, facilitada por las divisiones de Cundinamarca, Tolima, Huila y Boyacá (32%), alrededor de entonces por los Santanderes (25%), Valle del Cauca (20%), Antioquia (11%), Costa Atlántica (7%) y el punto focal del eje caferero (5%). Los costos de la edad del pollo fueron extremadamente altos, y la creación no fue rentable, lo que cambió el enorme costo en el último comprador. Ha ganado terreno rápido y positivo en los en relación a los 15 años anteriores; todos los colombianos pasaron de comer 12 kilos de pollo y 160 huevos cada año a la insignificante medida de 27.1 kilos de pollo y 240 huevos. Bohórquez (2014)

Se espera que este desarrollo no sea exclusivamente para una creación progresivamente efectiva, sino que además de elementos, por ejemplo, el incremento dinámico en la intensidad de adquisición de los colombianos, la conciencia de la parte de la población sobre las ventajas de un sustento adecuado y ajustado, y para el en su mayor parte, el comportamiento social que tiene suplementos para el número de habitantes en nuestra nación donde el pollo y los huevos son estimados como manantiales significativos de suplementos en lugar de la utilización de hamburguesas; su principal rival y sustituto, que está conectado progresivamente con el problema del bienestar identificado con su admisión, por lo que se produce un patrón descendente en la utilización. Barrera, (2010) predice con sus exámenes que este patrón procederá de manera no concluyente en la medida en que el segmento de animales domesticados proceda con su amplio modelo y sin innovación, una distinción en el avance de investigación durante los últimos años por las organizaciones avícolas que su meta es a una efectividad más notable y disminución de los costos de generación.

La división de Caquetá está situada en el sur de la nación, en la localidad amazónica,

tiene 483.846 ocupantes, como lo indican las cifras del Dane (2016). La economía se basa principalmente en la creación de animales domesticados, explícitamente en la cría, levante y engorde de vacas, cerdos y ovejas. El movimiento agrícola depende del cultivo de subsistencia habitual, entre los que se encuentran: maíz, plátano y yuca, palma africana, cacao, frijoles y sorgo. El oro, la plata y los hidrocarburos se extraen de una perspectiva menor. La acción manufacturera está limitada a los productos de los compradores. Dane (2015).

El sector avícola también ha logrado un gran desarrollo incesante en la división de Caquetá. Como aparece en la tabla adjunta:

Tabla 1. Crecimiento avícola en el departamento Caquetá. Aguilera (2014)

PRODUCCIÓN	2005	2013
PRODUCCIÓN DE CARNE DE POLLO EN CANAL	504	1.295
PRODUCCIÓN DE HUEVO DE GALLINA	5.652.420	9.116.812
PRODUCCIÓN DE POLLITOS Y POLLITAS	120.289	474.479

Componentes que determinan el desarrollo de la industria avícola.

Existen grandes retos que determinan el crecimiento del sector avícola, las cuales se explican a continuación:

1. Altos costos de producción: Colombia debe constituirse como potencia en la elaboración de alimento de aves en cultivos de cereales, que es uno de los rubros con alto costos frente a la producción de pollo, adicionalmente acceder a tecnología de punta a un menor costo para tecnificar la producción y el sacrificio. Bohórquez (2014)

2. Decepciones en el mercado de los artículos: las personas intermedias, según el volumen del mercado, establecen los costos, dejando los beneficios más elevados

del negocio para ellos, dando a las organizaciones avícolas un margen básico de ganancias

3. Pérdidas en los periodos de alta oferta y baja demanda. Bohórquez (2014)

4. Probabilidad de ingresar infecciones crecientes a la nación: las aves de corral, y específicamente el Gallus (nombre lógico de gallinas ponedoras y pollos), son particularmente indefensos ante innumerables infecciones sanitarias de diversos tipos, algunas justificaciones para esto es: entre ellas su alta rentabilidad productiva, la forma en que se supervisan grandes poblaciones de animales en regiones generalmente pequeñas, propagación simple a través de la tierra de microorganismos patógenos, desarrollo rápido; entre numerosos otros microorganismos patógenos. Bohórquez (2014)

5. Rivalidad con los artículos importados: el contrabando se encierra como otro peligro, a pesar del hecho de que el volumen de pollo y huevos que aterriza a lo largo de estas líneas está muy lejos de ser un verdadero peligro, si las medidas de control fundamentales no se resuelven, podría convertirse en un método atractivo para obtener ganancias para los comerciantes, con ramificaciones genuinas, por ejemplo, vectorización de enfermedades y desafío directo con la generación legal.

6. Leyendas sobre la utilización de carne de pollo y huevos: podemos pensar en esto como uno de los enemigos cruciales de la utilización y producción de pollos y huevos en Colombia. En su mayor parte, aparecen en la radio, la prensa, la televisión y la web, y sintonizan evaluaciones de profesionales, nutricionistas y diferentes especialistas en bienestar, que tienen la utilización del pollo en relatos increíbles de sentimientos, por ejemplo, la utilización de hormonas en la fortificación de estas aves, y la gran cantidad de grasa sumergida permitida a la piel de pollo. Esto incorpora la supuesta mejor naturaleza del "criollo" en el pollo del cultivo mecánico de aves de corral, entre otros. Además, un nivel alto y terrible de colesterol se acredita además a la yema de huevo. Bohórquez (2014)

Capítulo 5

Metodología

Enfoque de la investigación

El desarrollo del presente trabajo, se basó en la propuesta de gestión de los Stakeholders de un proyecto bajo la Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) en su sexta edición. y para ello se hizo una adaptación de los procesos planteados en la guía, según las necesidades de los Stakeholders de la avícola Caquetá, el entorno de la empresa y sus restricciones, y así poder desarrollar las entradas, técnicas y salidas planteadas en la Guía del PMBOK®.

Se tuvo un enfoque mixto de investigación cualitativa y cuantitativa, aplicando métodos de recolección de información como la observación y la entrevistas a los interesados internos y externos de la avícola Caquetá, además se hizo uso de los aportes investigativos, análisis de bibliografía especializada, análisis de datos y estudios similares ya realizados. De esta manera obtener la información necesaria para proponer a la avícola Caquetá la mejor forma de diligenciar los instrumentos claves del plan de gestión de los Stakeholders.

Fases de la investigación.

Durante el desarrollo del presente trabajo se establecieron las siguientes etapas: La primera es el abordaje conceptual, en donde se involucran la temática relevante y la metodología a emplear. La segunda es la aplicación de los instrumentos en la entrada, técnica y salidas de la gestión de los Stakeholders según guía Pmbok para diseñar el plan de gestión de los Stakeholders. La tercera etapa, se asocia a la divulgación y conclusión de los resultados del mismo.

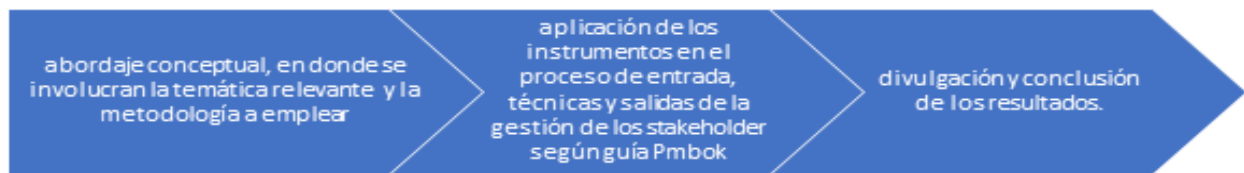


Figura 8. Etapas metodológicas del estudio: Fuente Propia

Tipo de investigación.

La investigación que se desarrolló para el trabajo aplicado en la avícola Caquetá es de tipo descriptivo, ya que, a través de la descripción de actividades, gustos, motivación e intereses, podemos conocer las situaciones predominantes que tienen los stakeholders de la avícola Caquetá y se puede entonces desarrollar los instrumentos que componen la gestión del plan de Stakeholders y aplicarlos a la gestión de la empresa en busca de la mejor continua.

Instrumentos de recolección de información.

- Observación
- Reuniones
- Entrevista

Fuentes de información.

Primarias.

la información del trabajo es obtenida directamente de la Avícola Caquetá, del emprendedor el Señor Cristian Hernández, de los colaboradores de la avícola: Víctor Ramírez, Julián Dussan, Emilce Vargas, Álvaro Cano, Jhon William Castillo, Rodrigo Ríos. Rosa Méndez; Los proveedores: Andrés Flores, Camilo Diaz, John Ibáñez, clientes como Silvana Victoria, interesados Externos como Corpoamazonia por medio del revisor

ambiental Harold Ríos, y principal financiador Fondo emprender a través del líder regional de la red SENA-SBDC Alexander Mendoza.

