

**DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL PLAN EXPORTADOR DE HUEVO DE
CODORNIZ PARA LA EMPRESA CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER**

LAURA CRISTINA RUEDA PÉREZ



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2009

**DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL PLAN EXPORTADOR DE HUEVO DE
CODORNIZ PARA LA EMPRESA CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER**

LAURA CRISTINA RUEDA PÉREZ

**Trabajo de grado para optar por el título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

Director:

JOSÉ NEIL GONZÁLEZ SANDOVAL

Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

BUCARAMANGA

2009

A Dios, por ser el motor y por conceder las peticiones de mi corazón.

A Carlos Rueda y Cristina Pérez, por su apoyo y amor incondicional.

A Carlos Andrés Rueda Pérez, por su compañía y complicidad.

AGRADECIMIENTOS

A la empresa CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER, por su confianza, apoyo y colaboración para el desarrollo del proyecto.

A Gerson Darío Briceño Tarazona, Gerente propietario de Codornices y Huevos Santander, por brindar la oportunidad, tiempo y apoyo.

Al Zeiky y la Cámara de Comercio de Bucaramanga, por la asesoría y acompañamiento brindados durante el desarrollo del proyecto.

A cada persona que puso un grano de arena para que la culminación de este proyecto fuera posible.

A mis padres, hermanos, familiares y amigos.

Laura Cristina Rueda Pérez

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER	3
1.1. PERFIL DE LA EMPRESA	4
1.2. RESEÑA HISTÓRICA	4
1.3. OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA	5
1.4. MISIÓN	6
1.5. VISIÓN	6
2. GENERALIDADES DEL HUEVO DE CODORNIZ	7
2.1. ASPECTOS GENERALES DE LA CODORNIZ Y EL HUEVO DE CODORNIZ	7
2.1.1. Descripción anatómica	8
2.1.2. Nutrición de las aves	9
2.1.3. Higiene y condiciones ambientales	10
2.1.4. Producción de huevos	11
2.1.5. El huevo de codorniz como alimento	12
2.2. GENERALIDADES DEL SECTOR COLOMBIA	13
2.3. CONDICIONES ZOOSANITARIAS EN COLOMBIA	14
2.3.1. Resolución 1937 de julio 22 de 2003	15
2.3.2. Resolución 2896 del 10 de octubre de 2005	15
2.3.3. Resolución 2991 del 9 de noviembre de 2006	16
2.3.4. Resolución 957 del 2 de abril de 2008	16
2.4. EXPORTACIONES COLOMBIANAS	19
3. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA	20
3.1. TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	20
3.1.1. Estructura organizacional (organigrama)	20
3.1.2. Cultura organizacional	22
3.2. CONTABILIDAD, COSTOS Y FINANZAS	23
3.2.1. Evolución financiera	23
3.2.2. Sistematización y método contable	31
3.2.3. Política de costos	31

3.2.4.	Política de compras	32
3.2.5.	Política de venta	33
3.3.	PRODUCCIÓN OPERATIVA Y TECNOLÓGICA	34
3.3.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	34
3.3.2.	Administración de la cadena de abastecimiento	37
3.3.3.	Capacidad instalada y análisis de producción actual	39
3.3.4.	Proceso de control de calidad	41
3.3.5.	Proyección de la producción	43
3.4.	MERCADEO Y VENTAS	46
3.4.1.	Ventas en los últimos años	46
3.4.2.	Cobertura y percepción de los clientes	49
3.5.	PRODUCTO PARA INICIAR EL PROCESO EXPORTADOR	50
4.	INTELIGENCIA DE MERCADOS	52
4.1.	PRESELECCION DE LOS MERCADOS POTENCIALES	53
4.1.1.	Destino actual de las exportaciones colombianas	54
4.1.2.	Demanda actual del producto	55
4.1.3.	Principales competidores	63
4.1.4.	Mercados preseleccionados	68
4.2.	SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	72
4.3.	ESTUDIO DEL MERCADO OBJETIVO	74
4.3.1.	Análisis macroeconómico del mercado de panamá	76
4.3.2.	Oportunidades y amenazas macroeconómicas del mercado de panamá ⁸⁵	
4.3.3.	Análisis microeconómico del mercado de panamá	86
4.3.4.	Oportunidades y amenazas microeconómicas del mercado de panamá ⁹⁵	
5.	PLAN DE ACCIÓN	97
5.1.	FICHAS INTERNAS Y EXTERNAS	97
5.2.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	109
5.3.	PLAN DE INVERSIÓN	109
6.	ESTADO DE LAS ACTIVIDADES	112
6.1.	DEL PLAN DE ACCIÓN	112
6.2.	DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO	112

7. CONCLUSIONES	116
8. RECOMENDACIONES	120
9. VALIDACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS	122
BIBLIOGRAFÍA	127

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Foto de Codornices hembra y macho	
Figura 2. Esquema del proceso productivo del huevo de codorniz	12
Figura 3. Organigrama de la empresa	22
Figura 4. Comportamiento de las ventas.....	26
Figura 5. Diagrama de proceso para el huevo de codorniz	36
Figura 6. Regresión lineal ventas 2008	44
Figura 7. Comportamiento de las ventas 2006-2008	49
Figura 8. Frasco de huevos de codorniz en conserva	51
Figura 9. Fases de la inteligencia de mercados.....	52
Figura 10. Mapa principales importadores de la partida arancelaria 040899.....	57
Figura 11. Participación de los principales importadores de la partida 040899 en 2007 ...	58
Figura 12. Participación de los principales importadores de la partida 040899 en América, 2007.....	60
Figura 13. Participación de los principales importadores de la partida 040899 en América, 2008.....	62
Figura 14. Participación de los principales importadores de la partida 040899 en 2007 ...	64
Figura 15. Participación de los principales exportadores de la partida 040899 en 2008 ...	66
Figura 16. Gráfico comparativo de los países preseleccionados	74
Figura 17. Mapa de Panamá	75

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Perfil de la empresa	4
Tabla 2. Factores nutricionales del huevo de codorniz.....	12
Tabla 3. Destino actual de las exportaciones colombianas de huevo de codorniz en conserva	19
Tabla 4. Cuentas del Balance General (en pesos), Análisis horizontal.....	24
Tabla 5. Cuentas del Estado de Resultados Análisis horizontal	25
Tabla 6. Balance General, Análisis vertical.....	27
Tabla 7. Estados de Resultados, Análisis vertical	28
Tabla 8. Razones financieras.....	30
Tabla 9. Eficiencia Granja El progreso, Diciembre 2008	40
Tabla 10. Producción de huevos 2008	43
Tabla 11. Pronóstico producción de huevos 2009-2011.....	44
Tabla 12. Ventas de huevos de codorniz 2006-2008.....	47
Tabla 13. Ficha técnica Huevos de Codorniz en Conserva	50
Tabla 14. Importaciones de Estados Unidos de la partida 040899.....	55
Tabla 15. Principales importadores mundiales de la partida 040899 en 2007.....	56
Tabla 16. Principales importadores de la partida 040899 en 2008.....	58
Tabla 17. Participación de los principales importadores de la partida 040899 en 2008.....	59
Tabla 18. Principales importadores de la partida 040899 en América, 2007	60
Tabla 19. Principales importadores de la partida 040899 en América, 2008.....	61
Tabla 20. Crecimiento de las importaciones de la partida 040899 en América, 2007 - 2008	63
Tabla 21. Principales exportadores de la partida 040899 en 2007.....	64
Tabla 22. Principales exportadores de la partida 040899 en 2008.....	65
Tabla 23. Principales exportadores de la partida 040899 en América en 2007 y 2008.....	67
Tabla 24. Socios comerciales de América para la partida 040899	68
Tabla 25. Proveedores de Costa Rica 2008, Subpartida 040899	69
Tabla 26. Proveedores de Guatemala 2008, Subpartida 040899	70
Tabla 27. Proveedores de México 2008, Subpartida 040899.....	70
Tabla 28. Proveedores de Panamá 2008, Subpartida 040899.....	71
Tabla 29. Proveedores de Estados Unidos 2008, Subpartida 040899.....	71
Tabla 30. Calificación de los criterios de selección de países	73
Tabla 31. Información Socio - Económica de Panamá	75
Tabla 32. Inteligencia de Mercados Panamá	76
Tabla 33. Participación de la población panameña en las principales ciudades	87
Tabla 34. Plan de acción Ficha interna 1	98

Tabla 35. Plan de Acción Ficha interna 2.....	99
Tabla 36. Plan de Acción Ficha Interna 3	100
Tabla 37. Plan de Acción Ficha interna 4.....	101
Tabla 38. Plan de Acción Ficha interna 5.....	102
Tabla 39. Plan de Acción Ficha interna 6.....	103
Tabla 40. Plan de Acción Ficha externa 1.....	104
Tabla 41. Plan de Acción Ficha externa 2.....	105
Tabla 42. Plan de Acción Ficha externa 3.....	106
Tabla 43. Plan de Acción Ficha externa 4.....	107
Tabla 44. Plan de Acción Ficha externa 5.....	108
Tabla 45. Cronograma de actividades.....	110
Tabla 46. Tabla resumen de inversiones para el plan de acción	111
Tabla 47. Seguimiento de las actividades.....	114

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Simulador de costos para la empresa

ANEXO B. Matriz de selección de países – Calificación

ANEXO C. Origen de las inversiones en las actividades internas y externas del Plan de Acción

ANEXO D. Contrato de Asociación

ANEXO E. Cotización FOB Cartagena

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL PLAN EXPORTADOR DE HUEVO DE CODORNIZ PARA LA EMPRESA CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER.*

AUTOR: Laura Cristina Rueda Pérez.**

PALABRAS CLAVES: Huevo de codorniz, conserva de huevos, capacidad exportadora, mercado objetivo, plan de acción.

DESCRIPCIÓN:

El objetivo de este proyecto es definir y poner en marcha las actividades necesarias para implementar el Plan Exportador de huevo de codorniz en la empresa CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER. De igual forma, cuantificar las inversiones necesarias para lograr la ejecución de dicho plan.

La metodología utilizada para conseguirlo se compone de 3 etapas básicas a seguir, adoptadas del programa Expopyme de Proexport Colombia. Las etapas son:

1. Análisis de la capacidad exportadora: Diagnóstico de la empresa que permite conocer el estado actual de la misma, evaluando los factores internos claves frente a un proceso exportador. Se evalúan aspectos importantes que permiten identificar si la empresa está lista para crecer en la dimensión que la internacionalización lo requiere.
2. Inteligencia de Mercados: Se seleccionan los mercados potenciales a los cuales se puede exportar el huevo de codorniz, teniendo en cuenta las oportunidades que los mismos ofrecen. Se hace uso de las herramientas proporcionadas por Proexport y algunas bases de datos internacionales avaladas.
3. Plan de Acción: Elaboración de un plan con las actividades que la empresa necesita emprender con el fin de encaminarse hacia una internacionalización con bases sólidas.

Una vez terminado el documento de Base del Plan exportador, se da inicio a las actividades del plan de acción, haciendo seguimiento de las mismas.

* Proyecto de Grado.

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y empresariales, Ing. José Neil González Sandoval.

ABSTRACT

TITLE: DESIGN AND BEGINNING OF THE EXPORTING QUAIL EGG'S PLAN FOR THE COMPANY CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER.*

AUTHOR: Laura Cristina Rueda Pérez.**

KEYWORDS: Quail Eggs, egg conserver, exporting capacity, objective market, plan of action.

DESCRIPTION:

The objective of this project is to define and to start up the activities necessary to implement the Exporting quail egg's Plan in the company CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER. Similarly, to quantify the investments necessary to obtain the execution of this plan.

The right methodology to obtain it is based of 3 basic steps to follow. These are:

1. Analysis of the exporting capacity: Diagnosis of the company that allows to know the present state the same, evaluating the internal factors keys in front of an exporting process. Important aspects that are assessed to identify whether the company is ready to grow in the dimension that internationalization requires.
2. Intelligence of the Markets: The potential markets are selected to which the quail egg can be exported, considering the opportunities that the same offer. It makes use of tools by Proexport and some international databases backed.
3. Plan of Action: Elaboration of a plan with the activities that the company needs to undertake with the purpose of to direct itself towards an internationalization with solid bases.

When the document of the exporting Plan is ended, is called to the activities of the action plan, following up on them.

* Project of Degree.

** Faculty of Mechanical Engineering Physics, School of Industrial and enterprise Studies, Ing. Jose Neil González Sandoval.

INTRODUCCIÓN

Ante la necesidad de abrir nuevos mercados y alternativas comerciales que impulsen y consoliden el crecimiento de la compañía, Codornices y Huevos Santander ve en la internacionalización su oportunidad perfecta. El reto es grande, pero vale la pena imprimir esfuerzos en la consecución de objetivos orientados a la diversificación de las actividades y la explotación de ventajas competitivas.

Exportar es una labor que requiere planeación y direccionamiento, el no hacerlo de manera deliberada podría acarrear consecuencias difíciles de superar. De la misma manera, el hacerlo consiente de las decisiones y los pasos que se siguen traería para la empresa beneficios incalculables. Por lo anterior, es fundamental la realización de un Plan exportador para la empresa, una herramienta diseñada para guiar al empresario en su búsqueda por conquistar mercados internacionales.

Con el siguiente proyecto de grado titulado “DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL PLAN EXPORTADOR DE HUEVO DE CODORNIZ PARA LA EMPRESA CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER” se materializa el sueño de Codornices y Huevos Santander de iniciar su proceso exportador. Para su realización, se siguió la metodología propuesta por el programa Expopyme de Proexport Colombia y se contó con el apoyo del Zeiky y la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

En el capítulo 1 se hace una breve descripción de la empresa y la práctica empresarial realizada por la estudiante.

En el capítulo 2 se hace un acercamiento previo al producto, donde se explican aspectos generales del huevo de codorniz y de la codorniz como tal, que permitirán al lector empaparse del mundo de la cotornicultura y que serán básicos en la comprensión de situaciones, procesos y actividades incluidas dentro del Plan Exportador.

En el capítulo 3 se inicia la primera etapa del Plan Exportador con el Análisis de la capacidad exportadora, donde se describen los componentes internos de la empresa según su manejo actual, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades frente a un proceso exportador.

En el capítulo 4 se realiza la “Inteligencia de Mercados”, que consiste en la elección del mercado objetivo para la empresa y su respectiva investigación de mercados, para reconocer los factores que lo describen macro y microeconómicamente.

En el capítulo 5 se presenta el Plan de acción a través de una serie de fichas internas y externas en donde se incluyen las actividades necesarias que la empresa debe cumplir para iniciar con éxito su proceso de internacionalización. Este capítulo también incluye el Plan de Inversión para el cumplimiento de las actividades.

Por último, el capítulo 6 describe el estado de las actividades del plan de acción.

1. CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER

La empresa Codornices y Huevos Santander abrió sus puertas a la Universidad Industrial de Santander para darle espacio al conocimiento en la realización de su primer Plan Exportador, contando con el apoyo de la estudiante de Ingeniería Industrial y su director de proyecto, así como de la experiencia de la universidad en su integración con el sector privado de Santander.

La práctica empresarial tuvo lugar en las instalaciones del almacén de la empresa en la calle 50 # 22-60, donde la practicante asistió, cumpliendo el horario establecido desde un inicio; y donde la empresa brindó las herramientas necesarias para su labor. También se realizaron visitas a la Granja El Progreso, en donde se realizó el análisis del proceso de producción de codornices y huevos y la capacidad instalada de la empresa.

De igual manera, el gerente de la empresa y la practicante asistieron a los seminarios programados por el Zeiky y la Cámara de Comercio de Bucaramanga dentro del seguimiento del programa “Semilleros”, del cual la empresa hizo parte de manera paralela en el desarrollo del presente proyecto. El Zeiky es el Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior, creado mediante un convenio de cooperación interinstitucional entre Proexport- Colombia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Bancoldex, que tiene la finalidad de apoyar la generación de la cultura exportadora y promover la oferta exportable del país, a través de asesoría integral, productos y servicios especializados.

A continuación se hace una breve presentación de Codornices y Huevos Santander, recolectando información básica de la empresa que brinda una visión global de los factores que la describen.

1.1. PERFIL DE LA EMPRESA

Tabla 1. Perfil de la empresa

Razón Social:	Gerson Darío Briceño Tarazona
NIT:	91.500.174-1
Gerente:	Gerson Darío Briceño Tarazona
Nombre comercial:	Codornices y Huevos Santander
Teléfono:	6470594 – 6908607
Fax:	6470594
Dirección:	Calle 50 No. 22-60
Departamento:	Santander
Ciudad:	Bucaramanga
E-mail:	codornicesantander@gmail.com
Año de fundación:	2004
Empleo Directo:	<u>12</u>
Empleo Indirecto:	<u>4</u>
Total empleo:	<u>16</u>
Sector económico:	Agroindustria
Planta de producción:	Granja El Progreso, Lebrija Santander

Fuente: Autora del Proyecto

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER nace en el 2001 gracias a la inquietud de su propietario por conocer el negocio de las codornices. Inicialmente se da como una actividad paralela a su trabajo como ingeniero electrónico y con el paso de los años el tiempo demandado por la empresa, gracias a su crecimiento, hace que se convierta en su actividad principal sobre la cual ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo para salir adelante.

La empresa inicia con un lote de 1000 codornices al cuidado del dueño en un galpón en arriendo en el municipio de Floridablanca. Durante los primeros 3 años se enfrentaron problemas típicos asociados al cuidado de los animales y al emprendimiento de un negocio desconocido. Sin embargo gracias a la dedicación y experiencia, después de cometer algunos errores, la empresa se consolida y es constituida legalmente el 4 de mayo de 2004.

Para octubre de 2006 se compró una granja en Lebrija con la infraestructura necesaria para la cría de codornices, en donde se continúan las labores de producción hasta la fecha. Dicha granja también contaba con una máquina incubadora con capacidad para 12000 huevos, gracias a la cual se pudo iniciar la comercialización de animales.

Para el 2007 se hizo una inyección de capital que le permitió a la empresa aumentar su capacidad en un 300% (gracias a la adquisición de otra incubadora) y mejorar sus procesos en la cría de codornices.

En la actualidad la empresa cuenta con personal con más de 15 años de experiencia en el sector y se ha consolidado como líder en la región, impulsada por la visión de sus directivos, quienes reconocen que en este negocio queda todo por recorrer.

1.3. OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA

Cría Especializada de aves de corral, comercialización de alimentos e insumos para avicultura. Exportación de huevo de codorniz.

1.4. MISIÓN

Trabajar para ser la empresa líder del sector coturnícola del país, produciendo codornices y huevos de codorniz de alta calidad a un nivel competitivo dentro del mercado. Buscamos el crecimiento con responsabilidad social, influyendo positivamente en nuestros clientes, colaboradores, trabajadores y la comunidad en general, con un ambiente laboral grato, integrado por personas motivadas y comprometidas.

1.5. VISIÓN

CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER será líder del país en el 2011 en la producción y comercialización de codornices y sus productos afines, así como en la exportación de huevo de codorniz, teniendo una operación eficiente y rentable con los más altos estándares de calidad, haciendo crecer al sector coturnícola colombiano.

2. GENERALIDADES DEL HUEVO DE CODORNIZ

Antes de iniciar con el desarrollo formal del Plan exportador, vale la pena hacer una introducción en el producto del cual se hablará en el desarrollo del presente proyecto.

2.1. ASPECTOS GENERALES DE LA CODORNIZ Y EL HUEVO DE CODORNIZ

Las codornices son aves originarias de Japón y China, del orden de las galliniformes y de la familia de los faisanes. Son animales de tamaño pequeño que producen huevos de 2 a 3 cm. pero con un alto contenido de proteína y minerales. Son de fácil manejo y requieren espacios pequeños para su explotación, son precoces en su proceso productivo y de relativamente larga productividad.

Se desarrollan preferiblemente entre alturas de 500 a 2500 metros sobre el nivel del mar con requerimientos de temperatura entre los 18 y 27°C y humedad relativa no superior a 80%, con buena iluminación y ventilación sin corrientes directas de aire.

Dentro de sus razas más comunes se encuentran:

- a. Coturnix Japónica
- b. Coturnix Callipepla
- c. Coturnix Virginianus
- d. Coturnix Coreana
- e. Coturnix Bob White

- f. Coturnix Lassotto
- g. Coturnix Luchety

Por ser la raza más común en la región de Santander, en el presente documento se dará importancia a la una raza obtenida del cruce entre la Coturnix Japónica y la Coreana, caracterizada por su precocidad, alta producción, rusticidad, calidad y sabor.

2.1.1. Descripción anatómica

Figura 1. Foto de Codornices hembra y macho



Fuente: www.lamolina.edu.pe

Hembras

La hembra presenta un tamaño mediano de 15 a 18 cm. y algunas especies logran tamaños superiores a los 25 cm. su cabeza es estilizada y de gran movilidad en el cuello, carece de todo tipo de formación cutánea en la cabeza (cresta), se halla recorrida por dos líneas amarillas que se unen en la base del pico, los ojos son

vivos y prominentes, en su parte inferior de la cabeza presenta un plumaje de color amarillo rojizo con unas líneas de plumas marrón oscuro. Su cuerpo es armonioso, presenta en sus extremidades superiores unas plumas largas, las cuales se unen con las plumas de la rabadilla dándole una apariencia armónica y estilizada.

Machos

Los machos presentan un tamaño un poco menor y carecen de las líneas en la cara, presentan su pecho más rojizo al igual que el total de la cabeza de color rojizo marrón. También en su rabadilla cerca de la cloaca se encuentran las glándulas paragenitales, como un par de prominencias de color rosado, las cuales albergan el semen reproductivo.

Los pesos aproximados para estas aves se dan entre los rangos de 110 a 140 gramos.

2.1.2. Nutrición de las aves

Siendo animales de gran precocidad y de un alto rendimiento en la producción de carne y huevos, requieren de suficiente alimento rico en proteínas, una dieta de alto valor nutritivo especialmente en proteínas del 22 a 24% como mínimo. Es indispensable que dispongan de agua limpia y fresca durante todo el tiempo. El alimento suministrado a este tipo de ave debe ser de excelente calidad y con una técnica de balanceo absoluto ya que estos animales son muy exigentes en sus pmezclas minerales. Se proporcionan raciones de más o menos 25 gramos al día distribuidas en 3 suministros.

La carencia de minerales especialmente calcio, fósforo y manganeso se hace notar en un bajo porcentaje de eclosión.

Las necesidades de minerales son:

- Calcio 2.30% - 4%
- Fósforo 1% - 2%
- Cloruro de sodio 5%
- Magnesio 34% - 35%

2.1.3. Higiene y condiciones ambientales

Se podría decir que la codorniz no es muy exigente en cuanto a condiciones ambientales se refiere, y aunque son animales bastante resistentes a las enfermedades, es necesario mantener una higiene adecuada para evitar enfermedades epidémicas. Para esto se recomienda:

1. Cambiar el agua todos los días y que ésta sea fresca y limpia.
2. Desinfectar a diario los bebederos.
3. Mantener los animales en un lugar fresco y sin corrientes de aire.
4. Alimentación adecuada y permanente, a su disposición
5. Evitar la contaminación de los alimentos.
6. Lavar bien, desinfectar los pisos y bandejas una vez por semana. No permitir a personas extrañas que manipulen los animales.
7. En el caso de presentarse diarreas agregar de inmediato el agua fresca, son esenciales para mantener los animales en buenas condiciones.
8. Debe corroborarse la calidad del agua suministrada mediante un examen de laboratorio.

Los detalles ambientales de temperatura e iluminación en países sudamericanos han favorecido el incremento de la cría de codornices en esta región, ya que cuenta con las condiciones optimas para la explotación coturnícola, disminuyendo

el coste de producción debido al ahorro energético y estructural de las instalaciones.

Un punto de gran importancia a tener en cuenta es la tranquilidad que debe reinar en las instalaciones de postura para aumentar su rendimiento. Los trabajos diarios de revisión, limpieza y lavado de los bebederos, así como la evacuación de excrementos y recolección de huevos deben efectuarse a la misma hora todos los días, preferiblemente a primera hora en la mañana.

