

PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA AVÍCOLA

**Plan de Marketing para la Empresa Avícola El Edén Ubicada en la Vereda Guamo
Pequeño, Municipio de Piedecuesta**

Yilisbey Andrea Romero Uparela

ID: 000324348

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2022

PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA AVÍCOLA

**Plan de Marketing para la Empresa Avícola El Edén Ubicada en la Vereda Guamo
Pequeño, Municipio de Piedecuesta**

Yilisbey Andrea Romero Uparela

ID: 000324348

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Ingeniera Industrial

Director

MBA. Argemiro Leal Plata

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2022

Tabla de Contenido

	Pág.
1. Generalidades.....	13
1.1. Información General	13
1.2. Reseña Histórica.....	13
1.3. Organigrama.....	14
1.4. Proceso de Producción	14
2. Planteamiento del Problema	15
3. Antecedentes.....	18
4. Justificación	20
5. Objetivos	23
5.1. Objetivo General	23
5.2. Objetivos Específicos.....	23
6. Marco de Referencia.....	24
6.1. Marco Teórico	24
6.1.1. Definición del Marketing	24
6.1.2. Bases del Marketing	25
6.1.3. Importancia del Mercadeo	26
6.1.4. Segmentación de Mercado	27
6.1.5. Plan de Marketing	29
6.2. Marco Conceptual	30
6.2.1. Matriz DOFA	30
6.2.2. PESTEL.....	32
6.2.3. Modelo de Competitividad de Porter	33

PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA AVÍCOLA

6.2.4. Balanced Scorecard	36
7. Metodología	38
7.1. Tipo de Investigación.....	38
7.2. Enfoque	38
7.3. Instrumentos	38
7.3.1. Encuesta.....	38
7.3.2. PESTEL.....	38
7.3.3. Las 5 Fuerzas de Porter	39
7.3.4. Matriz DOFA	39
7.4. Fases del Proyecto.....	39
7.4.1. Fase Preparatoria	40
7.4.2. Aplicación de Instrumentos.....	40
7.4.3. Fase Analítica	40
7.4.4. Fase Informativa.....	40
8. Diagnóstico de la Situación Actual	41
8.1. Población.....	41
8.2. Muestra.....	41
8.3. Ficha Técnica	43
8.4. Resultados	44
8.4.1. Consumo de Huevo	44
8.4.2. Frecuencia de Consumo de Huevo	45
8.4.3. Cantidad de Huevos que Compra	46
8.4.4. Lugar Donde Compra Usualmente los Huevos	47
8.4.5. Cantidad de Huevos que Consume al día	48
8.4.6. Recibir los Huevos en el Lugar de Residencia.....	49

PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA AVÍCOLA

8.4.7. Nombre de la Empresa o Granja Avícola que Suministra los Huevos.....	50
8.4.8. Principales Características al Momento de Comprar los Huevos	51
8.4.9. Información Sobre el Proceso de Producción	52
8.4.10. Medio Para Recibir Información del Producto.....	53
9. Evaluación de Factores.....	54
9.1. Análisis Externo	54
9.1.1. Análisis PESTEL.....	54
9.1.2. Matriz del Perfil Competitivo.....	59
9.1.3. Fuerzas de Michael Porter	60
9.1.4. Matriz EFE	61
9.2. Análisis Interno	62
9.2.1. Canvas	64
9.2.2. Matriz EFI	69
10. Evaluación y Selección de la Estrategia	71
10.1. Matriz DOFA	71
10.2. Matriz Interna-Externa	72
10.2.1. Selección de la Estrategia.....	73
11. Plan de Acción	75
11.1. Puntos de Venta Físicos	75
11.1.1. Presupuesto Estrategia Puntos de Venta	78
11.2. Publicidad en Redes Sociales.....	79
11.2.1. Actividades Clave.....	79
11.2.2. Presupuesto Estrategia de Redes Sociales	81
11.3. Indicadores de Seguimiento	83
11.4. Mapa Estratégico.....	84

PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA AVÍCOLA

11.5. Cuadro de Mando Integral	85
12. Conclusiones	88
13. Referencias.....	90
14. Anexos	97
14.1. Encuesta	97
14.2. Instalaciones.....	98

PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA AVÍCOLA

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Información General	13
Tabla 2. Total ventas primer semestre 2021	21
Tabla 3. Ficha Técnica	43
Tabla 4. Análisis Político	54
Tabla 5. Análisis Económico	55
Tabla 6. Análisis Social	56
Tabla 7. Análisis Tecnológico	57
Tabla 8. Análisis Ecológico	58
Tabla 9. Análisis Legal	58
Tabla 10. Matriz del Perfil Competitivo Avícola El Edén.....	59
Tabla 11. Fuerzas de Michael Porter	60
Tabla 12. Definición del Peso de los Factores Externos.....	61
Tabla 13. Análisis Interno.....	62
Tabla 14. Clasificación	64
Tabla 15. Definición del Peso de los Factores Internos.....	69
Tabla 16. Matriz DOFA.....	71
Tabla 17. Selección de la Estrategia	74
Tabla 18. Costos y Gastos Punto de Venta.....	79
Tabla 19. Presupuesto Proyectado Redes Sociales	83
Tabla 21. Balanced Scorecard.....	86

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama	14
Figura 2. Producción de Huevo en Colombia.....	15
Figura 3. Producción por Regiones 2019.....	16
Figura 4. Etapas del Plan de Marketing	30
Figura 5. Diamante de Competitividad.....	34
Figura 6. Balanced Scorecard	37
Figura 7. Tabulación Pregunta 1	44
Figura 8. Tabulación Pregunta 2.....	45
Figura 9. Tabulación Pregunta 3	46
Figura 10. Tabulación Pregunta 4.....	47
Figura 11. Tabulación Pregunta 5	48
Figura 12. Tabulación Pregunta 6.....	49
Figura 13. Tabulación Pregunta 7	50
Figura 14. Tabulación Pregunta 8.....	51
Figura 15. Tabulación Pregunta 9.....	52
Figura 16. Tabulación Pregunta 10.....	53
Figura 17. Modelo Canvas Avícola El Edén	68
Figura 18. Matriz IE.....	73
Figura 19. Local San Francisco, Bucaramanga	76
Figura 20. Local Ciudadela Real de Minas.....	77
Figura 21. Local Centro Comercial Plaza Mía	78
Figura 22. Tarifas Pautas con Facebook	81

PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA AVÍCOLA

Figura 23. Planes y Precios Google Ads.....82

Figura 24. Mapa Estratégico Avícola El Edén.....84

PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA AVÍCOLA

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Formato Encuesta.....	97
Anexo B. Galpón 1: 45 x 12 mt.....	98
Anexo C. Galpón 2: 50 x 14 mt.....	98
Anexo D. Galpón 3: 50 x 14 mt.....	99
Anexo E. Galpón 4: 50 x 14 mt.....	99
Anexo F. Bodega 1: Huevos e Insumos.....	100
Anexo G. Bodega de Alimento.....	101
Anexo H. Bodega Almacenamiento de Huevos.....	101



RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	Plan de Marketing para la Empresa Avícola El Edén Ubicada en la Vereda Guamo Pequeño, Municipio de Piedecuesta
AUTOR(ES):	Yilisbey Andrea Romero Uparela
PROGRAMA:	Facultad de Ingeniería Industrial
DIRECTOR(A):	Argemiro Leal Plata

RESUMEN

El presente documento presenta un plan de marketing para la Empresa Avícola El Edén ubicada en la Vereda Guamo Pequeño, municipio de Piedecuesta. Este trabajo busca ser una hoja ruta para presentar la estrategias más adecuada para la empresa a partir de los recursos (humanos, técnicos y financieros) y objetivos organizacionales. Lo anterior con base en los hallazgos y datos recopilados por medio del análisis del entorno (externo e interno), realizado a partir de un estudio exhaustivo y metódico, resultado de diferentes visitas y reuniones con los trabajadores de la granja con apoyo de algunas fuentes científicas, lo que permitió conocer la situación de la empresa, para de esta, forma buscar potenciar las oportunidades y fortalezas identificadas, así como minimizar o aminorar sus amenazas o debilidades. Las estrategias propuestas buscan potenciar la marca de la granja, así como de sus producto estrella y posicionarla dentro del mercado. Sin embargo, es importante mencionar que dada la dinámica del mercado actual, estas estrategias podrían estar sujetas a cambios o modificaciones según considere la gerencia de la empresa.

PALABRAS CLAVE:

Marketing, estrategias, granja



GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Marketing Plan for the Poultry Company El Eden Located in the Vereda Guamo Pequeno, Municipality of Piedecuesta

AUTHOR(S): Yilisbey Andrea Romero Uparela

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Argemiro Leal Plata

ABSTRACT

This document presents a marketing plan for the El Edén Poultry Company located in the Vereda Guamo Pequeno, municipality of Piedecuesta. This work seeks to be a roadmap to present the most appropriate strategies for the company based on resources (human, technical and financial) and organizational objectives. The foregoing based on the findings and data collected through the analysis of the environment (external and internal), carried out from an exhaustive and methodical study, the result of different visits and meetings with farm workers with the support of some scientific sources, which allowed to know the situation of the company, in order to seek to enhance the opportunities and strengths identified, as well as minimize or lessen its threats or weaknesses. The proposed strategies seek to enhance the farm's brand, as well as its flagship product, and position it within the market. However, it is important to mention that given the current market dynamics, these strategies could be subject to changes or modifications as deemed by the company's management.

KEYWORDS:

Marketing, strategies, farm

1. Generalidades

1.1. Información General

Tabla 1.

Información General

Representante legal	Luis Hernan Devera Toscana
Actividad económica	Avícola- Granja El Eden
Número de empleados	Cuatro empleados directos y una contadora por prestación de servicios
Dirección oficina	Cra 47a #53-48 (Bucaramanga)
Dirección finca	Vereda el Guamo Pequeño – Piedecuesta

Nota: Elaboración propia a partir de Avícola El Edén (2021)

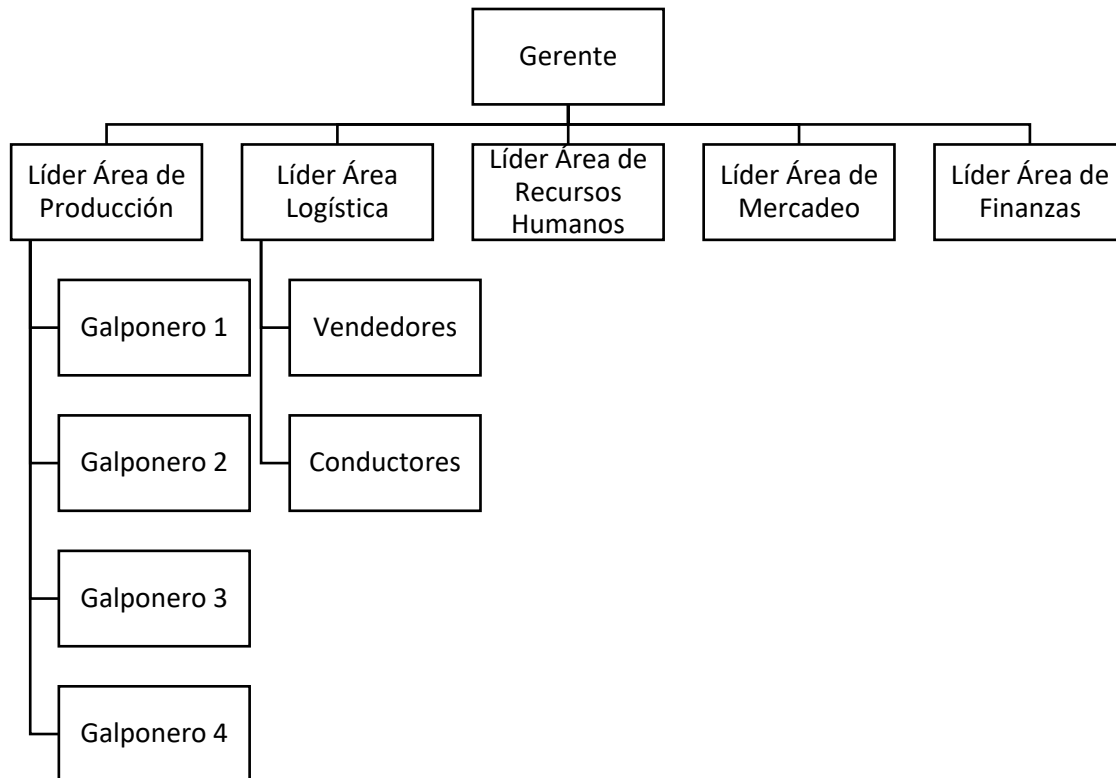
1.2. Reseña Histórica

Avícola El Edén es una empresa que inició su actividad hace 30 años, cuando se escaló en la comercialización de huevos y querer su propio proceso de producción en la producción de huevos. Con el transcurso de los años han incorporado nuevas líneas de productos y automatización del proceso con el fin de proveer a sus clientes una solución integral a sus necesidades.

El 25 de noviembre del año 1995 se compra una finca ubicada en la vereda el Guamo pequeño con un galpón que estaba arrendado para aves. Terminado este contrato se compran 5.000 aves marca Isa Brown para empezar con la producción inicial. Esta termina dando buenos resultados y se continua con el proyecto. En el año 1998 se construye el segundo y tercer galpón para ocuparlos con 7.000 aves cada uno, luego en el año 2000 se realiza el cuarto galpón en el cual se ingresaron otras 6.000 aves, teniendo una producción total de 25.000 aves. Se inició como empresa natural en el año 1995, en el 2005 se pasó a una sociedad comandita, luego a una S.A.S y por último volvió a ser persona natural nuevamente.

1.3. Organigrama

Figura 1.
Organigrama



Nota: Avícola El Edén (2021)

1.4. Proceso de Producción

Compra de pollas de 1 día de nacidas \$2.800 pesos aproximadamente 5.000 pollas, que se tratan durante 5 meses. El proceso tiene un tiempo de 5 meses donde las primeras 4 semanas se proporciona un pre-iniciador a la pollita (tipo de alimento), después de la quinta semana hasta la octava se les da iniciación (otro tipo de alimento), luego de la semana 9 hasta la semana 14 se les da levante (otro tipo de alimento) y la semana 15 a la 20 se les da pre-postura (otro alimento), luego de la 21 a la 28 arranque (otro tipo de alimento) y de ahí en adelante alimento especial número 1. Desde la semana 25 arrancan con el 95% de efectividad de producción de huevos tipo AA y AAA, se recoge huevo 3 veces al día.

2. Planteamiento del Problema

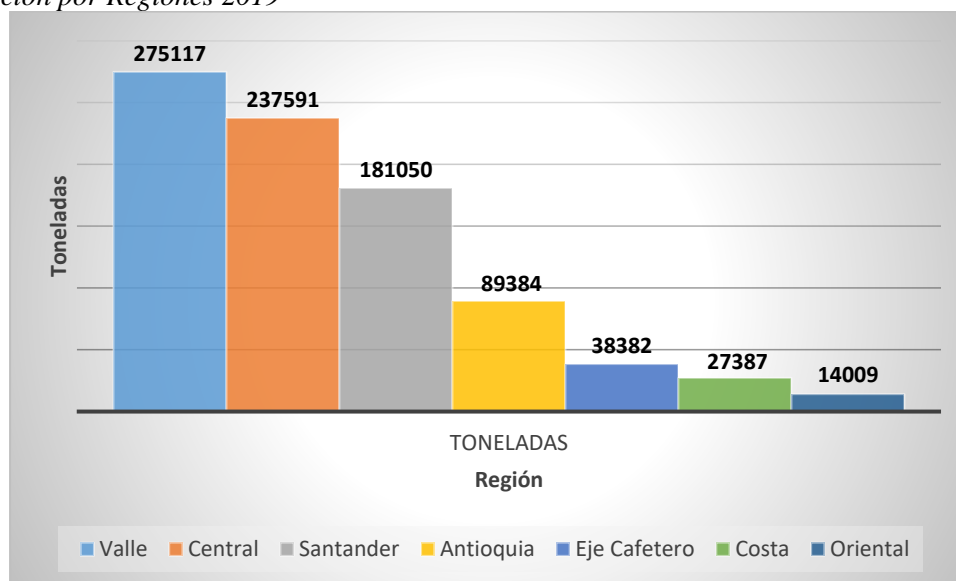
De acuerdo con Industria Avícola (2020), Latinoamérica se ha convertido en una de las regiones de mayor producción avícola en el mundo. No obstante, la avicultura latinoamericana presenta grandes variaciones dependiendo del país en cuanto a producción, tecnología, uso y disponibilidad de materias primas, disponibilidad de recursos de genética, logística e infraestructura, así como potencial de exportación. Para el caso nacional, según la Federación Nacional de Avicultores (FENAVI), en el renglón de los huevos, Colombia aumentó la cantidad de ponedoras en producción 27.03% ubicándose nuevamente detrás de México, mayor productor de huevos de Latinoamérica (Ruíz, 2020).

Figura 2.
Producción de Huevo en Colombia



Nota: Cifras dadas en millones de huevo. Tomado de (Agronegocios, 2021)

El Departamento de Santander, presenta una trayectoria gradualmente creciente en las actividades avícolas con niveles levemente superiores de la agricultura. En términos generales, el departamento responde por 25% de la producción avícola, con 340.000 toneladas de pollo y 2.900 millones de huevos al año. Cuenta con 1.026 granjas en 8 municipios, y decenas de compañías del sector que generan 40.000 empleos directos y unos 70.000 indirectos (Semana, 2019).