Además, se recurrió a documentación institucional del SENA, con relación a la formulación del plan de negocio que en su momento se hizo de la avícola.

Secundarias.

la principal fuente es la consulta bibliográfica relacionada con la gestión de los Stakeholders, las técnicas e instrumentos aplicados al plan de Stakeholders, y la Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) en su sexta edición.

La recopilación de información relacionada con los Stakeholders, y se realizó a través del instrumento tipo entrevista estructurada.

Capítulo 6

Presupuesto

Tabla 2. Presupuesto: Autoría Propia

RECURSOS NECESARIOS		
RECURSO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO (\$)
Equipo Humano	Kelly Johana Bedoya Hoyos Yeimi Tatiana Gutiérrez Tutor: Julio Cesar Hernández	\$828.116
1. Recursos institucionales	Programas de asesorías, biblioteca, uso de salas de cómputo	0
1. Equipos y Software	Computador, Impresora, celular, internet	\$5.000.000
1. Viajes y Salidas de Campo	Visita de diagnóstico a la avícola Caquetá. Entrevista en campo a principales Stakeholders	\$100.000 \$100.000
1. Materiales y suministros	Papelería	\$20.000
TOTAL		\$6.048.116

Capítulo 7

Cronograma

Tabla 3. Cronograma: Autoría Propia

ACTIVIDAD	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Conformación del equipo interdisciplinario del proyecto	x				
Desarrollar los estudios teóricos y técnicos que avalen el desarrollo de la investigación.		x			
Desarrollar la metodología			x		
Observaciones, y modificaciones al trabajo				x	
Presentaciones de las modificaciones				x	
sustentación					x
aprobación					x

Capítulo 8

Caracterizar los Stakeholders de la avícola Caquetá.

Para recolectar los datos necesaria para la elaboración de los instrumentos a aplicar, se desarrolló un cuestionario que se aplicó a los interesados internos y externos que actualmente tiene la empresa.

Se anexa formato del cuestionario

Tabla 4. Nivel de Poder de los Stakeholders Avícola Caquetá

IDENTIFICACIÓN								CLASIFICACIÓN	NIVEL DE PODER	
Nombre	Empresa	Lugar	Rol en el proyecto	Información de contacto	Sexo	Nivel educativo	Edad	Interno - Externo	Apoyo-Opositor	
Cristian Hernández	Avícola Caquetá	Proyecto/oficina	Gerente de proyecto	cfhernadendez@avicolacaqueta.com	M	Primaria	62	I	A	A

Victor Ramirez	Avícola Caquetá	Proyecto/oficina	Contador	vramirez@avicolacaqueta.com	M	Profesional	45	I	A	M
						Especialización				
Julian Dussan	Avícola Caquetá	Proyecto/planta	Tecnico agropecuario	jdussanl@avicolacaqueta.com	M	Tecnico profesional	33	I	A	A
Rodrigo Rios	Avícola Caquetá	Proyecto/planta	Operario de planta	rrios@avicolacaqueta.com	M	Tecnico	41	I	A	B
Emilce Vargas	Avícola Caquetá	Proyecto/Oficina	Auxiliar Administrativa	evargasc@avicolacaqueta.com	F	Tecnologa	48	I	A	B
John William Castillo	Avícola Caquetá	Proyecto/planta	Operario de Galpón	jwcastillo@avicolacaqueta.com	M	Tecnico	28	I	A	B
Rosa Méndez	Avícola Caquetá	Proyecto/Oficina	Servicios Generales	rosamendez@avicolacaqueta.com	F	Primaria	41	I	A	B
Andres Flores	Avicola Fusagar	Empresa	Proveedor	luisflores@avicolafusagar.com	M	Profesional	50	E	A	M

Camilo Diaz	Globalagro	Empresa	Proveedor	camilodiaz@globalagro.c om	M	Profesional	35		E	A	M
------------------------	-------------------	----------------	------------------	---------------------------------------	----------	--------------------	-----------	--	----------	----------	----------

Harold Rios	coorpoamazonia	empresa	Revisor Ambiental	haroldflorezcoorpoamazonia.gov.co	M	Profesional .especialista	35	E	O	M
Jhon Ibañez	Distriaves-caqueta	Empresa	Proveedor	alexmendoza@distriaves.com	M	primaria	57	E	A	M
Silvana Victoria	Restaurante Cheken-beer	Empresa	Cliente	silvanavictoriat@gmail.com	F	profesional	30	E	A	A
Alexander Mendoza	SENA-SBDC	Empresa	aliado	amendozac@sena.edu.co	M	Profesional -especialista	40	E	A	A

Capítulo 9

Diligenciar los instrumentos del plan de gestión de los Stakeholders según la guía Pmbok.

Fase I. Identificar a los Interesados

Matriz de Poder/ Interés.

Tabla 5. Matriz Poder/ Interés

Matriz Poder/ Interés								
Nombre del Proyecto: Diseño del Plan de Gestion de los Stakeholders para la avícola Caquetá, Según la guía PMBOK			Director del Proyecto Kelly Johana Bedoya Yeimy Tatiana Gutiérrez			Fecha última actualización 18-11-2019		Versión 001
Interesado	Compromiso					Poder / Influencia	Interés	Estrategia
	Descon	Se	Neutral	Apoya	Líder			
Patrocinadores					A	A	A	Gestionar de cerca
Proveedores				A		A	A	Gestionar de cerca
Colaboradores de la empresa				A		B	B	Mantener informados

administrativos y operarios								
Avícolas del municipio de Florencia			A			B	B	Mantener informados
Corporaciones ambientales y secretaria de salud			B			B	B	Mantener monitoreado
Clientes y consumidores				A		B	B	Mantener satisfechos

Notas:

X: Actual ; D: deseado

A: Alto ; B: Bajo

Estrategias: Gestionar de cerca (A-A); Mantener satisfecho (A-B); Informar (B-A); Monitorear (B-B)

Fase II. Planificar el involucramiento de los interesados

Matriz De Asignación De Responsabilidades.

Tabla 6. Matriz RACI

ACTIVIDAD	GERENTE	CONTADOR	TECNICO AGROPECUARIO	AUXILIR ADMINISTRATIVO	OPERARIO DE PLANTA	OPERARIO DE GALPON	AUXILIAR DE ASEO
<p>Responsabilidad directa con los cumplimientos de los objetivos y metas planteadas para la avícola</p> <p>Realizar Reuniones semanales con los colaboradores para planificar y priorizar las tareas</p> <p>Búsqueda de clientes, proveedores potenciales</p> <p>Planificar, dirigir, controlar y retroalimentar las acciones y operaciones de la empresa</p> <p>Representar legalmente la empresa</p> <p>Formulación de directrices y políticas de Selección y reclutamiento de personal acorde con las necesidades de la actividad</p> <p>Coordinación de la actividad productiva</p> <p>Atender visitas de clientes o proveedores</p> <p>Dedicación completa de mínimo 8 horas diarias a las funciones de su cargo</p>	R	A	I	C	I	I	I

Sistematizar la información contable de la empresa	C	R	I	A	I	I	
Generar informes							

<p>Preparar y presentar las declaraciones tributarias</p> <p>Orientar y asesorar al auxiliar administrativo respecto a las actividades adecuadas para el registro de los datos contable</p> <p>Investigar la información procesada</p> <p>Dedicación mensual aproximada de 96 horas a las labores de rol.</p>							
<p>Planificar, organizar y ejecutar programas de saneamiento de animales.</p> <p>Realiza diagnósticos y control de los animales.</p> <p>Realizar y diseccionar pruebas de laboratorio (en el caso de que sean necesarias para una enfermedad oscura).</p> <p>Brinda ayuda especializada en la zona de su habilidad.</p> <p>Ejecuta inventario de provisiones y requisición de los mismos.</p> <p>Mantenga registros genealógicos de criaturas y sugiera opciones sobre ellas.</p> <p>Controla los programas de alimentación, incubación, ambientación y sacrificio de los animales de animales (Buenas Practicas Avícolas).</p> <p>Se vinculara laboralmente por prestación de Servicios</p>	I	C	R	I	I	A	I

<p>Atender de manera ágil, las llamadas telefónicas</p> <p>Obtenga correspondencia, documento y transmítala, tanto interna como externa</p>	A	C	I	R	I	I	I
<p>Atender amablemente a las personas que soliciten información.</p> <p>Mantener actualizados los registros autorizados de la empresa y tramitar lo que requiera el contador.</p> <p>Liquidar la seguridad social y la nómina.</p> <p>Ordene con precisión los archivos de contabilidad como lo indican los enfoques de costos.</p> <p>Administrar el uso de los elementos de la papelería, mediante el registro de las planillas.</p> <p>Esfuerzo continuo en otras actividades asignadas por su jefe inmediato.</p>							