En cuanto a la iluminación, en la práctica se obtiene muy buenos resultados con la luz artificial apagada desde las 10 de la noche hasta las 6 de la mañana.

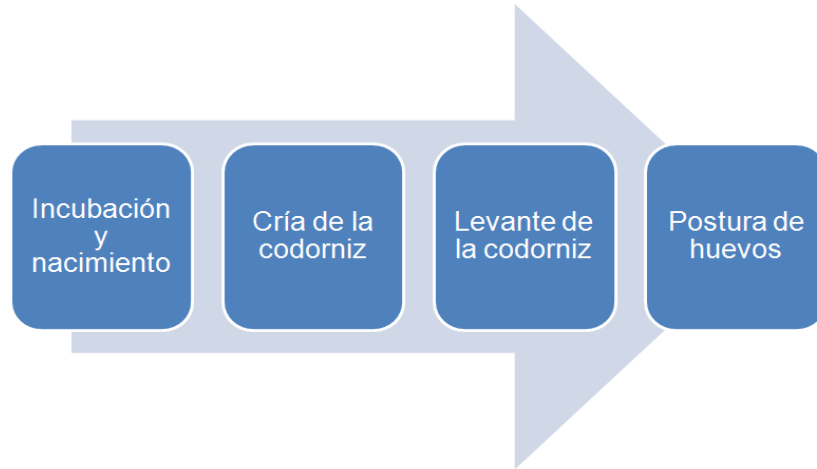
2.1.4. Producción de huevos

Las hembras son buenas productoras durante 1 año aproximadamente y hay reportes de producciones hasta por dos años. Producen un huevo al día logrando producciones cercanas a los 320 huevos al año.

El huevo de codorniz se encuentra totalmente pigmentado con manchas marrones, negras y cafés, son de un tamaño de más o menos 2.5 cm. y presentan un peso de aproximadamente 11 gramos. Son de un alto contenido nutritivo, presentan bajo colesterol y muy alto contenido de minerales y vitaminas.

En el siguiente esquema se muestra de manera sencilla el proceso productivo del huevo de codorniz.

Figura 2. Esquema del proceso productivo del huevo de codorniz



Fuente: Autora del Proyecto

2.1.5. El huevo de codorniz como alimento

Gracias a sus bajos niveles de colesterol y alto nivel proteico, el huevo de codorniz es recomendado por pediatras y geriatras para la alimentación de niños y ancianos. Contiene mayor cantidad de hierro que un vaso de 100 g de leche, elemento fundamental para el desarrollo de las habilidades mentales y motoras en los seres humanos.

Tabla 2. Factores nutricionales del huevo de codorniz

Factores nutricionales	
Porción: 9g	
Calorías: 14	Calorías de grasa: 9
% Valor diario	

Factores nutricionales	
Grasa total: 1g	2%
Colesterol: 76mg	25%
Sodio: 13 mg	1%
Carbohidratos totales: 0g	0%
Proteína: 1g	
Vitamina A: 1%	
Calcio: 1%	
Hierro: 2%	
*Porcentajes de valor diario basados en una dieta de 2000 calorías	

Fuente: Documentos Codornices y Huevos Santander

2.2. GENERALIDADES DEL SECTOR COLOMBIA

Aunque el consumo de huevo de codorniz aún no está muy extendido y el de carne aún es limitado, pese a que es considerada de mejor sabor y mayor calidad frente a la de otras aves como el pollo y la gallina, cada día más personas en Colombia se pasan a este alimento por su mayor valor nutricional y sus bajos contenidos de colesterol, así como cada día más productores ingresan a esta actividad económica.

En la actualidad tiene gran distribución y consumo per cápita en las ciudades del interior, al punto tal que la comida rápida lo exige, dando en ciudades como Medellín, Pereira, Bogotá, Cali y Bucaramanga flujos de producción superiores a los dos millones de huevos semanales.

En la Costa Atlántica no tiene tan fuerte aceptación a nivel del mercado de la comida rápida. La línea hotelera, de restaurantes y pescaderías son sus mejores

consumidores, y en la actualidad está ingresando a la lonchera estudiantil y las fruterías, distinguiéndose como un producto natural, sano y muy afrodisíaco.

De acuerdo con estadísticas del año 2007, Colombia cuenta con un plantel de tres millones de codornices en postura, que con una producción promedio del 76 por ciento, equivalen a cerca de 700 millones de huevos al año.

“El valor de las aves se estima en 7.500 millones pesos, que consumen anualmente 27.300 toneladas de pienso, por un valor de 35.500 millones de pesos. A diferencia del sector del pollo, el sector coturnícola en el país está compuesto en su mayoría por pequeños productores. Existen cerca de mil productores, de los cuales 780 tienen menos de tres mil aves; 160 tienen entre 3.000 y 5.000 aves, y solo 60 productores cuentan con planteles de más de cinco mil codornices.”¹

Entre las ventajas de la cría de codorniz están: Postura de huevo a corta edad (entre la 4ª y la 7ª semana), bajo consumo de alimento (entre 22 y 28 gramos día/ave), excelente sistema inmunológico (baja tasa de morbilidad), creciente demanda en el mercado, fácil adecuación, gran densidad por metro cuadrado (hasta 300 aves), inversión relativamente baja y buen precio en el mercado.

2.3. CONDICIONES ZOOSANITARIAS EN COLOMBIA

La entidad en Colombia encargada de velar por las buenas condiciones zoonosológicas del huevo de codorniz es el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), una entidad pública del orden nacional, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, cuya misión es trabajar por la sanidad agropecuaria y la inocuidad en la producción primaria para proyectar los negocios del agro

¹ AGROEVENTOS. Nueva alternativa en huevo y carne: Codornices, fuente de proteína “light” [en línea]. <http://www.agroeventos.com/noticia_12-02-08.html> [citado en 12 de febrero de 2008]

colombiano al mundo. El ICA diseña y ejecuta estrategias para prevenir, controlar y reducir riesgos que puedan afectar la producción agropecuaria de Colombia.

A través de una serie de resoluciones mencionadas a continuación, el ICA, responsable de proteger la Sanidad Agropecuaria del país, previene la introducción y propagación de enfermedades que puedan afectar la avicultura.

2.3.1. Resolución 1937 de julio 22 de 2003

Por la cual se establecen medidas sanitarias para la prevención y el control de la enfermedad de Newcastle en el territorio nacional.

En el artículo segundo de la resolución se establece con carácter obligatorio la vacunación contra la enfermedad de Newcastle en todo tipo de aves en el país, a partir de la vigencia de la misma.

En el párrafo del artículo segundo se aclara que las demás aves como codornices, patos, gansos, pavos, palomas, ornamentales, canoras, de combate, avestruces, etc., deben ser vacunadas de acuerdo a la normatividad que el ICA emita al respecto. (Norma que no se ha emitido hasta la fecha de impresión del presente documento).

2.3.2. Resolución 2896 del 10 de octubre de 2005

Por la cual se dictan disposiciones sanitarias para la construcción de nuevas granjas avícolas en el territorio nacional.

2.3.3. Resolución 2991 del 9 de noviembre de 2006

Por la cual se toman medidas de carácter sanitario para prevenir la introducción a Colombia de la Influenza Aviar.

2.3.4. Resolución 957 del 2 de abril de 2008

Por la cual se norman las medidas de bioseguridad en las granjas avícolas comerciales y granjas avícolas de autoconsumo en el territorio nacional.

Busca la implementación de las medidas de bioseguridad en las granjas avícolas, para evitar la presentación de enfermedades transmisibles, la diseminación de agentes patógenos que se consideran importantes desde el punto de vista sanitario y socioeconómico a Nivel Nacional y que tienen repercusiones en el comercio internacional de animales y sus productos.

La resolución compila las normas contenidas en resoluciones anteriores y mediante su cumplimiento se obtiene la certificación sanitaria de Granja Avícola Comercial Biosegura.

Los puntos clave de la resolución son los siguientes:

1. Se establece la obligatoriedad del registro ante el ICA de toda granja avícola.
2. Se prohíbe la tenencia de más de una especie de aves en toda granja avícola comercial o de autoconsumo.
3. Toda granja avícola comercial ya establecida o nueva, debe cumplir con las siguientes medidas de bioseguridad para obtener la certificación sanitaria ICA de granja biosegura:

- Cerca perimetral en buen estado.
- Tener establecidos procedimientos de desinfección permanente para los vehículos a la entrada de la granja: Arco de desinfección o bomba a presión mínimo de medio caballo de fuerza o cabinas de nebulización a la entrada de la granja.
- Restricción de entrada a la granja: Registro escrito de entrada y salida de personas y vehículos.
- Señalización de las diferentes áreas con que cuenta la granja: De acceso, de circulación de personas, de servicios (sanitarios, duchas, vestieres), de bodegas, área administrativa (oficinas), de galpones, de la zona de compostaje.
- Área perimetral de los galpones libre de malezas, escombros, basuras y objetos en desuso.
- Dos pediluvios a la entrada de cada galpón: Uno con agua y otro con solución desinfectante.
- Mallas de protección de los galpones y caballetes así como las claraboyas y puertas deben permanecer en perfecto estado y funcionando en cada galpón.
- Para uso del personal de la granja y visitantes, batería de duchas, cuarto para el cambio de ropa y sanitarios, independiente de la casa de habitación de operarios o administradores y hechos en un material de fácil lavado y desinfección en perfecto estado y funcionando.
- Dotación de ropa de trabajo y botas de uso exclusivo para el personal que labora en la granja y para visitantes.
- Cabina o túnel de fumigación para desinfección de objetos personales que entran o salgan de la granja comercial.
- Sistema de potabilización de agua documentado, implementado y con registros.
- Procedimiento de limpieza y desinfección de instalaciones, equipos y utensilios documentado, implementado y con registros.

- Un sistema técnico de manejo de la mortalidad documentado, implementado y con registros.
 - Programa de control integrado de plagas y roedores documentado, implementado y con registros.
 - Área delimitada para el almacenamiento de alimento independiente del área de los galpones, con estibas para las explotaciones que no utilizan tolva o silos.
 - Área independiente para el almacenamiento de sustancias químicas como desinfectantes, raticidas.
 - Tratamiento térmico de la gallinaza y pollinaza documentado, implementado y con registros.
 - La Movilización de la gallinaza o pollinaza tratada debe ser empacada en bolsas o sacos debidamente cerrados.
 - El empaque y el transporte de huevos debe realizarse en bandeja de material desechable nuevo o en bandejas plásticas lavadas y desinfectadas si procede.
 - Programa de vacunación documentado y con registro.
4. Se prohíbe la comercialización y/o reutilización de las cajas de cartón en las que vienen embaladas las aves de un día de edad. La reutilización de empaques de alimento para almacenamiento de alimento. Se prohíbe el transporte y/o comercialización de aves muertas, así como la alimentación de cerdos, perros, aves de rapiña, peces y animales de zocriaderos o cualquier otra especie animal con aves muertas.
5. Toda granja avícola comercial deberá contar con la asesoría de un médico veterinario, médico veterinario zootecnista o zootecnista con tarjeta profesional.

2.4. EXPORTACIONES COLOMBIANAS

A pesar de ser un producto común en Colombia con relación a otros países, solo en los últimos años se ha contemplado la viabilidad de introducir el huevo de codorniz en mercados internacionales, ya que la producción nacional únicamente alcanza para abastecer la demanda local y los saldos que pueden presentarse en algunos meses del año no satisfacen las expectativas de los compradores extranjeros.

Tabla 3. Destino actual de las exportaciones colombianas de huevo de codorniz en conserva

País	USD 2007 FOB	USD 2008 FOB▼	USD Enero - Mayo 2008	USD Enero - Mayo 2009
ESTADOS UNIDOS	7,446.81			

Fuente: Inteligencia de Mercados – Proexport

Según reportes de Proexport, actualizados hasta mayo de 2009 únicamente se han exportado desde Colombia huevos de codorniz a Estados Unidos en el año 2007 por un valor de USD \$7.466,81 FOB, con la característica especial de que eran huevos sin cáscara, cocidos y conservados. Esto correspondería a 100.000 huevos de codorniz aproximadamente, una cantidad que podría pasar desapercibida.

3. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA

La primera etapa dentro del desarrollo metodológico del Plan Exportador consiste en la realización del diagnóstico interno de la empresa que permita identificar sus debilidades y fortalezas, involucrando en él los factores que afectan su entorno operativo y empresarial. Las conclusiones de esta etapa servirán para que la empresa sea consciente y haga aprovechamiento de sus ventajas competitivas.

3.1. TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Este análisis permite definir la situación actual de la empresa con respecto a su estructura, funciones, responsabilidades y recurso humano con que cuenta, para identificar los ajustes que se deban realizar para iniciar el proceso exportador. Se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

3.1.1. Estructura organizacional (organigrama)

CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER se encuentra organizada en cuatro áreas de apoyo a la gerencia general que es la encargada de la toma de decisiones a nivel interno, compras, administración financiera y de personal, implementación de estrategias y seguimiento de los objetivos. Estas áreas son:

- Contabilidad: custodia los registros y libros contables y elabora los estados financieros de la empresa. Adicionalmente brinda información para una adecuada toma de decisiones y presta asesoría técnica en asuntos financieros y contables al gerente. A ella pertenecen los cargos de contador y auxiliar

contable, quienes están relacionados con la empresa mediante un contrato de prestación de servicios.

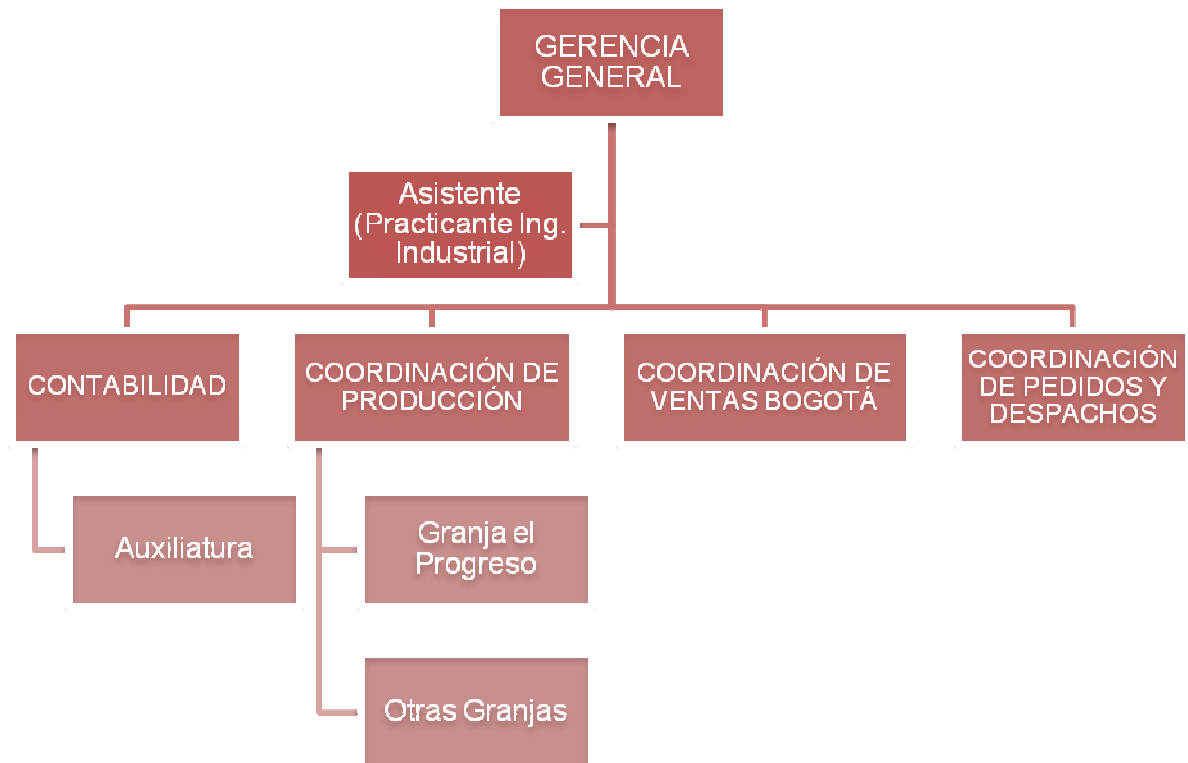
- Coordinación de producción: encargada de la administración del proceso productivo, esto es, mantenimiento de la granja, incubación, cría de las codornices, recolección de huevos y traslado de los mismos hasta el local para su posterior venta. El coordinador de producción tiene a su cargo los obreros de la granja y a su vez, la relación con otras granjas que no pertenecen a la empresa, pero con las cuales se han hecho alianzas estratégicas.

- Coordinación de ventas Bogotá: esta área de la empresa está encargada de la comercialización de huevos y codornices en las zonas Centro del Colombia y Llanos Orientales.

- Coordinación de pedidos y despachos: encargada de la preparación, clasificación, empaque y despacho de pedidos, así como del control de inventarios. Esta área de la empresa es responsable de seleccionar los huevos con el fin de ofrecer al cliente un producto en condiciones adecuadas.

En general, la estructura organizacional de CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER es la siguiente:

Figura 3. Organigrama de la empresa



Fuente: Autora del Proyecto

3.1.2. Cultura organizacional

Si bien la empresa no cuenta con normas escritas y aprobadas que rigen la organización, manuales de la organización y de funciones o planes estratégicos, dentro de la misma se han adoptado hábitos que proporcionan confianza en el desarrollo de sus actividades y un clima grato en la percepción individual de cada uno de sus integrantes. Lo anterior debido al interés de su equipo directivo por crear un ambiente dentro de Codornices y Huevos Santander basado en la confianza y en la autonomía individual. La gerencia muestra su apoyo y afabilidad

por el personal, dirigiendo como cabeza de la compañía la satisfacción del cliente, tanto interno como externo.

3.2. CONTABILIDAD, COSTOS Y FINANZAS

En esta etapa del diagnóstico, se evaluó la situación financiera y las políticas de costos, ventas y compras de la empresa, herramientas básicas al momento de tomar decisiones; brindando un panorama general de la capacidad monetaria que Codornices y Huevos Santander dispondría para la puesta en marcha de un proyecto exportador.

3.2.1. Evolución financiera

Se han analizado el Estado de resultados y el Balance general de los años 2006, 2007 y 2008, a través de análisis horizontales, verticales y medición de indicadores financieros que permiten conocer la evolución financiera de la empresa durante este periodo.

3.2.1.1. Análisis horizontal

Corresponde a la observación del comportamiento histórico de los estados financieros de la empresa. Los datos originales fueron ajustados, por efectos de las variaciones del poder adquisitivo de la moneda, a través del promedio anual de índice de precios al consumidor. A continuación se observa el incremento o decrecimiento de las cuentas que conforman el Balance General y el Estado de Resultados en el periodo 2006-2008:

Tabla 4. Cuentas del Balance General (en pesos), Análisis horizontal

CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER					
Balance General					
cifras en pesos					
	2006	2007	AH	2008	AH
ACTIVOS	-	-	-	-	-
Caja	105.656	3.360.000	3080%	1.840.000	-45%
Bancos	5.474.344	1.500.480	-73%	883.786	-41%
Aportes en sociedades	29.454.000	28.275.840	-4%	27.097.680	-4%
Cuentas por cobrar	15.317.000	11.070.720	-28%	20.874.800	89%
Inventario huevos y codornices	25.733.657	73.052.160	184%	82.800.000	13%
Inventario otros	1.595.055	9.434.880	492%	18.400.000	95%
Anticipo renta	765.000	734.400	-4%	703.800	-4%
<i>Activos corrientes</i>	78.444.712	127.428.480	62%	152.600.066	20%
Maquinarias y equipos avicultura	47.375.000	53.222.400	12%	88.922.920	67%
Muebles y equipos de oficina	7.500.000	7.200.000	-4%	10.131.040	41%
Predio rural	17.500.000	69.282.240	296%	66.395.480	-4%
Predio urbano	65.600.000		-100%	0	
Vehículos	15.000.000	14.400.000	-4%	25.760.000	79%
<i>Activos fijos netos</i>	152.975.000	144.104.640	-6%	191.209.440	33%
TOTAL ACTIVOS	231.419.712	271.533.120	17%	343.809.506	27%
PASIVOS	-	-			
Proveedores	4.993.208		-100%	34.805.156	
Otras cuentas por pagar	966.537	1.110.720	15%	7.700.400	593%
Impuestos por pagar	2.703.000	2.683.200	-1%	2.576.000	-4%
<i>Pasivos corrientes</i>	8.662.745	3.793.920	-56%	45.081.556	1088%
Obligaciones financieras	124.279.255	124.974.720	1%	135.020.883	8%
TOTAL PASIVO	132.942.000	128.768.640	-3%	180.102.438	40%
PATRIMONIO					
Capital persona natural	52.700.712	113.366.400	115%	43.165.836	-62%
Utilidad del ejercicio	45.777.000	29.398.080	-36%	120.541.232	310%
TOTAL PATRIMONIO	98.477.712	142.764.480	45%	163.707.068	15%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	231.419.712	271.533.120	17%	343.809.506	27%

Fuente: Documentos Codornices y Huevos Santander

Tabla 5. Cuentas del Estado de Resultados Análisis horizontal

CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER					
<i>Estado de resultados</i>					
<i>cifras en pesos</i>					
	2006	2007	AH	2008	AH
Ventas brutas	143.675.000	175.712.640	22%	715.088.400	307%
VENTAS NETAS	143.675.000	175.712.640	22%	715.088.400	307%
(-) Costo de producción	60.426.000	92.697.600	53%	495.428.595	434%
UTILIDAD BRUTA	83.249.000	83.015.040	0%	219.659.805	165%
(-) Gastos de operación					
Gastos de administración	1.462.500	7.302.720	399%	54.374.051	645%
Gastos de ventas				4.416.000	
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)	81.786.500	75.712.320	-7%	160.869.755	112%
(-) Gastos financieros	4.710.451	14.217.600	202%	21.534.111	51%
UTILIDAD DESPUÉS DE FINANCIAMIENTO	77.076.049	61.494.720	-20%	139.335.644	127%
(+) Ingresos no operacionales	4.236.000				
(+) Utilidad por exposición a la inflación	5.373.000				
(-) Otros egresos	40.871.749	32.096.640	-21%	18.794.412	-41%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (UAI)	45.813.300	29.398.080	-36%	120.541.232	310%
(-) Provisión para impuestos	36.300				
UTILIDAD NETA	45.777.000	29.398.080	-36%	120.541.232	310%

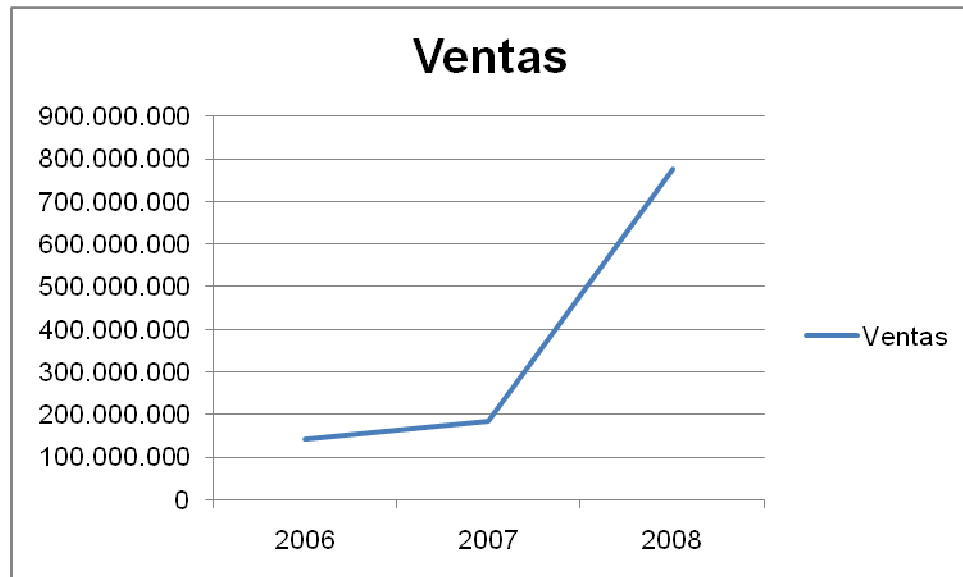
Fuente: Codornices y Huevos Santander

Comportamientos relevantes:

- Tendencia de crecimiento del activo en el periodo en estudio, en mayor proporción por parte de los activos corrientes: 62% en 2007 y 20% en 2008.
- Aumento en el total de los pasivos, principalmente en los pasivos corrientes (1088% en 2008). El aumento se debe en su mayoría por el incremento en la cuenta de proveedores. También aumentaron las obligaciones financieras.
- Aumento en el patrimonio de la empresa, principalmente en el 2007 (45%).
- A pesar de la disminución en un 36% de la Utilidad Neta en el 2007, para el 2008 se obtuvo un incremento de 310% con relación al año anterior.