Figura 3.*Producción por Regiones 2019*

Nota: Elaboración propia a partir de (Minagricultura, 2020)

Una de las características del renglón huevo es que la concentración de la producción está distribuida entre grandes, medianos y pequeños productores. Para el año 2019, solo 30 empresas alcanzaron una participación en el encasetamiento¹ total de 49.8%, un 10% agrupa a las medianas-grandes, y el resto (40%) a las medianas-medianas y pequeñas productoras (FENAVI, 2020).

La empresa Avícola El Edén, cuenta con una trayectoria de 30 años de participación en el mercado y actualmente cuenta con 5 trabajadores directos y 10 indirectos. Como se puede observar el subsector pecuario presenta una importante participación dentro del sector agrícola, coadyuvando dinamismo dentro de la economía tanto departamental como nacional. Sin embargo, la empresa ha identificado una disminución en sus ventas lo cual afecta su liquidez, impidiendo que cumpla con sus obligaciones en el corto plazo como el pago de cuotas bancarias, pago a ciertos proveedores, compra de insumos, entre otras. Por esta razón, la

¹ Es la actividad correspondiente al momento en que un lote de aves es llevado a la caseta o galpón donde van a comenzar su periodo productivo.

empresa atendiendo a la dinámica comercial y a los diversos retos que afrontan las empresas del siglo XXI, se ve en la necesidad de estructurar un plan de marketing acorde a los lineamientos y metas propuestas por la gerencia, para diseñar estrategias oportunas que aseguren su sostenibilidad y crecimiento a partir de la reducción de amenazas y debilidades, buscando potenciar sus oportunidades y fortalezas.

Con base en lo anterior se formula la siguiente pregunta de investigación

¿Qué elementos debe contemplar el plan de marketing para lograr que la empresa Avícola El Edén logre incrementar el número de recaudos y la cantidad de ingresos generados a partir de su actividad comercial?

3. Antecedentes

El proyecto presentado por Domínguez y Bravo (2017) titulado “Plan de mercadeo para una granja productora y comercializadora de huevo ecológico en la ciudad de San Juan de Pasto” a partir de la necesidad que tiene la empresa de enfrentar un mercado cada vez más dinámico y competitivo. A partir lo anterior, los autores proponen un plan de marketing que encara las principales debilidades y amenazas de la empresa a partir de la proposición de estrategias acordes con la situación actual de la granja productora. Con este trabajo, Domínguez y Bravo (2017) brindan una hoja guía para que la empresa tenga las herramientas básicas para lograr su sostenibilidad y crecimiento dentro de este sector que, según los autores, ha presentado un incremento considerable en los últimos 5 años.

El trabajo propuesto tiene un alcance descriptivo y un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) donde se parte de la información recolectada por medio de una encuesta y una lista de chequeo para proponer una estrategia principal y dos complementarias, seleccionadas a partir de unas variables propuestas y evaluadas por el gerente general y los líderes de departamento de cada área o sección de la empresa. Como resultado de este trabajo los autores indican que un alto grado de personas consumen el huevo tradicional pero que aún falta más conocimiento del huevo ecológico; sin embargo, la población que tiene algún tipo de conocimiento sobre los huevos ecológicos garantiza su calidad tanto en su sabor como en los beneficios nutricionales, lo que permite evidenciar un producto con alto potencial y crecimiento. Es importante, por lo tanto, crear estrategias de publicidad y promoción a través de las redes sociales, para que el producto pueda darse a conocer dentro de muchos más hogares y así pueda posicionarse dentro del mercado.

Otro trabajo presentado por Castillo (2019), titulado “Plan de mercadeo para la empresa distribuidora Avícola La Granja” presenta un plan de mercadeo a partir de las oportunidades de mejora identificadas, ya que a pesar que la empresa cuenta con más de 20 años de

experiencia en el mercado, no ha propuesto una dinámica laboral adaptada a los diferentes retos del siglo XXI afectando sus ventas. Para la estructuración de plan de mercadeo se identificaron dos problemas principales que tenía la granja avícola: el primero de ellos estaba relacionado con la atención postventa ya que se logró determinar que sus clientes no contaban con un mecanismo de comunicación directa con la empresa donde se lograra atender las diferentes Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR). Lo anterior, se logró identificar a partir de una encuesta aplicada a los principales clientes quienes manifestaron la necesidad de tener una comunicación asertiva con la empresa donde se pudiera resolver sus PQR en un término no mayor a 48 horas. El otro problema identificado fue el aumento en las ventas de algunas empresas no constituidas las cuales, al no tributar ni pagar las diferentes obligaciones de ley, podían ofrecer un producto a un costo menor. Sin embargo, se propuso un plan de promoción y propaganda donde se impartiera las principales ventajas de apoyar empresas constituidas para poder garantizar la calidad esperada en el producto favoreciendo directamente al consumidor o cliente final.

Finalmente, el trabajo presentado por Mendoza y Rueda (2011), analizan la factibilidad para la creación de una empresa avícola en el municipio de San Gil, Santander, dadas las oportunidades y buen posicionamiento de Colombia en este sector. A partir de los resultados, se logró concluir que el 82% de los establecimientos comerciales en el municipio de San Gil, estarían interesados en invertir y comercializar en la planta procesadora avícola. La mano de obra existente en la región permitiría a la empresa operar de manera eficiente, además, su estructura organizacional se organizará para controlar los diferentes procesos acordes a los objetivos estratégicos que se proyectan para la empresa, delimitando funciones específicas para cada cargo a partir de la capacidad de carga laboral por trabajador y la tareas específicas estipuladas.

4. Justificación

La industria avícola de Santander se asienta como la dueña del 25% de la producción nacional de huevo y carne de pollo. Su importancia es de tal magnitud que representa el 77,8% del Producto Interno Bruto, PIB, pecuario del departamento y se concentra en ocho municipios: Lebrija, Piedecuesta, Floridablanca, Los Santos, Zapatoca, Girón, Rionegro y Sabana de Torres, que se erige como el epicentro futuro del sector y con alta tecnología (Vanguardia, 2019).

La industria avícola sigue siendo uno de los sectores más característicos de la producción agroindustrial de Santander. El departamento responde por 25% de la producción avícola nacional, con 340.000 toneladas de pollo y 2.900 millones de huevos al año (Semana, 2019), lo que convierte a la avicultura en una actividad fundamental para el desarrollo económico del departamento y en el origen de un flujo apreciable de recursos que se irrigan a nivel local y permiten dinamizar otros sectores de la economía como el comercio y demás servicios. Además, esta actividad, adicional a su contribución sobre el PIB regional, tiene un impacto significativo sobre las comunidades donde se establecen las granjas dando alivios no solo económicos a las familias de estos municipios, sino realizando actividades en favor de estas comunidades como el mejoramiento de las vías de acceso, el cuidado y preservación del medio ambiente, donaciones en especie (huevos y pollo), así como las donaciones en efectivo y los patrocinios deportivos. Adicionalmente, la mano de obra que emplean proviene del mismo sector en el cual se encuentran ubicadas las granjas y en no pocos casos ofrecen vivienda dentro de las granjas para sus trabajadores y sus familias.

Las ventas por producto de la empresa están alrededor de \$552.934.170 COP de enero 01 al 30 de junio del 2021, los cuales abarca 23.250 Huevo Rojo Revoltura Pequeño, 410.720

Huevo Rojo Revoltura Mediano, 1.499.340 Huevo Rojo Revoltura Grande y 3.920 Gallinas Rojas (ver Tabla 2)

Tabla 2.

Total ventas primer semestre 2021

Huevo rojo pequeño (unidades)	Huevo rojo mediano (unidades)	Huevo rojo grande (unidades)	Gallinas rojas (unidades)	Total en ventas (millones)
23.250	410.720	1.499.340	3.920	\$552.934.170

Nota: Información suministrada por Avícola El Edén (2021)

El año 2020 lo cerró aproximadamente sobre los \$1.167.812.000 siendo el Huevo Rojo Revoltura Grande el producto más destacado; su mercado está concentrado principalmente en Valledupar – Departamento del Cesar - Colombia y en cuanto a su distribución se despacha pedidos dos veces por semana y el comprador asume el costo del flete que es aproximadamente \$10 pesos/huevo. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura, para el año 2020 los colombianos tuvieron un consumo per cápita de 325 huevos lo que representó un crecimiento de 34% frente al consumo de hace 10 años (214 unidades). Además, el crecimiento de ese año fue de 11,6% puesto que se consumieron 291 huevos por persona, es decir, 34 más que la cifra de 291 de 2019 (MinAgricultura, 2020)

El estudio de mercado que se realizará busca analizar los diferentes factores que impactan sobre la actividad productiva y comercial de la empresa brindando una hoja ruta sobre las estrategias que esta debe implementar para asegurar su continuidad y crecimiento dentro del mercado, analizando las condiciones del macro y micro-entorno con el propósito de plantear estrategias que le permitan sobresalir de su competencia e instaurarse como una empresa líder dentro del subsector avícola.

Finalmente, se busca con la elaboración de este proyecto que la empresa Avícola El Edén, efectúe un seguimiento a cada una de las estrategias formuladas con el propósito de concertar y realizar modificaciones sobre las mismas (si es necesario) y de esta forma asegurar el mejoramiento continuo en todos los procesos. La información que arroje el estudio de

mercado servirá para la toma de decisiones asertivas a partir de la evaluación y análisis de las condiciones identificadas buscando abrir nuevos mercados en el territorio nacional.

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Diseñar una estrategia de marketing que le permita a la empresa Avícola El Edén ganar participación dentro del mercado para consolidarse como una empresa líder dentro del sector

5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del mercadeo a la que pertenece la empresa y el sector
- Evaluar factores que intervienen en la operación de la empresa identificando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con el fin de determinar propuestas estratégicas que permitan mitigar o potencializar los impactos según sea el caso.
- Plantear los objetivos de marketing y seleccionar estrategias a implementar, buscando integrar de forma eficaz la actuación de la empresa con el mercado y el entorno.
- Definir el plan de acción propuesto desde la construcción de indicadores de gestión con los que se mida y se logre analizar el desempeño de las acciones.

6. Marco de Referencia

6.1. Marco Teórico

6.1.1. Definición del Marketing

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2007), el marketing es la administración redituable de las relaciones con el cliente. La meta doble del marketing consiste, por un lado, en atraer nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y, por otro, mantener y hacer crecer los clientes actuales al entregarles satisfacción. Definido de manera general, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, con valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, Kotler & Armstrong (2007) definen el marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos.

El marketing, por lo tanto, implica administrar mercados para establecer relaciones redituables con el cliente. Sin embargo, para crear esas relaciones hace falta trabajo. Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de marketing, fijar sus precios, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades como el desarrollo de productos, la investigación, la comunicación, la distribución, y la fijación de precios y el servicio resultan fundamentales para el marketing.

Es así que el marketing es considerado como un elemento fundamental al momento de estructurar una idea de negocio, ya que puede dar una mirada sobre las características que debe tener el producto o servicio a ofrecer, así como el comportamiento que tendrán los consumidores y el potencial de ganancias que se pueden llegar a generar.

6.1.2. Bases del Marketing

Las bases del marketing en Estados Unidos se establecieron en la época colonial, cuando los primeros colonos europeos comerciaban entre sí con los americanos nativos. Algunos colonos se convirtieron en minoristas, mayoristas y comerciantes ambulantes. Sin embargo, el marketing en gran escala no empezó a tomar forma en ese país hasta el inicio de la Revolución Industrial, en la segunda mitad del siglo XIX. A partir de entonces, el marketing ha evolucionado en tres etapas sucesivas de desarrollo: orientación al producto, orientación a las ventas y orientación al mercado (Rodríguez, Fundamentos de mercadotecnia , 2014).

- **Orientación al producto:** Las empresas que tienen una orientación al producto se concentran por lo común en la calidad y cantidad de las ofertas, suponiendo a la vez que los clientes buscarán y comprarán productos bien hechos y a precio razonable. Esta manera de pensar comúnmente se asocia con una época pasada, cuando la demanda de bienes excedía en general a la oferta y el enfoque primordial en los negocios era producir con eficiencia grandes cantidades de productos. Encontrar los clientes se consideraba una función relativamente menor.
- **Orientación a las ventas:** La crisis económica mundial de finales de la década de 1920 (comúnmente conocida como la Gran Depresión) cambió la forma de ver las cosas. A medida que los países desarrollados salieron de la depresión, se hizo evidente que el problema económico principal ya no era como fabricar con eficiencia, sino más bien como vender la producción. La orientación a las ventas se caracterizó por una gran confianza en la actividad promocional para vender los productos que la compañía deseaba fabricar. En esta etapa, la publicidad consumía la mayor parte de los recursos de una empresa y la administración empezó a respetar y a otorgar responsabilidades a los ejecutivos de ventas.

- Orientación al mercado: Con una orientación al mercado, las compañías identifican lo que quieren los clientes y adaptan todas sus actividades para satisfacer esas necesidades con la mayor eficiencia posible. Usando este enfoque, las empresas hacen marketing y no simplemente se dedican a vender. El marketing se incluye en la planeación de la compañía a largo plazo así como a corto (Rodríguez, Fundamentos de mercadotecnia , 2014).

6.1.3. Importancia del Mercadeo

Hoy en día las empresas exitosas están muy comprometidas con los clientes para poder satisfacer sus necesidades, por tal motivo ponen en marcha estrategias o planes de marketing que les permiten tener una relación mucho más cercana a sus clientes, buscando conocer las necesidades básicas y determinar el comportamiento del mercado. Es por esto que Gil (2018) indica:

El mercadeo como actividad y especialmente en el sector privado, es una conjunción de procesos que parte en la creación, comunicación, estructuración e intercambio con el consumidor, llegando hasta inclusive y no solo al entendimiento del usuario final y a la satisfacción de la oferta entregada. Todas estas acciones siempre van encaminadas hacia un norte u objetivo que está directamente relacionado con el cliente, la práctica de oferta y demanda y la mejora continua (p. 4)

De este modo el mercadeo o la mercadotecnia se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios que ofrece, así como la definición del producto o servicio en base a las preferencias del consumidor, de forma tal que permitan crear un intercambio entre empresa y consumidor que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización. (Ceballos, 2017). Es así que la importancia del mercadeo radica en la necesidad que tienen las diferentes

organizaciones de adaptarse a un entorno cada vez más dinámico y competitivo donde se reflejan constantes cambios en los escenarios y la incertidumbre que se presenta en los mercados es la constante que las empresas deben analizar para cimentar estrategias que se adapten a los retos del nuevo siglo.

6.1.4. Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado ofrece la oportunidad de ganar ventaja competitiva en un mercado de intensa competencia, por medio de la diferenciación. Este enfoque implica la identificación de los distintos beneficios que los grupos homogéneos buscan, ya que permite determinar necesidades y características relevantes. Dentro de las variables de la segmentación del mercado se pueden encontrar:

- Segmentación geográfica: Dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o vecindarios.
- Segmentación demográfica. Dividir el mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.
- Segmentación psicográfica. Divide a los consumidores en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad.
- Segmentación conductual. Divide a los consumidores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto.

Con la información sobre cada segmento, la empresa escogerá a cuál o a cuáles segmentos va a dirigirse. La empresa podrá decidir entre dirigirse a uno o dos segmentos del mercado total, lo que se llama estrategia de concentración de mercados. Podrá eventualmente decidir captar a todo el mercado lanzando productos diferenciados específicos para cada uno

de los segmentos o, eventualmente, incluso podrá hacer lo que se llama Mercadotecnia Indiferenciada, es decir, un solo producto para todo el mercado (lo que en el fondo significa no segmentar). (Rodríguez, Fundamentos de la mercadotecnia, 2013)

Además de las características del mercado, este se ve influenciado por situaciones externas que ocurren dentro de entorno, las cuales tienen efectos positivos o negativos sobre la productividad de una empresa. En ese sentido, el entorno del marketing hace referencia a todos los participantes y las fuerzas externas que influyen en la capacidad del marketing para desarrollar y mantener transacciones exitosas con sus consumidores objetivo. Se trata pues de un elemento de profunda incidencia sobre la empresa, el cual puede representar ventajas como desventajas.

El análisis del entorno se divide en el estudio de las tendencias globales del entorno general y específico de la organización, y la forma de cómo pueden afectar los atributos y la imagen de la empresa, se analiza el entorno desde en función de los factores que pueden ejercer influencia, directa o indirecta.

Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas de adquirir o vender. Las fuerzas externas afectan directamente a los proveedores y distribuidores. Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite a las organizaciones desarrollar una misión clara, formular estrategias para lograr objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr objetivos anuales

Por otra parte el estudio del microentorno tiene como objetivo principal mantener las relaciones de intercambio eficientes con los clientes, buscando relaciones con proveedores e intermediarios que intervienen dentro de la empresa y garantizan el éxito en las operaciones

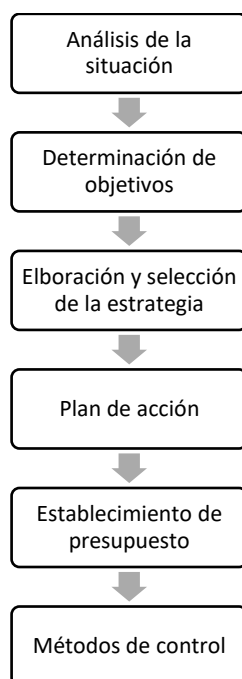
internas. El análisis del Microentorno está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este análisis es fundamental puesto que las pequeñas empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir. (Bramnik, 2018)

6.1.5. Plan de Marketing

Un plan de marketing es considerado un instrumento de gestión imprescindible dentro del proceso de planificación que se debe llevar a cabo para lograr el éxito en una organización, principalmente la herramienta es estratégica a la hora de definir sus funciones y los campos de responsabilidad, así mismo se permite conocer el mercado, los competidores, las condiciones económicas, la tecnología entre otros, de este modo ayuda a lograr los objetivos corporativos relacionados con cada organización y puede controlar la gestión ya que prevé los diferentes cambios que pueden presentarse para resolverlos de una manera adecuada. (Castrillón, 2016)

6.1.5.1. Etapas del plan de marketing. El plan de marketing requiere un trabajo metódico y organizado para su construcción. De acuerdo con Sainz (2018) es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha. Las etapas presentes para su elaboración están ilustradas en la Figura 4.