<p>Recibir las materias primas, materiales auxiliares para las operaciones</p> <p>Observe que los materiales que se obtienen son los que se requieren para cada uno de los procedimientos y que requieren las determinaciones vitales para su uso consecuente.</p> <p>Realizar actividad de sacrificio eléctrico.</p> <p>Realizar la actividad de escaldado y desplumado.</p> <p>Realizar actividad de desvicerado semi automático.</p> <p>realizar el empacado del pollo</p> <p>Almacenar el pollo en los refrigeradores</p> <p>Adoptar las medidas establecidas en la normativa de la salud en el trabajo de la empresa</p>	A	I	I	C	R	I	I
---	---	---	---	---	---	---	---

<p>Se encarga de la recolección de la gallinaza y su procesamiento y almacenamiento</p> <p>Realizar el proceso de alimentación e hidratación de las aves</p> <p>Verifica, mantiene y corrige la temperatura, humedad, ventilación, e iluminación de los galpones</p>	A	I	C	I	I	R	I
<p>Realizar el aseo de las instalaciones a su cargo</p> <p>Atender de manera amable las personas</p> <p>Cumplir con la normatividad establecida</p> <p>Cumplir con las responsabilidades SG-SST</p>	A	I	I	C	I	I	R

Matriz de roles y responsabilidades.*Tabla 7. Matriz de roles y responsabilidades*

ROL	RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	TIPO DE CONTRATO	DEDICACIÓN EN TIEMPO	VALOR REMUNERACIÓN	UNIDAD	TIEMPO DE VINCULACIÓN
-----	-----------------	--------------	-------------	------------------	----------------------	--------------------	--------	-----------------------

GERENTE	<p>Responsabilidad directa con los cumplimientos de los objetivos y metas planteadas para la avícola</p> <p>Realizar Reuniones semanales con los colaboradores para planificar y priorizar las tareas</p> <p>Búsqueda de clientes, proveedores potenciales</p> <p>Planificar, dirigir, controlar y retroalimentar las acciones y operaciones de la empresa</p> <p>Representar legalmente la empresa Formulación de directrices y políticas de Selección y reclutamiento de personal acorde con las necesidades de la actividad</p> <p>Coordinación de la actividad productiva</p> <p>Atender visitas de clientes o proveedores</p>	Profesional en administración de empresas o carreras afines, con especialización en talento humano o a fines	Con liderazgo, habilidades comunicativas, asertivo, proactivo y creativo	Contrato a término fijo	Tiempo completo	\$3.800.000	Mensual	Fija
----------------	--	--	--	-------------------------	-----------------	-------------	---------	------

	Dedicación completa de mínimo 8 horas diarias a las funciones de su cargo							
--	---	--	--	--	--	--	--	--

CONTADOR	<p>Sistematizar la información contable de la empresa</p> <p>Generar informes</p> <p>Preparar y presentar las declaraciones tributarias</p> <p>Orientar y asesorar al auxiliar administrativo respecto a las actividades adecuadas para el registro de los datos contable</p> <p>Investigar la información procesada</p> <p>Dedicación mensual aproximada de 96 horas a las labores de rol.</p>	Profesional en Contaduría pública, con especialización tributaria, o afines	<p>Con habilidades comunicativas, responsable y proactivo</p> <p>Trabajo en equipo</p>	Prestación de servicios	temporal	\$500.000	mensual	Renovable
TÉCNICO AGROPECUARIO	<p>Planificar, organizar y ejecutar programas de saneamiento de animales.</p> <p>Realiza diagnósticos y control de los animales.</p> <p>Realizar y diseccionar pruebas de laboratorio (en el caso de que sean necesarias</p>	Técnico o tecnólogo en áreas agropecuaria, o estudiante de últimos semestres de medicina	<p>Con habilidades comunicativas, proactivo y responsable</p> <p>Trabajo en equipo</p>	Contrato por prestación de servicios	Temporal	\$400.000	Mensual	Renovable

	<p>para una enfermedad oscura).</p> <p>Brinda ayuda especializada en la zona de su habilidad.</p> <p>Ejecuta inventario de provisiones y requisición de los mismos.</p> <p>Mantenga registros genealógicos de criaturas y sugiera opciones sobre ellas.</p> <p>Controla los programas de alimentación, incubación, ambientación y sacrificio de los animales de animales (Buenas Practicas Avícolas).</p> <p>Se vinculara laboralmente por prestación de Servicios</p> <p>Planificar, organizar y ejecutar programas de saneamiento de animales.</p>	veterinaria						
--	--	-------------	--	--	--	--	--	--

AUXILIAR ADMINISTRATIVO	<p>Atender de manera ágil, las llamadas telefónicas</p> <p>Obtenga correspondencia, documento y transmítala, tanto interna como externa</p> <p>Atender amablemente a las personas que soliciten información.</p> <p>Mantener actualizados los registros autorizados de la empresa y tramitar lo que requiera el contador.</p> <p>Liquidar la seguridad social y la nómina.</p> <p>Ordene con precisión los archivos de contabilidad como lo indican los enfoques de costos.</p> <p>Administrar el uso de los elementos de la papelería, mediante el</p>	<p>Técnico o tecnólogo en áreas administrativas contables o fines, o estudiante de últimos semestres de administración o áreas a fines</p>	<p>Competencias comunicacionales, interpersonales e intrapersonales y de gestión.</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Iniciativa, creatividad, prudencia y proactividad</p> <p>Orientación al servicio</p>	<p>Contrato a término fijo</p>	<p>Tiempo completo</p>	<p>\$828.116</p>	<p>Mensual</p>	<p>Fija</p>
--------------------------------	---	--	--	--------------------------------	------------------------	------------------	----------------	-------------

	registro de las planillas. Esfuerzo continuo en otras actividades asignadas por su jefe inmediato.							
--	---	--	--	--	--	--	--	--

<p>OPERARIO DE PLANTA DE SACRIFICIO</p>	<p>Recibir las materias primas, materiales auxiliares para las operaciones</p> <p>Observe que los materiales que se obtienen son los que se requieren para cada uno de los procedimientos y que requieren las determinaciones vitales para su uso consecuente.</p> <p>Realizar actividad de sacrificio eléctrico.</p> <p>Realizar la actividad de escaldado y desplumado.</p> <p>Realizar actividad de desvicerado semi automático.</p> <p>Realizar el empacado del pollo</p> <p>Almacenar el pollo en los refrigeradores</p> <p>Adoptar las medidas establecidas en la normativa de la salud en el trabajo de la empresa</p>	<p>Técnico o tecnólogo en manejo y producción de especies menores</p>	<p>Responsable , tener habilidades comunicativas, y realizar el proceso de sacrificio según los estándares y normas establecidos para la práctica. Trabajo proactivo en equipo</p>	<p>Contrato a término fijo</p>	<p>Tiempo completo</p>	<p>\$1.000.000</p>	<p>Mensual</p>	<p>Fija</p>
--	---	---	--	--------------------------------	------------------------	--------------------	----------------	-------------

OPERARIO DE GALPON	<p>Se encarga de la recolección de la gallinaza y su procesamiento y almacenamiento</p> <p>Realizar el proceso de alimentación e hidratación de las aves</p> <p>Verifica, mantiene y corrige la temperatura, humedad, ventilación, e iluminación de los galpones</p>	Bachiller o técnico en manejo de especies menores y áreas afines.	Responsable, con Habilidades comunicativas, proactivo. Trabajo en equipo	Contrato a término fijo	Tiempo completo	\$828.116	Mensual	Fija
---------------------------	--	---	---	-------------------------	-----------------	-----------	---------	------

AUXILIAR DE ASEO	<p>Realizar el aseo de las instalaciones a su cargo</p> <p>Atender de manera amable las personas</p> <p>Cumplir con la normatividad establecida</p> <p>Cumplir con las responsabilidades SG-SST</p>	Bachiller	<p>Responsable, con habilidades comunicativas, proactivo. Receptivo a las indicaciones</p> <p>Trabajo en equipo</p>	Contrato por prestación de servicios	Medio Tiempo	\$400.000	Mensual	Renovable
-------------------------	---	-----------	---	--------------------------------------	--------------	-----------	---------	-----------

Acta De Constitución Del Proyecto.