- No existe consistencia financiera en los años estudiados debido a la volatilidad en la estructura financiera, lo que conduce a grandes dudas y por consiguiente a generar desconfianza por los posibles manejos que se han dado al interior de la compañía, se podría pensar que se ha manejado a capricho personal mas no como proyección de empresa.
- No es admisible que para el 2008 el capital haya decrecido cuando viene con unos saldos que reflejan unas cifras muy importantes y además cuando en el 2008 se obtienen unos resultados supremamente importantes.
- Las ventas de la empresa aumentaron en un 398% desde inicios del 2006 hasta finales de 2008.

Figura 4. Comportamiento de las ventas



Fuente: Autora del Proyecto

- Notable aumento en los Gastos administrativos tanto en el periodo 2007 como en 2008 (645%). Se atribuye a los esfuerzos de Codornices y Huevos Santander por ser una empresa más organizada.

3.2.1.2. Análisis vertical

Corresponde a la observación de la estructura de los estados financieros, esto es, la participación que tienen las diferentes cuentas que hacen parte del Balance General y el Estado de Resultados sobre los rubros principales de los mismos. En la siguiente tabla se detalla el análisis vertical de los estados financieros de la empresa en el periodo 2006-2008:

Tabla 6. Balance General, Análisis vertical

CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER						
Balance General						
cifras en pesos						
	2006	AV	2007	AV	2008	AV
	-	-	-		-	
ACTIVOS	231.419.712	100%	271.533.120	100%	343.809.506	100%
Caja	105.656	0%	3.360.000	1%	1.840.000	1%
Bancos	5.474.344	2%	1.500.480	1%	883.786	0%
Aportes en sociedades	29.454.000	13%	28.275.840	10%	27.097.680	8%
Cuentas por cobrar	15.317.000	7%	11.070.720	4%	20.874.800	6%
Inventario huevos y codornices	25.733.657	11%	73.052.160	27%	82.800.000	24%
Inventario otros	1.595.055	1%	9.434.880	3%	18.400.000	5%
Anticipo renta 2007	765.000	0%	734.400	0%	703.800	0%
<i>Activos corrientes</i>	78.444.712	34%	127.428.480	47%	152.600.066	44%
Maquinarias y equipos avicultura	47.375.000	20%	53.222.400	20%	88.922.920	26%
Muebles y equipos de oficina	7.500.000	3%	7.200.000	3%	10.131.040	3%
Predio rural	17.500.000	8%	69.282.240	26%	66.395.480	19%
Predio urbano	65.600.000	28%		0%	0	0%
Vehículos	15.000.000	6%	14.400.000	5%	25.760.000	7%
<i>Activos fijos netos</i>	152.975.000	66%	144.104.640	53%	191.209.440	56%
TOTAL ACTIVOS	231.419.712	100%	271.533.120	100%	343.809.506	100%
PASIVOS	132.942.000	57%	-	0%		0%
Proveedores	4.993.208	2%		0%	34.805.156	10%
Otras cuentas por pagar	966.537	0%	1.110.720	0%	7.700.400	2%
Impuestos por pagar	2.703.000	1%	2.683.200	1%	2.576.000	1%
<i>Pasivos corrientes</i>	8.662.745	4%	3.793.920	1%	45.081.556	13%
Obligaciones financieras	124.279.255	54%	124.974.720	46%	135.020.883	39%

CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER						
Balance General						
cifras en pesos						
TOTAL PASIVO	132.942.000	57%	128.768.640	47%	180.102.438	52%
				0%		
PATRIMONIO	98.477.712	43%		0%		0%
Capital persona natural	52.700.712	23%	113.366.400	42%	43.165.836	13%
Utilidad del ejercicio	45.777.000	20%	29.398.080	11%	120.541.232	35%
TOTAL PATRIMONIO	98.477.712	43%	142.764.480	53%	163.707.068	48%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	231.419.712	100%	271.533.120	100%	343.809.506	100%

Fuente: Documentos Codornices y Huevos Santander

Tabla 7. Estados de Resultados, Análisis vertical

CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER						
Estado de resultados						
cifras en pesos						
	2006	AV	2007	AV	2008	AV
Ventas brutas	143.675.000	100%	175.712.640	100%	715.088.400	100%
VENTAS NETAS	143.675.000	100%	175.712.640	100%	715.088.400	100%
(-) Costo de producción	60.426.000	42%	92.697.600	53%	495.428.595	69%
UTILIDAD BRUTA	83.249.000	58%	83.015.040	47%	219.659.805	31%
(-) Gastos de operación						
Gastos de administración	1.462.500	1%	7.302.720	4%	54.374.051	8%
Gastos de ventas					4.416.000	1%
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)	81.786.500	57%	75.712.320	43%	160.869.755	22%
(-) Gastos financieros	4.710.451	3%	14.217.600	8%	21.534.111	3%
UTILIDAD DESPUÉS DE FINANCIAMIENTO	77.076.049	54%	61.494.720	35%	139.335.644	19%
(+) Ingresos no operacionales	4.236.000	3%				
(+) Utilidad por exposición a la inflación	5.373.000	4%				
(-) Otros egresos	40.871.749	28%	32.096.640	18%	18.794.412	3%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (UAI)	45.813.300	32%	29.398.080	17%	120.541.232	17%
(-) Provisión para impuestos	36.300	0%				
UTILIDAD NETA	45.777.000	32%	29.398.080	17%	120.541.232	17%

Fuente: Documentos Codornices y Huevos Santander

Comportamientos relevantes:

- Durante los 3 años aproximadamente el 41% del total de los activos corresponde a activos corrientes, y el 59% a activos no corrientes.
- Se observa que para el 2008 los costos del pasivo se cubren con el 52% de los activos y el costo del patrimonio con el 48% restante.
- El 54% de los activos para el 2006, el 46% para el 2007 y el 39% para el 2008 están representados en Obligaciones financieras. Quiere decir que hubo una mejoría a través de los años en cuanto al nivel de endeudamiento de la empresa.
- El costo de producción aumentó en todos los periodos. En el 2008 representó el 69% de las ventas.

3.2.1.3. Medición de indicadores financieros

Los indicadores financieros o razones financieras constituyen un método para conocer hechos relevantes acerca de las operaciones y la situación financiera de la empresa ya que mide la interdependencia que existe entre diferentes partidas del Balance y Estado de Resultados.

Tabla 8. Razones financieras

CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER			
Cuadro de razones financieras			
RAZÓN FINANCIERA	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
	-	-	-
liquidez	-	-	-
Razón corriente (# de veces)	39,76	10,72	106,35
Rotación de activos (en días)	*	515	155
Rotación de inventarios (en días)	*	214	128
Rotación de cuentas por pagar (en días)	*	6	12
rentabilidad			
Rentabilidad operativa del activo	*	30,11%	52,29%
Rentabilidad del activo antes de impuestos	*	11,69%	39,18%
Rentabilidad del patrimonio antes de impuestos	*	24,37%	78,66%
Margen bruto de ganancia	57,94%	47,24%	30,72%
Margen de utilidad antes de impuestos	31,89%	16,73%	16,86%
Endeudamiento			
Índice de endeudamiento	57,45%	47,42%	52,38%
Deuda sobre patrimonio	135,00%	90,20%	110,02%
Índice de endeudamiento a corto plazo	3,74%	1,40%	13,11%
Cobertura de intereses (# de veces)	20,73	67,60	48,19

* No se encontraron los datos suficientes para el cálculo del indicador

Fuente: Autora del proyecto

- La tabla de indicadores financieros de Codornices y Huevos Santander revela que a pesar de que existe una excelente rentabilidad del activo (cada

peso en el activo produce 52 pesos de utilidad operativa antes de impuestos e intereses en 2008), también se debe tener especial cuidado con la deuda. Los esfuerzos que se imprimen en aumentar los ingresos por ventas se consumen en el pago de obligaciones financieras.

- Según los estados financieros, en el 2008 cada peso en el patrimonio conduce a la obtención de 78 pesos de utilidad antes de impuestos.
- El margen Bruto de ganancia del 2008 revela que por cada peso que se vendió se obtuvieron 30 pesos de utilidad bruta. Este indicador disminuyó casi a la mitad con relación al primer año (2006). Situación que pudo haberse presentado por falta de control en los costos de producción.
- El índice de endeudamiento en el 2008 da a conocer que por cada peso en el activo se deben a terceros 52 pesos.

3.2.2. Sistematización y método contable

A pesar de que la empresa cuenta con un software contable, el hecho de haberlo adquirido hace poco tiempo no le ha dado la oportunidad de actualizar los datos y hacer el uso correspondiente de la información que este brinda para la sabia toma de decisiones.

3.2.3. Política de costos

La empresa no había realizado un cálculo estructurado de los costos de producción para ninguno de sus productos. Los costos habían sido establecidos de manera informal utilizando la base histórica de los mismos y acondicionándose al comportamiento del mercado. Por tal motivo, tampoco se tenía claridad acerca del punto de equilibrio de la compañía.

Una vez iniciada la practica empresarial, se delegó la tarea de organizar los costos de la empresa a la practicante de ingeniería industrial, mediante la realización de un simulador que diera la posibilidad de ingresar las variables que influyen en el costo del huevo de codorniz, tales como cantidad de codornices en el galpón de postura, costo del bulto de concentrado, % de postura, etc. El ANEXO A. corresponde al simulador terminado, en donde se puede calcular tanto el costo del huevo de codorniz, así como de la codorniz ponedora. Dentro del simulador, fueron incluidos todos los costos y gastos de la empresa. En el caso de los gastos administrativos se le asignó un peso porcentual a los dos productos básicos (huevos y codornices), teniendo en cuenta el comportamiento histórico de las ventas.

Después de realizar el análisis de los resultados arrojados por el simulador, se concluye que para el caso de los huevos el margen de utilidad es mínimo. El hecho de que la competencia en el mercado nacional reduzca las posibilidades de aumentar el precio del huevo, consolida la idea de buscar alternativas en mercados internacionales.

3.2.4. Política de compras

Se realizan compras a crédito al proveedor principal, Concentrados Nutrimax S.A., manejando un plazo aproximado de 15 días por política de ventas del mismo. Se puede decir que si existe un pequeño grado de dependencia de Codornices y Huevos Santander frente a Concentrados Nutrimax, causado por el mismo crédito que el proveedor brinda.

Debido a los altos niveles de producción alcanzados en el último semestre, se hacen necesarias más de 200 toneladas de alimento semanales y la empresa no cuenta con la liquidez suficiente como para comprarlos de contado.

Adicional a lo anterior, Concentrados Nutrimax S.A. se ha caracterizado por producir alimento de excelente calidad a un precio moderado, y la trayectoria comercial de más de cuatro años entre las dos empresas ha sido motivo de peso en la búsqueda de beneficios por parte y parte que fidelizan su relación. Como por ejemplo, el grupo de vetécnicos altamente calificados que el proveedor pone a disposición de Codornices y Huevos Santander y sus clientes.

3.2.5. Política de venta

La venta de huevos de codorniz presenta algunos picos altos y bajos durante el año. De esta manera, para meses como octubre, noviembre y diciembre se aumenta la comercialización; pero periodos como febrero y marzo son casi muertos. Por lo anterior, Codornices y Huevos Santander tiene como política de ventas dar prioridad a aquellos clientes que acompañan a la empresa durante los doce meses del año, con un precio casi homogéneo en todo el periodo anual, a pesar de que el precio del huevo sufre cambios sustanciales, se busca crear fidelidad entre sus clientes, con el conocimiento de que éstos llegan a dar soporte a la empresa durante los periodos difíciles.

En cuanto a los plazos, en su mayoría las ventas se realizan de contado, sin embargo se tiene cierta flexibilidad con clientes de trayectoria dándoles de 15 a 20 días de gracia para el pago de sus facturas, dependiendo de la cantidad vendida.

3.3. PRODUCCIÓN OPERATIVA Y TECNOLÓGICA

Durante esta etapa del análisis interno de la empresa, se busca conocer el nivel de productividad actual así como los factores que lo determinan, con el fin de buscar las acciones para mejorarlo.

3.3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

El proceso de producción de huevo para consumo se puede resumir en las siguientes fases:

a.) Obtención del pié de cría y huevo fértil:

El proceso productivo comienza con la recepción e incubación del huevo fértil, así como la cría y levante de las codornices que hacen parte del pié de cría, esto es, los machos y las hembras que se encargarán (durante su vida productiva) de la postura de huevo fértil para la posterior producción de codornices y huevos.

b.) Incubación y nacimiento:

Una vez se reúnen los huevos fértiles, éstos son pasados a la máquina de incubación en donde demoran 14 días antes de estar listos para el nacimiento de los animales. En esta etapa de la producción es indispensable el cuidado de los huevos que deben ser volteados cada hora y media para que no se peguen, proceso que se hace a través de un sistema de volteo propio de la incubadora. Después de la incubación los huevos son pasados a la máquina nacedora en donde permanecen 3 días. Los animales pueden durar 24 horas en la nacedora sin necesidad de alimentación. A un día de nacidas las codornices son tentadas en la cloaca para conocer su sexo, los machos son sacrificados y las hembras trasladadas al galpón de cría.

c.) Cría:

En esta fase las codornices permanecen 20 días, durante los cuales se les proporciona bebida a través de bebederos automáticos de niple y alimento a voluntad. Antes de pasar a la siguiente etapa, los animales son seleccionados nuevamente para verificar que todas las codornices sean hembras y así no desperdiciar alimento y cuidado en los machos que al final no resultan productivos, por lo general no son muchos los animales que se pasan de la primera sexada (5%).

d.) Levante:

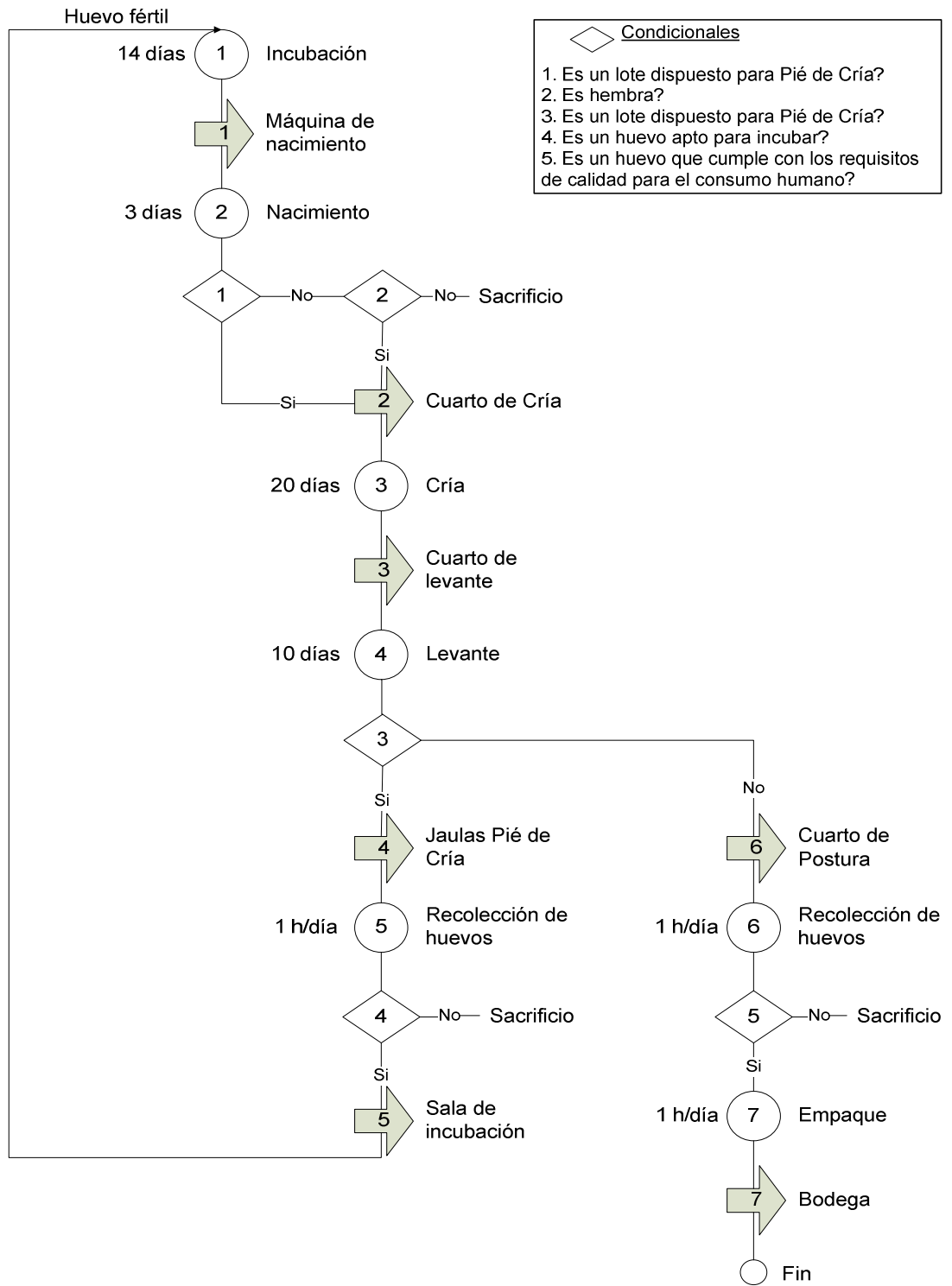
Una vez en las jaulas de levante solo se hace necesario enseñar a las codornices a hidratarse mediante bebederos automáticos de copa, con el fin de familiarizarlas con los diferentes tipos de bebederos que se pueden encontrar en su etapa productiva. Después de 10 días, esto es, a los 30 días de nacidas, las codornices son comercializadas o trasladadas al galpón de postura en donde durarán aproximadamente 12 meses.

e.) Postura y recolección de huevos:

Se debe tener especial cuidado de la alimentación y limpieza de las codornices cuando ya están produciendo huevos para protegerlas de enfermedades y muerte. Las raciones de comida deben ser a horas exactas en las cuales se les suministra 25 g de alimento concentrado (en total). Los huevos se recogen a las 6 a.m. después de encender las luces del galpón y se almacenan en cajas de 500 unidades para su posterior traslado al local de la empresa en donde son seleccionados y reempacados en canastas de 24 unidades para la venta. Se conoce a través de la experiencia de la granja que la productividad de las codornices es en promedio anual del 85%.

A continuación se presenta el diagrama de proceso para el huevo de codorniz:

Figura 5. Diagrama de proceso para el huevo de codorniz



Fuente: Autora del Proyecto

3.3.2. Administración de la cadena de abastecimiento

La correcta administración de la cadena de abastecimiento es indispensable dentro de un proceso exportador. Una empresa que pretende abrirse a mercados internacionales, donde la competencia se hace mayor, debe estar estrictamente preparada en todos los eslabones de la cadena.

A continuación se describe cada una de las etapas de la cadena en Codornices y Huevos Santander, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la misma y tener la información necesaria para la futura implementación de acciones que la mejoren.

- **Aprovisionamiento:**

“El aprovisionamiento es el conjunto de operaciones que realiza una empresa a fin de disponer y mantener los materiales y artículos idóneos en la cantidad correcta, tiempo oportuno y con el menor costo posible”².

La principal actividad de la empresa perteneciente al aprovisionamiento es la compra de alimento concentrado para las codornices. Ésta es programada por el coordinador de producción de la empresa, quien recoge el alimento en las instalaciones del proveedor dos veces por semana y se encarga de distribuirlo entre las granjas asociadas a la empresa. Esta estrategia de la empresa adoptada hace un par de años permite el ahorro de tiempo y capital de trabajo al utilizar un solo medio de transporte para varias granjas de la región de Lebrija.

En cuanto a la recepción del concentrado en la granja, los obreros cumplen las funciones de descargue y ubican los bultos en un pequeño salón ubicado antes

² IRESCO. Gestión de Stocks, Madrid 1982.

de la entrada al galpón de postura, en este mismo lugar se ubican las cajas que contienen los huevos que han sido recogidos en ese día y en los dos días previos.

Como ya se explicó en el capítulo 2, el tratamiento de las codornices requiere de especial cuidado y el alimento no proporcionado a tiempo puede bajar la producción de las aves e incluso incrementar la mortandad. Por esta razón, desde la constitución de la empresa se ha prestado especial cuidado al tema de abastecimiento y la agenda de compras.

- **Producción:**

Esta actividad de la logística se encarga del movimiento y almacenamiento de materiales, componentes y productos intermedios a lo largo del proceso productivo.

La producción de huevos es un proceso especial y rutinario, donde el suministro de alimento, la recolección de huevos a tiempo, la limpieza del galpón de postura y el ambiente general donde habitan las codornices son factores claves para el éxito en los niveles de productividad. Las codornices son aves agradecidas pero delicadas, aunque no exista como tal un proceso complejo de transformación, si es necesario el cumplimiento de los objetivos de continuidad, orden y cadencia de la función productiva, para que redunden los resultados eficaces.

- **Distribución:**

La distribución es la parte de la logística que hace referencia al movimiento externo de los productos terminados, desde el vendedor (origen) al cliente o

comprador (destino), siendo el canal de distribución el que va a permitir tal conexión.

Una vez recogido el huevo y seleccionado, es empacado y trasladado al almacén de la empresa en la ciudad de Bucaramanga. Desde este lugar se hace la distribución del producto a otras ciudades, o se vende al consumidor final.

Para poder suplir la demanda en el almacén, en ocasiones se presentan inconvenientes de traslado del producto los días en los cuales las lluvias fuertes impiden la salida del camión desde la granja. Esto hace que se incumplan los compromisos establecidos con anterioridad.

Otro aspecto de mirar es el cuidado que se le debe dar a los huevos en el almacén, ya que se presentan esporádicamente devoluciones causadas por el maltrato de las cajas. Estas deben ser dejadas en un lugar libre de humedad, no en el piso. Un solo huevo maltratado o simplemente abierto puede llegar a contaminar el resto de la caja, causar pérdidas para la empresa y un sentimiento de insatisfacción en los clientes.

En el tema de Distribución Física Internacional, la empresa no cuenta con la capacitación suficiente que le permitiera en determinado momento desenvolverse con confianza ante una propuesta de negociación por parte de un comprador extranjero.

3.3.3. Capacidad instalada y análisis de producción actual

La Granja El Progreso puede producir mensualmente una cantidad aproximada de 600.000 huevos y 18.000 codornices. Esto se logra gracias a la capacidad de su máquina incubadora que permite el nacimiento de 4400 aves cada 7 días y las

instalaciones del galpón de postura que han sido adecuadas para que 30.000 aves puedan producir huevos cada día.

Para conocer la eficiencia de las codornices, a continuación se presenta una tabla resumen que permite analizar qué cantidad de codornices producen cierta cantidad de huevos. Se toma como muestra el mes de diciembre del año 2008.