Figura 4.
Etapas del Plan de Marketing



Nota: Elaboración propia a partir de (Marketing XXI, 2022)

6.2. Marco Conceptual

6.2.1. Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta que busca definir las mejores medidas que debe tomar una empresa de acuerdo con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades a las cuales se enfrenta. Dicho análisis permite que una organización pueda formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades utilizar a tiempo sus oportunidades y anticipar el efecto de sus amenazas (Ponce, 2007).

En este sentido, el desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos clave: el primero, permite identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que está particularmente bien y por lo tanto distingue a sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos o en la capacidad de respuesta. El segundo es encontrar un nicho en el medio. Un

nicho es la posición de la empresa en un segundo mercado compatible con la visión corporativa. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas del medio. El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance. (Serna, 2008)

De esta manera la implementación de una matriz DOFA pretende mejorar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva (Hill & Jones, 2009). Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales:

- *Estrategia de funciones*, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.
- *Estrategia de negocio*: Comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna *combinación* de éstas.
- *Estrategia global*: Refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.
- *Estrategia corporativa*: Responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a

largo plazo de la organización y cómo se debe introducir esta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva? (Hill & Jones, 2009).

6.2.2. PESTEL

Para el estudio del macroentorno de la organización se aplica la herramienta PESTEL, la cual ayuda a comprender los ciclos de mercado, la posición de la empresa y los efectos de la dirección operativa. Por sus siglas, PESTEL hace referencia a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, explicados a continuación:

- a) **Factores Políticos:** Se incluyen las normativas nacionales o internacionales relacionadas con el quehacer de la empresa, la estabilidad gubernamental, las regulaciones sobre aspectos como comercio exterior, procesos de contratación, entre otros.
- b) **Factores Económicos:** Hacen referencia al ciclo económico, el producto interno bruto, los efectos de la inflación, la oferta monetaria, el interés, el nivel de desarrollo del país.
- c) **Factores Sociales:** Dentro de esta categoría se tienen en cuenta la movilidad social, la tasa de desempleo, las costumbres de la población, los estilos de vida, el nivel educativo, los patrones culturales entre otros.
- d) **Factores Tecnológicos:** Denotan los avances tecnológicos dentro del área en la cual se encuentra la empresa, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología.
- e) **Factores Ecológicos:** Los factores ecológicos engloban el efecto que puede tener la empresa sobre el medio ambiente, las políticas de gestión sostenible y cómo afecta el cambio climático a la industria.

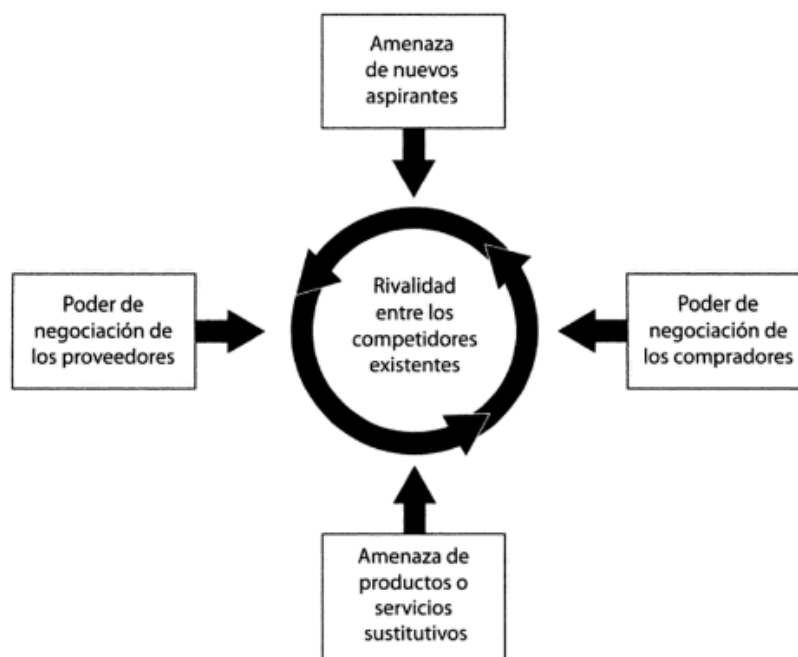
- f) **Factores Legales:** Esta categoría se suele anexas al grupo de factores políticos, sin embargo, al analizarla por aparte tiene en consideración las leyes relacionadas con el empleo dentro del país, así como otras leyes laborales y las leyes que rigen la actividad económica de la organización (Esparragoza & Henao, 2012).

6.2.3. Modelo de Competitividad de Porter El modelo de competitividad de Porter establece que las condiciones macroeconómicas generan las oportunidades para que las empresas creen bienes y servicios con valor agregado, usando métodos eficientes. Porter propone un modelo de competitividad definido por cinco fuerzas que son:

- i) Los competidores potenciales como barreras de entrada,
- ii) La amenaza de productos y/o servicios sustitutos,
- iii) La rivalidad del mercado,
- iv) El poder del comprador y
- v) El poder del proveedor

De acuerdo con Pimentel et al. (2014), Estos factores siguen una línea teórica neoclásica en las cuales las empresas tienen una ventaja comparativa, pues propone un marco de reflexión estratégica y sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector (ver Figura 5).

Figura 5.
Diamante de Competitividad



Nota: (Porter, Ser competitivo, 2009)

Entonces, el diamante de competitividad de Porter resalta la existencia de factores intrínsecos de una industria, pues si se toma como ejemplo un sector con una baja rivalidad, no sería suficiente para garantizar que en cuestión de poco tiempo otras empresas penetraran masivamente, por lo que la rentabilidad descendería alarmantemente. Martínez y Milla (2005) indican:

Sí se trata de un sector con baja rivalidad y además protegido contra nuevos ingresos, tampoco sería suficiente garantizar una alta rentabilidad, debido a la existencia de otras dos fuerzas como lo son los proveedores del sector y por supuesto los clientes, pues ambos tratarían de quedarse con la máxima porción de esta rentabilidad, razón por la cual las empresas del sector deben impulsar el poder de negociación para mantenerse a flote.

1. **Participantes Potenciales:** La amenaza de nuevos entrantes hace referencia especialmente a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. Por lo

tanto, el alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada de nuevos competidores; en otras palabras, depende de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción combinada de los competidores actuales (Martínez & Milla, 2005).

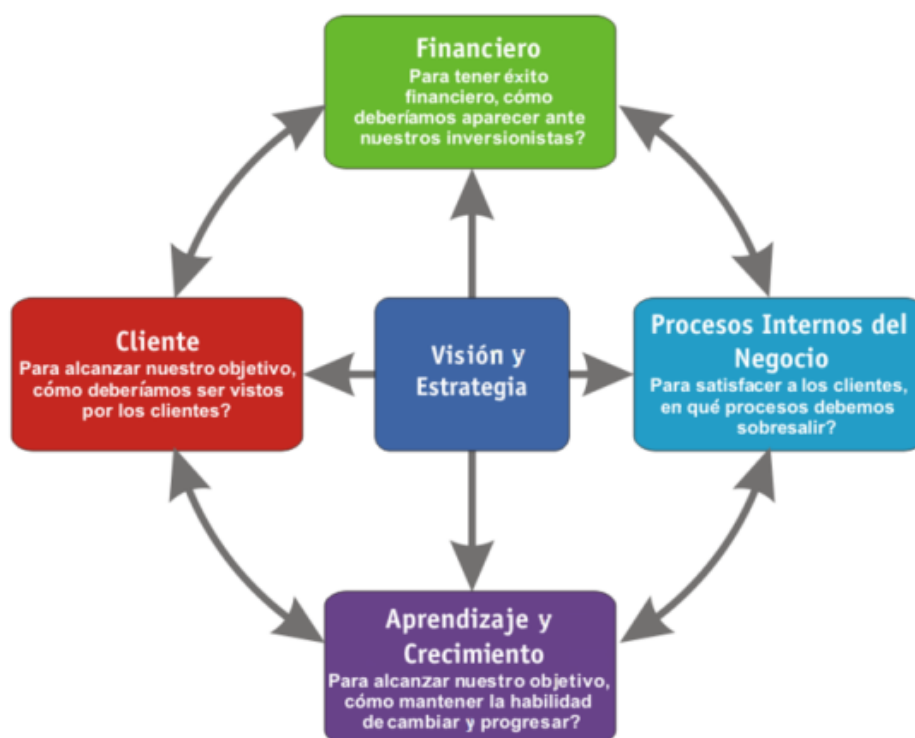
2. **Compradores:** Esta fuerza analiza la posición de los compradores los cuales pueden asociarse en forma conjunta para solicitar un producto o servicio, entonces es necesario observar que entre mayor es su negociación, el precio deberá ser más competitivo, lo que puede representar una mayor dificultad para la empresa, sobre todo cuando está iniciando y aún se encuentra en busca del posicionamiento en el mercado (Porter, Ser competitivo, 2009).
3. **Sustitutos.** Esta fuerza trata de la importancia que tienen no solo la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros iguales o con las mismas características, entonces al competir todas las empresas de un sector con otros sectores que producen productos y servicios sustitutivos, limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente (Martínez & Milla, 2005). Para controlar este fenómeno, se debe estar atento a los cambios del mercado y prever lo mejor posible la relación calidad/precio de los productos sustitutivos, para hacer los productos ofrecidos más atractivos.
4. **Proveedores:** Estos pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida de precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector, razón por la cual juegan un papel de vital importancia en cualquier sector.

6.2.4. *Balanced Scorecard*

La herramienta de gestión que permite el direccionamiento de una organización en forma proactiva e integra aspectos como la dirección estratégica y la evaluación de desempeño, se conoce con el nombre de Balanced Scorecard Creado en las postrimerías del siglo XX por Robert S. Kaplan y David P. Norton, como un aporte práctico importante para el mejoramiento de la gestión organizacional (Torres, 2002). Así mismo, esta herramienta propone una metodología que permite una evaluación integral de las metas de la organización, considerando un conjunto de indicadores que privilegian la optimización de los intereses globales de la organización por sobre los parciales. Su carácter holístico permite identificar factores clave que inciden en el proceso organizacional, en virtud de los cuales se puede decidir oportunamente una determinada acción correctiva.

La Figura 6 presenta las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se puede apreciar que es un sistema que considera todos los procesos estratégicos de la organización

Figura 6.
Balanced Scorecard



Nota: (Gestiopolis, 2020)

7. Metodología

7.1. Tipo de Investigación

El trabajo tiene un alcance descriptivo ya que pretende conocer cuál es la situación actual la empresa Avícola El Edén ubicada en el municipio de Piedecuesta, con el fin de establecer las estrategias que buscan posicionar a la empresa dentro del mercado.

7.2. Enfoque

El presente proyecto tiene un enfoque cuantitativo ya que pretende realizar un análisis estadístico para la recolección de los hallazgos.

7.3. Instrumentos

7.3.1. Encuesta

Teniendo en cuenta la literatura revisada para la construcción del marco referencial del presente trabajo, así como trabajos previos realizados, se aplicará una encuesta, a partir del programa “QuestionPro” con preguntas cerradas la cual ayudará a caracterizar al mercado objetivo, siendo este el instrumento principal para la recolección de la información durante el trabajo de campo.

7.3.2. PESTEL

El análisis PESTEL, (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), es una herramienta utilizada para analizar el entorno externo donde se desenvuelve una empresa. A través de esta herramienta se logran identificar tanto las oportunidades que tiene como las amenazas a las cuales se enfrenta (Corvo, 2018). Mediante esta herramienta se analizarán todos

aquellos factores que no puede controlar la empresa y que impactan sobre su actividad comercial.

7.3.3. Las 5 Fuerzas de Porter

Dentro del análisis del microentorno se realizará la determinación de las 5 fuerzas de Porter, las cuales tienen en cuenta los factores: poder de negociación de los clientes y proveedores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores. La finalidad de la aplicación de este análisis es maximizar los recursos vigentes que puede utilizar la organización para la implementación de estrategias de marketing que puedan impactar de manera positiva en sus ventas.

7.3.4. Matriz DOFA

La matriz DOFA, es una técnica de planeación mediante la cual se pretende analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una empresa con el fin de determinar estrategias y tomar decisiones que puedan mejorar el direccionamiento de esta. (Rodríguez, 2018). Mediante la DOFA se propondrán las estrategias de marketing que se analizarán con base en el análisis externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades) previamente realizado.

7.4. Fases del Proyecto

Se divide en cuatro fases: 1) Fase preparatoria, 2) Aplicación de instrumentos, 3) Fase analítica y 4) Fase informativa.

7.4.1. Fase Preparatoria

Esta fase inicial da respuesta a tres intenciones concretas: construir un marco teórico que permita contextualizar la investigación desarrollada, tomar las decisiones en torno al diseño de los instrumentos adecuados a los objetivos y problema planteados y reflexionar en torno a la información obtenida con expertos.

7.4.2. Aplicación de Instrumentos

Trata de la obtención de datos de acuerdo con los objetivos establecidos. Esta fase permitirá conocer el entorno donde la empresa realiza su actividad comercial y la percepción que tienen los consumidores con respecto a su comportamiento y su patrón de consumo

7.4.3. Fase Analítica

Es el conjunto de operaciones, reflexiones y comprobaciones realizadas a partir de los datos obtenidos después de la aplicación de los instrumentos y su relación al problema de investigación. Este análisis, permitirá evaluar las estrategias propuestas y su impacto sobre la empresa en un periodo de tiempo determinado.

7.4.4. Fase Informativa

La última fase presenta las nuevas perspectivas y las conclusiones propuestas a partir de los hallazgos identificados en el trabajo.

8. Diagnóstico de la Situación Actual

El diagnóstico de la situación actual permite conocer la realidad objetiva de la empresa. Este análisis permite identificar las principales problemáticas y necesidades de la empresa buscando proponer estrategias de mejora. Para cumplir con lo anterior se propone una encuesta la cual busca conocer la percepción de los clientes, facilitando la identificación de tendencias, requisitos y detalles similares los cuales serán sujetos a un análisis posterior.

8.1. Población

El mercado potencial para la granja Avícola El Edén está constituido por dos sectores: i) El sector comercial (tiendas de barrio, supermercados y comercializadoras de huevos) y ii) El sector residencial (personas naturales), quienes necesitan el producto para su consumo o comercialización del mismo.

8.2. Muestra

De acuerdo con Invest In Santander (2020), la población de Bucaramanga y su Área Metropolitana (AM) está conformada por 1.141.671 habitantes. A partir de esta información se aplica la fórmula de población finita para lograr determinar el número de personas a quienes se aplicará la encuesta (ver Anexo A)

Ecuación 1.

Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * \sigma^2}{(N - 1) * e^2 + \sigma^2 * Z^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N=Tamaño de la población

σ = Desviación estándar de la población, que cuando no se obtiene su valor es de 0.5

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza. Para 95% =1.96

e= Límite aceptable error muestral = 0.05

Aplicando la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{1.141.671 * 1.96^2 * 0.5^2}{(1.141.671 - 1) * 0.05^2 + 0.5^2 * 1.96^2} = 384$$

Para la aplicación de la encuesta se seleccionaron 10 tiendas de barrio y supermercados dentro de Bucaramanga A.M donde se distribuyeron las encuestas a algunos de los clientes de estos establecimientos durante el mes de noviembre y diciembre del año 2021. Lo anterior se realizó con previa autorización de los propietarios.

- 1) Municipio de Piedecuesta: Dos (2) tiendas y un (1) supermercado
- 2) Municipio de Bucaramanga: Dos (2) tiendas y un (1) supermercado
- 3) Municipio de Floridablanca: Dos (2) tiendas
- 4) Municipio de Girón: Dos (2) tiendas

8.3. Ficha Técnica

Tabla 3.