Tabla 8. Acta de Constitución del proyecto

PROYECTO				
PROYECTO	DISEÑO DEL PLAN DE GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS PARA LA AVÍCOLA CAQUETÁ, SEGÚN LA GUÍA PMBOK			
PATROCINADOR	Cristian Hernández - Avícola Caquetá			
PREPARADO POR:	Kelly Johana Bedoya Hoyos Yeimy Tatiana Gutiérrez	DIA 19	MES 11	AÑO 2019
REVISADO POR:	Julio César Hernández Gutiérrez	DIA 28	MES 11	AÑO 2019
APROBADO POR:	Julio César Hernández Gutiérrez director	DIA 28	MES 11	AÑO 2019
BREVE DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO DEL PROYECTO				
<p>AVÍCOLA CAQUETÁ, empresa dedicada a la producción y comercialización de pollos y carne de pollo. Busca diseñar el plan de gestión de sus los Stakeholders, según la Guía PMBOK, que le permita mejorar su gestión, mediante herramientas e instrumentos debidamente documentados que permitan identificar, clasificar, monitorear y modificar los interesados de la empresa, y a su vez facilite la toma de decisiones encaminadas a mejorar la competitividad y asegurar la sostenibilidad de la empresa.</p>				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN	PROPÓSITO DEL PROYECTO			
<p>Ser una empresa posicionada en el mercado local, reconocida por la calidad de sus productos, precio e impacto social.</p> <p>Establecer las relaciones con los grupos de interés de la Avícola Caquetá.</p>	<p>Proponer el plan de gestión de los Stakeholders para la AVÍCOLA CAQUETÁ, bajo el enfoque de la guía PMBOK.</p>			
OBJETIVOS DEL PROYECTO				
<p>Objetivo general Diseñar el plan de gestión de los Stakeholders para la AVÍCOLA CAQUETÁ.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar los Stakeholders de la avícola Caquetá. 				

<ul style="list-style-type: none"> • Diligenciar los instrumentos del plan de gestión de los Stakeholders según la guía Pmbok. • Proponer el plan de gestión de Stakeholders a la avícola Caquetá. 	
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PROYECTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el soporte financiero para desarrollar el proyecto. • conocimiento del entorno. • aceptación y colaboración de los interesados • Diseñar de plan de gestión de acuerdo al requerimiento de las partes interesadas. 	
REQUERIMIENTOS DE ALTO NIVEL	
<ul style="list-style-type: none"> • Documentar todas las herramientas usadas para el diseño del plan de Stakeholders de la avícola. • satisfacer las necesidades de la empresa en todas las etapas del proyecto. • suministrar la información obtenida del proyecto a la empresa. 	
EXTENSIÓN Y ALCANCE DEL PROYECTO	
FASES DEL PROYECTO	PRINCIPALES ENTREGABLES
<p><i>Fase I – Identificar a los interesados</i> Reconocer a las partes interesadas es el procedimiento de distinguir consecutivamente a los interesados del proyecto así como de informar los datos importantes, impacto y efecto concebible en el logro de la empresa. La ventaja clave de esto es el procedimiento que permite al equipo del proyecto reconocer la metodología adecuada para la asociación de cada uno de los interesados o grupo de interesados. PMBOK (2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario para identificar los interesados en internos/ externos • Matriz poder/ interés
<p><i>Fase II – Planificar el involucramiento de los interesados</i> El proceso primario de la de Gestión de las partes interesadas, se obtiene un listado de los interesados y las principales categorizaciones, para luego con la consolidación de esta información es que nace una fase posterior, para mejorar la forma de involucrar a los stakeholders, en relación a los intereses, inclinaciones, expectativas y el posible impacto, llegar a conocer a profundidad la relación entre los stakeholders con el proyecto y la priorización mediante un análisis adoptado desde la primera fase del proyecto. Proporcionando las bases para un plan de comunicación factible para la interacción con los involucrados, Según Guía PMBOK (2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz De Asignación De Responsabilidades • Matriz de roles y responsabilidades • Acta de constitución del proyecto • Documentos de adquisiciones • Plan de Cambios

<p><i>Fase III – Gestionar el involucramiento de los interesados</i></p> <p>Según la Guía del PMBOK (2017), gestionar el involucramiento de los interesados durante cada fase se enfatiza en la comunicación, la satisfacción de necesidades de los interesados, así como también las expectativas y fomentar la participación eficaz a lo largo del proyecto, logrando de esta manera minimizar la resistencia y el apoyo por parte de los Stakeholders, Según Guía PMBOK (2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional de la avícola Caquetá • Estado actual de la Avícola Caquetá • Análisis DOFA avícola Caquetá
<p><i>Fase IV – Monitorear el involucramiento de los interesados</i></p> <p>Según la Guía PMBOK (2017), Observar la participación de las partes interesada es la manera de verificar las conexiones de los interesados y ajustar los sistemas para incluir interesados a través de los cambios de las fases o de las etapas del proyecto según el involucramiento de los individuos. La ventaja clave de este procedimiento es la productividad y la viabilidad de los ejercicios de los interesados en el proyecto, a medida que se fomentan actividades de participación, así mismo como la empresa avanza la condición se vuelve cambiante (p. 530)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la dirección del proyecto • Registro de interesados
INTERESADOS CLAVES	
INTERESADOS INTERNOS	INTERESADOS EXTERNOS
Patrocinador: Cristian Hernández	1. Proveedores de materia prima, muebles y equipos.
Preparadores: Kelly J Bedoya, Yeimy Tatiana Gutiérrez	2. Locales comerciales de venta de carne de pollo: restaurantes, puestos de comidas rápidas, tiendas, carnicerías, mini tiendas,
Colaboradores de la empresa AVÍCOLA CAQUETÁ: administrativos y operarios	3. Cadenas de supermercados, casinos de fuerzas militares, hospitales, colegios.
	5. Corporaciones ambientales, y secretaria de salud municipal.
RIESGOS	
Inexperiencia de los preparadores del proyecto	
Lentitud en la recolección de la información	
cambios en las prioridades del patrocinador	

Actividades no previstas		
Cambios en el proyecto		
Falta de cooperación por parte de los interesados		
Oposición de los interesado al proyecto		
HITOS PRINCIPALES DEL PROYECTO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan: Revisión de los requerimientos y necesidades del patrocinador 2. Diseño: Identificación de las herramientas, instrumentos y metodología a desarrollar. 3. Construcción del proyecto: Observación de los hechos, reunión con el patrocinador y los interesados de la avícola. aplicación de instrumentos, entrevistas y cuestionarios. 4. Aceptación: Aprobación del trabajo por parte del docente, y entrega del informe final. 		
PRESUPUESTO DEL PROYECTO		
La implementación del proyecto incluye		
RECURSO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO (\$)
1. Equipo Humano	Kelly Johana Bedoya Hoyos Yeimi Tatiana Gutiérrez Tutor: Julio Cesar Hernández	\$828.116
1. Recursos institucionales	Programas de asesorías, biblioteca, uso de salas de cómputo	0
1. Equipos y Software	Computador, Impresora, celular, internet	\$5.000.000
1. Viajes y Salidas de Campo	Visita de diagnóstico a la avícola Caquetá. Entrevista en campo a principales Stakeholders	\$100.000 \$100.000
1. Materiales y suministros	Papelería	\$20.000
TOTAL		\$6.048.116
GERENTE ASIGNADO AL PROYECTO		
EQUIPO DE TRABAJO: Kelly Johana Bedoya, Yeimy Tatiana Gutiérrez		
AUTORIZACIÓN ACTA		
PATROCINADOR: Cristian Hernández – Avícola Caquetá		
AUTORIDAD ASIGNADA: Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD		

Matriz De Adquisiciones

Tabla 9. Matriz De Adquisiciones

Diseño del Plan de Gestión de los Stakeholders para la Avícola Caquetá, Según Guía PMBOK						
Preparado por:		Kelly Bedoya Yeimy Tatiana Gutierrez				
Código EDT	Producto o Servicio Entregable	Tipo de Adquisición	Modalidad de Adquisición	Fechas Estimadas		Presupuesto Estimado
				Inicio	Fin	
01	EQUIPOS Y PAPELERIA					
011	Computador	Equipo	LPI	01/08/19	19/12/19	\$2.700.000
012	Impresora	Equipo	LPI	01/08/19	19/12/19	\$500.000
013	Celular	Equipo	LPI	01/08/19	19/12/19	\$1.500.000
013	Papelería	Papelería		01/08/19	19/12/19	\$300.000

02	SERVICIO					
021	Internet	Servicio	LPI	01/08/19	19/12/19	\$50.000
022	Energía Eléctrica	Servicio	LPI	01/08/19	19/12/19	\$50.000
03	VIAJES Y SALIDAS DE CAMPO					
031	Visita diagnóstico y entrevista	Servicio de Transporte	LPI	01/08/19	01/09/19	\$200.000
04	RECURSOS INSTITUCIONALES					
041	Asesorías, biblioteca	Servicios Profesionales	LPN	01/10/19	19/12/19	0
05	EQUIPO HUMANO					
051	Equipo humano		LPN	01/08/19	19/12/19	\$ 828.116
Total						\$ 6.048.116

Plan para gestión de los cambios.