Tabla 9. Eficiencia Granja El progreso, Diciembre 2008

DÍA	NUMERO CODORNICES	HUEVOS DIARIOS	% EFICIENCIA
01-dic	23.605	19.828	84%
02-dic	23.605	18.648	79%
03-dic	23.580	19.807	84%
04-dic	23.567	20.268	86%
05-dic	23.567	20.032	85%
06-dic	23.567	19.796	84%
07-dic	23.567	20.268	86%
08-dic	23.567	20.268	86%
09-dic	23.567	20.032	85%
10-dic	23.567	20.503	87%
11-dic	23.542	19.775	84%
12-dic	23.542	21.489	85%
13-dic	23.542	20.246	86%
14-dic	23.542	21.054	84%
15-dic	23.542	20.246	86%
16-dic	23.542	19.775	84%
17-dic	23.562	20.499	87%
18-dic	23.562	20.263	86%
19-dic	23.562	20.028	85%

DÍA	NUMERO CODORNICES	HUEVOS DIARIOS	% EFICIENCIA
20-dic	23.553	19.549	83%
21-dic	23.553	19.549	83%
22-dic	23.547	19.309	82%
23-dic	23.547	19.309	82%
24-dic	23.547	19.779	84%
25-dic	23.547	19.779	84%
26-dic	23.547	20.015	85%
27-dic	23.547	19.779	84%
28-dic	23.536	19.300	82%
29-dic	23.536	20.006	85%
30-dic	23.536	20.241	86%
31-dic	23.536	20.476	87%
Promedio			85%

Fuente: Autora del Proyecto

De lo anterior se concluye que la eficiencia de las codornices ponedoras en La Granja El Progreso es del 85%. Dicho de otra manera, por cada cien codornices se producen 85 huevos diarios. Este valor, que es elevado con relación al promedio en las granjas de la región, es logrado gracias al cuidado extremo que se da a los animales, el ambiente limpio donde habitan y la calidad del agua y alimento proporcionado.

3.3.4. Proceso de control de calidad

La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos y externos). El 2 de abril del 2008 el Instituto Colombiano Agropecuario por medio de la resolución 957 normatiza las medidas

de bioseguridad en las granjas avícolas comerciales y de autoconsumo en el territorio nacional, para garantizar la oferta de productos avícolas de calidad, libres de cualquier factor biológico y/o químico que pueda perjudicar la salud y el bienestar de los consumidores. Dicha resolución otorgaba un periodo de 12 meses a las granjas para cumplir con las medidas establecidas antes de empezar la penalización por el incumplimiento de la norma, plazo que ya está vencido.

Después de realizar el análisis de los parámetros exigidos por la norma, se observó que la empresa cumple con casi la totalidad de éstos. En cuanto a los restantes, se trata de procedimientos sencillos como documentación de algunos procesos, procedimientos de desinfección permanente para los vehículos a la entrada de la granja, registros de entrada a la granja, señalización, programa de vacunación documentados y con registro entre otros. Sin embargo, el ICA a través de sus agentes de inspección ya ha realizado visitas a la granja de Codornices y Huevos Santander, otorgándole es visto bueno a la empresa, sus instalaciones, sus procedimientos y su producto.

En cuanto a la presentación del producto final, el huevo de codorniz debe caracterizarse por:

- Aspecto fresco y consistencia firme
- Cáscara lisa y brillante, libre de cualquier olor o material extraño
- Sanos, libres de ataques de insectos o enfermedades
- Tamaño aproximado: 3 cm de longitud
- Los empaques deben brindar suficiente protección al producto, no pueden ser reutilizables.
- El contenido de cada empaque debe ser homogéneo, y estar constituido por huevos del mismo origen.

3.3.5. Proyección de la producción

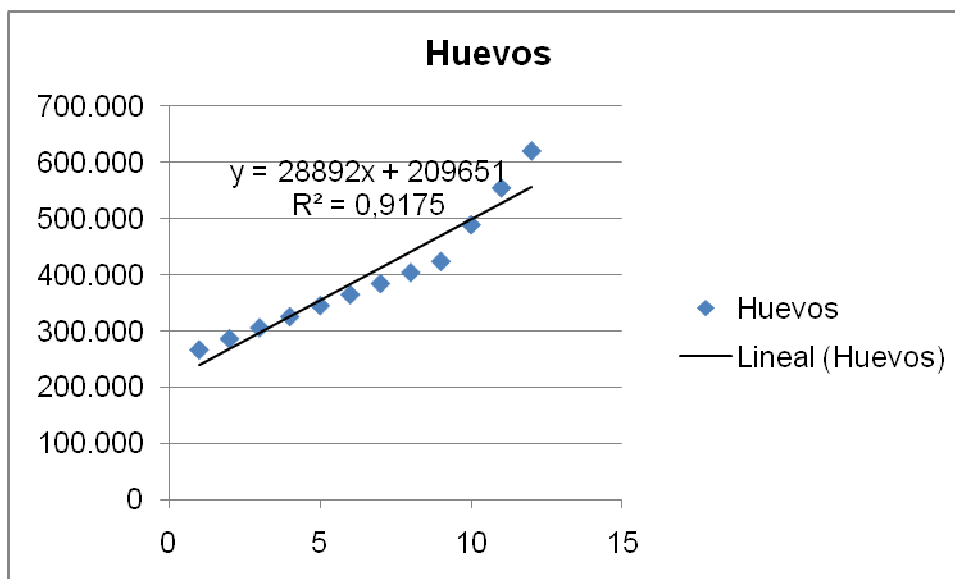
Como base para el pronóstico de la producción de huevos para los periodos 2009, 2010 y 2011 se tomó el histórico de huevos producidos mensualmente desde enero hasta diciembre de 2008.

Tabla 10. Producción de huevos 2008

<u>mes</u>	<u>Huevos</u>
<i>ene-08</i>	266.702
<i>feb-08</i>	286.317
<i>mar-08</i>	305.931
<i>abr-08</i>	325.545
<i>may-08</i>	345.159
<i>jun-08</i>	364.773
<i>jul-08</i>	384.387
<i>ago-08</i>	404.001
<i>sep-08</i>	423.615
<i>oct-08</i>	488.889
<i>nov-08</i>	554.162
<i>dic-08</i>	619.916

Fuente: Documentos Codornices y Huevos Santander

Figura 6. Regresión lineal ventas 2008



Fuente: Autora del proyecto

La siguiente tabla presenta el pronóstico de producción para los periodos en los cuales se pretende poner en funcionamiento el plan exportador. Teniendo en cuenta la eficiencia de las codornices (85%), la diferencia en huevos entre diciembre de 2011 y diciembre de 2008 estaría dada por la inclusión de aproximadamente 40.000 codornices en los tres años, unos 1.100 animales cada mes, adicionales a los animales que tienen que ser reemplazados por muerte o finalización de su etapa productiva.

Tabla 11. Pronóstico producción de huevos 2009-2011

<i>mes</i>	<i>Huevos</i>
<i>ene-09</i>	585.249
<i>feb-09</i>	614.141
<i>mar-09</i>	643.033
<i>abr-09</i>	671.925

<u>mes</u>	<u>Huevos</u>
<i>may-09</i>	700.817
<i>jun-09</i>	729.709
<i>jul-09</i>	758.602
<i>ago-09</i>	787.494
<i>sep-09</i>	816.386
<i>oct-09</i>	845.278
<i>nov-09</i>	874.170
<i>dic-09</i>	903.062
<i>ene-10</i>	931.955
<i>feb-10</i>	960.847
<i>mar-10</i>	989.739
<i>abr-10</i>	1.018.631
<i>may-10</i>	1.047.523
<i>jun-10</i>	1.076.415
<i>jul-10</i>	1.105.307
<i>ago-10</i>	1.134.200
<i>sep-10</i>	1.163.092
<i>oct-10</i>	1.191.984
<i>nov-10</i>	1.220.876
<i>dic-10</i>	1.249.768
<i>ene-11</i>	1.278.660
<i>feb-11</i>	1.307.552
<i>mar-11</i>	1.336.445
<i>abr-11</i>	1.365.337
<i>may-11</i>	1.394.229
<i>jun-11</i>	1.423.121
<i>jul-11</i>	1.452.013
<i>ago-11</i>	1.480.905

<u>mes</u>	<u>Huevos</u>
<i>sep-11</i>	1.509.798
<i>oct-11</i>	1.538.690
<i>nov-11</i>	1.567.582
<i>dic-11</i>	1.596.474

Fuente: Autora del proyecto

3.4. MERCADEO Y VENTAS

En esta etapa del análisis se deben estudiar las actividades de mercadeo, distribución y venta del huevo de codorniz, obteniéndose una idea clara acerca del comportamiento del mercado y las expectativas de los consumidores, para poder responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas del cliente en los mercados nacional e internacional, en cuanto a volumen de producción, calidad, precio, etc.

3.4.1. Ventas en los últimos años

En la siguiente tabla se muestra la evolución en las ventas de huevo de codorniz durante los años 2006, 2007 y 2008 para la empresa. La columna de “comprados” hace referencia a huevos obtenidos de otras granjas que no hacen parte directa de Codornices y Huevos Santander. Se trata de pequeños productores con los que se han hecho alianzas estratégicas.

Tabla 12. Ventas de huevos de codorniz 2006-2008

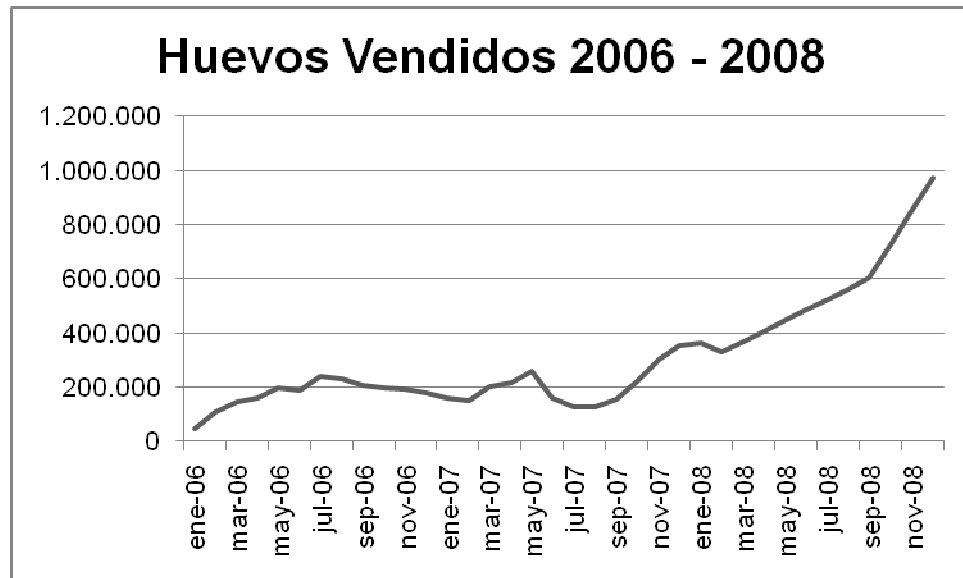
<u>mes</u>	<u>Producidos</u>	<u>Comprados</u>	<u>Total Ventas</u>
ene-06	48.112	0	48.112
feb-06	108.112	0	108.112
mar-06	140.139	6.950	147.089
abr-06	161.995	0	161.995
may-06	198.365	0	198.365
jun-06	189.423	0	189.423
jul-06	195.693	45.950	241.643
ago-06	197404	35.106	232.510
sep-06	196.420	9.500	205.920
oct-06	197.912	0	197.912
nov-06	194.487	0	194.487
dic-06	180.784	0	180.784
ene-07	157.496	0	157.496
feb-07	149.152	0	149.152
mar-07	183.478	18.627	202.105
abr-07	186.094	28.500	214.594
may-07	163.537	93.900	257.437
jun-07	132.345	25.500	157.845
jul-07	124.839	0	124.839
ago-07	126.114	0	126.114
sep-07	153.300	0	153.300
oct-07	219.426	0	219.426
nov-07	246.193	57.000	303.193
dic-07	247.089	105.500	352.589
ene-08	266.702	96.933	363.635

<u>mes</u>	<u>Producidos</u>	<u>Comprados</u>	<u>Total Ventas</u>
<i>feb-08</i>	286.317	43.263	329.580
<i>mar-08</i>	305.931	62.585	368.516
<i>abr-08</i>	325.545	81.908	407.453
<i>may-08</i>	345.159	101.231	446.390
<i>jun-08</i>	364.773	120.553	485.326
<i>jul-08</i>	384.387	139.876	524.263
<i>ago-08</i>	404.001	159.199	563.200
<i>sep-08</i>	423.615	178.522	602.137
<i>oct-08</i>	488.889	236.604	725.493
<i>nov-08</i>	554.162	294.686	848.848
<i>dic-08</i>	619.916	352.769	972.685

Fuente: Documentos Cornices y Huevos Santander

La gráfica a continuación refleja de manera más clara el crecimiento en el nivel de ventas durante el periodo mencionado, especialmente durante 2008. También se observa una disminución pronunciada para los meses de febrero, julio, agosto y septiembre de 2007 y febrero de 2008.

Figura 7. Comportamiento de las ventas 2006-2008



Fuente: Autora del proyecto

3.4.2. Cobertura y percepción de los clientes

Codornices y Huevos Santander atiende mercados regionales y nacionales con excelencia en calidad y tiempos de entrega. Regionalmente distribuye a Girón, Piedecuesta, Floridablanca, San Gil, Socorro, Aratoca, Barbosa y Málaga. Nacionalmente distribuye a los Departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Antioquia, Cesar, Norte de Santander, Huila, Tolima, Arauca, Casanare y Meta. Se tiene planeado ingresar a la región de la Costa Atlántica, teniendo en cuenta que es un producto atractivo para el sector hotelero y turístico.

Sus principales clientes son micromercados, supermercados, restaurantes, distribuidores minoristas y comerciantes de alimento en los pueblos de la región. Como ya se mencionó en la política de ventas, a diferencia de las demás empresas del sector, Codornices y Huevos Santander maneja un precio estándar

durante el año, proporcionando confianza a sus clientes y estabilidad para las dos partes.

3.5. PRODUCTO PARA INICIAR EL PROCESO EXPORTADOR

Actualmente Codornices y Huevos Santander cuenta con el huevo de codorniz fresco para incursionar al mercado internacional. Sin embargo, teniendo en cuenta las limitaciones que por ser fresco el producto ofrece para ser exportado (conservación, tiempos de entrega limitados, trayectorias cortas, etc.), se está adelantando por parte de la empresa el estudio y desarrollo de un nuevo producto procesado: Huevo de codorniz en conserva, pelado y listo para consumir. De esta manera se aumentarían las posibilidades de comercialización en todos los mercados del mundo gracias al aumento en su durabilidad.

El producto para inicial el proceso exportador tendría la siguiente ficha técnica:

Tabla 13. Ficha técnica Huevos de Codorniz en Conserva

FICHA TÉCNICA		
INGREDIENTES	Huevos de codorniz descascarados	70%
	Agua	29,67%
	Sal	0,30%
	Ácido cítrico	0,03%
PRESENTACIÓN COMERCIAL	Frasco de vidrio en volúmenes de:	250 ml.
		500 ml.
		4000 ml.

FICHA TÉCNICA	
TIPO DE CONSERVACIÓN	Medio Ambiente
VIDA ÚTIL	24 meses

Fuente: Agropiave Ltda.

Teniendo en cuenta que el desarrollo del producto puede tardar años, la empresa considera, dentro de sus posibilidades de acción, la realización de una alianza estratégica con una empresa productora de conservas de huevos de codorniz. Teniendo en cuenta el gran potencial que como productora de huevos de codorniz frescos tiene, asegurando calidad, cantidad y tiempos de entrega oportunos, características que los productores de huevo han perdido debido al mismo comportamiento del mercado.

Se trataría de una alianza que consolide este producto nacional e internacionalmente, cosa que los fabricantes de conserva no han podido conseguir gracias a la falta de un proveedor de huevos serio que permita elevar sus niveles de producción.

Figura 8. Frasco de huevos de codorniz en



conserva

Fuente: Agropiave Ltda.

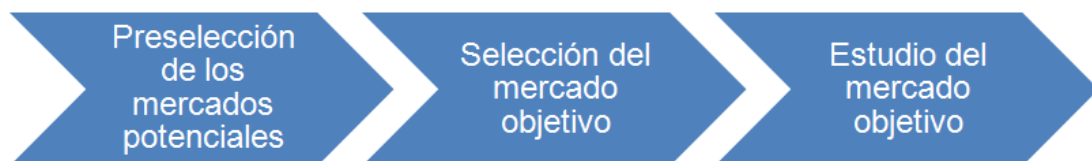
4. INTELIGENCIA DE MERCADOS

Una vez hecho el Análisis de la capacidad exportadora de Codornices y Huevos Santander, se procede a la etapa de Inteligencia de Mercados, donde se obtiene información para identificar y definir cómo, dónde, cuándo y a quién la empresa puede vender su producto en los mercados externos.

Estudiar el mercado objetivo implica investigar los mercados potenciales para su producto, sus condiciones y exigencias. Debe ser una investigación rigurosa, porque de ella dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la Exportación. Para llegar al reconocimiento y estudio del mercado objetivo es necesario cumplir las siguientes fases:

- a. Preselección de los mercados potenciales: sondeo del mercado internacional, a través de herramientas estadísticas y registros de las exportaciones del producto, principales importadores y exportadores.
- b. Selección del mercado objetivo: mediante la realización de una matriz de selección de mercados se realiza un análisis cuantitativo de los mercados preseleccionados, para la identificación del mercado objetivo.
- c. Estudio del mercado objetivo: Análisis macroeconómico y microeconómico del mercado seleccionado.

Figura 9. Fases de la inteligencia de mercados



Fuente: Autora del Proyecto

4.1. PRESELECCION DE LOS MERCADOS POTENCIALES

El primer paso en el sondeo del mercado internacional es determinar la posición arancelaria del producto de interés, un código de diez dígitos del Sistema Armonizado de Codificación y Designación de Mercancías, que permite clasificar todas las mercancías y es utilizada para cuantificar las transacciones de comercio internacional y asignar los impuestos de importación a un país para cada producto. Es necesario conocer claramente las características del producto a exportar, con el fin de poder ubicarlo en la posición arancelaria correcta. Como ya se mencionó en el numeral 3.5. del presente libro, la empresa pretende iniciar el proceso exportador con un huevo listo para consumir, pelado y conservado.

La posición arancelaria del huevo de codorniz con dichas condiciones es la siguiente:

Posición arancelaria 0408990000: Los demás huevos de ave sin cáscara, frescos, secos, cocidos en agua o vapor, moldeados, congelados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.

Una vez se identifica la posición arancelaria se hace más fácil la investigación, debido a que se unifica el lenguaje comercial y se tiene acceso a datos reales sobre la comercialización del producto a nivel mundial publicados por entidades de promoción de comercio exterior. Mediante estos datos se puede obtener una idea de los flujos, la demanda mundial y los principales proveedores del producto.

Los datos mencionados a continuación han sido obtenidos a través de herramientas de comercio exterior calificadas y avaladas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo colombiano; es el caso del “Sistema de Inteligencia de Mercados” de Proexport Colombia. De igual manera se ha hecho uso de la base de datos de las naciones unidas, U.N. Commodity Trade Statistics Database

(UN Comtrade), que provee datos estadísticos de comercio internacional de 140 países, detallados por producto y por país socio. Los datos que proveen la UN Comtrade y Proexport, están convertidos a dólares americanos de acuerdo al tipo de cambio de cada país.

4.1.1. Destino actual de las exportaciones colombianas

Es importante conocer hacia dónde se están dirigiendo las exportaciones colombianas del huevo de codorniz en conserva actualmente. Con tal información se puede preseleccionar un país y aprovechar el conocimiento que tiene ese mercado de los productos colombianos, específicamente el producto en cuestión. Igualmente, se puede percibir el potencial de demanda que hay en ese país para el producto.

Como ya se mencionó en el numeral 2.4., según reportes de Proexport, actualizados hasta mayo de 2009, para la posición arancelaria 0408990000 únicamente hubo exportaciones colombianas en el año 2007 por un valor de US\$7.466,81 FOB; el destino fue Estados Unidos.

Por la fecha y el monto de la negociación se podría pensar que se trató de un comportamiento aislado del mercado colombiano, sin embargo no se tiene la suficiente información para llegar a determinar cuáles fueron los motivos para que no se siguiera exportando a este mismo destino y mucho menos a otros países. No existe un punto de referencia anterior o posterior que brinde la posibilidad de analizar una evolución en ese mercado.

La única causa que se puede descartar es la ausencia de demanda por parte del mercado de Estados Unidos para esta posición arancelaria; por el contrario, el

motivo por el cual cesaran las importaciones desde Colombia sería que la oferta de Colombia no alcanzara a satisfacer las expectativas de éste mercado.

A continuación se presenta una tabla que comprueba que las importaciones de Estados Unidos crecieron en un 68% en el periodo 2007-2008.

Tabla 14. Importaciones de Estados Unidos de la partida 040899

Periodo	Flujo comercial	Informador	Socio	Código	Valor FOB Negociación (US\$)	Peso (Kg)
2007	Importación	Estados Unidos	Mundo	040899	3.002.154	1.406.190
2008	Importación	Estados Unidos	Mundo	040899	5.053.874	2.478.924

Fuente: UN Comtrade

Tomando los datos de la tabla anterior, se puede reconocer que la participación de Colombia en las importaciones de Estados Unidos para este producto en 2007 fue del 0,25%. Ante esto surgen dos puntos de vista: primero, es favorable ver que las probabilidades de crecer son inmensas, y a pesar de que Estados Unidos sea un país productor también se identifica por ser un excelente consumidor, cosa que es ratificada mediante el conocimiento de las importaciones de este producto; desde la otra perspectiva, no resultaría un destino viable si el producto colombiano estuviera muy lejos de alcanzar los niveles de calidad, cantidad y precio exigidos por el mercado que le permitieran competir con los demás exportadores.

4.1.2. Demanda actual del producto

El mercado de Estados Unidos, si bien es el más grande de América, es apenas un vislumbre de lo que llega a ser el mercado internacional al cual se enfrenta el

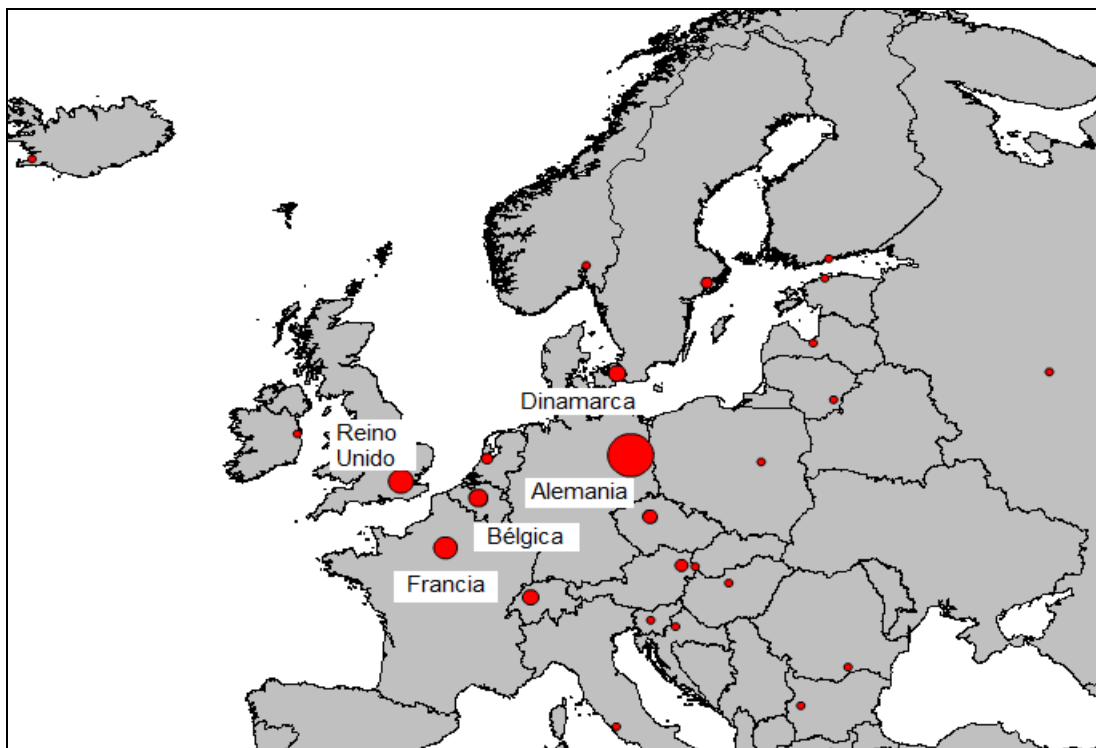
producto cruzando las fronteras del país. La información suministrada por la base de datos de las naciones unidas revela que para 2007 las importaciones de la subpartida 040899 alcanzaron los US\$223.315.812 y los US\$278.085.988 en 2008. La participación de Colombia sería del 0,00334% en 2007, teniendo en cuenta la única exportación que se ha realizado por US\$7.447.