Ficha Técnica

Aspecto	Descripción
Tipo de investigación	La investigación tiene una metodología de tipo propositiva, ya que dentro del estudio se plantea un análisis de datos donde se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las partes interesadas con la finalidad proponer una estrategia que permita alcanzar la sostenibilidad dentro del mercado para la empresa
Método de investigación	El método de estudio corresponde al deductivo, debido al proceso que se realiza para obtener conclusiones exclusivas a partir de generalidades obtenidas por medio de la observación del fenómeno objeto de estudio.
Fuentes de información	Fuentes Primarias: Cuestionario estructurado Fuentes Secundarias: Estudios previos relacionados con marketing y planeación estratégica en empresas avícolas
Instrumento	Cuestionarios estructurados para la recolección de datos el cual abarcará una serie de preguntas que estarán asociadas con el objetivo de la investigación, con preguntas de tipo cerradas y abiertas.
Modo de aplicación	Directa y dirigida
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Municipio de Piedecuesta: Dos (2) tiendas y un (1) supermercado (115 encuestas) 2) Municipio de Bucaramanga: Dos (2) tiendas y un (1) supermercado (115 encuestas) 3) Municipio de Floridablanca: Dos (2) tiendas (77 encuestas) 4) Municipio de Girón: Dos (2) tiendas (77 encuestas)
Proceso de muestreo	Al ser de población pequeña, se propone una muestra de tipo no probabilística y de tipo decisional
Alcance	Avícola El Edén
Tiempo de aplicación	Noviembre 2021
Necesidades de información	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conocer el hábito de consumo de huevo de los habitantes de Bucaramanga y su Área Metropolitana (A.M) y la frecuencia de compra del producto 2) Conocer los lugares de preferencia de la población objetivo para la compra del producto 3) Identificar si la población objetivo da importancia a la procedencia del producto 4) Identificar el canal más apropiado para llegar al consumidor final 5) Identificar el grado de conformidad de los clientes con el producto que están consumiendo 6) Seleccionar la estrategia de promoción y publicidad más acertada con base en las necesidades y requerimientos de los clientes actuales

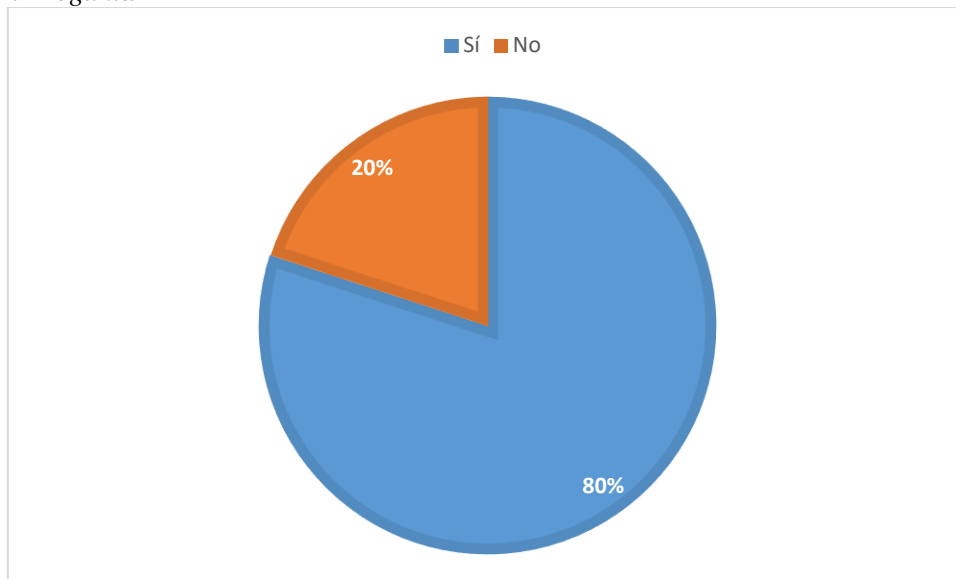
Nota: Elaboración propia

8.4. Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación de la encuesta.

8.4.1. Consumo de Huevo

Figura 7.
Tabulación Pregunta 1

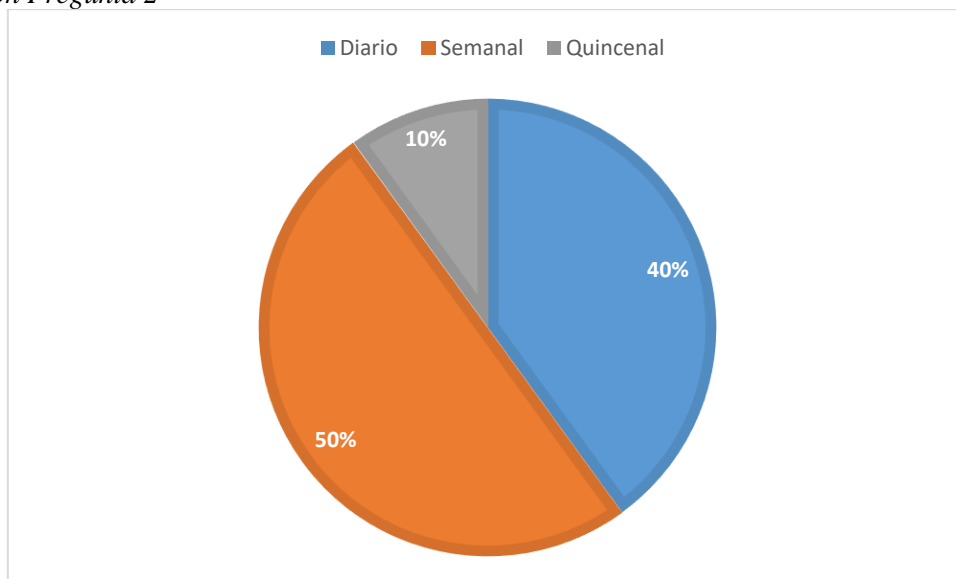


Nota: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

En la Figura 7 se evidencia que el 80% de la población encuestada incluyen el huevo dentro de su dieta alimenticia, demostrando así la importancia que tiene este alimento para muchas familias colombianas, no solo por su aporte en proteínas y nutrientes, sino por su versatilidad en la preparación de diferentes alimentos así como su adaptación a la capacidad adquisitiva de los consumidores, que si bien ha mostrado incrementos en el precio, estos siguen siendo mejores que los de otro tipo de proteínas como el pescado, la carne de cerdo y/o res.

8.4.2. Frecuencia de Consumo de Huevo

Figura 8.
Tabulación Pregunta 2



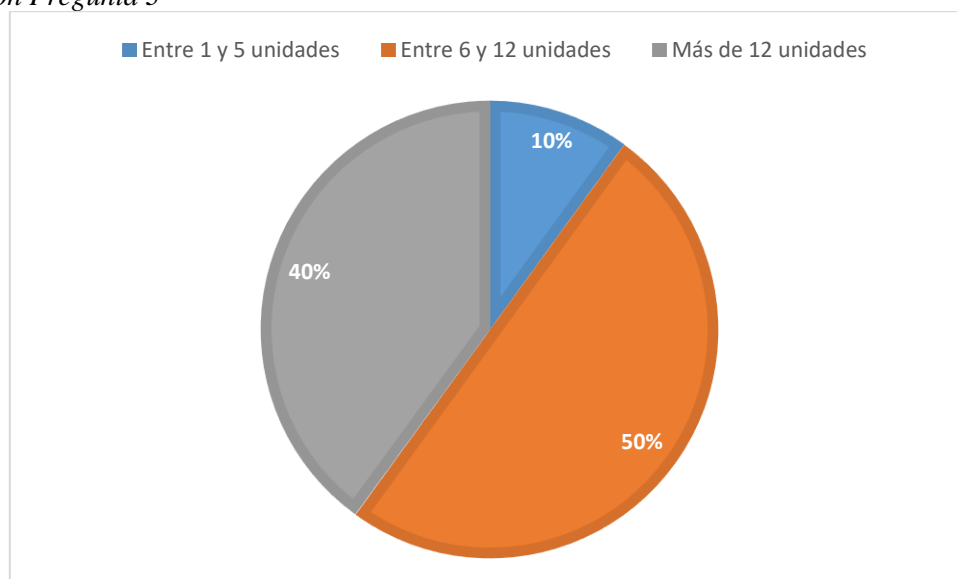
Nota: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Frente a la pregunta ¿con qué frecuencia consume huevo?, el 50% de la población encuestada indicó que su consumo es semanal, seguido por el 40% de los encuestados quienes afirmaron que su consumo es diario y por último el 10% que manifestaron un consumo quincenal. Con base en estos resultados cabe señalar que a pesar que el huevo es un alimento nutritivo y de fácil preparación no prevalece como alimento indispensable o de consumo continuo.

8.4.3. Cantidad de Huevos que Compra

Figura 9.

Tabulación Pregunta 3

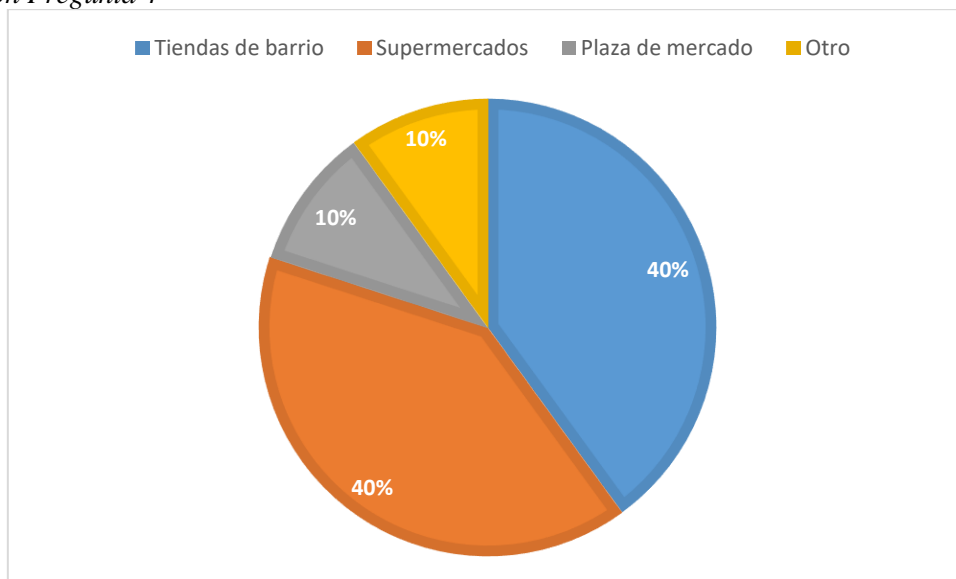


Nota: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Referente a la pregunta ¿Qué cantidad de huevos compra?, los resultados fueron los siguientes: el 50% de los encuestados señalaron que compran entre 6-12 unidades, seguido por un 40% que compra más de 12 unidades y finalmente el 10% que indicaron comprar entre 1-5 unidades.

8.4.4. Lugar Donde Compra Usualmente los Huevos

Figura 10.
Tabulación Pregunta 4

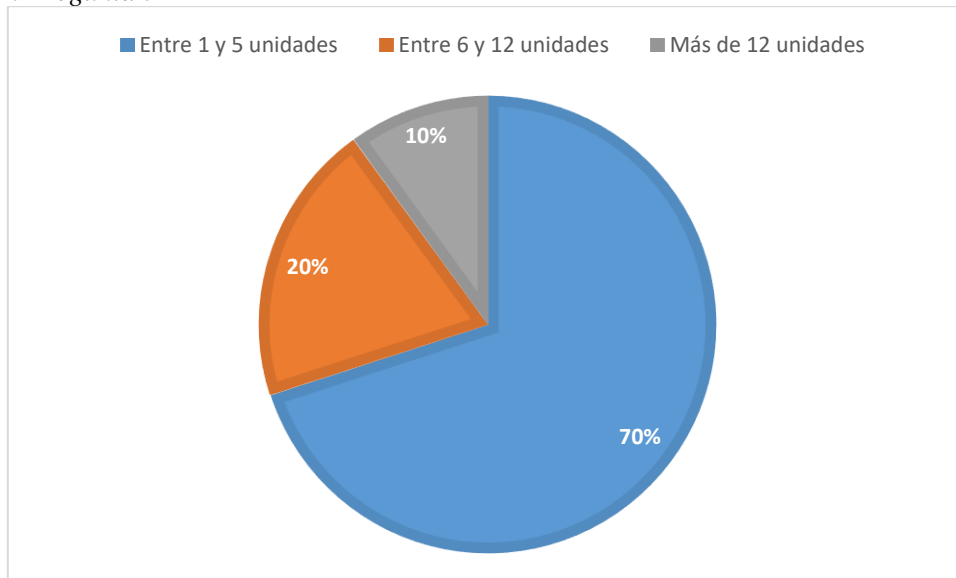


Nota: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Como se evidencia en la Figura 10, los lugares favoritos para la compra de los huevos están los “Supermercados” y “Tiendas de barrio”, con un total del 40 % respectivamente. Lo anterior se da ya que estos lugares brindan facilidades a sus clientes como flexibilidad horaria, suministro de otros productos de la canasta básica, así como otros beneficios como domicilios y servicio puerta a puerta. Por otro lado la “Plaza” y “Otros” cuentan con una participación del 10% lo que permite intuir que para llegar a estos lugares se requiere de un desplazamiento lo que implica tiempo, recorrido y una logística acertada para lograr la compra.

8.4.5. Cantidad de Huevos que Consume al día

Figura 11.
Tabulación Pregunta 5

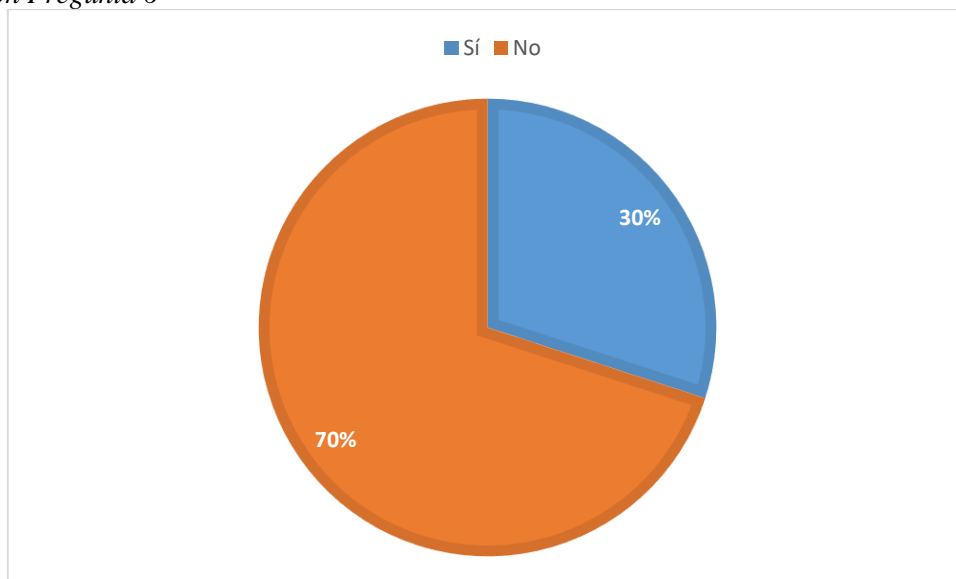


Nota: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

De la Figura 11 se observa que el 70% de la población encuestada tiene un consumo diario de 1 a 5 unidades de huevos por persona, el 20% consume entre 6 y 12 unidades y por último más de 12 unidades con el 10%. Lo anterior permite interpretar que el huevo es un alimento indispensable en la gracias a su fácil preparación y aporte nutricional en la dieta de muchas personas.

8.4.6. Recibir los Huevos en el Lugar de Residencia

Figura 12.
Tabulación Pregunta 6

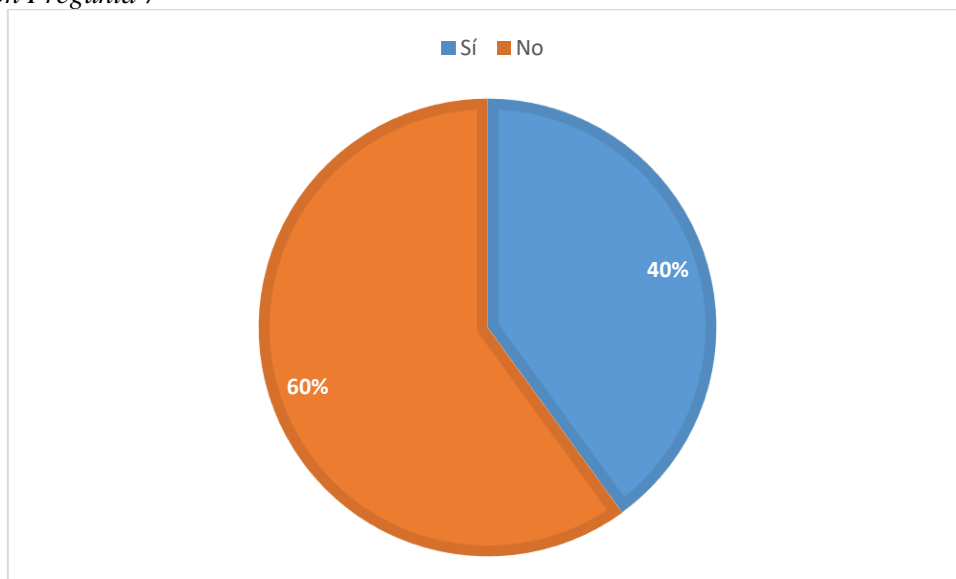


Nota: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Referente a la pregunta *¿Le gustaría recibir los huevos directamente en su hogar?*, el 70% de la población encuestada señaló que sí estaría interesada en acceder a este beneficio mientras que el 30% indicó lo contrario. Lo anterior se interpreta como una oportunidad para satisfacer a los posibles clientes interesados en recibir un servicio puerta a puerta, ofreciendo un producto de calidad que asegure la satisfacción del cliente.