Tabla 10. Plan para gestión de los cambios.

Plan de Gestión de los Cambios			
Nombre del proyecto	Diseño del plan de Gestión de los Stakeholders para la Avícola Caquetá.	Código: 2019-11-06	
Realizado por :	Kelly Johana Bedoya Hoyos, Yeimy Tatiana Gutiérrez	Fecha: 16/11/2019	
Aprobado por:	Julio César Hernández Gutiérrez	Fecha:	
Rol de la Gestión de Cambios			
Nombre del Rol	Persona Asignada	Responsabilidades	Nivel de autoridad
Equipo de Trabajo	Kelly Johana Bedoya, Yeimy Tatiana Gutiérrez	Encargado de tomar las respectivas decisiones ante el comité de control de cambios. Analizando las solicitudes de cambio si son favorables o desfavorables y lo que estas pueden representar en la ejecución del proyecto	Total sobre el proyecto
Comité de Control de Cambios	Julio Cesar Hernández	Deliberar sobre las solicitudes de cambios.	Aprobación o Rechazo
Patrocinador	Cristian Hernández – Avícola Caquetá	Requerir oportunamente los cambios que consideren necesarios	Realizar solicitudes de cambios
Proceso general de Gestión de Cambio			
Solicitud de cambios		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarse con el comité de control de cambios y el equipo de trabajo • Reunión con el comité de cambios y equipo de trabajo, obtener información de los cambios que desea proponer. • Realizar la solicitud por escrito en los formatos establecidos. 	
Verificación solicitud de Cambios		<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de trabajo del proyecto, examina si es favorable o no la solicitud de cambio para su respectiva decisión- <ul style="list-style-type: none"> • Revisar que la solicitud contenga toda la información necesaria. • Registro interno de la solicitud de cambio 	

Evaluar impactos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar por parte del Equipo de trabajo, los impactos iniciales que pueda ocasionar la solicitud de cambio. • Realizada las respectivas recomendaciones del análisis de las solicitudes de cambios. • Registrar en qué estado se encuentra la solicitud de cambio.
Toma de decisiones y replantear	<ul style="list-style-type: none"> • El comité de Control de cambios, realiza los respectivos análisis de los impactos calculados por el equipo de trabajo, posteriormente toma la decisión de aprobar o negar los cambios. • Cuando no se llega a un acuerdo entre las partes, equipo de trabajo tiene la facultad para definir la situación. • En caso que se apruebe algún cambio, se debe coordinar con el equipo de trabajo la actualización en el nuevo plan de proyectos <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y control de la acción de cambio. • Realizar el respectivo reporte al Comité de control de cambios, sobre el estado de la acción de cambio.
Concluir el proceso de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del equipo de trabajo que todos los cambios de hallan realizado correctamente • Actualizar toda la documentación • Realizar el respectivo documento de las lecciones aprendidas • Realizar la actualización pertinente del estado de la solicitud, competencia del comité de control de cambios.
Herramientas de gestión cambios	
Formatos Establecidos en el Proyecto	
Software Permitidos por el Proyecto	
Manual de Procedimientos	
Otros	

Fase III. Gestionar el involucramiento de los interesados de la avícola Caquetá

Estructura organizacional Avícola Caquetá.

El siguiente organigrama muestra cómo está distribuido el orden jerárquico de la Avícola Caquetá, según los roles que cada interesado ocupa.

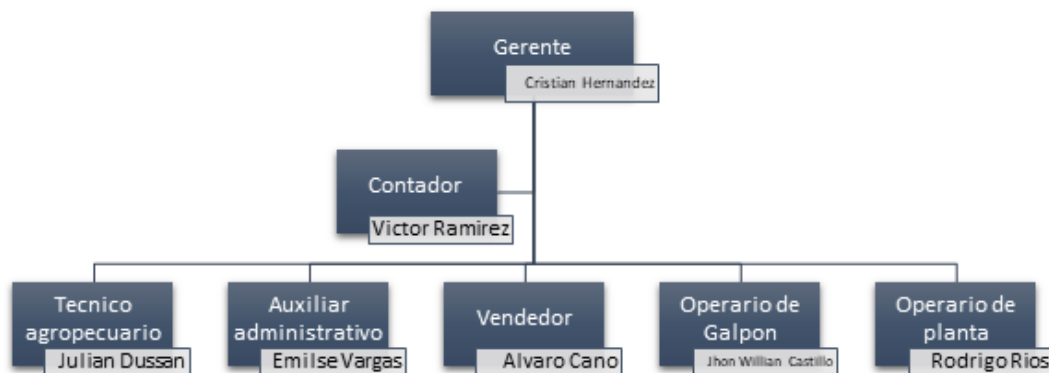


Figura 9. Organigrama Avícola Caquetá: Fuente propia

Estado actual de la avícola Caquetá.

El siguiente análisis se hizo con base a una entrevista realizada al señor Cristian Hernández, propietario y gerente de la avícola Caquetá, con el fin de poder establecer el estado actual de las áreas de la empresa.

Se adjunta formato de entrevista

Análisis DOFA avícola Caquetá.

El análisis DOFA, realizado para la avícola Caquetá se hace con base en la entrevista realizada al señor Cristian Hernández, y la información que éste proporcionó.

Tabla 11. Matriz DOFA avícola Caquetá: Fuente propia

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa no cuenta con un manual de funciones y operaciones establecido. ➤ La empresa no ha definido su visión y su misión, lo que hace que no tenga claro su objetivo principal y las estrategias adecuadas que permitan su crecimiento. ➤ La empresa no tiene un registro de sus clientes y proveedores. ➤ La empresa no conoce, o no tiene acceso a otras fuentes de financiación. ➤ La empresa no tiene identificado sus posibles riesgos, por ende, no cuenta con un plan de contingencia. ➤ La empresa no realizó un acta de constitución. ➤ La empresa no cuenta con programa de incentivos y de capacitación para sus colaboradores. ➤ La empresa no realiza retroalimentación de los procesos. ➤ La empresa no realiza control y seguimiento de sus operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar los procesos estandarizados de la guía Pmbok, para mejorar la gestión de las diferentes áreas de la empresa. ➤ Diseñar los planes de gestión de cada proceso. ➤ Al estar constituida la empresa legalmente tiene acceso a diferentes fuentes y programas de financiación (privados o del estado). ➤ Con el contrato de cooperación firmado con el SENA, poder acceder a fortalecimiento empresarial para la avícola. ➤ Contar con el apoyo del SENA para desarrollar y aplicar programas de capacitación a los colaboradores. ➤ Aumento del consumo de carne de pollo por los colombianos
FORTALEZAS	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none">➤ Conocimiento y experiencia del sector por parte del señor Cristian Hernández.➤ Tiene un componente social al trabajar con población víctima del conflicto.➤ La carne de pollo es la principal fuente de proteína consumida por los colombianos.➤ Tener recursos de capital semilla de fondo emprender➤ Tener como aliado estratégico al SENA.	<ul style="list-style-type: none">➤ La competencia que llega de otras regiones con el mismo producto a bajo precio.➤ Aumento de los costos de producción.➤ Perder clientes➤ Políticas económicas que vayan en contravía de la empresa.
---	---

Fase IV. Monitorear el involucramiento de los interesados

Plan para la dirección del proyecto.

Tabla 12. Plan para la dirección del proyecto

Plan para la dirección del proyecto		
Ciclo de vida del proyecto	Procesos en cada Fase	Ejecución para lograr objetivos
<p>1. Plan 1.1 Revisión de los requerimientos y necesidades del patrocinador</p> <p>2. Diseño 2.1 Caracterizar los stakeholders de la avícola Caquetá</p> <p>3. Construcción del proyecto 3.1 Identificar a los interesados 3.2 Planificar el involucramiento de los interesados 3.3 Gestionar el involucramiento de los interesados 3.4 Monitorear el involucramiento de los interesados</p> <p>4. Aceptación 4.1 Aprobación del trabajo y entrega del producto final</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fase I. Revisión de los requerimientos y necesidades del patrocinador • Fase II. Caracterizar los stakeholders de la avícola Caquetá <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración y aplicación cuestionario, entrevistas • Fase III. Identificar a los interesados <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación del cuestionario 2. Elaboración de la Matriz Poder/ interés • Fase IV. Planificar el involucramiento de los interesados <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de Constitución del proyecto 2. Documentos de adquisiciones • Fase V. Gestionar el involucramiento de los interesados. <ol style="list-style-type: none"> 1. Factores ambientales de la Avícola Caquetá 2. Estructura organizacional de la avícola Caquetá 3. Estado actual de la Avícola Caquetá 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y aplicación de encuestas y entrevistas • Matriz Poder/ interés • Acta de constitución del proyecto • Documento de adquisiciones • Factores ambientales • Estructura organizacional • Estado actual del proyecto • Análisis DOFA • Plan para la dirección de proyectos • Registro de interesados