Tabla 15. Principales importadores mundiales de la partida 040899 en 2007

PRINCIPALES IMPORTADORES 2007			
	País	Valor comercial Dólares	Participación
1	Alemania	\$ 52.561.000	23,5%
2	Reino Unido	\$ 26.737.852	12,0%
3	Francia	\$ 23.018.620	10,3%
4	Bélgica	\$ 17.043.986	7,6%
5	Dinamarca	\$ 15.828.890	7,1%
6	Otros importadores	\$ 88.125.464	39,5%
	TOTAL	\$ 223.315.812	

Fuente: UN Comtrade

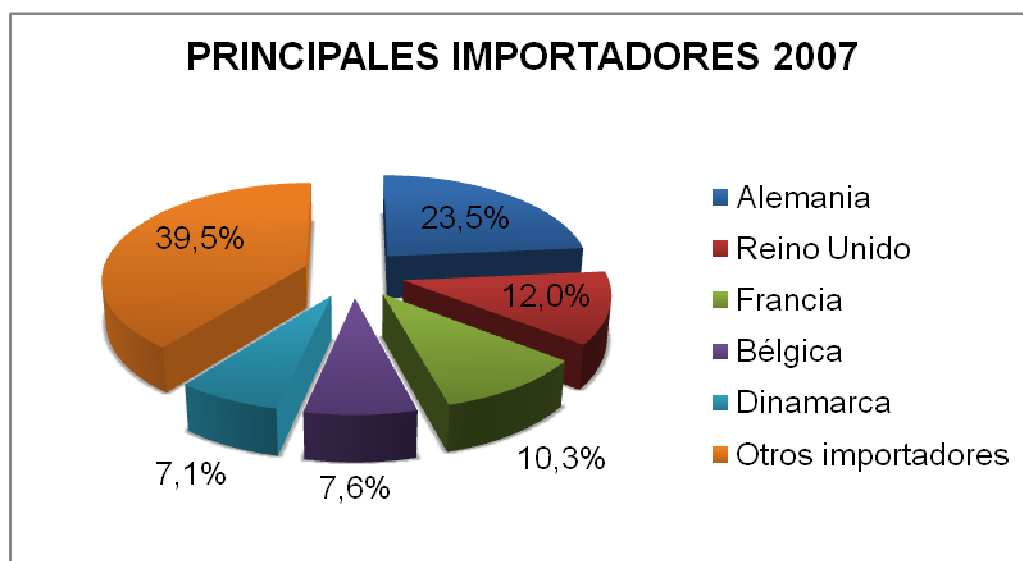
Figura 10. Mapa principales importadores de la partida arancelaria 040899



Fuente: UN Comtrade

Por ser un producto Gourmet, con excelente aprobación entre médicos, chefs y especialistas en alimentos gracias a sus altos niveles de vitaminas, minerales y bajos niveles de colesterol; internacionalmente el mercado del huevo de codorniz en conserva está en su mayor parte comprendido por países de poder adquisitivo elevado, como es el caso de Alemania y Reino Unido. Europa occidental es la parte más próspera e industrializada de este continente y según las importaciones, se podría decir que es la región mundial con más consumo de huevo de codorniz en el mundo.

Figura 11. Participación de los principales importadores de la partida 040899 en 2007



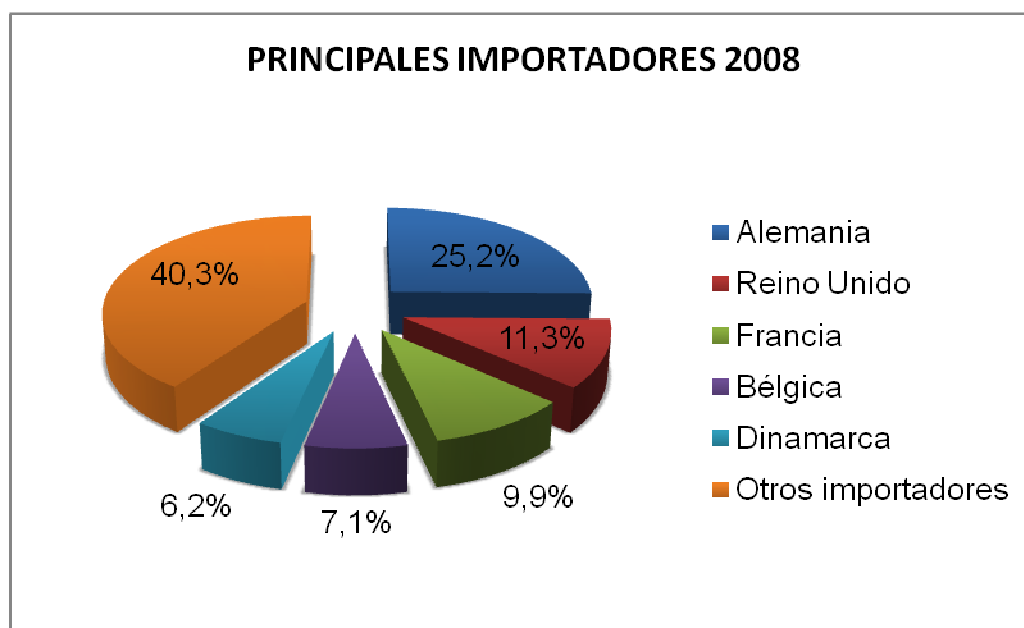
Fuente: Autora del Proyecto

Tabla 16. Principales importadores de la partida 040899 en 2008

PRINCIPALES IMPORTADORES 2008			
	País	Valor comercial Dólares	Participación
1	Alemania	\$ 70.156.000	25,2%
2	Reino Unido	\$ 31.424.703	11,3%
3	Francia	\$ 27.439.333	9,9%
4	Bélgica	\$ 19.670.091	7,1%
5	Dinamarca	\$ 17.304.158	6,2%
6	Otros importadores	\$ 112.091.703	40,3%
TOTAL		\$ 278.085.988	

Fuente: UN Comtrade

Tabla 17. Participación de los principales importadores de la partida 040899 en 2008



Fuente: Autora del proyecto

Las importaciones crecieron 24,5% entre 2007 y 2008, pero el comportamiento del mercado se mantuvo constante. Alemania y Reino Unido siguen siendo los líderes en la compra de ésta subpartida arancelaria.

América

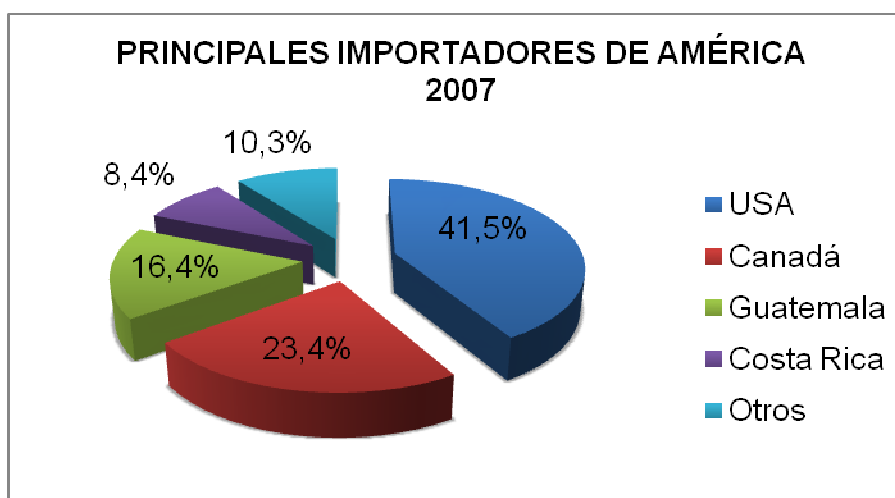
Al realizar el análisis del comportamiento de las importaciones de este producto en el continente americano, se observa que es un mercado en crecimiento donde los principales importadores son Estados Unidos, Canadá, Guatemala y Costa Rica; abarcando entre los 4 países aproximadamente el 90% del total de las compras de esta subpartida en América tanto en 2007 como en 2008.

Tabla 18. Principales importadores de la partida 040899 en América, 2007

PRINCIPALES IMPORTADORES 2007 (AMÉRICA)			
	País	Valor comercial Dólares	Participación
1	USA	\$ 3.002.154	41,5%
2	Canadá	\$ 1.692.420	23,4%
3	Guatemala	\$ 1.187.782	16,4%
4	Costa Rica	\$ 607.950	8,4%
5	Uruguay	\$ 292.606	4,0%
6	México	\$ 247.495	3,4%
7	Honduras	\$ 61.241	0,8%
8	Venezuela	\$ 59.544	0,8%
9	Panamá	\$ 34.506	0,5%
10	Chile	\$ 31.772	0,4%
11	Otros importadores	\$ 17.511	0,2%
	TOTAL	\$ 7.234.981	

Fuente: UN Comtrade

Figura 12. Participación de los principales importadores de la partida 040899 en América, 2007



Fuente: Autora del proyecto

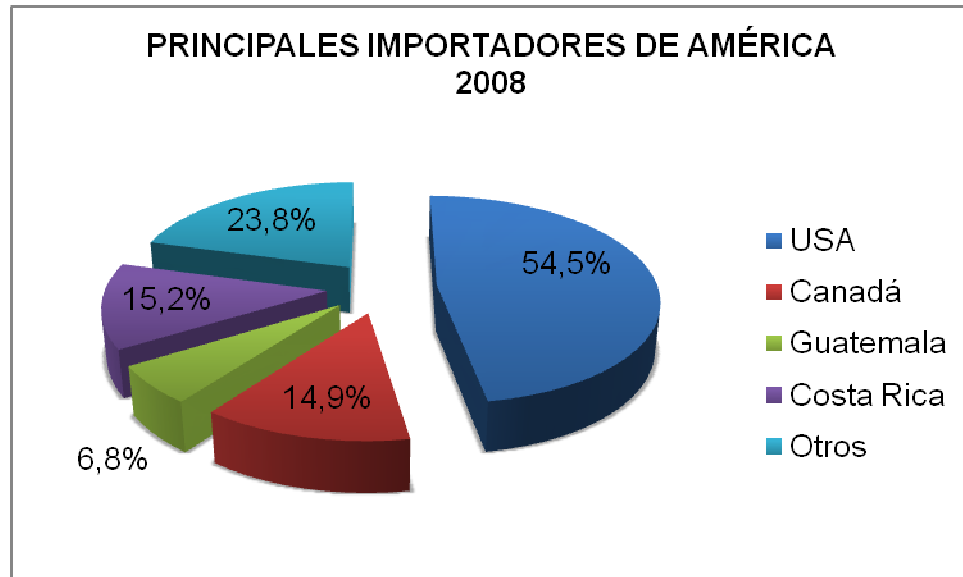
Similar a lo sucedido en todo el continente, para 2008 las importaciones crecieron 28% en América; Costa Rica alcanzó el segundo puesto gracias a que duplicó sus compras y sobrepasó la demanda de países como Canadá y Guatemala.

Tabla 19. Principales importadores de la partida 040899 en América, 2008

PRINCIPALES IMPORTADORES 2008 (AMÉRICA)			
	País	Valor comercial Dólares	Participación
1	USA	\$ 5.053.874	54,5%
2	Costa Rica	\$ 1.407.757	15,2%
3	Canadá	\$ 1.378.166	14,9%
4	Guatemala	\$ 628.187	6,8%
5	México	\$ 441.935	4,8%
6	Uruguay	\$ 290.750	3,1%
7	Panamá	\$ 55.643	0,6%
8	Trinidad y Tobago	\$ 7.738	0,1%
9	Jamaica	\$ 1.827	0,0%
10	Guyana	\$ 1.033	0,0%
11	Otros importadores	\$ 288	0,0%
	TOTAL	\$ 9.267.198	

Fuente: UN Comtrade

Figura 13. Participación de los principales importadores de la partida 040899 en América, 2008



Fuente: UN Comtrade

Los pequeños importadores se consolidan y en 2008 duplicaron su participación dentro de las importaciones. Podría tratarse de un mercado insatisfecho que hasta ahora está ganando terreno. Las compras en Panamá, México y Estados Unidos crecieron entre 61% y 79% de un año para otro y la ubicación estratégica de Colombia estaría favoreciendo las negociaciones entre estos países, al igual que con Costa Rica.

Tabla 20. Crecimiento de las importaciones de la partida 040899 en América, 2007 - 2008

	Crecimiento en las importaciones 2007 - 2008
Costa Rica	132%
México	79%
USA	68%
Panamá	61%
Uruguay	-1%
Canadá	-19%
Guatemala	-47%
Venezuela	-100%
Chile	-100%
Honduras	-100%

Fuente: Autora del proyecto

4.1.3. Principales competidores

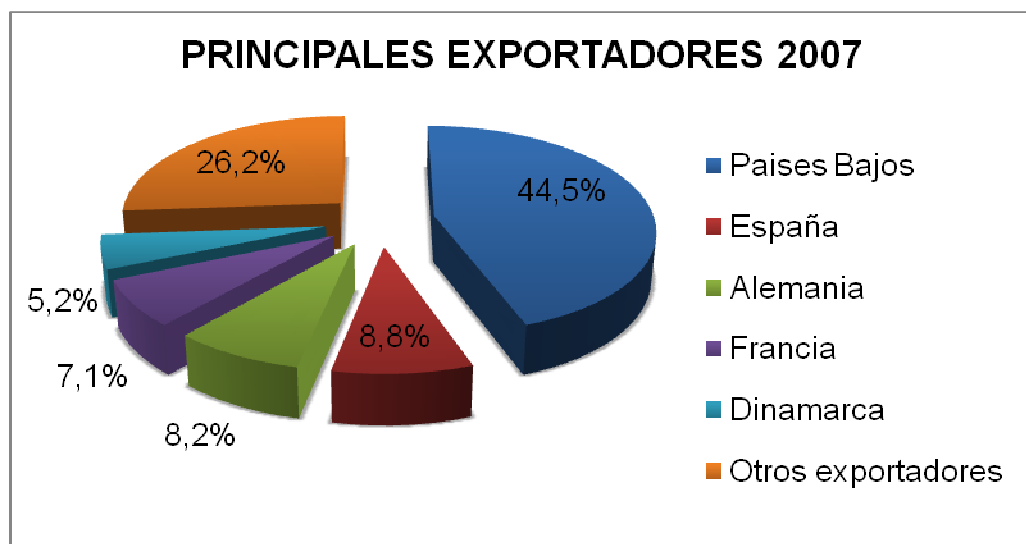
Aunque no es una regla estricta de cumplir, si era de esperarse que ante un mercado tan definido como el de Europa Occidental, se encuentre un proveedor estratégicamente ubicado que sea quién tiene el liderazgo en las exportaciones a estos países. Es el caso de Países Bajos, quien domina el mercado siendo el responsable de aproximadamente el 48% de las exportaciones de esta subpartida arancelaria.

Tabla 21. Principales exportadores de la partida 040899 en 2007

PRINCIPALES EXPORTADORES 2007			
	País	Valor comercial Dólares	Participación
1	Países Bajos	\$ 117.527.551	44,5%
2	España	\$ 23.155.881	8,8%
3	Alemania	\$ 21.611.000	8,2%
4	Francia	\$ 18.799.126	7,1%
5	Dinamarca	\$ 13.771.206	5,2%
6	Otros exportadores	\$ 69.204.874	26,2%
TOTAL		\$ 264.069.638	

Fuente: UN Comtrade

Figura 14. Participación de los principales exportadores de la partida 040899 en 2007



Fuente: Autora del proyecto

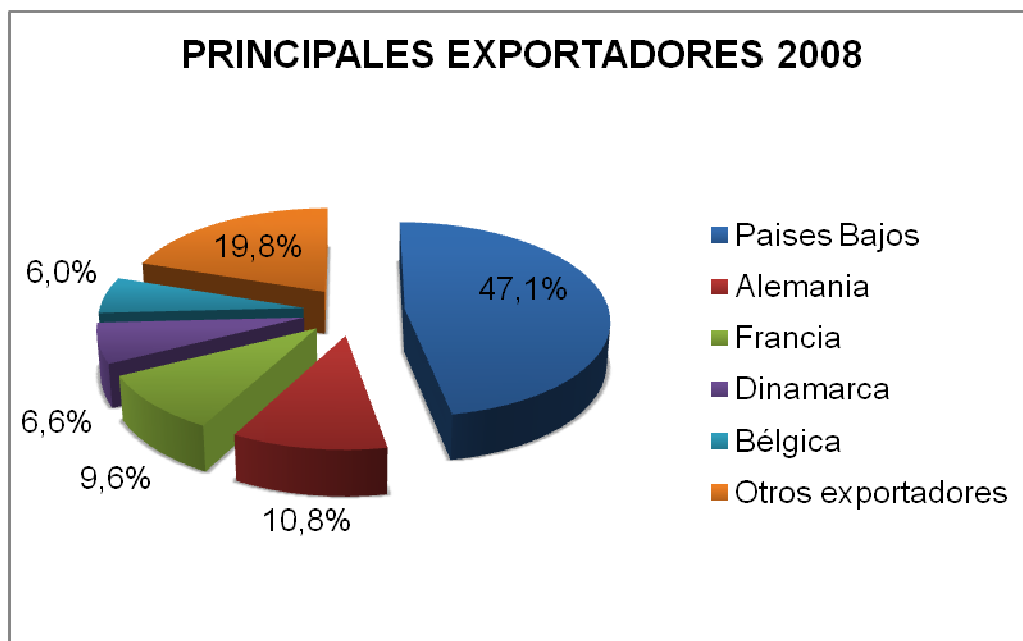
España tuvo una participación importante en 2007, pero cesó las exportaciones en el 2008. Alemania y Francia, a pesar de ser parte de los principales compradores del producto, también son proveedores de peso que en 2008 sobrepasan el 20% del total de las exportaciones a nivel mundial entre los dos.

Tabla 22. Principales exportadores de la partida 040899 en 2008

PRINCIPALES EXPORTADORES 2008			
	País	Valor comercial Dólares	Participación
1	Países Bajos	\$ 121.878.326	47,1%
2	Alemania	\$ 28.013.000	10,8%
3	Francia	\$ 24.932.415	9,6%
4	Dinamarca	\$ 17.159.269	6,6%
5	Bélgica	\$ 15.633.776	6,0%
6	Otros exportadores	\$ 51.291.084	19,8%
	TOTAL	\$ 258.907.870	

Fuente: UN Comtrade

Figura 15. Participación de los principales exportadores de la partida 040899 en 2008



Fuente: Autora del proyecto

Como se observa en las tablas y gráficas anteriores, el 80,2% de las exportaciones de este producto se realizan desde Europa Occidental, más específicamente desde Países Bajos, Alemania, Francia, Dinamarca y Bélgica. Todos éstos, a excepción de Países Bajos (líder), hacen parte también de la lista de los principales importadores de la subpartida en estudio. Es importante mencionar que del 19,8% restante de las exportaciones, más del 14% también corresponde a exportaciones realizadas por países de Europa; quedando una participación menor del 6% para el resto del mundo: Países Asiáticos, Estados Unidos y América Latina.

América:

El top cinco de los exportadores de América permanece constante durante los dos periodos en estudio. Estados Unidos es el líder indiscutible de la región y aunque

sus principales clientes no sean países americanos, para éstos, Estados Unidos si es su principal proveedor.

Tabla 23. Principales exportadores de la partida 040899 en América en 2007 y 2008

PRINCIPALES EXPORTADORES EN AMÉRICA				
	País	2007	2008	Crecimiento
1	USA	\$ 8.253.898	\$ 6.399.537	-22,5%
2	Canadá	\$ 1.569.739	\$ 3.287.221	109,4%
3	Brasil	\$ 73.887	\$ 710.442	861,5%
4	El Salvador	\$ 1.101.449	\$ 531.970	-51,7%
5	Argentina	\$ 298.637	\$ 313.083	4,8%
6	Otros	\$ 19.724	\$ 30.203	53,1%
	TOTAL	\$ 11.317.334	\$ 11.272.456	-0,4%

Fuente: UN Comtrade

A pesar de encabezar la lista durante los dos periodos, Estados Unidos disminuyó las exportaciones de este producto en 2008; sin embargo, sus importaciones aumentaron en un 68%, tal como se menciona en el numeral 4.1.1., situación que puede ser reflejo de la recesión que atraviesa.

Es importante identificar hacia qué mercados se están dirigiendo las exportaciones de estos países, reconocer la competencia y visualizar los mercados que están siendo abastecidos por países de la región; la ubicación geográfica de Colombia es estratégica y a la hora de preseleccionar los mercados es indispensable escoger países cercanos, donde ventajas de tiempo y transporte deben ser diferenciadoras frente a los competidores. Para tal fin, la siguiente tabla muestra los socios comerciales de cada uno de los líderes exportadores en América de ésta subpartida arancelaria.

Tabla 24. Socios comerciales de América para la partida 040899

SOCIOS COMERCIALES		
País Exportador	2007	2008
USA	Canadá	Países Bajos
	Japón	Canadá
	México	Japón
	Malasia	Costa Rica
	Países Bajos	Indonesia
CANADÁ	USA	USA
	China	China
	Singapur	Arabia Saudita
BRASIL	Arabia Saudita	Emiratos Árabes
	Omán	Omán
	Uruguay	Kuwait
	Kuwait	Arabia Saudita
	-	Qatar
EL SALVADOR	Guatemala	Guatemala
ARGENTINA	Uruguay	Uruguay
	Chile	Chile

Fuente: Autora del proyecto

4.1.4. Mercados preseleccionados

Vale la pena mencionar que Codornices y Huevos Santander no tiene experiencia en la exportación de productos, motivo por el cual la empresa decidió seleccionar un mercado regional, donde las similitudes con Colombia y la cercanía consolidaran su ventaja frente a los competidores.

Teniendo en cuenta la información reunida sobre el destino actual de las exportaciones colombianas y los principales importadores y exportadores de la

subpartida arancelaria correspondiente al huevo de codorniz sin cáscara, conservado y listo para consumir, se determinan los siguientes países preseleccionados como mercados potenciales:

1. Costa Rica
2. Guatemala
3. México
4. Panamá
5. Venezuela
6. Estados Unidos

La anterior lista representa los 6 países clasificados por la empresa, teniendo en cuenta criterios como: volumen de las importaciones del producto en estudio, cercanía, Idioma y similitudes culturales.

COSTA RICA: Para el 2008 fue el segundo importador en América de la partida arancelaria correspondiente al huevo de codorniz en conserva. Las importaciones de este producto aumentaron 132% de un año para otro. Sus principales proveedores en el 2008 fueron Estados Unidos y México.

Tabla 25. Proveedores de Costa Rica 2008, Subpartida 040899

Socio	Valor comercial	Participación
USA	\$ 1.220.606	86,7%
Otras áreas	\$ 175.171	12,4%
México	\$ 10.460	0,7%
Otros	\$ 1.520	0,1%
TOTAL	\$ 1.407.757	

Fuente: UN Comtrade

GUATEMALA: Es el cuarto importador en América y a pesar de haber decrecido en las importaciones en 2008, sigue siendo un mercado atractivo para Colombia por el monto de sus negociaciones. Hay que tener cuidado porque su principal proveedor es vecino suyo, El Salvador.