8.4.7. Nombre de la Empresa o Granja Avícola que Suministra los Huevos

Figura 13.
Tabulación Pregunta 7

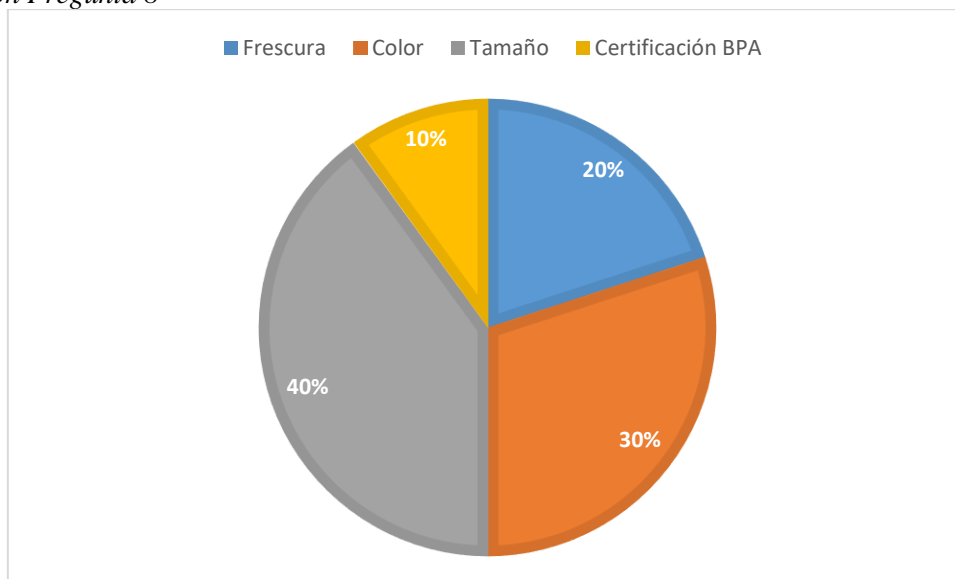


Nota: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

La Figura 13 presenta los resultados obtenidos de la pregunta: ¿Sabe cuál es el nombre de la empresa o granja avícola que suministra los huevos que usted consume? Por medio de estos resultados se evidencia la importancia de establecer un *Good Will* para posicionar la marca y lograr aumentar su participación en el mercado. Sin embargo, para llegar a esto es importante asegurar la calidad esperada por los clientes así como diferentes estrategias de publicidad que logran promocionar masivamente a la empresa

8.4.8. Principales Características al Momento de Comprar los Huevos

Figura 14.
Tabulación Pregunta 8

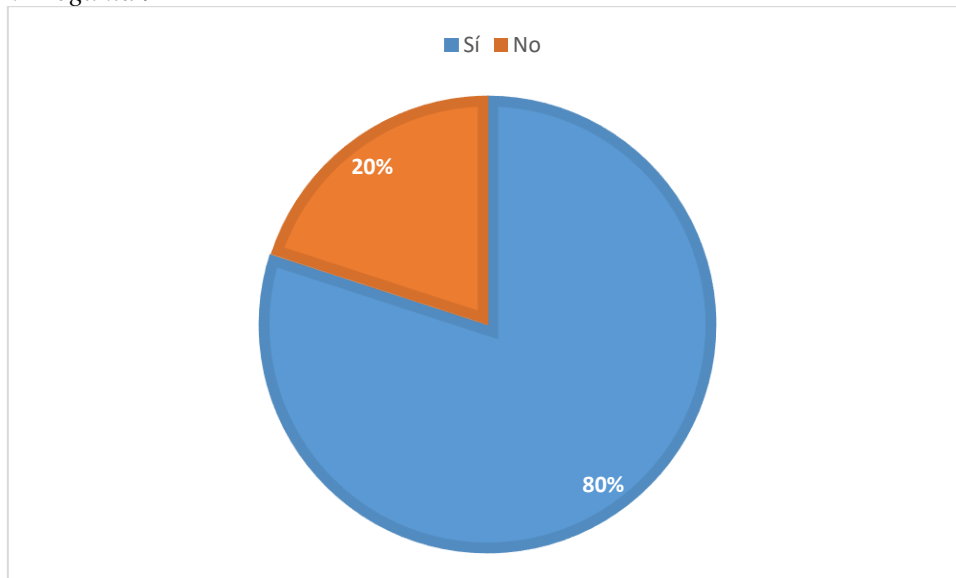


Nota: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

La Figura 14 representa los resultados obtenidos referente a la pregunta ¿Cuáles son las principales características que tiene usted al momento de comprar los huevos? Donde el 40% de la población encuestada optó la opción “Tamaño”, seguido por un 30% que señaló la opción “Color”. La “Frescura” se ubica en la tercera posición con un 20% y finalmente “Certificación BPA” con una incidencia sobre los encuestados en un 10%.

8.4.9. Información Sobre el Proceso de Producción

Figura 15.
Tabulación Pregunta 9



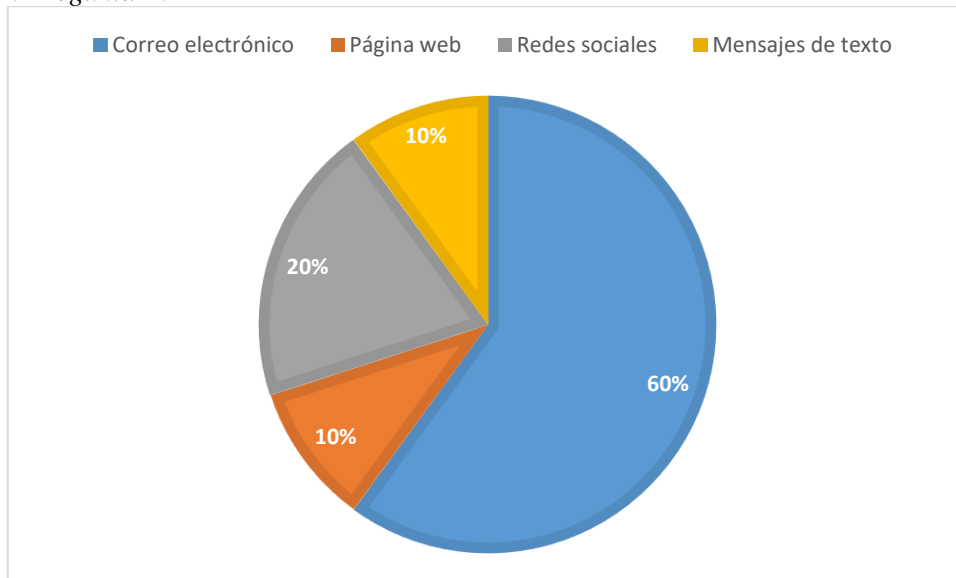
Nota: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Para los encuestados resulta muy importante o trascendente obtener información sobre el proceso productivo del huevo. Esto obedece a que los consumidores están cada vez más interesados en conocer los diferentes procesos que intervienen en la producción de un bien o servicio. Se puede decir entonces, que la transparencia en toda la cadena de producción se vuelve indispensable para ofertar un producto que promete ser amigable con el medio ambiente y aún más que es de consumo masivo como el huevo.

8.4.10. Medio Para Recibir Información del Producto

Figura 16.

Tabulación Pregunta 10



Nota: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

De acuerdo con la Figura 16, se logra observar que el 60% de los encuestados prefieren recibir la información del producto mediante el correo electrónico, seguido por el 20% que señalaron estar más familiarizados hacia las redes sociales, y finalmente, “Página Web” y “Mensajes de texto” con un 10%

9. Evaluación de Factores

9.1. Análisis Externo

La realización del análisis externo permite destacar tanto las oportunidades como las amenazas a las cuales se ve expuesta la empresa. Para el presente trabajo se realizó un análisis del macro y microentorno

9.1.1. Análisis PESTEL

En esta primera fase (análisis del macroentorno) se examinaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, dentro del marco de la metodología PESTEL.

9.1.1.1. Análisis Político. Las políticas públicas actuales afectan principalmente los intereses de los pequeños y medianos productores debido a la falta de apoyo estatal en temas relacionados como la certificación de granjas y el acceso a las materias primas

Tabla 4.
Análisis Político

Factor	Variable de análisis	Tendencia	O/A	Impacto	
				Al	Bj
Político	POT	La actualización de los POT deben garantizar la ampliación de la avicultura de tipo comercial en los municipios donde la economía avícola es fuerte (FENAVI, 2018).	O		X
	Requisitos de infraestructura y bioseguridad	A septiembre de 2018 el subgerente de Protección Animal del ICA indico que todavía faltan muchas granjas avícolas por cumplir con los requisitos de infraestructura y bioseguridad aviar (resoluciones 3650, 3651 y 3652); los productores de las granjas que no se encuentren certificadas como bioseguras podrán recibir sanciones (multas de carácter económico o cierre de la granja) y además no podrán movilizar sus animales (ICA, 2018)	A	X	
	Políticas públicas	Las políticas públicas actuales (control de precios e incentivos) están muy enfocadas en la agricultura y no en la parte pecuaria (MinAgricultura, 2018)	A	X	

Nota: Elaboración propia a partir de las fuentes consultadas

9.1.1.2. Análisis Económico. El mercado del huevo mantiene una brecha de consumo potencial relacionado con el crecimiento demográfico, el crecimiento de la economía, la reducción de la pobreza y cambios en los patrones de consumo.

Tabla 5.
Análisis Económico

Factor	Variable de análisis	Tendencia	O/A	Impacto	
				Al	Bj
Económico	Alza en el precio de los huevos	FENAVI señaló que debido a los incrementos en los costos de los insumos en más del 40% y la crisis de contenedores marítimas, los precios del huevo y del pollo se mantendrían altos para el año 2022 (La F.M, 2021)	A	X	
	Acceso a mercados internacionales	De acuerdo con el presidente de FENAVI, Gonzalo Moreno (citado por FENAVI, 2022), se está buscando la admisibilidad sanitaria para entrar a nuevos mercados lo cual permitirá aumentar la oferta al sector avícola.	O	X	
	Aumento consumo per cápita del huevo	Para el año 2020 se registró un aumento en el consumo per cápita de 325 huevos, lo que representó un crecimiento de 34% frente al consumo de hace 10 años (214 unidades).	O	X	

Nota: Elaboración propia a partir de las fuentes consultadas

9.1.1.3. Análisis Social. La Avicultura en Colombia ha tomado una gran fuerza de crecimiento la cual le ha permitido al sector consolidarse como uno de los más seguros y confiables al momento de invertir, sin embargo existen algunas amenazas como la inflación y el fortalecimiento del dólar frente al peso colombiano.

Tabla 6.
Análisis Social

Factor	Variable de análisis	Tendencia	O/A	Impacto Al Bj
Social	Crecimiento poblacional	El incremento poblacional para el departamento de Santander puede ser muy beneficioso para el sector avícola ya que, a mayor número de habitantes mayor será el mercado potencial del sector.	O	X
	Dólar e inflación	Aunque la mayoría de los indicadores sectoriales muestran signos de recuperación, persisten los retos frente al IPC (5.62%), la tasa de cambio (USD \$1 = COP \$4.030) y el mercado laboral (10.3%) (Portafolio, 2022)	A	X
	Conformación poblacional	En Bucaramanga el 28% de los hogares se localizan en los estratos 1 y 2, mientras que el 61% pertenece a los estratos 3 y 4, quedando un 11% distribuido entre los estratos 5 y 6.	O	X
	Creación de empleo	Según el Ministerio de Agricultura y desarrollo rural, el sector Avícola concibe aproximadamente 400.000 empleos entre directos e indirectos, lo cual se torna un número bastante alto entre los demás sectores económicos de Colombia	O	X

Nota: Elaboración propia a partir de las fuentes consultadas

9.1.1.4. Análisis Tecnológico. A través del uso de tecnologías de punta, así como de procesos y procedimientos estandarizados la avicultura de hoy busca maximizar sus insumos para beneficiar a los consumidores.

Tabla 7.
Análisis Tecnológico

Factor	Variable de análisis	Tendencia	O/A	Impacto Al Bj
Tecnológico	Avicultura de precisión	Al ser uno de los actores responsables de la nutrición de los colombianos, la innovación tecnológica ha sido uno de los pilares en el desarrollo de la avicultura, sobrepasando las fronteras de las granjas. Es así como a partir de la gallinaza y pollinaza, existen proyectos para la generación de energía, así como otros proyectos para optimizar los recursos hídricos (Agronegocios, 2019)	O	X
	Sistemas de ambiente controlado en granja	Estos sistemas permiten garantizar la temperatura idónea para las aves; los sistemas de alimentación y bebederos, que reducen al máximo el desperdicio y que van en línea con una producción sostenible y el manejo de la información en tiempo real, lo que permite ajustar desviaciones para lograr un seguimiento “en línea” del proceso de producción (González, 2019)	O	X
	Procesamiento de información	En la actualidad, más del 80% de las granjas avícolas recolectan los datos y realizan el procesamiento de la información a través de internet. Información para el correcto levante de las aves de corral tales como alimento suministrado, temperatura, calidad del aire y humedad.	O	X

Nota: Elaboración propia a partir de las fuentes consultadas

9.1.1.5. Análisis Ecológico. Entre las principales tendencias dentro del análisis ecológico se identificó el vertimiento de aguas residuales y los problemas de contaminación del suelo.

Tabla 8.
Análisis Ecológico

Factor	Variable de análisis	Tendencia	O/A	Impacto	
				Al	Bj
Ecológico	Vertimiento de aguas residuales	Las fuentes hídricas se ven afectadas por el vertimiento de aguas residuales generadas en procesos productivos, en las granjas, se presenta por el uso ineficiente del agua, operaciones de lavado, vertimientos a fuentes hídricas sin tratamiento y arrastre de la gallinaza si no está debidamente almacenada.	A	X	
	Problemas de contaminación del suelo	Los problemas de contaminación del suelo pueden dar por el mal manejo de la gallinaza y pollinaza; es decir, cuando son aplicadas al suelo sin cumplir parámetros establecidos para los fertilizantes orgánicos. (ver Norma Técnica Colombiana NTC 5167)	A	X	

Nota: Elaboración propia a partir de las fuentes consultadas

9.1.1.6. Análisis Legal. A continuación se describen las principales Leyes y Decretos que impactan sobre el sector avícola y la producción de huevo en el país.

Tabla 9.
Análisis Legal

Factor	Variable de análisis	Tendencia	O/A	Impacto	
				Al	Bj
Legal	Ley 117 de 1994	Se crea como un fondo parafiscal que recibe aportes de los mismos productores avícolas para programas de investigación, sanidad animal, capacitación y estudios económicos para lograr altos niveles de productividad, sanitarios, ambientales y la promoción de todos los productos avícolas	O	X	
	Decreto 823 de 1994	Estipula el canon de aportes económicos al fomento avícola y la regulación de la comercialización de aves (pollitos y pollitas) y producción de huevos	O	X	
	Ley 9 de 1979	Dicta todas las medidas sanitarias con el objetivo de cuidar el medio ambiente (esto hace parte de la responsabilidad social empresarial), además, decretos y reglamentos como el 3075 del 1979 y la resolución 5109 del 2005, esto permite realizar y garantizarle al consumidor un producto que contenga la calidad adecuada	O	X	

Factor	Variable de análisis	Tendencia	O/A	Impacto	
				Al	Bj
		y que su modo de producción este enfocado en el cuidado del medio ambiente			

Nota: Elaboración propia a partir de las fuentes consultadas

9.1.2. Matriz del Perfil Competitivo

Como parte del estudio, se realizó una Matriz del Perfil Competitivo (MPC) en la cual se compararon algunas empresas que representan una competencia directa para la granja Avícola El Edén. Para el presente caso, se analizaron 3 granjas avícolas que representan una competencia directa para la empresa teniendo en cuenta algunos criterios definidos en la Tabla 10.

Tabla 10.

Matriz del Perfil Competitivo Avícola El Edén

Factores críticos del éxito	Pond	Aviprosan		El Guamito		Avisim	
		Clas.	Puntaje	Clas.	Puntaje	Clas.	Puntaje
Publicidad	0,18	2	0,36	2	0,36	1	0,18
Calidad de los productos	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
Competitividad en los precios	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Administración	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09
Posición financiera	0,12	2	0,24	1	0,12	1	0,12
Lealtad de los clientes	0,10	3	0,32	2	0,20	2	0,21
Expansión	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24
Participación en el mercado	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05
Capacidad de producción	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09
Servicio al cliente	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21
Total	1		2,26		1,97		1,72

Nota: las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4=fortaleza principal, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor y 1=debilidad principal.

A partir del análisis realizado, se logra identificar que la empresa Aviprosan es la que representa una mayor amenaza con un puntaje de 2.26; empresa que destacó por tener la mejor posición financiera, la lealtad percibida por sus clientes actuales y su participación dentro del mercado, en segundo lugar se ubica El Guamito con 1.97 y finalmente Avisim con 1.72.

9.1.3. Fuerzas de Michael Porter

Para el análisis del microentorno se tuvieron en consideración los cinco elementos de las fuerzas de Porter, los cuales fueron citados y evaluados en cuanto a su relación con la empresa (oportunidad o amenaza) y el impacto que tienen sobre la misma (alto o bajo impacto), tal como se observa en la Tabla 11. Esta información y su posterior análisis se realizó por medio de la consulta de fuentes secundarias y una charla con el gerente de la organización evaluada.