	<p>4. Análisis DOFA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fase VI. Monitorear el involucramiento de los interesados <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Registro de interesados • Fase VII. Aprobación del trabajo y entrega del producto final 	
Plan de gestión de cambios	Plan de gestión de la configuración	Integridad de las líneas bases del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de cambios. - Verificar Solicitud de cambios. - Toma de decisiones y replantear - Concluir el proceso del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud cambios: <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicarse con el interesado de hacer el cambio 2. Reunión con el interesado, obtener información de los cambios que desea proponer. 3. Realizar la solicitud por escrito en los formatos establecidos - Verificar solicitud de cambios. <ol style="list-style-type: none"> 1. El Director del proyecto, examina si es favorable o no la solicitud de cambio para su respectiva decisión 2. Revisar que la solicitud contenga toda la información necesaria 3. Registrar en qué estado se encuentra la solicitud de cambio - Toma de decisiones y replantear 	

	<ol style="list-style-type: none"> 1. El comité de Control de cambios, realiza los respectivos análisis de los impactos calculados por el director de proyecto, posteriormente toma la decisión de aprobar o negar los cambios 2. Cuando no se llega a un acuerdo entre las partes, Sponsor tiene la facultad para definir la situación. 3. En caso que se apruebe algún cambio, se debe coordinar con el Director de proyecto la actualización en el nuevo plan de proyectos 4. Seguimiento y control de la acción de cambio. 5. Realizar el respectivo reporte al Comité de control de cambios, sobre el estado de la acción de cambio. <p>- Concluir el proceso de cambio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión del Director de proyecto que todos los cambios de hallan realizado correctamente 2. Actualizar toda la documentación 3. Realizar el respectivo documento de las lecciones aprendidas 4. Realizar la actualización pertinente del estado de la solicitud, competencia del 	
--	--	--

	comité de control de cambios.	
--	-------------------------------	--

Registro de los interesados.

Tabla 13. Registro de los interesados

Información de identificación					Evaluación y clasificación				
Nombre	Puesto / Org. / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Inf. de contacto	Requisitos / Expectativas	Fase de mayor interés	Partidario / Neutral / Reticente	Grado de influencia	Grado de interés
Patrocinador	Cristian Hernández	Avícola Caquetá	Gerente empresa	3138256619	Técnico/tecnólogo/operario SENA	Entrega de resultados y conclusiones	Partidario	Alta	Alta
Preparadores	AVICOLA CAQUETÁ	Florencia Caquetá	Gerentes del proyecto	3138256619 - 3112801399	Profesionales universitarios, en carreras administrativas o a fines	Planificación de todas las etapas del proyecto	Partidario	Alta	Alta
proveedores									
AVICOLA FUSAGAR	Almacén agro veterinario, comercializador de alimentos para animales, fármacos veterinarios, aves de corral, especializados en la línea de aves.	Carrera No. 18-22 Centro. Florencia Caquetá.	proveedor	84354452	Almacén especializado en productos agrícolas	Gestión de las adquisidoras del proyecto	Partidario	Alta	Alta
CONCENTRADO Y CONCENTRADOS MI GRANJA LMP	Almacén de venta de concentrados y Pollitos de un día de nacidos.	Calle 18 No. 13-49 B/Centro	Proveedor	84374655	Almacén especializado en productos agrícolas	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Partidario	Alta	Alta

EXPODISAL MAR SAS	Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de concentrado	La sede principal está ubicada en la Ciudad de Bogotá. Cuentan con	Proveedor	3124567981	Almacén especializado en productos agrícolas	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Partidario	Alta	Alta
----------------------	---	--	-----------	------------	--	---	------------	------	------

	para animales, así mismo comercializan pollitos de un día de nacido a sus diferentes clientes.	una sucursal y oficina de contacto en la ciudad de Florencia.							
Fondo emprender	Programa del estado, financiador de la empresa	SENA	Aliado estratégico	3113209089	Banco de Capital semilla	Ejecución de indicadores de Gestión y condonación del capital semilla	Partidario	Alta	Alta
Entidad bancaria	Banco de Occidente, por medio del cual se adquiere el préstamo	Florencia-Caquetá	Interesado		Entidad bancaria pública o privada que pueda otorgar el crédito bancario	Pago/abono deuda	Neutral	Alta	Alta
Colaboradores de la empresa administrativos y operarios	Empleados	Florencia-Caquetá	Interesado		Personal altamente calificado para desarrollar las labores de la empresa	Proceso de producción y operación	Partidario	Baja	Baja
Avícolas del municipio de Florencia	Global agro, Avícola fusagar, El recreo, Agro insumos del Caquetá	Florencia-Caquetá	Clientes/competencia		Pueden ser clientes o competidores directos de la empresa		neutral	Baja	Baja
Corporaciones ambientales y secretaria de salud	Coorpoamazoni a, ICA, secretaria de salud	Florencia-Caquetá	interesado		Entidades del estado garantes de las normas y aplicación de las BPA		Neutral	Alto	Bajo
Clientes y consumidores	Segmento de clientes	Florencia-Caquetá	cliente		Clientes o consumidores de los productos de la empresa		Partidario	Alto	Bajo

Capítulo 10

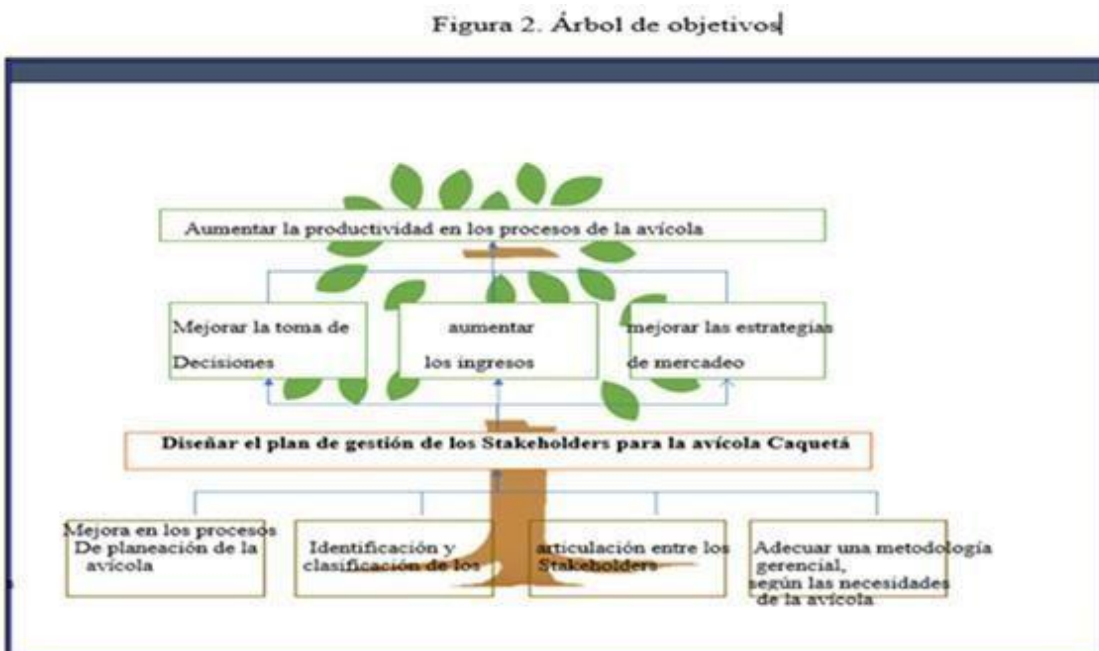
Proponer el plan de la gestión de los Stakeholders para la avícola Caquetá.

Una vez elaborado el árbol del problema, este permitió determinar las causas y efectos del problema central del trabajo, por lo que se aplicó una metodología para recopilar información y diligenciar los instrumentos de la guía Pmbok para gestionar el plan de Stakeholders de un proyecto.

Con base en estos instrumentos se propone a la avícola Caquetá unas estrategias que en un periodo de 3 meses le permita desarrollar el plan de gestión de Stakeholders y así mejorar la gestión de sus interesados.

Con ayuda del árbol de soluciones del problema, se pueden plantear las siguientes estrategias.

Figura 2. Árbol de Objetivos: Autoría Propia. (2019)



Identificar y clasificar los Stakeholders de la Avícola

Una vez desarrollados los instrumentos propuestos por la guía Pmbok para la gestión de los Stakeholders, se pudieron identificar los interesados internos y externos de la avícola. Esto permitirá sistematizar la información, de tal manera que, para Cristian Hernández, o la persona que asuma la responsabilidad de dirigir la empresa, lo pueda hacer de una forma fácil y ágil, con información veraz.