Tabla 26. Proveedores de Guatemala 2008, Subpartida 040899

Socio	Valor comercial	Participación
El Salvador	\$ 545.334	86,8%
USA	\$ 79.234	12,6%
Alemania	\$ 1.813	0,3%
Otros	\$ 1.806	0,3%
TOTAL	\$ 628.187	

Fuente: UN Comtrade

MÉXICO: Después de Costa Rica es el segundo país con mayor crecimiento en las importaciones del producto, 79%. Su principal y único socio es Estados Unidos.

Tabla 27. Proveedores de México 2008, Subpartida 040899

Socio	Valor comercial	Participación
USA	\$ 441.935	100,0%
TOTAL	\$ 441.935	

Fuente: UN Comtrade

PANAMÁ: Es un mercado nuevo, pero en crecimiento (61% en 2008). Su mayor ventaja está basada en la cercanía de los dos países. El responsable del 90,4% de las importaciones de este producto es Estados Unidos.

Tabla 28. Proveedores de Panamá 2008, Subpartida 040899

Socio	Valor comercial	Participación
USA	\$ 50.310	90,4%
Otros	\$ 5.333	9,6%
TOTAL	\$ 55.643	

Fuente: UN Comtrade

VENEZUELA: Por ser el principal socio comercial de Colombia se presenta como un mercado potencial para el huevo de codorniz en conserva, a pesar de la disminución casi total de las importaciones en 2008. La empresa considera que puede llegar a ser un mercado prometedor, tomando en cuenta que es un gran consumidor de huevo de codorniz fresco.

ESTADOS UNIDOS: Preseleccionado por ser el único país al cual Colombia ha exportado huevo de codorniz en conserva. Es el principal exportador e importador del continente. En el 2008 sus importaciones crecieron 68,34%. El 51,9% de sus importaciones provienen de Canadá.

Tabla 29. Proveedores de Estados Unidos 2008, Subpartida 040899

Socio	Valor comercial	Participación
Canadá	\$ 2.620.852	51,9%
Otros países de Asia	\$ 900.482	17,8%
Tailandia	\$ 602.302	11,9%
Alemania	\$ 437.075	8,6%
China	\$ 293.462	5,8%
Otros	\$ 199.701	4,0%
TOTAL	\$ 5.053.874	

Fuente: UN Comtrade

4.2. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

La siguiente fase en la Inteligencia de mercados, después de la preselección de los países potenciales, es la selección del mercado objetivo. Esto se hace mediante una matriz que permite identificar el país más conveniente para el proyecto de exportación; comparando y analizando las variables más representativas de los mercados.

En esta matriz se tienen en cuenta tanto criterios económicos, como demográficos, de comercio exterior, de política comercial y logísticos. Para una futura ponderación, estos cuatro criterios requieren de la asignación de un porcentaje de acuerdo a la importancia dada por los directivos de la empresa. Cada ítem es calificado de 1 a 10, siendo 10 la calificación más favorable.

Los porcentajes asignados a cada criterio de evaluación son los siguientes:

- Económicos: 15%
- Demográficos: 10%
- Comercio exterior: 15%
- Política comercial: 30%
- Logísticos: 30%

El ANEXO B corresponde a la matriz de selección de mercados elaborada con los 6 países preseleccionados. La información de la matriz fue recolectada a través del Sistema de Inteligencia de Mercados de Proexport Colombia. A continuación se presenta la calificación realizada en consenso con el gerente de la empresa. De acuerdo a los resultados que la calificación arrojó, el Mercado Objetivo para el producto que Codornices y Huevos Santander ofrece es PANAMÁ, siendo Venezuela el mercado alterno y Costa Rica el mercado contingente.

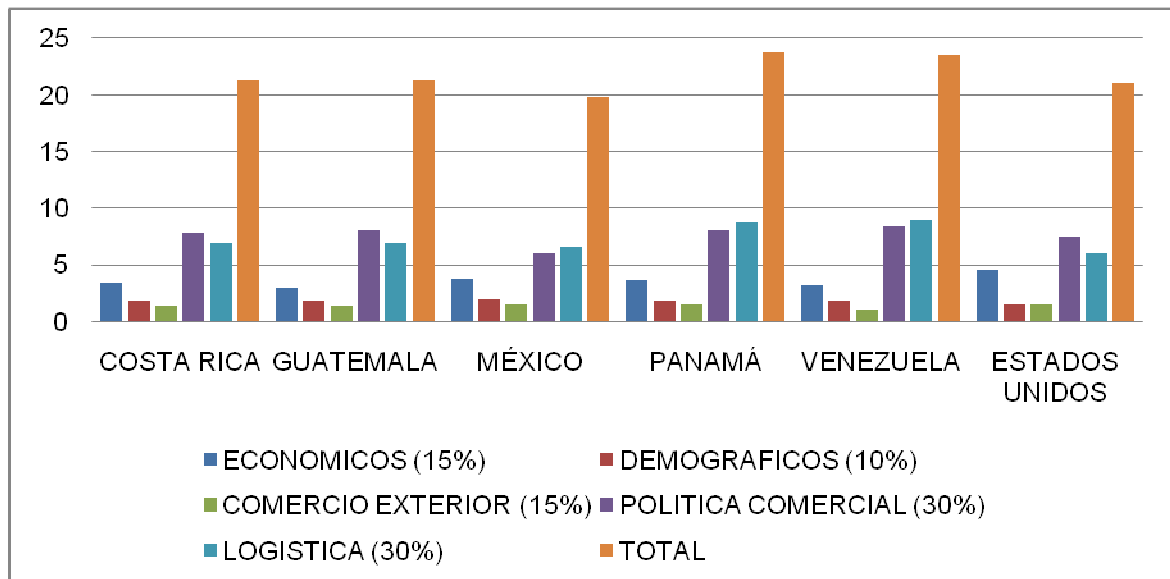
Tabla 30. Calificación de los criterios de selección de países

		COSTA RICA	GUATEMALA	MÉXICO	PANAMÁ	VENEZUELA	USA
ECONOMICOS	15%	3,45	3	3,75	3,6	3,15	4,5
PIB (Per capita, crecimiento)							
Menos a 5000 USD			4				
Mayor de 5000 USD		6		8	6	7	10
Tasa de Desempleo							
Menor del 5%				10	10		10
Entre el 5 y el 10%		9	8			7	
Más del 10%							
Riesgo de no pago		8	8	7	8	7	10
DEMOGRAFICOS	10%	1,8	1,9	2	1,8	1,9	1,5
Idioma							
Español		10	10	10	10	10	
Inglés							5
Población		8	9	10	8	9	10
COMERCIO EXTERIOR	15%	1,35	1,35	1,5	1,5	1,05	1,5
Importaciones desde Colombia							
Crecimiento		9	9	10	10		10
Decrecimiento						7	
POLITICA COMERCIAL	30%	7,8	8,1	6	8,1	8,4	7,5
Restricciones altas				5			5
Restricciones moderadas						8	
Restricciones bajas		10	10		10		
Aranceles para Colombia altos							
Aranceles para Colombia medios		8	8	7	7		
Aranceles para Colombia bajos						10	10
Acuerdos		8	9	8	10	10	10
LOGISTICA	30%	6,9	6,9	6,6	8,7	9	6
Facilidad de transporte alta					10	10	
Facilidad de transporte moderada		8	7	8			8
Facilidad de transporte baja							
Tarifa marítima desde Colombia		6	8	7	9	10	5
Cercanía con Colombia		9	8	7	10	10	7
TOTAL	100%	21,3	21,25	19,85	23,7	23,5	21

Fuente: Autora del proyecto

Estados Unidos es un mercado bastante prometedor, pero al carecer de experiencia por parte de la empresa, se hace más difícil la competencia con los demás proveedores e incluso con los productores nacionales de este país.

Figura 16. Gráfico comparativo de los países preseleccionados



Fuente: Autora del proyecto

La figura 16. muestra de manera gráfica la calificación dada a cada país preseleccionado, de acuerdo a los criterios elegidos como importantes para el aprovechamiento de las ventajas comparativas de la empresa.

4.3. ESTUDIO DEL MERCADO OBJETIVO

Una vez seleccionado el mercado, se hace necesario un estudio más profundo de las variables macroeconómicas y microeconómicas del país elegido como objetivo: PANAMÁ. El análisis de dichas variables proporcionará las herramientas necesarias para la empresa al momento de incursionar al mercado.

Figura 17. Mapa de Panamá



Fuente: Inteligencia de Mercados - Proexport

Tabla 31. Información Socio - Económica de Panamá

Capital	Panamá
Población	3.337.000 en 2007
Idioma	Español
Tipo de Gobierno	Democracia constitucional
Presidente	Ricardo Martinelli
Religión	Católicos 85%, Protestantes 15%
Moneda	Balboa
PIB	US\$ 19.740.000.000 en 2007
PIB per cápita	US\$ 5.915 en 2007
Crecimiento del PIB	11,2% en 2007
Tasa de devaluación	0%
Cambio de la moneda x USD	1

Tipo de cambio bilateral x moneda del país	2.077,81
Desempleo	4,7%
Inflación	4,2%
Importaciones Totales CIF	US\$ 6.854.066.363 en 2007

Fuente: Inteligencia de Mercados - Proexport

4.3.1. Análisis macroeconómico del mercado de panamá

Las variables macroeconómicas del mercado describen ciertos factores de riesgo en cuanto a criterios de selección de países, estabilidad política, estabilidad macroeconómica, políticas hacia la inversión extranjera, aspectos legales del país y cultura de negocios. En la siguiente tabla de Inteligencia de Mercados se describen dichas variables para el mercado de Panamá.

Tabla 32. Inteligencia de Mercados Panamá

Criterios de Selección de países	
Factores de Riesgo	Descripción
Económicos	<p>La dinámica de crecimiento que muestra la economía nacional se refleja en el incremento de todas las categorías de actividad económica.</p> <p>Los motores de la economía fueron la inversión bruta fija (32%) y las exportaciones (12%), aunque también se expandió significativamente el consumo (8%). La inversión bruta fija tuvo un acelerado empuje tanto del sector público como del privado. Muy relevante al respecto ha sido el programa de obras públicas, entre</p>

Criterios de Selección de países	
Factores de Riesgo	Descripción
	las cuales se destaca la puesta en marcha de la ampliación del Canal de Panamá, que se concluirían en 2012.
Demográficos	La población panameña ascendió en 2007 a 3.337.000 habitantes, está compuesta en un 50,45% por hombres y en un 49,55% por mujeres. El 70% de la población es mestiza, el 14% son indios, el 10% de blancos y el 6% restante son amerindios. La tasa de alfabetización es del 92%. La mayoría de la población habita en las zonas urbanas del país, mientras que el 33,4% vive en el campo.
Comercio Exterior	La balanza comercial panameña presentó en el período 2005 - 2007 una tendencia deficitaria creciente, al pasar de US\$ 3.189,6 millones en 2005 a US\$5.118 millones en el último año.
Socio – Culturales	Debido a la influencia de los Estados Unidos y la naturaleza internacional del canal, muchos panameños tienen el inglés como su segunda lengua. La religión predominante es la Católica Romana, sin embargo hay minorías importantes de musulmanes y protestantes, y también se encuentran algunos judíos e hindúes.

Estabilidad Política	
Factores de Riesgo	Descripción
Estabilidad Sistema Político	La Constitución Política de Panamá de 1972, reformada por los Actos Reformativos de 1978 y por el Acto Constitucional de 1983, presenta un gobierno unitario, republicano, democrático y representativo. Los tres órganos del estado son: Ejecutivo, Judicial, Legislativo.
Situación actual	En materia política económica, se destaca el avance en el saneamiento de las finanzas públicas, la reestructuración de la deuda externa y, sobre todo, la aprobación por medio de un plebiscito de la ampliación del Canal de Panamá.
Confiabilidad del país	Los avances en materia de saneamiento de las cuentas públicas, transparencia, mejoramiento del perfil de la deuda pública y negociaciones comerciales bilaterales se fundaron en parte en los buenos resultados de las reformas fiscales de 2005 y el elevado crecimiento económico.
Nivel de descentralización	La mayor parte de los recursos se encuentran centralizados en las principales ciudades del país.

Estabilidad Macroeconómica	
Factores de Riesgo	Descripción
Tasa de crecimiento PIB	Durante el 2007, la producción de bienes y servicios en la economía panameña, medida a través del Producto Interno Bruto (PIB), presentó un crecimiento de 11.2%, respecto al año anterior. El cultivo de frutas diversas

Estabilidad Macroeconómica	
Factores de Riesgo	Descripción
	mostró un aumento de 20.8%, destacándose sobre el resto de actividades económicas y la actividad hotelera creció 18,6%, favorecida por la mayor inspección de Panamá como destino turístico en los mercados internacionales.
PIB Per cápita	US\$ 5.915 (2007)
Inflación	La variación porcentual del IPC nacional urbano fue de 4,2. El mayor incremento lo presentaron los alimentos y bebidas (6,8%), el menor (1%), el sector de diversiones y servicios culturales.
Desempleo	En el período 2004-2007 la población ocupada creció un 3,8% en promedio, la asalariada un 5,6% y la que cotiza en el sistema de seguridad social un 8,8%. Una medición realizada en marzo de 2008 reveló que el empleo ha seguido creciendo y que la tasa de desempleo a nivel nacional disminuyó 1 punto en 12 meses.
Salarios	El salario mensual medio se sitúa en poco más de 300 dólares en el sector público. 310 dólares para la pequeña empresa y 325 dólares para grandes empresas. Los salarios están repartidos en 24 quincenas y una paga adicional denominada decimotercer mes, dividida en tres pagos en abril, agosto y diciembre. Este salario regirá por dos años, a partir de diciembre de 2007.
Déficit Fiscal	De acuerdo con un comunicado del Ministerio Panameño de Economía y Finanzas (MEF), el déficit

Estabilidad Macroeconómica	
Factores de Riesgo	Descripción
	fiscal en el primer semestre de 2008 fue de 9,4 millones de dólares, "prácticamente cero por ciento del PIB".
Nivel de inversión extranjera	La inversión directa extranjera que entró a Panamá en el primer semestre del 2008 alcanzó los mil cien millones de dólares, lo cual supone un incremento de 32.8% respecto al mismo periodo de 2007, según las cifras preliminares publicadas por la Contraloría General de la República.
Situación financiera	El Sistema Bancario panameño está capacitado para atender cualquier problema de liquidez, según declaraciones del superintendente de Bancos de Panamá en octubre de 2008.

Políticas hacia la inversión extranjera	
Factores de Riesgo	Descripción
Historia reciente	<p>La existencia de legislación atractiva en materia bancaria, fiscal, de creación de empresas y comercial, unida a la presencia del Canal y a la exclusión de riesgo de tipo de cambio al ser el dólar norteamericano moneda de curso legal sin restricción alguna, hacen que se incremente la confianza de invertir en el mercado de Panameño.</p> <p>Entre 2005 y 2007, la Inversión extranjera directa representó en promedio un 17.5% del producto interno bruto (PIB). Según datos de la Contraloría General de la República de Panamá, el mayor registro en</p>

Políticas hacia la inversión extranjera	
Factores de Riesgo	Descripción
	inversiones foráneas se dio en el 2006 con 2,497 millones de dólares; efecto dado por la venta de Banistmo a HSBC.
Situación Actual	El sector privado extranjero ha emprendido acelerados esfuerzos para invertir, sobre todo en la construcción de viviendas residenciales, pero también en diversas actividades dentro y fuera de la Zona Libre de Colón.
Tratamiento Fiscal	<p>Panamá es considerado un régimen de baja impositividad fiscal. Los principales impuestos aplicados en Panamá, excluyendo los aranceles de importación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuestos sobre ingresos • Impuestos sobre ingresos de renta • Impuesto a herencia y regalos • Impuesto de transferencia de bienes raíces • Impuesto a propiedades • Impuesto sobre incremento de valor • Impuesto de plusvalía a venta de acciones corporativas.
Regulaciones no económicas	<p>La inversión extranjera se encuentra restringida en algunos sectores de la economía que son considerados de interés nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se puede adquirir la propiedad de tierras nacionales o particulares situadas a menos de 10 km. de la frontera. • El comercio al por menor está reservado a

Políticas hacia la inversión extranjera	
Factores de Riesgo	Descripción
	<p>panameños de nacimiento, extranjeros con más de tres años de nacionalizados y personas jurídicas facultadas para ejercerlo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los servicios públicos son prestados por entidades autónomas del gobierno, sin embargo en el marco del programa de modernización de la economía, el Estado está retirándose de la explotación de los servicios públicos en favor de la iniciativa privada. • La pesca de determinadas especies en aguas panameñas queda reservada a inversionistas nacionales. • La radiodifusión es una actividad reservada a ciudadanos panameños.
Incentivos	<p>Más de 40 Leyes y Decretos ofrecen incentivos fiscales y tributarios en las áreas de turismo, construcción, infraestructura, industria marítima, zonas procesadoras para la exportación, agricultura y minería, industria, silvicultura y zonas libres para productos de petróleo.</p> <p>Las leyes básicas a tener en cuenta son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley 28 sobre incentivos a la industria local e industria orientada a la exportación. • Ley 24 sobre reforestación

Políticas hacia la inversión extranjera	
Factores de Riesgo	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 8 sobre turismo • Ley 25 sobre zonas procesadoras especiales.

Aspectos Legales del País	
Factores de Riesgo	Descripción
Leyes mercantiles	Los panameños y los extranjeros son iguales ante las leyes que permiten la formación, organización y operación de empresas. Existen ciertas actividades, tales como la venta al por menor, la medicina, la abogacía, la contabilidad, etc., que sólo pueden ser ejercidas por los panameños.
Leyes laborales	El código de trabajo, adoptado el 30 de marzo de 1971 y reformado recientemente por la ley No. 44 del 12 de agosto de 1995, es el documento que dicta las normas para regularizar y modernizar las relaciones laborales.
Patentes, marcas	La ley No. 35 del 10 de mayo de 1996 por la cual se dictan disposiciones sobre la propiedad industrial, tiene por objeto proteger la invención, los secretos industriales y comerciales, las marcas de los productos y servicios, las marcas colectivas y de garantía, las indicaciones de procedencia, las denominaciones de origen, los nombres comerciales y las expresiones y señales de propaganda.
Política de	A través de la ley No. 29 del 1 de febrero de 1996 se

competencia	pretende proteger y asegurar el proceso de libre competencia económica y la libre concurrencia, erradicando las prácticas monopolísticas y otras restricciones en el funcionamiento eficiente de los mercados de bienes y servicios, para preservar el interés superior del consumidor.
--------------------	---

Cultura de Negocios	
Factores de Riesgo	Descripción
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Los negociadores panameños están acostumbrados a las normas norteamericanas de negocios. Sus valores se enfocan en la importancia de las relaciones personales, todavía invierten tiempo y esfuerzo para establecer una buena relación personal antes de una relación de negocios. • Generalmente las mujeres ocupan un segundo lugar. Las mujeres extranjeras que lleguen a Panamá para realizar negocios pueden encontrar problemas. • La mayoría de las reuniones se caracterizan por la informalidad y la puntualidad generalmente no es considerada como importante. Las reuniones de prioridad se deben reservar con dos semanas de anticipación. • La forma de vestir debe ser informal de acuerdo a los estándares latinoamericanos. • Temas como religión, política, trafico de drogas,

Cultura de Negocios	
Factores de Riesgo	Descripción
	líderes políticos y militares y el Canal de Panamá no son los usuales como temas de conversación. La familia, los intereses y conocimientos comunes, los hobbies y deportes son un buen tema de conversación.

Fuente: Inteligencia de Mercados - Proexport

4.3.2. Oportunidades y amenazas macroeconómicas del mercado de panamá

Las oportunidades que ofrece Panamá como país objetivo seleccionado por la empresa son:

OPORTUNIDADES:

- Idioma español.
- Economía en auge y crecimiento.
- Sistema político estable.
- Nivel de vida alto con relación al promedio de Latinoamérica.
- Nivel de empleo en aumento, población asalariada creció 5,6% en 2007.
- Fácil comunicación entre el Océano Atlántico y Pacífico a través del Canal de Panamá.
- El país abarca la Zona Franca más grande del hemisferio occidental.
- El Turismo y la actividad hotelera creció 18,6%.
- Los alimentos y bebidas presentaron un aumento en el Índice General de Precios al Consumidor.
- Crecimiento de las importaciones a través de los años.

- Crecimiento de las exportaciones de Colombia hacia este país a través de los años.
- Déficit fiscal cercano al 0%.
- Ofrece el mejor servicio para el transporte de las exportaciones colombianas.
- Situación financiera sólida.
- Altos incentivos fiscales para la inversión extranjera.
- Igualdad de condiciones para panameños y extranjeros en la industria y comercio nacional.
- Políticas de competencia que buscan la erradicación de prácticas monopolísticas.
- Cultura de negocios informal y cálida, donde se da gran importancia a la relación personal entre las partes.

AMENAZAS:

- Población total baja: 3.337.000 en el 2007.
- Gravamen general alto (15%) para el huevo de codorniz en conserva.
- Crecimiento del sector agrícola e incremento en la elaboración de conservas de alimentos.

4.3.3. Análisis microeconómico del mercado de panamá

Para completar el estudio del mercado objetivo se procede a la obtención de la información microeconómica del sector.

Dentro del estudio, se tienen en cuenta datos sobre las principales ciudades del país, el panorama general del sector agroindustrial, los actores locales que

intervienen dentro del desarrollo del sector a nivel nacional, las ferias y eventos internacionales organizados a lo largo del año donde se involucre el sector alimenticio, las exigencias de entrada para el huevo de codorniz en conserva, los contactos claves para la consecución de información del sector en el país y los canales de distribución.

4.3.3.1. Principales ciudades

Tabla 33. Participación de la población panameña en las principales ciudades

Ciudad	Participación
Panamá	48,89%
Chiriquí	12,98%
Veraguas	7,36%
Colón	7,19%
Coclé	7,13%

Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda de Panamá (2007)

- PANAMÁ:** capital de la República de Panamá, ubicada a orillas del Golfo de Panamá en el Océano Pacífico. Es el centro económico, político, administrativo y cultural del país, concentrando al 48,89% del total de la población nacional. Desde el año 2002 más de 350.000 extranjeros han establecido su residencia en la ciudad. Es considerada por la opinión pública la ciudad centroamericana con mejor economía, seguridad, urbanismo, igualdad de oportunidades, proyectos de edificios y negocios. Es una ciudad cosmopolita y moderna, paraíso para el comprador quien puede encontrarse con productos de todas partes del mundo. Debido a la diversidad de la población, en la ciudad se pueden encontrar gran variedad de restaurantes de comida internacional.

- **CHIRIQUÍ:** capital de la provincia panameña que lleva su mismo nombre. La provincia concentra el 12,98% de la población, unos 433.142 habitantes. Tiene una superficie de 6.547 km ² y limita al sur con el Océano Pacífico. Su economía se basa principalmente en la producción agrícola y ganadera. La agroindustria ha crecido alarmantemente gracias a las exportaciones de Piña y Sandía a Europa. El turismo está comenzando a dar sus primeros pasos.
- **VERAGUAS:** Santiago de Veraguas es uno de los centros bancarios más grandes del país. Su economía está basada en la agricultura y la ganadería, así como la producción de maderas. La provincia de Veraguas concentra al 7,36% de la población panameña.
- **COLÓN:** ciudad y puerto situado cerca de la Costa Atlántica del Canal de Panamá. La provincia de Colón concentra el 7,19% de la población nacional y es considerada uno de los centros de mayor importancia comercial para el país, debido a su actividad en sus tres modernos puertos, y por abarcar la Zona Libre de Colón, segunda zona franca más grande del mundo.
- **COCLÉ:** provincia del centro de Panamá con 237.928 habitantes (7,13%). Esta provincia se caracteriza por su notable crecimiento Agro-industrial y su gran desarrollo turístico, ofreciendo a los visitantes una exuberante ecología y caudal histórico. Limita al norte con la provincia de Colón y al este con la provincia de Panamá.