Tabla 11.
Fuerzas de Michael Porter

Factor	Tendencia	O/A	Impacto	
			Al	Bj
Poder de negociación de los clientes	El huevo hace parte de la canasta básica familiar siendo una proteína de alto consumo; lo que se refleja en un aumento de la demanda.	A	X	
	El consumidor actual es mucho más exigente, requiere conocer los diferentes procesos que se llevan a cabo en la producción de un bien o servicio buscando satisfacer sus necesidades y requerimientos esperando una buena experiencia marca	O	X	
Poder de negociación de los proveedores	Los proveedores permiten que la empresa exhiba una cultura de alto desempeño y productividad, ayudando con el cumplimiento de objetivos y satisfacción del cliente.	O	X	
	Una planta de producción que cumpla con los estándares de calidad y asegure el mejoramiento continuo de sus procesos, incrementa la generación de empleo, la automatización e innovación en los procesos.	O	X	
Entrada de nuevos competidores	El aumento de la demanda conducirá a precios más altos, lo que permitirá a las nuevas empresas aprovechar este crecimiento y compensar los altos costos de entrada al mercado.	O	X	
	La trayectoria de una empresa se considera un elemento diferenciador que ayuda a generar confianza entre clientes, empleados y proveedores.	O		X
Amenaza de productos sustitutos	El sector avícola tiene varios productos sustitutos como las fuentes proteína animal y algunas proteínas vegetales u orgánicas pollo, lácteos, huevos orgánicos, todos como fuente de proteína.	A	X	

Factor	Tendencia	O/A	Impacto	
			Al	Bj
	La forma en que las personas eligen y consumen los alimentos está cambiando y está fomentando un cambio radical de los alimentos de origen animal a los de origen vegetal.	A	X	
Rivalidad entre los competidores	Santander se ubica en tercer lugar a nivel nacional para la producción de huevo en 2019 con 181.050 toneladas, obteniendo un crecimiento del 2% para este año. Debido a esto se cuenta con una red competitiva bastante amplia, lo que sujeta a Avícola el Edén en distinguir su producto de la competencia.	A	X	
	La maquinaria y equipos desempeñan un papel clave para satisfacer las necesidades cambiantes del consumidor y la seguridad de los trabajadores.	A		X

Nota: Elaboración propia a partir de (FENAVI, 2022)

9.1.4. Matriz EFE

Luego de recolectar y clasificar la información del contexto externo, se desarrolló un análisis para determinar el peso de cada uno de los factores y su relación con la empresa. Para ello se realizó una reunión virtual con el gerente y se evaluaron en conjunto los elementos tanto del macroentorno como del microentorno. Los resultados de dicho estudio se encuentran en la Tabla 12.

Tabla 12.

Definición del Peso de los Factores Externos

Nº	Factor	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Oportunidades				
1	Incremento de la población	0,12	3	0,36
2	Innovación tecnológica	0,15	4	0,60
3	Alto costo productos sustitutos	0,10	4	0,40
4		0,09	3	0,27
Amenazas				
5	Alta producción de huevo en la región	0,12	2	0,24
6	Requisitos de infraestructura y bioseguridad	0,14	2	0,28
7	Devaluación del peso frente al dólar	0,16	1	0,16
8	Políticas públicas	0,12	2	0,24
Total		1		2,55

Nota: Elaboración propia

Con base en la calificación obtenida en para el análisis de los factores externos, se puede inferir que los hábitos de consumo, así como el aumento de la demanda permiten que la empresa se posicione en un escenario por encima del promedio. Sin embargo es preciso formular estrategias que permitan a la empresa obtener un mejor resultado y así aprovechar las oportunidades que se encuentran en el entorno.

9.2. Análisis Interno

Para realizar el análisis interno se utilizó el modelo propuesto por Hoyos y Henao (2020) para evaluar el grado de cumplimiento de la empresa frente al servicio ofertado. El análisis realizado se clasificará en “Cumple” o “No cumple” donde se asignará los valores de 1 o 0.5 respectivamente (según sea el caso).

Tabla 13.
Análisis Interno

N°	VARIABLE	PUNTUACIÓN
Infraestructura		
1	La empresa tiene un sistema formal de planeación anual.	0,5
2	Existe un sistema formal que permita tener información confiable de manera rápida.	0,5
3	La empresa tiene la suficiente infraestructura física para atender a sus clientes.	1
4	Los edificios de la compañía proyectan la imagen que se necesita.	0,5
5	La empresa tiene suficientes oficinas o puntos de venta para atender las necesidades de los clientes.	0,5
6	Las instalaciones de la empresa son lo suficientemente cómodas para atender a los clientes.	1
7	Todos los trabajadores cuentan con las herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo.	1
8	Cada una de las agencias o puntos tienen espacios cómodos y agradables para atender bien a los clientes.	1
9	Las oficinas y los puestos de trabajo de todos los empleados son cómodos y agradables	1
10	El área financiera en general está al servicio del área de marketing.	0,5
11	La empresa cumple cabalmente con sus obligaciones financieras.	1
Gestión de Recursos Humanos		
12	Esta es una empresa en la cual muchas personas desean profundamente trabajar.	0,5
13	La empresa tiene un proceso de selección formal para los diferentes puestos de trabajo	0,5

N°	VARIABLE	PUNTUACIÓN
14	La empresa tiene un programa adecuado de evaluación de desempeño	0,5
15	La empresa tiene programas de capacitación permanentes.	0,5
16	Los trabajadores encuentran suficientes recompensas por realizar bien su trabajo	1
17	Los trabajadores pueden tener problemas graves si no cumplen con sus funciones.	1
18	Existe un clima organizacional agradable y positivo.	1
19	En esta empresa hay estabilidad laboral.	1
Desarrollo de Tecnología		
20	El conocimiento (Know How) de esta empresa es único y difícil de copiar.	0,5
21	El conocimiento que se maneja en la organización está actualizado.	0,5
22	Los procedimientos están actualizados y se revisan periódicamente.	1
23	Existe permanente capacitación en torno al Know How de la compañía.	0,5
24	Las máquinas y los equipos utilizados son de última generación	0,5
25	Se realizan actividades de Benchmarking al interior de la industria o con otras industrias.	0,5
26	Existen equipos adecuados para el desarrollo de las comunicaciones dentro y fuera de la empresa	0,5
Operaciones		
27	Existe capacidad instalada para atender demanda adicional	1
28	El control de calidad da los estándares establecidos por la empresa.	1
29	El área de operaciones atiende oportunamente los requerimientos del área de marketing	1
30	Los procesos son suficientemente flexibles para atender cambios imprevistos en la demanda.	0,5
31	El área de operaciones coordina su trabajo con el área de marketing o comercial.	0,5
Marketing y Ventas		
32	La compañía tiene una gama de productos adecuada y suficiente.	1
33	Hay suficiente comunicación acerca del servicio en los medios que realmente consumen los clientes.	0,5
34	La comunicación es realmente impactante y contribuye a mejorar la imagen de marca.	0,5
35	Tienen los servicios una adecuada y suficiente promoción.	0,5
36	Existe un volumen adecuado de vendedores.	1
37	La estructura de ventas contribuye a conseguir los objetivos de la empresa	0,5
38	La marca y demás símbolos identificadores son adecuados	1
39	Los precios de los servicios son adecuados de acuerdo al tipo de segmento al cual va dirigido.	1
Servicio		
40	Los clientes reciben por lo general una atención amable.	1
41	Los clientes reciben por lo general una atención oportuna.	1
42	Por lo general cuando un cliente presenta una inquietud, esta se resuelve favorablemente	1
43	Existe un programa formal de solución de quejas	1
44	La empresa ofrece servicios adicionales al cliente sin costo alguno	0,5
45	Los clientes siempre reciben la información necesaria para utilizar los productos de la empresa	0,5

N°	VARIABLE	PUNTUACIÓN
46	Si un cliente no está satisfecho con un producto, se cambia o se devuelve el valor pagado por este	0,5
47	Los productos vendidos por la compañía siempre tienen disponibilidad de repuestos	0,5
TOTAL		34,5

Nota: Elaboración propia a partir de Hoyos y Henao (2020)

Una vez realizado el análisis se clasificará el resultado obtenido con base en la clasificación expuesta en la Tabla 14.

Tabla 14.
Clasificación

Puntaje	Clasificación
0-19	Pésimo
20-27	Muy malo
28-35	Malo
36-41	Regular
42-47	Bueno
48	Excelente

Nota: Elaboración propia a partir de Hoyos y Henao (2020)

Después de aplicar la herramienta se obtuvo un resultado de 34.5 lo que ubica a la empresa dentro de una calificación “Malo” (28-35) donde se evidenció que las variables “Tecnología” y “Operaciones” obtuvieron la menor calificación con tan solo 4 puntos. Lo anterior traduce en la necesidad de implementar estrategias para el fortalecimiento de los factores evaluados, buscando que la empresa logre mejorar la calificación, especialmente en aquellas áreas donde se presenta más oportunidades de mejora.

9.2.1. Canvas

El modelo de negocio Canvas permite identificar y definir todos los aspectos de la empresa, buscando establecer una estructura organizada y definida de forma visual, evitando, de igual forma, incurrir en problemas que afectan directamente la operación de la empresa. A continuación se analizan los nueve elementos que componen el modelo Canvas.

9.2.1.1. Segmento de Clientes. La empresa Avícola El Edén se encuentra principalmente orientada a la población de Bucaramanga AM. Adicionalmente, es importante destacar dos tipos de clientes de la empresa; 1) Personas naturales que consumen el producto dentro de su dieta habitual; 2) Empresas (tiendas de barrio y supermercados) que incluyen los huevos dentro de su portafolio de productos, por lo tanto, los volúmenes de cantidad compran son mayores

9.2.1.2. Propuesta de Valor. Avícola El Edén está comprometida con la salud de sus clientes y con el cuidado del medio ambiente. A continuación se nombran algunos factores diferenciadores que permiten a la empresa destacar frente a la competencia:

- Cuidado del medio ambiente: La empresa tiene establecidas políticas de cuidado y preservación ambiental en los diferentes procesos de producción y comercialización de los huevos.
- Equipo e infraestructura propia: La empresa no incurre en gastos adicionales como arrendamiento o subcontratación de herramientas, lo cual tiene beneficios directos para el cliente lo que permite ofrecer precios competitivos acorde a la oferta del mercado.
- Personal capacitado: La empresa cuenta con personal capacitado para atender la demanda actual y dar una respuesta oportuna a las necesidades de sus clientes.

9.2.1.3. Canales de Distribución. Con el fin de garantizar el adecuado acceso a los clientes potenciales, Avícola El Edén pretende articular sus esfuerzos con la tendencia referente a la tecnología que en la actualidad ha adquirido un alto nivel de importancia desarrollando las siguientes estrategias relacionadas con los canales de acceso:

- **Sitio Web:** Se busca diseñar una página web de fácil interacción donde se publiquen los diferentes productos y servicios. Así mismo, el sitio web facilitará la interacción con el cliente para atender oportunamente sus Peticiones, Queja o Reclamos (PQR)
- **Redes sociales:** Crear perfiles en redes sociales para gestionar los procesos publicitarios.
- **Directo:** Se omite el uso de intermediarios. La empresa se acerca directamente al cliente para comercializar sus productos buscando tener una mejor relación y asegurar la promesa de marca.

9.2.1.4. Relación con los Clientes. Se realizará de manera personal y a distancia buscando ofrecer una atención prioritaria y oportuna, logrando asegurar una experiencia de marca ajustada a las necesidades individuales de cada cliente.

- **Personal:** Puede ser directamente en las oficina, vía telefónica o redes sociales, las cuáles se han convertido en una alternativa virtual para la comunicación directa.
- **A distancia:** El correo electrónico es una herramienta más formal que las redes sociales y ofrece una manera de comunicación efectiva y oportuna.

9.2.1.5. Recursos Clave. Los recursos clave son aquellos activos imprescindibles para que se puedan llevar a cabo exitosamente las operaciones de la empresa; para Avícola El Edén se pueden identificar los siguientes:

- **Infraestructura Física:** Toda infraestructura necesaria para llevar a cabo la cría de las gallinas de una manera responsable, sin poner en riesgo la integridad de los animales ni la calidad de los huevos.
- **Equipos de oficina:** Hace referencia a los equipos y herramientas administrativas como equipos de cómputo, muebles y enseres.
- **Equipo Humano:** Incluye todo el personal de la empresa quienes cumplen las diferentes tareas operacionales y administrativas en las diferentes etapas de producción y comercialización










9.2.1.6. Actividades Clave. La actividad clave de la empresa giran en torno a la producción y comercialización de huevos resaltando la promesa de valor en calidad y cuidado ambiental

9.2.1.7. Socios Clave. Proveedores de alimento y los medicamentos para el cuidado de las gallinas. Otra de las asociaciones claves para la empresa es la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI) el cual propende por el desarrollo de la industria avícola, protegiendo los intereses de los avicultores. Finalmente, se encuentra el Banco Agrario, el cual representa un aliado estratégico para apalancar las diferentes actividades y proyectos que se realicen dentro de la empresa.

9.2.1.8. Estructura de Costos. Destacan los costos de infraestructura, personal, mantenimiento y publicidad. Es trascendental realizar un estricto seguimiento a estos costos para tomar decisiones asertivas ajustadas a las necesidades y requerimientos de la granja.

9.2.1.9. Fuentes de Ingreso. Los ingresos de la empresa provienen principalmente de la producción y comercialización de los huevos, los cuales se recolectarán por medio de la recepción de dinero en efectivo o transferencias bancarias.

Figura 17.
Modelo Canvas Avícola El Edén

<p>SOCIOS CLAVE </p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de alimento y medicamentos • FENAVI • Banco Agrario 	<p>ACTIVIDADES CLAVE </p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad de los productos • Publicidad en diferentes canales de comunicación • Gestión de proveedores • Atención al cliente 	<p>PROPUESTA DE VALOR </p> <p>Cuidado y preservación del medio ambiente Equipo e infraestructura propia Personal capacitado</p>	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES </p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación directa a distancia 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES </p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas naturales • Tiendas de barrio • Supermercados
<p>RECURSOS CLAVE </p> <ul style="list-style-type: none"> • Respaldo de marca y conocimiento de mercado 		<p>CANALES </p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Sitio Web • Servicio a domicilio • Contacto telefónico 		
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra • Insumos y materia prima • Publicidad • Compra de equipos y herramientas 			<p>FUENTES DE INGRESO </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas tiendas físicas • Efectivo • Transferencia bancaria 	

Nota: Elaboración propia

9.2.2. Matriz EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos permite clasificar las variables con más impacto para la empresa donde se identifican las fortalezas y debilidades que afectan directamente los procesos misionales de la organización. Para su construcción se determinó un valor o peso relativo, con una calificación de 1 a 4, siendo 1=Debilidad mayor, 2=Debilidad menor, 3=Fuerza menor y 4=Fuerza mayor. Estos factores se seleccionaron a partir del análisis previo realizado en el numeral 9.2

Tabla 15.
Definición del Peso de los Factores Internos

N°	Factor	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Fortalezas				
1	Cuenta con la infraestructura adecuada para atender la demanda actual	0,09	3	0,27
2	Los trabajadores tienen estabilidad laboral lo cual impacta directamente en su productividad	0,12	3	0,36
3	Los precios de los productos son adecuados de acuerdo al tipo de segmento al cual van dirigidos	0,15	4	0,60
4	Los clientes reciben por lo general una atención amable y oportuna	0,11	3	0,33
Debilidades				
5	Las máquinas y los equipos utilizados no son de última generación	0,18	1	0,18
6	La publicidad que se realiza actualmente no contribuye a mejorar la imagen de marca	0,14	2	0,28
7	La estructura de ventas no contribuye a conseguir los objetivos de la empresa	0,10	2	0,20
8	La empresa no ofrece ningún servicio adicional	0,11	1	0,11
Total		1		2,33

Nota: Elaboración propia

La calificación obtenida en la EFI fue de 2,33 lo que ubica a la empresa por debajo del promedio. Esto indica que sus debilidades son superiores a sus fortalezas y factores como la baja estandarización y certificación de los procesos afectan la alta capacidad de producción y los procesos de producción innovadores. La empresa debe gestionar el registro de los productos y la certificación de los procesos, aumentando la confianza de sus clientes. Esto le permitirá

ofrecer un producto más seguro y atractivo para otros mercados tanto nacionales como internacionales.

10. Evaluación y Selección de la Estrategia

10.1. Matriz DOFA

Dentro de esta sección se realiza el proceso de diseño y selección de estrategias. Para ello se propone una matriz DOFA mediante la cual se pretende analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas en el capítulo anterior, con el fin de determinar estrategias y tomar decisiones acorde a las necesidades de la empresa que puedan mejorar su direccionamiento.