Es por ello que la matriz de interesados es el primer insumo con el que ya se cuenta.

Con la información que arroja esta matriz, se pueden identificar los interesados internos, sus datos de contacto, su cargo, y su influencia en la empresa. De esta manera se puede se pueden realizar acciones que permitan estar en contacto con los interesados, realizar actualizaciones de información, y establecer canales de comunicación e identificar las necesidades o propuestas de los mismo.

Actividades.

- Mantener actualizados los datos de contacto de los interesados internos.
- Programar reuniones de equipo cada 15 días. (escoger un día una hora que no interfiera de manera significativa las labores de los trabajadores) (mediante correo electrónico, teléfono celular, o notificación personal), con el fin de tener un diálogo directo con cada interesado, hacer seguimiento a las actividades de cada área de la avícola, escuchar y/o proponer soluciones o mejoras a inconvenientes presentados.
- A través del SENA, solicitar al grupo de formación profesional para el trabajo, un programa de capacitación certificada para los operarios de la planta y el galpón, en temas de manejo y seguridad industrial, así como de buenas prácticas

avícolas.

- Implementar una jornada de SST, para mejorar la calidad de vida laboral de todos los trabajadores de la empresa, y se permita afianzar los lazos de cooperación, y sentido de pertenencia.

Articular los Stakeholders

La articulación de los Stakeholders internos y externos de la avícola Caquetá, debe estar enfocada a generar acciones que permita que todos los procesos y actividades que se realizan están encaminados al logro de la misión de la empresa, es por ello que se debe establecer una comunicación fuerte, y confiable. Involucrar los interesados en necesidades de la empresa, y que está a su vez cumpla con las expectativas e intereses que estos tienen de la misma.

Acciones.

- Liderar las comunicaciones de los Stakeholders de la empresa, mediante un diálogo permanente con los mismos.
- Establecer los canales de comunicación más adecuados y utilizados por los mismos. Siempre buscando modernizar los medios de comunicación.
- Sistematizar la matriz de los Stakeholders externos de la empresa, para poder acceder, monitorear y modificar la información de los interesados externos de la avícola. Clientes, proveedores, aliados, gobierno, sector financiero.
- Participar de eventos como: ruedas de negocios, vitrinas comerciales, realizadas por entidades públicas y privadas con el fin de obtener nuevos contactos para la empresa.
- Por medio de la alianza con el SENA, participar del programa de fortalecimiento empresarial, enfocado a entrenar y desarrollar habilidades

gerenciales y de comunicación a empresarios de la región.

Adecuar una metodología gerencial

Existen diferentes corrientes gerenciales en la actualidad y cada una se puede adaptar a las necesidades de la empresa, la visión que tenga el señor Cristian Hernández de su empresa, le permitirá establecer cuál es la más adecuada y se adapte a necesidades y capacidades. Sin embargo, el trabajo propone el desarrollo de la gestión de la empresa basada en la metodología Pmbok que estandariza los procesos de la gestión de un proyecto, y como quedó plasmado en el trabajo con las entradas, procesos y salidas de la gestión de interesados, se puede aplicar a cada área de la empresa, y lograr una mejora continua de toda la gestión en la empresa.

Mejorar los procesos de planeación

El proceso de planeación en una organización es la ruta que se debe seguir para gestionar todas las áreas de la misma. En la avícola Caquetá se pudo identificar que no cuenta con una planeación estratégica por lo que se propone:

Acciones.

- Definir la misión la visión y los objetivos estratégicos, así como definir las políticas y darlas a conocer a sus interesados. Para que de esta manera todas las acciones de los mismos estén alineadas.
- Diseñar el manual de funciones de la empresa, de tal manera que para los interesados internos estas sean claras

Para este proceso se puede apoyar en el SENA como aliado estratégico, y mediante un pasante de su programa de gestión empresarial desarrollar la planeación estratégica de la empresa.

Mejorar la toma de decisiones

Para mejorar los procesos de toma de decisiones la avícola Caquetá, debe tener las herramientas necesarias que le brinden información, identificar los principales problemas en las áreas de la empresa es el inicio para que se puedan generar proceso de cambio, análisis de alternativas, evaluaciones y seguimientos. La caracterización que se ha realizado de los Stakeholders de la avícola es un insumo de toma de decisiones para el señor Cristian, por lo que se proponen los siguiente:

Acciones.

- Una vez establecida la planeación estratégica de la empresa, esta debe ser comunicada a los Stakeholders
- Motivar a los Stakeholders a participar de los objetivos de la empresa.
- Mediante el manual de funciones delegar las funciones y responsabilidades de a los interesados internos, con el fin de evitar conflictos y duplicidad en funciones
- Programar las capacitaciones a los interesados.
- Establecer una comunicación clara con los Stakeholders, con un lenguaje adecuado, que motive la participación de todos los interesados.

Aumentar los ingresos

La responsabilidad social que actualmente tiene la avícola Caquetá con sus Stakeholders, quienes en su mayoría son víctimas del conflicto armado, es también un punto a favor para gestionar ingresos y otras fuentes de financiación así:

Acciones.

- Diversificar los Stakeholders.

- Generar alianzas con nuevos Stakeholders como ONGs, fundaciones, asociaciones de víctimas, y programas del estado que generen fortalecimiento a emprendimientos con sentido social.
- Visibilizar la empresa en sector comercial, ya que con la responsabilidad social la hace más atractiva en el mercado, y se puede hacer una diferenciación entre sus clientes, lo que traduce en una preferencia a la hora de estos hacer una compra.
- Prestar atención a la sostenibilidad ambiental de la empresa, ya que de esta forma se asegura el ingreso a nuevos mercados y clientes (nuevos Stakeholders). Al ser atractivos por generar producciones más limpias.
- Sistematizar la información obtenida de los clientes, y de esta manera establecer canales de comunicación con el fin de conocer sus necesidades, expectativas, y mantenerlos informados, así mismo poder realizar un seguimiento de las estrategias de venta utilizadas.
- Establecer un buen servicio al cliente, de tal manera que los interesados estén articulados. se puedan conocer mejor los clientes, personalizar los procesos de ventas, y mejorar la cercanía con los mismos.

Desarrollar estrategias de mercadeo

Como ya se han identificado y caracterizados los Stakeholders través de la matriz de interesados y de poder de la avícola Caquetá,

Acciones.

- realizar un diagnóstico del actual plan de mercadeo que se tiene, y con la información proporcionada en la matriz de interés, establecer las estrategias para grupo de interesado

- Realizar una campaña de comunicación, donde se dé a conocer a la empresa en la región, usando nuevas tecnologías de la información a través de internet y usando el marketing digital. Buscando incrementar el número de Stakeholders externos. (restaurantes, hoteles, escuelas, hospitales, tiendas)
- Tener un plan de fidelización para retener y mantener los clientes actuales.

Monitorear los Stakeholders

Se debe mantener buena comunicación con los diferentes Stakeholders identificados, con el fin de poder determinar el grado de satisfacción y compromiso que tienen con la empresa y sus objetivos. y de esta manera poder dirigir acciones encaminadas a mantenerlos satisfechos y reducir la influencia negativa que estos puedan ejercer.

Teniendo en cuenta que en los mercados de las avícolas, o las empresas agropecuarias la fidelización de los clientes es una parte muy importante para garantizar su sostenibilidad.