4.3.3.2. Panorama general del sector

Como en el caso colombiano, El subsector coturnícola panameño aún es pequeño y no se encuentra estructurado. Por tal motivo no existe información oficial organizada por medio de una base de datos que permita analizar el comportamiento histórico del mercado. Sin embargo, a continuación se presentan cifras de interés correspondientes al sector agroindustrial (alimentos y bebidas procesados), teniendo en cuenta que se está hablando de huevos de codorniz en conserva, es decir, con un grado de industrialización. De igual forma, se hace un pequeño análisis del sector avícola y la producción de huevos en el país en estudio, sin importar la especie de los mismos.

Agroindustria y avicultura

- La transformación de alimentos es la principal actividad dentro del sector industrial de Panamá y una de las que más favorablemente ha fluido en los últimos años.
- La industria de alimentos está compuesta, a su vez, por varias ramas de actividad, dentro de las cuales se encuentra la industria avícola. Según la Asociación Nacional de Avicultores de Panamá (ANAVIP), el sector genera 7.000 empleos directos permanentes y otros 56.000 más inducidos.
- Gran parte del empleo avícola se genera en zonas rurales, en donde la participación de la mujer es relevante, lo que se traduce en una contribución constante de la avicultura al desarrollo y a la erradicación de la pobreza.
- Se crea la Comisión Nacional del Huevo, con el objetivo de orientar al consumidor acerca de las realidades nutricionales del huevo y desmitificar

la creencia de que su aporte de colesterol es perjudicial para la salud. Esta labor se apoya en varios trabajos de investigación realizados en prestigiosos centros y universidades a nivel internacional. El proyecto permite que el consumo de huevo per cápita aumente a través de los años.

- La avicultura panameña mantiene una importante industria en la producción de huevos. Se trata de una industria moderna y competitiva, que no sólo sule al mercado nacional.
- Según el MIDA, la población aves de ponedoras en el 2008 correspondió a 1.810.412 aves, concentradas en su mayoría en Panamá del este.
- El programa avícola del MIDA revela que la producción anual de huevos aumentó 46,4% entre 2002 y 2008. El consumo aumentó 30, 85% en el mismo periodo.
- Según la United Nations Commodity Trade Statistics Database, Panamá exportó en 2007 US\$4.268.258 de la partida 0407, Huevos de ave con cáscara, frescos, conservados o cocidos. Sin embargo, Las exportaciones agroindustriales de carnes y aves son muy poco relevantes sobre el conjunto de las exportaciones de bienes de Panamá.

4.3.3.3. Actores locales

El organismo Japonés de Cooperación Internacional (JICA), está adelantando un proyecto en Panamá durante el periodo 2006 - 2011, llamado “Proyecto de Desarrollo Comunitario Participativo”, en el cual pone en funcionamiento técnicas de producción sostenible implementadas mediante métodos participativos y compatibles con el ambiente, practicadas por los grupos establecidos a través del

sistema de la Autoridad Nacional de Ambiente de Panamá. El proyecto, que abarca varias ramas del sector primario, decidió introducir la cría de codornices dentro de sus actividades, tomando en cuenta las ventajas que la actividad ofrece.

Lo anterior corrobora que los actores locales son granjas pequeñas de producción de huevos, especializadas en su mayoría en la comercialización de un producto fresco en pequeñas plazas. No todas como parte del proyecto del JICA, pero sí todas con la característica de ser pequeñas.

La principal competencia para Colombia se presume que estaría en los importadores actuales de huevo de codorniz en conserva, quienes compran el 90,4% de su producto en Estados Unidos y el 9,6% restante en otras regiones de Asia.

4.3.3.4. Ferias y eventos

El mercado panameño cuenta con “EXPOCOMER”, un centro de negocios donde el país recibe anualmente misiones comerciales de América, Asia, Europa y el Caribe. A través de esta feria, Panamá contacta más de 2500 empresas con las que tiene la oportunidad de realizar intercambios comerciales. Mediante una agenda virtual, el centro de negocios organiza citas entre los expositores y compradores de acuerdo a su perfil.

En la exposición, que cuenta con el apoyo de la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá, se acogen múltiples sectores. Las principales categorías son:

- Alimentos
- Textiles
- Construcción

- Tecnología
- Servicios

4.3.3.5. Exigencias de entrada para el huevo de codorniz en conserva

Arancel: Con el fin de fortalecer el intercambio comercial, se suscribió en 1993 un Acuerdo de Alcance Parcial (AAP) de tipo comercial entre las Repúblicas de Colombia y Panamá que permite el otorgamiento de preferencias, con respecto a los gravámenes y demás restricciones aplicadas a la importación de los productos negociados por ambas partes cuando estos sean originarios y provenientes de sus respectivos territorios. Pese a lo anterior, el huevo de codorniz en conserva no se encuentra negociado dentro del Acuerdo, por lo tanto debe pagar el arancel general, que en el caso panameño es de 15%.

Impuestos adicionales: Impuesto de transferencia de bienes muebles (No aplica), e Impuesto selectivo al consumo (No aplica).

Registro Sanitario: Todos los productos alimenticios que se venden en la República de Panamá deben tener un Registro Sanitario de Alimentos, el cual es expedido por el Departamento de Protección de Alimentos del Ministerio de Salud.

Los requisitos para poder obtener el Registro Sanitario de Alimentos son:

- Poder debidamente otorgado a un abogado para proceder a la presentación de la solicitud.
- Declaración Jurada de Alimento, la cual debe ser suscrita por el importador.
- Certificado de Libre Venta (CLV) original expedido o refrendado por la Autoridad Sanitaria del país de origen, durante los últimos seis meses anteriores a la solicitud y debidamente autenticado. En el caso colombiano,

la autoridad sanitaria es el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).

- Etiqueta original parte idéntico al original, con la información completa.
- Cuatro muestras del producto del mismo lote, con un tamaño mínimo por muestra de 200 g.
- Declaración e interpretación del código de lotificación.

Una vez presentada la solicitud ante el Departamento de Protección de Alimentos del Ministerio de Salud, se verifican los documentos y se entregan los comprobantes de costo de registro y controles para que se proceda con el pago de los derechos correspondientes una vez haya sido aprobada la solicitud.

Etiquetado: Todos los productos deben mostrar en sus contenedores, cubiertas, sellos o empaques: el contenido, los ingredientes, la forma del producto, las propiedades físicas o químicas, la fecha de vencimiento, el número del lote, la dirección y el nombre del fabricante. Los sellos deben estar en español o inglés a menos que el alimento requiera de instrucciones especiales como dosis, uso y peligros.

Los productos en forma de paquetes deben tener el peso neto visible o la cantidad; el sello debe llevar el nombre o la designación comercial del producto, los componentes, identificar la clase de mezclas que no son conocidas, el peso neto o el volumen de los contenidos, la calidad y el país de origen. El número de registro debe estar en algún lugar de la envoltura.

En cuanto al marcado, todas las marcas identificadoras, incluyendo las marcas de puertos, deben estar escritas en los paquetes o envolturas para facilitar la llegada de los cargamentos. Si un producto llega a Panamá para ser reexportado debe ser marcado inmediatamente con “PANAMA, IN TRANSIT”, en la caja o en el contenedor.

4.3.3.6. Contactos claves

- **CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIAS Y AGRICULTURA DE PANAMÁ**
Tel.: 507-207-3400
Fax: 507-207-4322
Sitio Web: www.panacamara.com

- **MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO**
Contacto: Agroindustrias
Tel.: 507-976-1280
Sitio Web: www.mida.gov.pa

- **AUTORIDAD PANAMEÑA DE SEGURIDAD DE ALIMENTOS**

Tel.: 507-522-0010

Sitio Web: www.aupsa.gov.pa

4.3.3.7. Canales de distribución

Los canales de distribución en Panamá son sencillos, los importadores directos actúan en la mayoría de los casos como vendedores al por mayor y detal al mismo tiempo. En el caso de los alimentos puede cambiar esta afirmación.

Generalmente los importadores situados en la Zona Libre de Colón son también distribuidores que tienen afiliaciones con los almacenes de la ciudad de Panamá, para las ventas al detal.

El huevo de codorniz en conserva puede ser demandado y/o comercializado en el mercado panameño por:

Proveedores alimenticios
Cadenas de hoteles y casinos
Hoteles
Restaurantes
Supermercados
Organizaciones Estatales

4.3.4. Oportunidades y amenazas microeconómicas del mercado de panamá

OPORTUNIDADES: Las principales oportunidades que ofrece el mercado panameño del huevo de codorniz frente al proceso exportador de la empresa son las siguientes:

- Actividad turística y hotelera en auge.
- Sector coturnícola desorganizado y pequeño.
- Crecimiento porcentual en el consumo de huevo.
- Barreras arancelarias fáciles de cumplir.
- La cadena de comercialización es corta. El importador es distribuidor a la vez y mayorista. En algunos casos hasta llega a la venta al por menor.

AMENAZAS: Las principales amenazas microeconómicas que presenta el mercado panameño del huevo de codorniz frente al proceso exportador de la empresa.

- Elevado arancel para el huevo de codorniz en conserva (15%).

- El proyecto de Desarrollo Comunitario Participativo (2006-2011) decide introducir la cría de codornices dentro de sus actividades.
- Utilización de la Zona Libre de Colón como centro de almacenamiento, sobre todo de productos no perecederos procedentes de Asia.

5. PLAN DE ACCIÓN

Como respuesta a las debilidades y fortalezas de la empresa arrojadas por el Análisis de la Capacidad Exportadora; y las oportunidades y amenazas observadas en la Inteligencia de Mercados, se procede a la elaboración del Plan de Acción que Codornices y Huevos Santander debe adoptar para poner en marcha su Plan Estratégico Exportador.

El objetivo del Plan es llevar a la empresa a penetrar el mercado de Panamá y prepararla para la adquisición de clientes con los cuales se pueda establecer una relación comercial de largo plazo. La experiencia de comercio internacional adquirida con este importante mercado, le brindará a la empresa las herramientas necesarias para conquistar en un futuro próximo mercados más exigentes como el de Estados Unidos y la Unión Europea, principales consumidores de huevo de codorniz en conserva.

Las siguientes fichas internas y externas representan las actividades y estrategias que la empresa debe organizar para establecer un cronograma de lo largo de tres años. Una vez definidas estas actividades, se presenta el plan de inversión para su implementación.

5.1. FICHAS INTERNAS Y EXTERNAS

A continuación se formulan las estrategias que la empresa debe poner en marcha para el cumplimiento de los objetivos del Plan exportador. Estas estrategias son el resultado del análisis global de la situación de Codornices y Huevos Santander frente al mercado de Panamá. En las fichas se definen los objetivos, las acciones que se deben llevar a cabo, los responsables y el tiempo y dinero a invertir.

Tabla 34. Plan de acción Ficha interna 1


	
PLAN DE ACCIÓN FICHA INTERNA No. 1	
FECHA: 6 de febrero de 2009	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	Codornices y Huevos Santander
COMPONENTE:	Contabilidad y Finanzas
PROBLEMA: No se cuenta con información financiera confiable y no se ha organizado la información contable de la empresa, de manera que se permita visualizar su situación actual en términos monetarios.	
EFFECTO: Se presenta error en la toma de decisiones a nivel gerencial en la empresa.	
PROYECTO ESTRATÉGICO: Actualizar la información financiera y contable en el software de la empresa.	
NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS: Ingeniero de Sistemas y Contadora.	
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS:	
A. RECURSOS PROPIOS	\$ 2.000.000
B. CRÉDITO	
C. TOTAL	\$ 2.000.000
COTIZACIÓN	Carlos Rueda, diciembre 2008
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN:	3 meses
FECHA DE INICIO:	Enero de 2009
FECHA DE TERMINACIÓN:	Marzo de 2009
REQUISITOS: Computador con Windows XP, impresora y software contable.	
RESPONSABLE: Contadora pública.	
REVISADO Y APROBADO POR:	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Gerente General	

Tabla 35. Plan de Acción Ficha interna 2


	
PLAN DE ACCIÓN FICHA INTERNA No. 2	
FECHA: 6 de febrero de 2009	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	Codornices y Huevos Santander
COMPONENTE:	Contabilidad y Finanzas
PROBLEMA: No existe una estructura de costos definida y no se conocen los costos exactos de producción.	
EFFECTO: Se presentó una disminución notable en el margen bruto de utilidad en el periodo 2008.	
PROYECTO ESTRATÉGICO: Diseñar un simulador de costos que permita introducir las variables que inciden en el costo de los dos productos básicos de la empresa.	
NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS: Estudiante de práctica de Ingeniería Industrial y Contadora.	
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS:	
A. RECURSOS PROPIOS	\$ 3.000.000
B. CRÉDITO	
C. TOTAL	\$ 3.000.000
COTIZACIÓN	
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN:	6 meses
FECHA DE INICIO:	Septiembre de 2008
FECHA DE TERMINACIÓN:	Febrero de 2009
REQUISITOS: Procesos de producción definidos, Información históricas de los costos y gastos de la empresa. Estructura de costos.	
RESPONSABLE: Contadora pública.	
REVISADO Y APROBADO POR:	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Gerente General	

Tabla 36. Plan de Acción Ficha Interna 3


	
PLAN DE ACCIÓN FICHA INTERNA No. 3	
FECHA: 6 de febrero de 2009	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	Codornices y Huevos Santander
COMPONENTE:	Producción
PROBLEMA: La capacidad instalada de la empresa no es suficiente para abastecer al mercado internacional, sin dejar a un lado el compromiso con sus clientes locales.	
EFFECTO: No se puede iniciar un proceso exportador, teniendo en cuenta los volúmenes de producto exigidos por el mercado.	
PROYECTO ESTRATÉGICO: Tomar una granja en alquiler en la zona de los llanos orientales, producir las aves ponedoras necesarias para duplicar la producción actual de la empresa. Consolidar el producto en esta región y al mismo tiempo aumentar la oferta exportable. Comprar una Turbo que facilite el transporte de alimento y producto entre Bucaramanga, Bogotá y Villavicencio.	
NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS: Especialistas en la cría de codornices y producción de huevos. Obreros para la granja. Conductor.	
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS:	
A. RECURSOS PROPIOS	\$ 90.000.000
B. CRÉDITO	\$ 160.000.000
C. TOTAL	\$ 250.000.000
COTIZACIÓN	Gerson Briceño, diciembre 2008
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN:	6 meses
FECHA DE INICIO:	Octubre de 2008
FECHA DE TERMINACIÓN:	Marzo de 2009
REQUISITOS: Animales, jaulas, alimento e insumos.	
RESPONSABLE: Gerente de la empresa y Coordinador de producción.	
REVISADO Y APROBADO POR:	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Gerente General	

Tabla 37. Plan de Acción Ficha interna 4


 PLAN DE ACCIÓN FICHA INTERNA No. 4	
FECHA: 6 de febrero de 2009	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	Codornices y Huevos Santander
COMPONENTE:	Legal
PROBLEMA: La empresa aún no se encuentra registrada como Productor Nacional, lo que le impide contar con los certificados de origen para su producto.	
EFFECTO: La empresa no es legalmente apta para realizar una exportación.	
PROYECTO ESTRATÉGICO: Expedir y/o actualizar documentos que acreditan a la empresa como Productor Nacional.	
NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS: Estudiante de práctica de Ingeniería Industrial	
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS:	
A. RECURSOS PROPIOS	\$ 1.000.000
B. CRÉDITO	
C. TOTAL	\$ 1.000.000
COTIZACIÓN	
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN:	2 meses
FECHA DE INICIO:	Marzo de 2009
FECHA DE TERMINACIÓN:	Abril de 2009
REQUISITOS: Cámara de comercio e impuestos al día.	
RESPONSABLE: Gerente de la empresa.	
REVISADO Y APROBADO POR:	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Gerente General	

Tabla 38. Plan de Acción Ficha interna 5


 <p>PLAN DE ACCIÓN FICHA INTERNA No. 5</p>	
FECHA: 6 de febrero de 2009	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	Codornices y Huevos Santander
COMPONENTE:	Investigación y Desarrollo
PROBLEMA: El huevo de codorniz fresco tiene limitaciones de durabilidad al momento de ser exportado.	
EFFECTO: Los mercados potenciales de la empresa se reducen a vecinos geográficos de Colombia.	
PROYECTO ESTRATÉGICO: Contratar un ingeniero de alimentos especialista en el tema de conservación de alimentos, capacitado para el estudio y desarrollo de la conserva de huevos de codorniz.	
NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS: Ingeniero de alimentos.	
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS:	
A. RECURSOS PROPIOS	\$ 18.000.000
B. CRÉDITO	\$ 18.000.000
C. TOTAL	\$ 36.000.000
COTIZACIÓN	Presumibles.
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN:	36 meses
FECHA DE INICIO:	Septiembre de 2008
FECHA DE TERMINACIÓN:	Agosto de 2010
REQUISITOS: Huevos frescos.	
RESPONSABLE INTERNO: Gerente de la empresa.	
REVISADO Y APROBADO POR:	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Gerente General	

Tabla 39. Plan de Acción Ficha interna 6


 <p>PLAN DE ACCIÓN FICHA INTERNA No. 6</p>	
FECHA: 6 de febrero de 2009	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	Codornices y Huevos Santander
COMPONENTE:	Logística
PROBLEMA: Se presentan fallas en la cadena de abastecimiento del producto.	
PROYECTO ESTRATÉGICO: Teniendo en cuenta las debilidades encontradas en el análisis de la cadena de abastecimiento del huevo de codorniz en la empresa, establecer propuestas de mejora para los pequeños detalles encontrados que parecen banales, pero que podrían ser el elemento diferenciador dentro de un proceso exportador.	
NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS: Estudiante de práctica de Ingeniería Industrial.	
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS:	
A. RECURSOS PROPIOS	\$ 3.000.000
B. CRÉDITO	
C. TOTAL	\$ 3.000.000
COTIZACIÓN	
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN:	6 meses
FECHA DE INICIO:	Marzo de 2009
FECHA DE TERMINACIÓN:	Agosto de 2009
REQUISITOS: Análisis de la cadena de abastecimiento	
RESPONSABLE: Gerente de la empresa.	
REVISADO Y APROBADO POR:	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <p>Gerente General</p>	

Tabla 40. Plan de Acción Ficha externa 1


 <p>PLAN DE ACCIÓN FICHA EXTERNA No. 1</p>							
FECHA: 6 de febrero de 2009							
NOMBRE DE LA EMPRESA:	Codornices y Huevos Santander						
COMPONENTE:	Mercadeo y Ventas						
PROBLEMA: La empresa carece de un portafolio de servicios y una página web que impulse su imagen corporativa y le permita la recepción de pedidos desde cualquier lugar del mundo.							
EFFECTO: La búsqueda de nuevos clientes tanto nacionales como internacionales es débil.							
PROYECTO ESTRATÉGICO: Contratar una agencia publicitaria que haga el diseño de la imagen corporativa de la empresa, su portafolio de productos y el diseño de la página web de la empresa.							
NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS: Empresa de mercadeo y publicidad.							
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS:							
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">A. RECURSOS PROPIOS</td> </tr> <tr> <td>B. CRÉDITO</td> <td style="text-align: right;">\$ 6.000.000</td> </tr> <tr> <td>C. TOTAL</td> <td style="text-align: right;">\$ 6.000.000</td> </tr> </table>		A. RECURSOS PROPIOS		B. CRÉDITO	\$ 6.000.000	C. TOTAL	\$ 6.000.000
A. RECURSOS PROPIOS							
B. CRÉDITO	\$ 6.000.000						
C. TOTAL	\$ 6.000.000						
COTIZACIÓN	Publicity, julio de 2009						
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN:	4 meses						
FECHA DE INICIO:	Noviembre de 2009						
FECHA DE TERMINACIÓN:	Febrero de 2010						
REQUISITOS: Documentos administrativos y gráficos de la empresa a través de su historia.							
RESPONSABLE: Gerente de la empresa.							
REVISADO Y APROBADO POR:							
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>Gerente General</p>							

Tabla 41. Plan de Acción Ficha externa 2


 <p>PLAN DE ACCIÓN FICHA EXTERNA No. 2</p>	
FECHA: 6 de febrero de 2009	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	Codornices y Huevos Santander
COMPONENTE:	General
PROBLEMA: El huevo de codorniz fresco tiene limitaciones de durabilidad al momento de ser exportado.	
EFECTO: Los mercados potenciales de la empresa se reducen a vecinos geográficos de Colombia.	
PROYECTO ESTRATÉGICO: Estudiar las posibles empresas con las cuales Codornices y Huevos Santander estaría dispuesta a formar una alianza; Hacer el acercamiento respectivo, convenciéndola de la proyección del negocio y los beneficios para ambas partes.	
NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS: Estudiante de práctica de Ingeniería Industrial, Gerente General de la empresa.	
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS:	
A. RECURSOS PROPIOS	\$ 20.000.000
B. CRÉDITO	\$ 20.000.000
C. TOTAL	\$ 40.000.000
COTIZACIÓN	Agropiave Ltda., septiembre 2008
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN:	12 meses
FECHA DE INICIO:	Noviembre de 2008
FECHA DE TERMINACIÓN:	Octubre de 2009
REQUISITOS: Presentación formal de la empresa, con sus características administrativas, financieras y de producción. Convincente acerca de la confiabilidad de la misma en el mercado.	
RESPONSABLE: Gerente de la empresa.	
REVISADO Y APROBADO POR:	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <p>Gerente General</p>	

Tabla 42. Plan de Acción Ficha externa 3




	
PLAN DE ACCIÓN FICHA EXTERNA No. 3	
FECHA: 6 de febrero de 2009	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	Codornices y Huevos Santander
COMPONENTE:	Logístico
PROBLEMA: No se ha invertido el tiempo necesario para capacitar al personal involucrado en el tema de Distribución Física Internacional.	
EFECTO: La empresa es inexperta en el tema, por lo tanto no es apta para afrontar una negociación con un cliente internacional.	
PROYECTO ESTRATÉGICO: Buscar asesoría en la metodología de exportación y los pasos físicos que debe seguir el huevo de codorniz hacia el mercado seleccionado, recibir asesoría en la elaboración de una matriz de costos y cotizaciones internacionales, con el fin de estar preparados al momento de ofrecer el producto en el mercado objetivo.	
NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS: Especialista en logística internacional.	
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS:	
A. RECURSOS PROPIOS	\$ 500.000
B. CRÉDITO	
C. TOTAL	\$ 500.000
COTIZACIÓN	Zeiky, Enero de 2009
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN:	2 meses
FECHA DE INICIO:	Marzo de 2009
FECHA DE TERMINACIÓN:	Abril de 2009
REQUISITOS: Asistencia a asesorías y seminarios. Dimensiones del producto. Costos.	
RESPONSABLE: Gerente de la empresa.	
REVISADO Y APROBADO POR: <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>Gerente General</p> </div>	

Tabla 43. Plan de Acción Ficha externa 4

 <p>PLAN DE ACCIÓN FICHA EXTERNA No. 4</p>	
FECHA: 6 de febrero de 2009	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	Codornices y Huevos Santander
COMPONENTE:	Mercadeo y ventas
PROBLEMA: La incertidumbre financiera de la empresa no ha permitido la elaboración de un presupuesto donde se tenga en cuenta la promoción internacional del producto.	
EFECTO: No se tienen clientes potenciales en el mercado objetivo seleccionado.	
PROYECTO ESTRATÉGICO: Participar en misiones comerciales organizadas por Proexport o la cámara de comercio de Bucaramanga hacia el país objetivo, y llevar a cabo agendas de negocios en Panamá.	
NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS: Gerente General.	
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS:	
A. RECURSOS PROPIOS	
B. CRÉDITO	\$ 15.000.000
C. TOTAL	\$ 15.000.000
COTIZACIÓN	Zeiky, Julio de 2009
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN:	
FECHA DE INICIO:	Ver cronograma de actividades
FECHA DE TERMINACIÓN:	Ver cronograma de actividades
REQUISITOS: Portafolio de productos.	
RESPONSABLE: Gerente de la empresa.	
REVISADO Y APROBADO POR:	

Gerente General

Tabla 44. Plan de Acción Ficha externa 5

	
PLAN DE ACCIÓN FICHA EXTERNA No. 5	
FECHA: 6 de febrero de 2009	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	Codornices y Huevos Santander
COMPONENTE:	Calidad
PROBLEMA: La empresa no ha cumplido con la totalidad de requisitos exigidos establecidos por el ICA.	
EFFECTO: La Granja no ha sido certificada como Granja Avícola Biosegura.	
PROYECTO ESTRATÉGICO: Buscar el cumplimiento del 100% las medidas de bioseguridad requeridas por el Instituto Colombiano Agropecuario para la certificación.	
NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS: Asesores especializados.	
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS:	
A. RECURSOS PROPIOS	
B. CRÉDITO	\$ 5.000.000
C. TOTAL	\$ 5.000.000
COTIZACIÓN	
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN:	6 meses
FECHA DE INICIO:	Julio de 2009
FECHA DE TERMINACIÓN:	Diciembre de 2009
REQUISITOS: Documentos generales de la empresa, seguimiento de los procesos de la granja.	
RESPONSABLE: Gerente de la empresa y Coordinador de Producción.	
REVISADO Y APROBADO POR:	
<hr/> Gerente General	

5.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El plan de acción ha sido diseñado para cumplirse en un periodo de 3 años que comienza en septiembre de 2008 y finaliza en agosto de 2011. En la Tabla 45. se presenta el cronograma de actividades.