Tabla 16.
Matriz DOFA

DOFA		Oportunidades		Amenazas	
		O1	Incremento de la población	A1	Alta producción de huevo en la región
		O2	Innovación tecnológica	A2	Requisitos de infraestructura y bioseguridad
		O3	Alto costo productos sustitutos	A3	Devaluación del peso frente al dólar
		O4		A4	Políticas públicas
Fortalezas		Estrategias FO		Estrategias FA	
F1	Infraestructura adecuada para atender la demanda actual	Contratar capacitadores externos especialistas en atención al cliente, para realizar capacitaciones trimestrales al área de ventas.		Aumentar los canales de atención al público con la apertura de nuevos puntos de venta	
F2	Estabilidad laboral	Contratar un profesional en e-commerce para el manejo de la página de internet y las redes sociales, campañas de promoción, manejo de presupuestos de publicidad, Google Ads, etc.		Buscar fuentes de financiación para apalancar proyectos de ampliación y promoción de productos.	
F3	Precios competitivos	Ofrecer servicio a domicilio para clientes particulares y empresas.		Aprovechar los tratados de libre comercio y realizar alianzas estratégicas en diferentes países para la exportación de producto	
F4	Atención amable y oportuna a los clientes	Realizar capacitaciones con especialistas en procesos ecológicos para la industria alimentaria.		Realizar alianzas con las diferentes plataformas de domicilio como Rappi, UberEats, IFood para la distribución del producto en la ciudad de Bucaramanga AM.	
Debilidades		Estrategias DO		Estrategias DA	

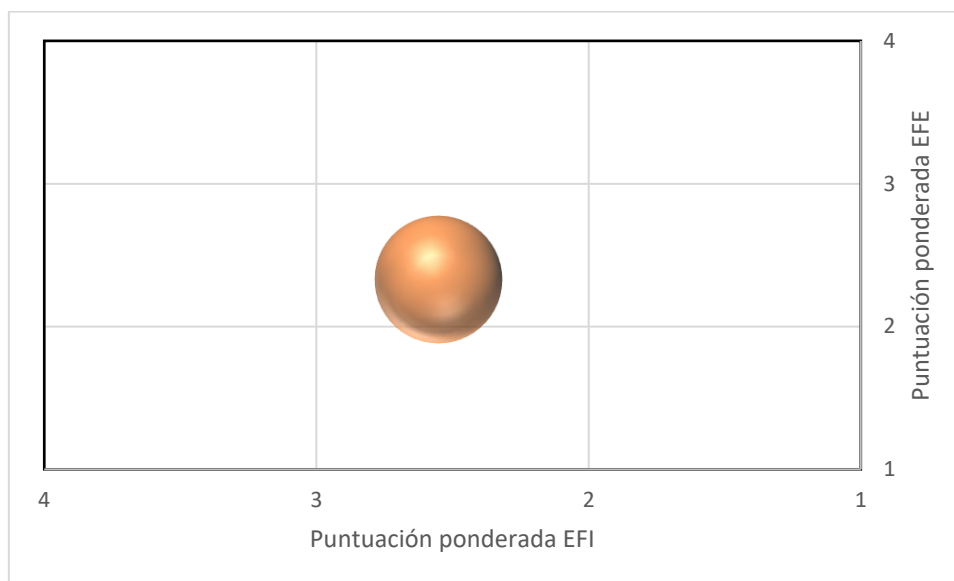
D1	Las máquinas y los equipos utilizados no son de última generación	Certificar la cadena de producción promoviendo las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).	Revisar con el área de producción las fases y etapas de los procesos y los diferentes procedimientos para la obtención del Producto Terminado (PT)
D2	La publicidad no contribuye a mejorar la imagen de marca	Diseñar nuevos modelos de presentación de los productos, así como la actualización de etiquetas. Crear campañas para informar a los consumidores los beneficios del huevo	Establecer contacto con diferentes distribuidores retail, para incursionar con los productos ofertados buscando entrar a nuevos mercados e internacionalizar la marca.
D3	La estructura de ventas no contribuye a conseguir los objetivos de la empresa	Establecer métodos de pago diferenciadores a través de la página web, PSE, pago contra entrega, transferencia, etc	Participar en eventos y ferias de alimentos, con el propósito de promocionar los productos actuales, buscando clientes potenciales y crear un factor diferenciador y valor de marca.
D4	No se ofrece ningún servicio adicional	Crear cuentas empresariales en diversas redes sociales, promoviendo un catálogo de productos que le permita al cliente comprar directamente	Impulsar la marca por medio de acciones alineadas al posicionamiento, propósito y valores de la empresa, buscando ampliar la base de datos de los clientes para canalizar comunicaciones de manera directa.

Nota: Elaboración propia

10.2. Matriz Interna-Externa

La matriz Interna Externa (IE) representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Figura 18.
Matriz IE



Nota: La matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia: 1) La prescripción para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV es la de crecer y edificar. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) resultan las más apropiadas para estas divisiones. 2) Las divisiones que caen en las celdas III, V o VII pueden administrarse mejor con las estrategias de mantener y conservar; la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones. 3) Una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es cosechar o desechar.

A partir de los resultados obtenidos en la matriz EFE (2.55) y la matriz EFI (2.33), se orienta la estrategia de mantener y conservar; como la penetración de mercado y el desarrollo de productos.

10.2.1. Selección de la Estrategia

Para la selección de la estrategia principal se presenta una matriz que permitirá evaluar las estrategias preseleccionadas en la Tabla 16 priorizando aquellas actividades que tienen un mayor impacto a partir de las necesidades y capacidades de la empresa. La evaluación realizada se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17.
Selección de la Estrategia

Nº	Actividades	Relevancia (0-5)	Tipo impacto
1	Crear cuentas empresariales en diversas redes sociales promoviendo un catálogo de productos que le permita al cliente comprar directamente.	5	Alto
2	Aumentar los canales de atención al público con la apertura de nuevos puntos de venta	5	Alto
3	Establecer contacto con diferentes distribuidores retail, para incursionar con los productos ofertados buscando entrar a nuevos mercados e internacionalizar la marca.	2	Bajo
4	Impulsar la marca por medio de acciones alineadas al posicionamiento, propósito y valores de la empresa, buscando ampliar la base de datos de los clientes para canalizar comunicaciones de manera directa	4	Medio
5	Realizar alianzas con las diferentes plataformas de domicilio como Rappi, UberEats, IFood para la distribución del producto en la ciudad de Bucaramanga AM.	5	Alto
6	Contratar un profesional en e-commerce para el manejo de la página de internet y las redes sociales, campañas de promoción, manejo de presupuestos de publicidad, Google Ads, etc	5	Alto
7	Certificar la cadena de producción promoviendo las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).	3	Medio
8	Revisar con el área de producción las fases y etapas de los procesos y los diferentes procedimientos para la obtención del Producto Terminado (PT)	4	Medio
9	Contratar capacitadores externos especialistas en atención al cliente para realizar capacitaciones en el área de ventas.	3	Medio
10	Capacitar al personal de producción para impulsar estandarización de procesos	4	Medio
11	Realizar capacitaciones trimestrales con especialistas en procesos ecológicos para la industria alimentaria.	3	Medio

Nota: Elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos se propone al estrategia de creación de puntos de ventas físicos y publicidad en medio digitales.

11. Plan de Acción

11.1. Puntos de Venta Físicos

Para determinar la localización de los puntos de venta físicos se realizó una búsqueda de locales comerciales disponibles en la ciudad de Bucaramanga AM. A partir de esta búsqueda se seleccionaron tres (3) posibles locales: uno (1) en Floridablanca y dos (2) en Bucaramanga. Esta evaluación permitirá seleccionar la ubicación del local principal, donde se situarán las oficinas administrativas de la empresa y dos locales comerciales.

Para su análisis se consideró el método propuesto por Corillo y Gutiérrez (2016), donde se exponen aspectos básicos para el estudio de la localización de un proyecto: i) Costo de arrendamiento, ii) Costo de los servicios, iii) Concordancia de la zona con el objeto del negocio, iii) Disponibilidad de espacios, iv) Seguridad de la zona. Cada una de estas variables recibe un valor de peso relativo, definida por el evaluador, de acuerdo con la importancia que tiene cada elemento sobre el estudio del suelo. La búsqueda de los locales se realizó por medio de algunas plataformas digitales con base en los criterios de inclusión mencionados. La Figura 19, Figura 20, y Figura 21 ilustran tres ubicaciones seleccionadas.

Figura 19.

Local San Francisco, Bucaramanga



Nota: Tomado de (ciencuadras, 2022).

Contiguo con el sector comercial y residencial del Boulevard y San Francisco. Con fácil vía de acceso y transporte público cercano (Valor del arriendo: \$1.250.000). El Local San Francisco cuenta con las condiciones necesarias para la instalación de las oficinas administrativas de la empresa donde se ubicarán las diferentes áreas que buscan apoyar las labores operacionales de la producción de huevos (Dirección, Finanzas, Marketing y Ventas). Así mismo, se ubicará el punto de atención al público para recibir todas las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) que haya lugar. Todo lo anterior busca asegurar el servicio postventa a los clientes ofreciendo una sede que brinde asistencia y reciprocidad con los diferentes procesos que se llevan a cabo.

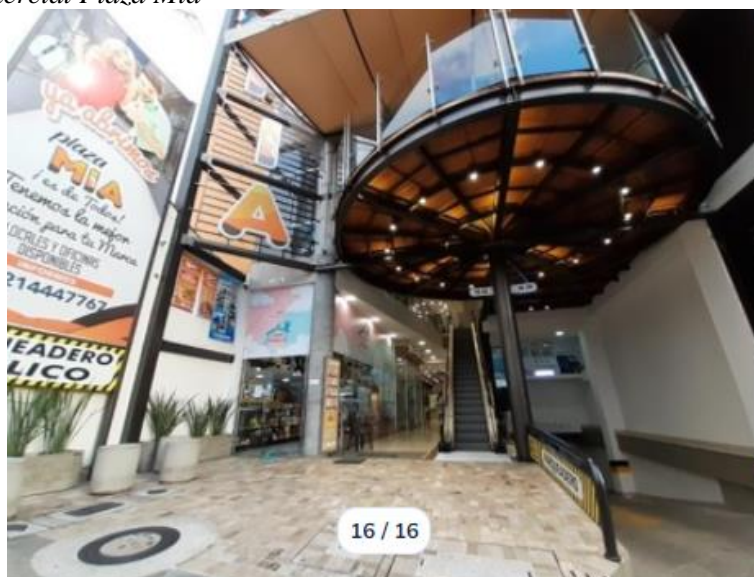
Figura 20.

Local Ciudadela Real de Minas



Nota: Tomado de (ciencuadras, 2022)

Local comercial con vitrina y un (1) baño. Valor del arriendo: \$1.000.00 + \$143.000 (admón.). Ubicado en el Centro Comercial Acrópolis, Ciudadela Real de Minas, busca crear proximidad con un sector poblacional importante para la empresa ya que allí residen aproximadamente 47.132 personas, según el último censo (Vanguardia, 2022). Igualmente, se busca un espacio dentro del Centro Comercial Acrópolis ya que es una instalación muy concurrida por los habitantes de los barrios aledaños y en pro de consolidar y promocionar la marca, se arrendará un local que permita potenciar el nombre de la empresa y dar a conocer los productos que se comercializarán.

Figura 21.*Local Centro Comercial Plaza Mía*

Nota: Tomado de (Fincaraíz, 2022).

Ubicado a dos (2) cuadras del parque central de Floridablanca. Cuenta con escaleras fijas de acceso al mezzanine. El local se ubica en el segundo piso del Centro Comercial Plaza Mía frente a la zona de restaurantes. El centro comercial cuenta con escaleras eléctricas, ascensor, zona de parqueo y zona de restaurantes y cafetería. Valor de arriendo: \$700.000. Este local busca crear una vínculo próximo con los habitantes del municipio de Floridablanca. El Centro Comercial mencionado, está estratégicamente ubicado a tan solo dos cuadras del parque principal lo que permitirá que un gran flujo de personas visite el local convirtiéndose en una oportunidad para entregar a los clientes el valor de marca que busca ofrecer la empresa.

11.1.1. Presupuesto Estrategia Puntos de Venta

La Tabla 18 presenta una estimación de los costos y gastos relacionados con la estrategia seleccionada. Se proyecta contratar 2 personas por punto de venta con un sueldo de \$1.200.000 + 60% (prestaciones sociales) para un total de \$1.920.000 por persona

Tabla 18.*Costos y Gastos Punto de Venta*

Concepto	Valor
Arriendo local San Francisco	\$ 1.250.000
Arriendo local Acrópolis	\$ 1.143.000
Arriendo local C.C Plaza Mía	\$ 700.000
Servicios públicos (energía, agua)	\$ 800.000
Servicio de internet y comunicaciones	\$ 500.000
Herramientas y equipos	\$ 15.000.000
Contratación personal (atención puntos de venta)	\$ 11.520.000
Otros	\$ 1.500.000
Total costos y gastos	\$ 32.413.000

Nota: Elaboración propia

11.2. Publicidad en Redes Sociales

La otra estrategia seleccionada se basa en la creación de un canal publicitario a partir de las redes sociales para la difusión de publicidad y reconocimiento de marca a partir de una plataforma sólida que garantice confianza y seguridad al usuario. Cabe señalar que actualmente la empresa cuenta Facebook pero no tiene una participación activa.

11.2.1. Actividades Clave

El correcto funcionamiento del negocio dependerá de una serie de actividades consideradas clave:

1. Diferenciación de la marca
2. Elaborar una página empresarial en redes sociales
3. Acciones enfocadas en captar nuevos clientes.

- **Diferenciación de Marca:**

Para dar cumplimiento a esta actividad se propone elaborar una página web que brinde una interfaz fácil de manejar con diseños de alta calidad. Por medio de esta página, no solo se promocionará la marca, sino se informará a todos los visitantes del sitio web sobre nuevos

productos y socios comerciales de la empresa. Con esto se busca ampliar el catálogo de productos permitiendo que el cliente cuente con otras opciones de consumo cuando haga su pedido, buscando que la granja no solo sea conocida por su producto estrella (huevo) si no por manejar una gama de productos sustitutos que prometan una alimentación saludable y balanceada. Lo anterior permite crear un alto impacto sobre los posibles clientes buscando incentivar su confianza hacia la promesa de valor de la empresa. En esta página se crearán accesos con claves para clientes directos y distribuidores, brindando la facilidad de hacer sus pedidos directamente a la granja.

- **Elaborar una Página Empresarial en Redes Sociales:**

Por medio de esta actividad, se buscará compartir experiencias y conocimientos creando espacios de interacción donde se dará asistencia y solución a todas las posibles dudas que tienen los clientes. Para esto se creará una página en Instagram y WhatsApp Business, las cuales son plataformas que permiten un contacto directo para dar una respuesta oportuna en un tiempo no mayor a 12 horas para cada una de las inquietudes de los clientes. Se deben realizar capacitaciones al personal en el manejo de las redes sociales como apoyo empresarial, con el objetivo de optimizar el proceso de interacción con los clientes y el aumento de las ventas por medio online.

- **Acciones Enfocadas en Captar Nuevos Clientes:**

Para cumplir con esta actividad se potenciará las campañas de reconocimiento en las diferentes redes sociales direccionando los objetivos de la campaña publicitaria hacia la captación de nuevos clientes.

11.2.2. Presupuesto Estrategia de Redes Sociales

11.2.2.1. Facebook. Facebook es la principal red social que existe en el mundo. Una red de vínculos virtuales, cuyo principal objetivo es dar un soporte para producir y compartir contenidos. Los costos de anuncios pueden definirse de dos formas: i) Importe total invertido y ii) Costo por resultado obtenido. El primero se controla estimando un presupuesto mensual, mientras que el segundo se realiza mediante la estrategia de puja (la persona o empresa ofrece un valor determinado, este es comparado con el ofrecido por la competencia y si llegado el caso es mayor el valor ofrecido lo ajustan a solo un peso de diferencia).

Figura 22.
Tarifas Pautas con Facebook

	Básico	Avanzado	Premium	Jumbo
Valor Mensual* Incluye comisión TusClicks + inversión en Google	\$79.990 por mes + IVA	\$129.990 por mes + IVA	\$199.990 por mes + IVA	\$299.990 por mes + IVA
Visitas Mensuales	Depende del valor del costo por click.	Depende del valor del costo por click.	Depende del valor del costo por click.	Depende del valor del costo por click.
Creación de avisos con imágenes	✓	✓	✓	✓
Administración diaria de la campaña	✓	✓	✓	✓
Ejecutivo de cuenta	✓	✓	✓	✓
Informes periódicos	✓	✓	✓	✓
Asesoría telefónica y por correo	✓	✓	✓	✓
Medición de conversiones	✓	✓	✓	✓

Nota: Planes y Precios Facebook (Tus Clicks, S/F)

Actualmente existen cuatro (4) planes de Facebook que oscilan entre \$79.900 y 299.990. Partiendo que la empresa busca crear una campaña agresiva en redes sociales buscando llegar a nuevos clientes y posicionar la marca, se elige la campaña Jumbo por un valor de \$299.990/mes + IVA.

11.2.2.2. Instagram. En Instagram la publicidad se puede pagar por el número de interacciones o por las impresiones. A pesar de que el costo de los anuncios en Instagram varía en cada caso (al final del día, no todos los anuncios son iguales) el precio promedio por clic se encuentra alrededor de los \$0.70 – \$0.80 dólares, es decir un promedio de COP\$2.850.

11.2.2.3. Google Ads. Este tipo de publicidad permite que los anuncios aparezcan cuando alguien busque los productos ofertados por la granja. Un anuncio oportuno puede convertir a cualquier persona en un valioso cliente.

Figura 23.
Planes y Precios Google Ads

	Básico	Avanzado	Premium
Planes Pyme (Comisión TusClicks + inversión en Google)			
Planes Enterprise (Sólo comisión TusClicks)			
Valor Mensual* Incluye comisión TusClicks + inversión en Google	\$129.990 por mes + IVA	\$199.990 por mes + IVA	\$299.990 por mes + IVA
Visitas mensuales	Depende competitividad de negocio en Google.	Depende competitividad de negocio en Google.	Depende competitividad de negocio en Google.
Creación avisos y selección palabras claves	✓	✓	✓
Optimización constante campaña en Ads	✓	✓	✓
Red de display	✓	✓	✓
Avisos en computadoras, teléfonos y tabletas	✓	✓	✓
Ejecutivo de Marketing	✓	✓	✓

Actualmente existen tres (3) planes de Google Ads que oscilan entre \$129.990 y 299.990. Se elige la campaña Premium por un valor de \$299.990/mes + IVA.