Conclusiones

- Con el desarrollo del presente trabajo se identificaron falencias en la gestión de la avícola Caquetá, relacionadas la gestión administrativa de la empresa, y a la poca experiencia gerencial de su propietario el señor Cristian Hernández.
- Por lo que se da pie para que se puedan desarrollar más trabajos aplicados enfocados en identificar estas falencias, caracterizarlas y realizar las respectivas propuestas a la avícola Caquetá
- La elaboración del trabajo usando como guía la metodología Pmbok, permite que el señor Cristian o la persona que más adelante se pueda hacer cargo de la empresa, tener un modelo estandarizado de gestión que puede ser implementado en todas las áreas de la empresa
- Con la elaboración del presente trabajo se reafirma de la necesidad de diseñar un plan de gestión de los Stakeholders para la avícola Caquetá, que permita a su gerente contar con información clave para el desarrollo de estrategias administrativas, de comunicación y de adquisiciones.
- La guía Pmbok permite que, mediante procesos estandarizados de gestión, se puedan adaptar herramientas, entradas, procesos y salidas según las necesidades de la empresa
- Por medio de los instrumentos propuestos en la guía Pmbok, se pudo identificar y caracterizar los Stakeholders con los que actualmente tiene la avícola Caquetá y de esta manera tener los insumos para diseñar el PGS.
- Es necesario que la avícola Caquetá, Establezca y fortalecer las comunicaciones con los interesados, y así poder fortalecer los lazos organizacionales y comerciales de la avícola. Procesos que son la clave para el sostenimiento de la misma.
- El desarrollo del presente trabajo permite que la avícola Caquetá, sea un

referente de autogestión entre las unidades productivas que hacen parte del sistema agro industrial de la región

Recomendaciones

- Se recomienda a la Avícola Caquetá implementar el diseño de Stakeholders propuestos en el presente trabajo, con el fin de comenzar a planear, desarrollar y ejecutar acciones encaminadas a gestionar sus principales interesados, y mejorar las comunicaciones y grados de interés e influencia de los mismos.
- Además se recomienda a la avícola Caquetá usar la metodología propuesta en la guía Pmbok, como herramienta de gestión en las demás áreas de su empresa, para contrarrestar las falencias de gestión identificadas en empresa

Bibliografía

- Ackoff, R. L. (1994). *Planificación de la empresa del futuro*. México D F: Limusa
- Ackoff, R. L. (2000). *Recreación de las corporaciones*. México D F: Oxford University Press
- Acuña, A.P. (2012). la gestión de los Stakeholders, Análisis de los diferentes modelos. Recuperado de <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/la%20gesti%c3%b3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%c3%a1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Aguilera, D.M (2014). Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología. Recuperado de <https://publicaciones.banrepcultural.org/banrep/article/download>
- Ángel, J. E. (2010). Manejo de Stakeholders como estrategia para la administración de proyectos de desarrollo en territorios rurales. *Agronomía Colombiana*, 28(3), 491- 499.
- Barrera H, (2.010). La función de demanda observada de carnes en Colombia. (2.000-2.007): Análisis comparativo de resultados de varios modelos econométricos. *Revista de la Maestría en Derecho Económico*.179-220.
- Bohórquez Arévalo, V. D. (2014). Perspectiva de la producción avícola en Colombia.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brother

- Calderón, S., & Sánchez, E. (2016). *La gestión de stakeholders en proyectos. Identificación y evaluación de los stakeholders clave en un proyecto ecoturístico en la laguna de Huamanpata- Región Amazonas*. Tesis de Licenciatura.
- CEGA, (1999). El mercado urbano de la carne, Centro de Estudios Ganaderos y Agrícolas.
- Dane.,(2015). Informe de coyuntura económica regional. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_caqueta_2015.pdf
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3),70-76
- Fenavi., (2018). Consumo histórico de huevo y pollo en Colombia. aviNews, la revista global de avicultura. Recuperado de <https://avicultura.info/fenavi-consumo-historico-huevo-pollo-colombia/>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421.
- Freeman, R. E. (1999). Response: Divergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 233–236.
- Galvis-Aponte, L. A. (2000). La demanda de carnes en Colombia: un análisis econométrico. Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional y Urbana; No. 13.
- Giardine, B., Riemer, C., Hardison, R. C., Burhans, R., Elnitski, L., Shah, P., ... & Nekrutenko, A. (2005). Galaxy: a platform for interactive large-scale genome analysis. *Genome research*, 15(10), 1451-1455.

González Esteban, E. (2001). La responsabilidad moral de la empresa: Una revisión de la teoría de Stakeholders desde la ética discursiva. Univesitat Jaume I de Castellón.

Gutiérrez, A., Faxas, Y., & Chávez, E. (2006). *Planificación y Formulación de Proyectos*. CIC-Desarrollo sostenible.

Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. & Sillanpää, M. (2006). *De las Palabras a la Acción. El Compromiso de los Grupos de interés: Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Actores*. Texas: Accountability.

Martínez, R. (2011). Métodos de investigación cualitativa qualitative research methods.

Recuperado de:
<http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>

Ortiz Avendaño, P. C. y Rodríguez Alvarado, A. E. (2018). Relación que existe entre los Stakeholders y el desarrollo sostenible en las pymes colombianas (Tesis de pregrado). Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12494/14186>.

Project Management Institute (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide (Sixth Edition). Newton Square: Global Standard

Rivera, R. H. y Malaver, R. M. (Julio de 2011). La Organización: Los Stakeholders y La Responsabilidad Social (The Organization: Stakeholders and Social Responsibility) (Vol. 97). Bogotá D.C.: Universidad del Rosario

Scholes, E., & Clutterbuck, D. (1998). Communication with stakeholders: An integrated approach. *Long Range Planning*, 31(2), 227–238.

- Tejedo, F. (2013) “Estrategia de comunicación corporativa de las empresas socialmente responsables: análisis del Capital Relacional como base de las relaciones empresa- stakeholder”. Vol. 18. 35. (191-213 págs.).
- Terzolo, M. (2014). Aplicación de la teoría de los grupos de interés (stakeholders) en una empresa comercial de la ciudad de Mar de Plata . Mar de Plata : Unviersidad Nacional de Mar de Plata .
- Toscano, E., & Virguez, C. (2015). Revisión del Estado del Arte del Concepto de Stakeholders en la Estrátégia Organizacional. Trabajo de grado para optar por Maestría en Administración, Universidad Tecnológica de Bolivar, Cartagena de Indias.
- Zolin, R., & Cheung, F. (2012). Project Managers's Understanding of Stakeholders's Satisfaction . *Project Perspective. Annual Publications of International Project Management Association* , 10-15.

Anexos

Cuestionario Stakeholders avícola Caquetá

Folio: ____1____

Entrevistadores: Kelly Johana Bedoya & Yeimi Tatiana Gutiérrez _____ Fecha: __18__/_11__/_2019__

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer sus datos, y diversos aspectos para poder clasificar y establecer su interés en la avícola Caquetá.

El cuestionario tiene cuatro secciones. Por favor lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y serán reunidas junto a las respuestas de muchas personas que están contestando este cuestionario en estos días. Muchas gracias.

SECCIÓN 1: DATOS PERSONALES

NOMBRE Y APELLIDOS _____

NÚMERO DE CELULAR _____

EMAIL _____

CARGO _____

SECCIÓN 2. TIPO DE INTERESADO

INTERNO _____

EXTERNO _____

SECCIÓN III: INTERESES

A continuación, encontrará el grado de interés que tiene según su rol con la avícola Caquetá. Por favor marque frente a la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa circulo en la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa.

APOYA: _____

OPOSITOR: _____

INDIFERENTE: _____

SECCIÓN IV: IDENTIFICACIÓN

Por favor conteste estas preguntas sólo con fines de clasificación de los interesados de la avícola Caquetá. Marque frente a la respuesta según la que mejor refleje su situación.

SEXO

1 Hombre

2 Mujer

¿CUÁL ES SU NIVEL DE EDUCACIÓN? POR FAVOR MARQUE FRENTE LA RESPUESTA QUE CORRESPONDA AL ÚLTIMO CURSO APROBADO.

3 Básica incompleta

4 Básica completa

5 Media incompleta (incluye media técnica)

6 Media completa (técnica incompleta)

7 Universitaria incompleta, Técnica completa

8 Universitaria completa

9 Postítulo

10 Master

11 Doctorado

¿CUÁL ES SU EDAD?

_____ años

Muchas Gracias

Tabla 14. Entrevista: Autoría Propia

AVÍCOLA CAQUETÁ			
16 de noviembre de 2019			
Cristian Hernández			
Administrador			
Cuestionario			
Preguntas	Respuesta		Observación
	si	no	
¿La empresa está constituida legalmente?	x		
¿La empresa tiene definidos sus procesos?	x		
¿La empresa cuenta con softwares administrativos?	x		
¿La empresa cuenta con un manual de funciones y operaciones?		x	
¿La empresa tiene misión y visión?, de ser así estas están alineadas al objetivo principal de la empresa?		x	
¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?	x		
¿La empresa tiene un registro sistematizado de sus clientes?		x	

¿La empresa tiene un registro sistematizado de sus proveedores?		x	
¿La empresa tiene identificada su competencia?	x		
¿La empresa tiene otras fuentes de financiación?		x	
¿La empresa tiene apoyo institucional del estado?	x		
¿La empresa tiene identificado sus riesgos?		x	
¿La empresa realizó un acta de constitución?		x	Sin embargo, cuando recibió el capital semilla de fondo emprender, firmó con el SENA un contrato de cooperación
¿La empresa tiene establecidos sus indicadores de gestión?	x		
¿La empresa tiene un plan de incentivo para sus trabajadores?		x	
¿La empresa tiene programa de capacitación para sus empleados?		x	
¿La empresa realiza reuniones de equipo?	x		
¿La empresa realiza retroalimentación de procesos con los empleados?		x	
¿La empresa hace seguimiento y control de las actividades operacionales de cada área?		x	