5.3. PLAN DE INVERSIÓN

A continuación se describen las inversiones que Codornices y Huevos Santander debe realizar para llevar a cumplimiento las actividades de su Plan Exportador. El desarrollo de las actividades de inversión del Plan de Acción inicia en Septiembre de 2008 y termina en Agosto de 2011. Es importante organizar la documentación para la inversión con el fin de identificar la magnitud de los activos que requiere la empresa para la realización de su proyecto exportador. El origen de dicha inversión puede ser propio o a través de créditos bancarios.

Como la tabla 46 indica, la ejecución del Plan de Acción para la empresa Codornices y Huevos Santander implica un costo total de \$363.500.000, de los cuales el 38,8% se planea asumir mediante recursos propios y el 61,62% restante a través de créditos. El costo de las actividades internas, planeadas con el objetivo de fortalecer la estructura de la empresa, representa en 80,3% del total de la inversión; el 19,7% restante corresponde a inversiones orientadas al mercado.

Tabla 45. Cronograma de actividades

	ACTIVIDADES	2008		2009		2010		2011	
		Periodo	Valor \$	Periodo	Valor \$	Periodo	Valor \$	Periodo	Valor \$
INTERNAS	Actualizar la información financiera y contable			Enero - marzo	2.000.000				
	Estructurar Costos, diseño de simulador	Septiembre - Diciembre	2.000.000	Enero - Febrero	1.000.000				
	Aumentar la capacidad instalada a través de la granja en los Llanos Orientales	Octubre - Diciembre	100.000.000	Enero - Marzo	50.000.000				
	Comprar Turbo Camión de 3 Tn.	Octubre	100.000.000						
	Acreditar a la empresa como Productor Nacional			Marzo - Abril	1.000.000				
	Desarrollar nuevo producto: Huevo de codorniz en conserva	Septiembre - Diciembre	4.000.000	Enero - Diciembre	12.000.000	Enero - Diciembre	12.000.000	Enero - Agosto	8.000.000
	Implementar acciones de mejora en la cadena de abastecimiento del huevo de codorniz			Marzo - Agosto	3.000.000				
EXTERNAS	Diseñar portafolio de productos			Noviembre - Diciembre	2.500.000				
	Diseñar página web					Enero - Febrero	3.500.000		
	Realizar alianza estratégica con empresa productora de conservas de huevo	Noviembre - Diciembre	20.000.000	Enero - Octubre	20.000.000				
	Definir Logística de exportación del huevo de codorniz al mercado de Panamá			Marzo - Abril	500.000				
	Participar en una misión comercial para la consecución de clientes potenciales y cumplir con una agenda de negocios					Marzo	7.500.000	Marzo	7.500.000
	Obtener la Certificación del ICA como Granja Avícola Biosegura			Julio - Diciembre	5.000.000				

Fuente: Autora del proyecto

Tabla 46. Tabla resumen de inversiones para el plan de acción

INVERSIONES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Plan de acción interno	(pesos)	(pesos)	(pesos)	(pesos)
Capacidad instalada	100.000.000	50.000.000		
Vehículos	100.000.000			
Capacitación de personal		3.500.000		
Contratación de personal	2.000.000	4.000.000		
I&D	4.000.000	12.000.000	12.000.000	8.000.000
Total Inversiones PAI	206.000.000	69.500.000	12.000.000	8.000.000
Plan de acción externo				
Alianza estratégica	20.000.000	20.000.000		
Misiones			7.500.000	7.500.000
Certificación		5.000.000		
Publicidad		2.500.000	3.500.000	
Total Inversiones PAE	20.000.000	27.500.000	11.000.000	7.500.000
INVERSIÓN TOTAL	226.000.000	97.000.000	23.000.000	15.500.000

Fuente: Autora del proyecto

Ver ANEXO C. Origen de las inversiones en las actividades internas y externas del Plan de Acción.

6. ESTADO DE LAS ACTIVIDADES

Es de vital importancia que las actividades propuestas y aprobadas dentro del plan de acción sean puestas en marcha durante los tiempos establecidos. Un plan exportador debe llegar a la ejecución para que la empresa pueda ver los frutos a corto y largo plazo de su diseño.

6.1. DEL PLAN DE ACCIÓN

En la Tabla 47 se presenta un cuadro resumen del seguimiento de las fichas planteadas en el Plan de Acción. El cuadro señala cuales de las actividades ya se han terminado y cuales se encuentran aún en proceso.

6.2. DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

De acuerdo al análisis de las tres fases de la cadena de abastecimiento del huevo de codorniz: aprovisionamiento, producción y distribución, descritas en el numeral 3.3.2.; se ha realizado la siguiente lista de propuestas, adicionales a las ya descritas en el plan de acción, con el fin de mejorar la cadena en la medida que se superan las debilidades.

- Se propuso programar las compras de manera quincenal con el fin de obtener descuentos en el alimento y ahorrar costos de transporte. Lo anterior, se recomienda en la medida que el estado financiero de la empresa lo permita.
- Se propuso implementar el programa de las 5's en los dos puntos principales de la empresa (Granja El progreso y Almacén). Lo anterior,

teniendo en cuenta el cuidado especial por la limpieza y el orden que se debe tener tanto en el galpón de postura, para que se mantengan los niveles de productividad, y en el almacén, para el cuidado del huevo empacado. Una vez implementada la herramienta, empezaría a brindar beneficios notables como mayores niveles de seguridad en la granja, reducción de las mermas por defectos, tiempos de respuesta más cortos y mayor nivel de calidad en general.

- Se propuso buscar asesoría para mejorar el tema de residuos (animales sacrificados, huevos desechados, etc.), de tal manera que se cumplan los requerimientos del ICA y se disminuya el impacto ambiental de la empresa.
- Se propuso y se implementó el mejoramiento del parque automotor de la empresa con la adquisición de un Turbo Camión que permite reducir los tiempos de respuesta y los costos de transporte.
- Se propuso como parte del Plan de Acción la contratación de una empresa publicitaria para el diseño y la elaboración del portafolio de servicios y la página web de la empresa, con el fin de mejorar la distribución de los productos.

Tabla 47. Seguimiento de las actividades

ACTIVIDADES	Terminada	En desarrollo	Por realizar	Observaciones
Actualizar la información financiera y contable	X			La información financiera y contable de la empresa se actualizó con éxito en el software contable, brindándole a Codornices y Huevos Santander la posibilidad de tomar decisiones basadas en el conocimiento de sus factores de riesgo.
Estructurar Costos, diseño de simulador	X			Se estructuraron los costos de la codorniz y el huevo de codorniz, teniendo en cuenta los tres elementos principales que lo componen: material directo, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. El ANEXO A corresponde a un simulador en Excel que permite ingresar las variables claves en la estimación de los costos.
Aumentar la capacidad instalada a través de la granja en los Llanos Orientales	X			Se logró incrementar la capacidad instalada de la empresa en un 150% a través del arriendo de una granja en alquiler en los llanos orientales. La granja, que alberga más de 40.000 codornices, abastece a la región oriental y central del país (Cundinamarca). Con esta granja se creó una nueva empresa denominada "CODORNICES Y HUEVOS DE LOS LLANOS", con el fin de independizar las operaciones financieras entre las dos partes.
Comprar Turbo Camión de 3 Tn.	X			Como era de esperarse, ante la necesidad de un medio que transportara las aves, el alimento y el huevo desde y hasta Villavicencio, la empresa realizó la compra de un Turbo camión, que adicionalmente sirvió para reducir el número de viajes al almacén desde la granja el Progreso.
Acreditar a la empresa como Productor Nacional		X		La empresa no ha sido registrada como productor nacional debido a que las exportaciones a un futuro próximo esperan ser realizadas a través de la alianza realizada con Agropiave Ltda. Teniendo en cuenta que esta empresa es quien cuenta con el registro INVIMA del producto, las exportaciones se realizarían a nombre de la misma.
Desarrollar nuevo producto: Huevo de codorniz en conserva		X		La empresa inició el desarrollo de la conserva de huevo de codorniz propia, consciente de que es un proceso largo en donde hay mucho terreno por ganar. Actualmente se están analizando las primeras muestras para definir los componentes nutricionales del producto y el tiempo de vida de la conserva.
Implementar acciones de mejora en la cadena de abastecimiento del huevo de codorniz		X		Se implementaron mejoras en la cadena de abastecimiento.

	ACTIVIDADES	Terminada	En desarrollo	Por realizar	Observaciones
E X T E R N A S	Diseñar portafolio de productos			X	No ha llegado la fecha estipulada para su realización. Sin embargo se cuenta con la información de la empresa levantada en la etapa de análisis de la capacidad exportadora, que servirá como base en el diseño.
	Diseñar página web			X	No ha llegado la fecha estipulada para su realización. Sin embargo se cuenta con la información de la empresa levantada en la etapa de análisis de la capacidad exportadora, que servirá como base en el diseño.
	Realizar alianza estratégica con empresa productora de conservas de huevo	X			Se logró la Alianza estratégica entre las empresas Codornices y Huevos Santander y Agropiave Ltda., comprometiéndose a un mutuo apoyo en la consecución de objetivos tanto locales, como internacionales. Ver Anexo D (Contrato de Asociación). La empresa Agropiave Ltda. cuenta con 15 años de experiencia en la elaboración de conservas de huevo de codorniz a nivel nacional. Es la responsable del suministro de éste producto a supermercados nacionales y restaurantes. En Agropiave Ltda. Codornices y Huevos Santander encontró la oportunidad propicia para hacer alianza estratégica, gracias a la necesidad de la otra empresa por conseguir y conservar a largo plazo un proveedor de huevos de codorniz serio, responsable y constante en sus despachos y precios durante todas las épocas del año.
	Definir Logística de exportación del huevo de codorniz al mercado de Panamá		X		La empresa ya recibió asesoría en el tema de Distribución física internacional, cuenta con las herramientas necesarias para la elaboración de una matriz de costos, sin embargo, hasta la fecha solo se han realizado cotizaciones FOB Cartagena (Ver Anexo E.)
	Participar en una misión comercial para la consecución de clientes potenciales y cumplir con una agenda de negocios			X	No ha llegado la fecha estipulada para su cumplimiento.
	Obtener la Certificación del ICA como Granja Avícola Biosegura		X		La empresa se encuentra haciendo los trámites necesarios para la obtención del certificado. Después de varias visitas por parte del ICA, son pocos los items de la norma que hacen falta por cumplir.

Fuente: Autora del proyecto

7. CONCLUSIONES

A pesar de ser un producto gourmet, poseedor de excelentes beneficios nutricionales, el huevo de codorniz en Colombia se encuentra disperso y la competencia desleal es la principal causa de la crisis de los grandes productores. Las pequeñas granjas coturnícola tienen ventajas con relación a las demás, debido a que sus gastos administrativos son moderados.

Por información del sector obtenida informalmente, se conoce que Codornices y Huevos Santander es uno de los principales productores de huevo de codorniz a nivel nacional. El Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, no cuenta con la información estructurada del sector, careciendo de censos y estadísticas que permiten un mejor análisis de los elementos de la empresa. El ICA se limita a generalizar el sector avícola, del cual hacen parte las codornices, por esta razón las Resoluciones emitidas por esta entidad siempre buscan dar solución a situaciones y problemas de gallinas y pollos, sin reconocer que las codornices son animales que requieren de un cuidado especial.

Para el desarrollo de la primera etapa del plan exportador, Análisis de la capacidad exportadora, fue vital el tiempo invertido por el Gerente, personal administrativo y operativo de la empresa, así como la inmersión de la practicante dentro de las labores cotidianas empresariales, para la consecución de la información clave.

EL presente proyecto sirvió de base para hacer el primer análisis formal de la empresa y los factores que la describen. El Análisis de la capacidad exportadora

sirvió de base para la estructuración de los elementos internos de la empresa, como misión, visión, organigrama, etc.

La metodología desarrollada en el Análisis de la capacidad exportadora facilitó el conocimiento de la empresa acerca de sus factores financieros, operativos y comerciales, de manera que el diagnóstico de los mismos determinó las acciones internas que posteriormente se incluyeron dentro del Plan de Acción.

El diagnóstico financiero y de los elementos contables de la empresa reveló las fallas internas en cuanto a estructuración de costos, nivel de endeudamiento y margen de utilidad.

La empresa nunca había realizado un análisis de sus procesos productivos. La información obtenida por la practicante antes del inicio de las actividades del plan de acción fue producto de la experiencia del coordinador de producción, ya que no se contaba con datos históricos registrados de manera organizada.

De manera general, en el análisis de los elementos internos de la empresa después de tomar la granja en alquiler, se puede decir que se cuenta con la capacidad exportadora suficiente para iniciar el proceso exportador, en cuanto a huevo fresco se refiere, sin embargo, existen síntomas financieros que producen un poco de temor al momento de tomar decisiones al respecto.

En la etapa de inteligencia de mercados fue indispensable la capacitación brindada por el Zeiky a la practicante con relación a la herramienta “Inteligencia de Mercados” (facilitada por Proexport en su página web para la obtención y análisis de información actualizada de los mercados potenciales para el huevo de codorniz en conserva). De manera paralela también se hizo uso de la herramienta suministrada por las Naciones Unidas para el análisis de datos: “UN COMTRADE”. Los datos muestran que existen oportunidades claras para ingresar con el huevo

de codorniz en conserva al mercado Latinoamericano con ventajas geográficas determinantes.

Durante la última etapa del Proyecto, Diseño del Plan de Acción y de inversión, se registraron y planearon las actividades internas y externas que la empresa desarrollará en el horizonte del proyecto. Estas acciones a cumplir, de las cuales algunas ya han sido ejecutadas, fueron propuestas por la practicante y revisadas y aprobadas por el Gerente de la empresa.

En el desarrollo de la práctica empresarial, cumpliendo con uno de los objetivos del Plan de Proyecto, se llevaron a cabo algunas de las propuestas pertenecientes al plan de acción. La principal de estas fue la alianza estratégica con la empresa Agropiave Ltda. que brindará a Codornices y Huevos Santander la experiencia con relación a las conservas, no solo en el mercado local, sino en el internacional.

Se implementaron mejoras en la cadena de abastecimiento del huevo de codorniz, dentro de las cuales las principales fueron el seguimiento de la producción mediante registros escritos diarios que permitieron el análisis de producción, así como la elaboración de pronósticos de producción y ventas de huevo; Se mejoró el abastecimiento y la distribución a través del aprovechamiento del parque automotor disponible y la ampliación del mismo y se hizo un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa.

La participación por parte de la practicante y el Gerente de la empresa en seminarios organizados por Proexport a través del Zeiky y la Cámara de comercio de Bucaramanga fue de vital importancia en el desarrollo de todas las etapas del Plan exportador. En estos espacios se lograron aclarar muchas dudas y se recibieron consejos en cuanto al camino a seguir para la consecución de los objetivos planteados desde un comienzo.

Con relación a la metodología propuesta por Proexport para el desarrollo del Plan Exportador de la empresa, se percibe clara y organizada, así como de fácil acceso y comprensión.

Con la realización del proyecto se cumplieron los objetivos fijados en el Plan. El proyecto en general, aportó no solo al crecimiento y fortalecimiento de la empresa, adaptándose a las exigencias de la economía globalizada, sino que también aportó al desarrollo personal de la practicante, enriqueciendo sus conocimientos y habilidades en áreas relacionadas con la Ingeniería Industrial, así como en Comercio Exterior.

8. RECOMENDACIONES

Se plantean las siguientes recomendaciones para Codornices y Huevos Santander, esperando que la Gerencia de la empresa las reciba y acepte con la misma disposición con la cual ha trabajado durante los meses correspondientes a la práctica empresarial:

Desarrollar hasta su cumplimiento total cada una de las actividades propuestas dentro del Plan de Acción a través de las fichas internas y externas, haciendo el respectivo seguimiento con ayuda del cronograma de actividades, registrando los resultados obtenidos y evaluando su impacto.

Encontrar estrategias para lograr la agremiación del sector coturnícola colombiano, ser promotores de la idea de asociación con el fin de luchar por objetivos comunes tales como el control de precios a nivel nacional, mayor oferta exportable por parte de Colombia, iniciar una campaña publicitaria dirigida a incentivar el consumo de huevo de codorniz, basados en sus beneficios nutricionales.

Actualizar la información contenida en el presente proyecto, teniendo en cuenta las variaciones macroeconómicas que se puedan presentar a través del tiempo y que afecten directa e indirectamente la toma de decisiones dentro del mercado objetivo seleccionado.

Una vez explorado el mercado de Panamá, elegido en el presente proyecto como mercad objetivo, se recomienda a la empresa iniciar la investigación de mercados

en los países que continúan en la lista de mercados preseleccionados: Venezuela y Costa Rica.

Se recomienda a la gerencia realizar una consciente separación de los asuntos financieros de la empresa y los personales, con el fin de lograr un mayor orden y aprovechamiento de los recursos monetarios, así como la toma de decisiones en medio de un panorama más claro.

Con las herramientas y los avances en las actividades que el presente proyecto deja para la empresa, se recomienda adicionar a la estructura organizacional los departamentos de Investigación y desarrollo y Comercio Exterior.

Iniciar el proceso de certificación de calidad de la empresa, tomando como punto de partida la información interna de la empresa consolidada en el Análisis de la capacidad exportadora.

9. VALIDACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A continuación se presenta el balance del cumplimiento de los objetivos y los logros adicionales, partiendo de los objetivos planteados al inicio de la práctica.

OBJETIVO ESPECÍFICO	CUMPLIMIENTO	LOGRO ADICIONAL
Investigar los aspectos generales del huevo de codorniz, así como sus condiciones zoosanitarias en Colombia, con el fin de comparar su situación actual con los requerimientos de exportación exigidos.	Los aspectos generales del huevo de codorniz y sus condiciones zoosanitarias en Colombia se investigaron y fueron consignados en el capítulo 2: Generalidades del huevo de codorniz, en donde se inicia con una descripción del animal que lo produce, y se continúa con la presentación del huevo como alimento, mostrando sus ventajas nutricionales; por último, se hace un resumen de las resoluciones dictadas por el ICA, las cuales rigen las condiciones de la práctica coturnícola en Colombia.	

OBJETIVO ESPECÍFICO	CUMPLIMIENTO	LOGRO ADICIONAL
<p>Realizar un análisis del potencial exportador de CODORNICES Y HUEVOS SANTANDER, evaluando los factores internos de la empresa que son determinantes en su proceso de internacionalización.</p>	<p>El análisis de la empresa se realizó a través del capítulo 3: Análisis de la Capacidad Exportadora por medio de la descripción de las variables que conforman sus componentes de: Talento humano y cultura organizacional, Contabilidad, costos y Finanzas, Producción operativa y tecnológica y Mercadeo y Ventas.</p>	<p>La información del análisis de la capacidad exportadora sirvió de soporte para el desarrollo de elementos publicitarios como videos y portafolio de productos; así como la presentación de documentos escritos que sirvieron como presentación de la empresa ante entidades bancarias y gubernamentales para la consecución de créditos y contratos.</p> <p>La información de la empresa levantada por la practicante, sirvió de apoyo en la presentación de la misma, al momento de conseguir la Alianza estratégica con la empresa fabricante de conservas.</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO	CUMPLIMIENTO	LOGRO ADICIONAL
<p>Realizar un estudio de inteligencia de mercados, que permita seleccionar los mercados potenciales para el huevo de codorniz.</p>	<p>En el capítulo 4 se organizó el documento de inteligencia de mercados, donde se recolectó información para la toma de decisiones en cuanto a la preselección de los mercados potenciales, selección del mercado objetivo y estudio del mercado objetivo.</p>	<p>Se logró incluir a la empresa dentro del programa “Semillero”, direccionado por el Zeiky Bucaramanga, en donde se hace acompañamiento a la empresa durante 9 meses en su deseo por abrirse a mercados internacionales, brindado la información necesaria con el sello de garantía Proexport.</p> <p>Se asistió a la totalidad de los seminarios programados por el Zeiky dentro del programa “Semillero”, dictados por personal capacitado en el tema, dentro de los cuales se encuentran los módulos de “Inteligencia de Mercados”, “Investigación de Mercados” y “Uso de la página de Proexport”.</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO	CUMPLIMIENTO	LOGRO ADICIONAL
<p>Diseñar el plan de acción que la empresa debe emprender en su proceso de internacionalización.</p>	<p>En el capítulo 5 se presenta el plan de acción a seguir a través de una serie de fichas internas y externas con su respectivo cronograma de actividades.</p>	
<p>Determinar el plan de inversión para iniciar las exportaciones.</p>	<p>Como complemento al Plan de Acción, en el numeral 5.3. se describe el plan de inversión, aclarando el valor que será solventado a través de recursos propios o a través de créditos durante los años para los cuales fue organizado el Plan exportador.</p>	

OBJETIVO ESPECÍFICO	CUMPLIMIENTO	LOGRO ADICIONAL
Poner en marcha las actividades pertenecientes al plan de acción.	Las actividades fueron puestas en marcha y su estado se describe en el capítulo 6 a través de una tabla que indica si se encuentran en proceso o si han sido terminadas.	
Implementar acciones de mejora en la administración de la cadena de abastecimiento del huevo de codorniz frente a un proceso exportador.	En el numeral 6.2. se hace mención de las recomendaciones para la cadena de abastecimiento que fueron puestas a consideración de la gerencia de la empresa, algunas de las cuales ya fueron implementadas.	

BIBLIOGRAFÍA

CHASE, R. Aquilano, N. JACOBS, F.R. Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. 10ª Edición. México: Mc Graw Hill, 2005. 848 p.

COLOMBIA. Ministerio de Comercio Exterior y Proexport. Guía para exportar a Panamá, Estados Unidos, Venezuela, Costa Rica, Guatemala y México. Bogotá: Mincomex/Proexport, 2007

COMUNIDAD DE APRENDIZAJE SENA. Memorias Curso Cría de la Codorniz. Bucaramanga: SENA, 2007.

GARCÍA, Oscar León. Administración Financiera: Fundamentos y aplicaciones. 3 ed. Cali: Moderna Impresores, 1999.

LAZARO, Luis. Cria rentable de codornices. Albatros, 2006. 128 p.

LONG, Douglas. Logística Internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global. México: Limusa Noriega, 2006. 474 p.

NACIONES UNIDAS. United Nations Commodity Trade Statistics Database. [en línea]. <<http://comtrade.un.org/db/dqBasicQuery.aspx>>

ORTÍZ, Néstor Raúl. Análisis y mejoramiento de los procesos de la empresa. Bucaramanga: Publicaciones UIS, 1999.

PROEXPORT COLOMBIA. Exportar bienes. [en línea].
<<http://www.proexport.com.co>>

ZEIKY. Programa de formación exportadora. Memorias módulo 2: Logística internacional. Bucaramanga, 2008.