A partir de los datos y la información recopilada se elabora un presupuesto estimado de las inversiones para la implementación de la estrategia (ver Tabla 19). El profesional e-

commerce será la persona encargada de diseñar la página web y liderar las diferentes campañas en las redes sociales.

Tabla 19.

Presupuesto Proyectado Redes Sociales

Ítem	Inversión estimada	Observación
Profesional e-commerce	\$ 2.500.000	Profesional encargado del manejo de la página de internet y las distintas campañas en las redes sociales
Campañas en Facebook	\$ 356.988	Plan Pyme “Jumbo”, controlando el presupuesto
Campañas en Instagram	\$ 678.300	Objetivo de Tráfico de hasta 80 clics estimados o interacciones
Google Ads	\$ 355.810	En una campaña de este tipo, el CTR promedio es 3.17% (3 de cada 100 personas hacen click en el anuncio) y la tasa de conversión es de 3.75% (4 de cada 100 personas compran luego de hacer click en el anuncio)
Capacitación empleados	\$ 1.000.000	Pago trimestral para la capacitación de todos los empleados de la empresa
Foros y campañas	\$ 1.500.000	Participar en los diferentes foros y campañas a nivel departamental buscando dar a conocer la marca
Equipos y Otros	\$ 5.000.000	Costos y gastos adicionales a los especificados
Total inversión	\$ 11.391.098	

Nota: Los costos estimados para cada una de las campañas incluyen el valor del IVA para 2022 (19%).

11.3. Indicadores de Seguimiento

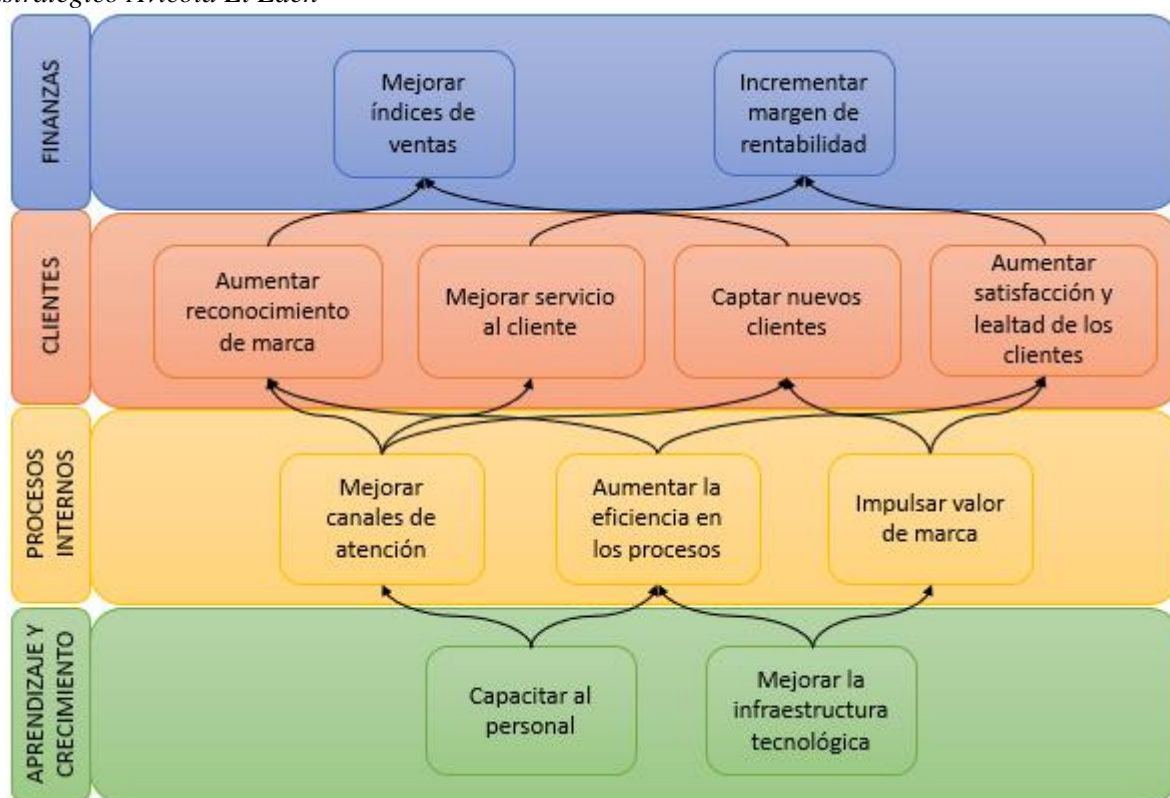
A partir de las estrategia seleccionadas se realiza el mapa estratégico acorde con las diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento) y el cuadro de mando integral o Balance Scorecard (BSC). Por medio de esta herramienta se busca monitorear el desempeño de las estrategias a partir de una serie de medidas de actuación, permitiendo un control permanente sobre todos los factores de la organización. Identificando, de esta forma, los puntos clave que permiten crear valor a la estrategia propuesta.

11.4. Mapa Estratégico

El mapa estratégico presentado en la Figura 24 representa visualmente la relación causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC, describiendo cada uno de los procesos de creación de valor de acuerdo con los retos estratégicos establecidos desde la evaluación y selección de la estrategia así como el plan de acción.

Figura 24.

Mapa Estratégico Avícola El Edén



Nota: Autor del proyecto

Al observar el mapa se encuentra que desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se optará por mejorar las competencias y habilidades del talento humano a través de actividades de capacitación así como el mejoramiento en la infraestructura tecnológica actual de la empresa. Estas acciones impactarán favorablemente mejorando los canales de atención, el aumento en la eficiencia de los procesos y el impulso del valor de marca. Con lo anterior se buscará aumentar la satisfacción del cliente y captar la atención de nuevos clientes. A partir de

esto y como fin último de la empresa se espera aumentar la productividad, incrementar los ingresos percibidos y mejorar los índices de ventas actuales.

11.5. Cuadro de Mando Integral

Tomando en consideración la información expuesta dentro del mapa estratégico se crearon a partir de allí las líneas estratégicas para cada una de las perspectivas que incluye el cuadro de mando integral. El peso porcentual estimado para cada objetivo propuesto está dado a partir de un análisis interno que realiza el gerente junto con los líderes de cada área, partiendo de la situación actual de la empresa y su capacidad (técnica y financiera) para alcanzar dicho porcentaje a partir de los objetivos propuestos.

Tabla 20.
Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivo	Descripción	Fórmula de cálculo	Metodología de medición	Periodicidad
Financiera	Mejorar índices de ventas en un 35%	Mide el rendimiento del personal para rastrear la efectividad de las actividades buscando optimizar el desempeño y rendimiento de las ventas.	$\left(\frac{\text{Venta año actual} - \text{Venta año anterior}}{\text{Venta año anterior}}\right) * 100$	•Registro de ventas	Trimestral
	Incrementar márgenes de rentabilidad en un 25%	Es el porcentaje de incremento del costo con el cual se obtiene el precio de venta de los productos.	$\left(\frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} * 100\right)$	•Registro de ingresos •Registro de inversiones	Bimensual
Clientes	Aumentar el reconocimiento de marca en un 25%	Capacidad del consumidor para identificar la marca bajo diferentes condiciones.	Tráfico en páginas web, redes sociales y visitas registradas en las tiendas	•Google Analytics •Encuestas	Mensual
	Mejorar el servicio al cliente	Consiste en brindar asesoramiento al consumidor antes, durante y después de la compra.	$\left(\frac{\text{Calidad percibida}}{\text{Calidad esperada}}\right)$	•Encuesta de satisfacción	Bimensual
	Captar un 30% de nuevos clientes	Es el proceso de incorporar nuevos clientes buscan que adquieran los productos ofertados.	$\left(\frac{\text{Clientes nuevos} - \text{Clientes iniciales}}{\text{Clientes iniciales}}\right) * 100$	•Registros clientes actuales	Bimensual
	Aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes en un 15%	capacidad de establecer una relación duradera con los consumidores de sus productos y servicios	$\frac{\text{Número clientes satisfechos} - \text{Total clientes}}{\text{Total de clientes}}$	•Encuesta de percepción	Bimensual

Perspectiva	Objetivo	Descripción	Fórmula de cálculo	Metodología de medición	Periodicidad
Procesos internos	Mejorar canales de atención interna en un 15%	Canales internos: e-mail, grupos de WhatsApp, redes sociales, video llamadas, etc.	$(\text{Medios digitales disponibles} - \text{Medios digitales utilizados}) / \text{Medios digitales utilizados}$	•Uso de canales digitales	Trimestral
	Aumentar la eficiencia en los procesos en un 65%	Hace referencia al aprovechamiento de los recursos para llevar a cabo los diferentes procesos.	Resultados auditorías por área	•Resultados auditorías internas	Bimensual
	Impulsar valor de marca en un 10%	Permite que la marca se influyente, respetable y tenga mayor valor comercial	$(\# \text{ Ferias y eventos año actual} - \# \text{ Ferias y eventos año anterior}) / \# \text{ Ferias y eventos año anterior}$	•Registro en ferias y eventos	Trimestral
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al 95% del personal en estrategias de mercadeo y atención al cliente	Toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.	$\frac{N^\circ \text{ de personal capacitado}}{\text{Total trabajadores}} * 100$	•Formato de registro asistencia a capacitaciones	Semestral
	Mejorar la infraestructura tecnológica en un 40%	Agrupar y organiza el conjunto de elementos tecnológicos que integran un proyecto, soportan las operaciones de una organización o sustentan una operación.	$(\text{Inversión infraestructura tecnológica año actual} - \text{Inversión infraestructura tecnológica año anterior}) / \text{Inversión infraestructura tecnológica año anterior}$	•Registros contables	Semestral

Nota: Autor del proyecto

12. Conclusiones

Con base en la evaluación de los factores, se logró identificar todos aquellos que afectan directa o indirectamente en la actividad productiva y comercial de la granja avícola. Se evidenció que actualmente el sector avícola tiene oportunidades de crecimiento debido a la alta demanda de huevo tanto a nivel nacional como internacional permitiendo que algunas empresa penetren en nuevos y de esta forma aumenten sus ventas. Sin embargo, se presentan algunas limitantes de tipo técnico y financiero que impiden a la granja Avícola El Edén incursionar en nuevos mercados.

A partir de la situación actual de la empresa y los resultados obtenidos, se proponen dos (2) estrategias que permitirán a la empresa asegurar su crecimiento y sostenibilidad en el mercado. Estas estrategias están relacionadas con la creación de puntos de ventas físicos; lo que permitiría a la empresa, conseguir nuevos proveedores y ampliar su catálogo comercial, ofreciendo algunos productos sustitutos relacionados con proteína animal. Así mismo incursionar en plataformas digitales y la creación de una página de internet; esto último, permitiría que la empresa se de a conocer a nivel nacional y captar la atención de otros clientes.

Los indicadores de seguimiento propuestos permitirán que la empresa evalúa escalonadamente el avance en los objetivos dentro del mediano y largo plazo a partir de la metodología sugerida. Este seguimiento permitirá que la empresa evalúe el nivel de cumplimiento de los objetivos dentro de las cuatro (4) perspectivas descritas. Pueden darse eventos dentro del entorno que induzcan modificar algunos objetivos o bien, la estrategia propuesta. Lo anterior, lo determinan nuevas oportunidades o amenazas que se puedan

presentar y obliguen a tomar otras alternativas bien sea para aprovechar estas oportunidades o dado el caso mitigar las amenazas que se puedan presentar.

13. Referencias

- Agronegocios. (2019). *La tecnología ha sido fundamental para el crecimiento del sector avícola en Colombia*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/ganaderia/la-tecnologia-ha-sido-fundamental-para-el-crecimiento-del-sector-avicola-en-colombia-2944828>
- Agronegocios. (2021). *Recomendaciones para emprender un negocio de producción de huevos en el país*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/recomendaciones-para-emprender-un-negocio-de-produccion-de-huevos-en-el-pais-3068377#>
- Bramnik, J. (2018). *Macro y Micro entorno*. Obtenido de https://www.academia.edu/36909394/Macro_y_Micro_Entorno
- Campo, S. (2020). *Super Campo de la Huerta a la Estancia*. Obtenido de <https://supercampo.perfil.com/2020/10/semana-mundial-del-huevo-10-beneficios-para-la-salud-consumo-en-pandemia-coronavirus/>
- Castillo, J. D. (2019). *Plan de mercadeo 2019 para la empresa distribuidora Avícola La Granja ubicada en la ciudad de Cali*. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/handle/10614/10962>
- Castrillón, D. Y. (2016). ORBIS. *Revista científica electrónica de ciencias humanas* , 55-58.
- Ceballos. (20 de febrero de 2017). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/la-importancia-la-mercadotecnia-las-empresas/>
- ciencuadras. (2022). *Arriendo de locales en Bucaramanga*. Obtenido de https://www.ciencuadras.com/venta/bucaramanga?utm_source=google&medium=cpc&campaign=brandcategoriarmkt&content=search&gclid=CjwKCAjwiuuRBhBvEiwAFXKaNBRZi_C8kHAsDPGi84gu9YcyZ_nQF-iyf-rAK7yPYRjQGprWUcD7ShoCg88QAvD_BwE

- Corillo, F., & Guitérrez, M. (2016). *Estudio de localización de un proyecto*. Obtenido de http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rvc/v7n11/v7n11_a05.pdf
- Corvo, H. (2018). *Análisis Pesta: Para Qué Sirve, Cómo Hacerlo*. Recuperado el 2 de Octubre de 2019, de <https://www.lifeder.com/analisis-pesta/>
- Domínguez, P., & Bravo, J. (2017). *Plan de mercadeo para una granja productora y comercializadora de huevo ecológico en la ciudad de San Juan de Pasto – Nariño*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/17394>
- Esparragoza, E., & Henao, P. (2012). *Formulación del plan estratégico para la empresa Alico S.A zona Santander*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3938/Evila%20Rosa%20Esparragoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- FENAVI. (2019). *Fenavi.org*. Obtenido de <https://fenavi.org/wp-content/uploads/2019/09/revista-274.pdf>
- FENAVI. (2020). *Boletín FENAVI*. Obtenido de https://fenavi.org/wp-content/uploads/2020/03/Fenaviquin_ed3042020_2.pdf
- Fincaraíz. (2021). *Casa en arriendo, Cabecera*. Obtenido de <https://www.fincaraiz.com.co/casa-en-arriendo/bucaramanga/cabecera-det-5881564.aspx>
- Fincaraíz. (2021). *Casa en arriendo. Cabecera, Bucaramanga*. Obtenido de <https://www.fincaraiz.com.co/casa-en-arriendo/bucaramanga/cabecera-det-6455961.aspx>
- Fincaraíz. (2022). *Local Centro Comercial Plaza Mia-Floridablanca*. Obtenido de <https://www.fincaraiz.com.co/inmueble/local-en-arriendo/centro-comercial-plaza-mia/floridablanca/5760936>

- Gaitán, N., & Guerrero, J. A. (2018). *Estudio para la creación de una granja avícola en el municipio "San Antonio de Tequendama" - Cundinamarca con énfasis en la producción y comercialización de huevos orgánicos*. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7012/4/2018_PlandeNegocios-Granja-Av%C3%ADcola.pdf
- García, F. (2004). *Análisis y propuesta de un modelo logístico para la empresa Productos Agropecuarios Santa Cecilia S. A. de C. V.* Recuperado el 3 de Diciembre de 2019, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_m_f/
- Gestiopolis. (2020). *Balanced Scorecard, qué es, para qué sirve y sus beneficios*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- Gil, M. E. (2018). *El mercadeo como herramienta estratégica y su importancia para la gestión de la empresa pública*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16362/GilCelisManuelEnrique2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, X. (2019). *La tecnología ha sido fundamental para el crecimiento del sector avícola en Colombia*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/ganaderia/la-tecnologia-ha-sido-fundamental-para-el-crecimiento-del-sector-avicola-en-colombia-2944828>
- Hill, C. W., & Jones, G. J. (2009). *Administración estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hoyos, E., & Henao, I. (2020). *Propuesta del plan de mercadeo para una empresa avícola para el periodo 2020*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepository.usc.edu.co%2Fbitstream%2Fhandle%2F20.500.12421%2F3401%2FPROPUESTA%2520DE%2520PLAN.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&clean=4313907>

huevo, I. d. (2018). *avicultura.info*. Obtenido de <https://avicultura.info/que-busca-el-consumidor-de-huevos/>

IICA. (2018). *Programa de fortalecimiento de capacidades agroempresariales y asociativas*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2019, de <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/7088/1/BVE18040224e.pdf>

Industria Avícola. (2020). *Adiós "Industria Avícola" 63 años sirviendo a Latinoamérica*. Obtenido de https://www.industriaavicola-digital.com/industriaavicola/december_2020/MobilePagedReplica.action?pm=2&folio=2aF#pg2

Invest In Santander. (2020). *Datos del Departamento de Santander*. Obtenido de <http://www.investinsantander.co/razones-para-invertir-/datos-generales-del-departamento-de-santander/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*. Ciudad de México: Pearson.

La F.M. (2021). *Por el alza en los costos de los insumos, los precios del huevo y el pollo estarían altos en 2022*. Obtenido de <https://www.lafm.com.co/economia/por-el-alza-en-los-costos-de-los-insumos-los-precios-del-huevo-y-el-pollo-estarian-altos>

Marketing XXI. (2022). *Creación de páginas web en WordPress*. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Altair.

Mendoza, J. E., & Rueda, J. I. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada al procesamiento avícola en el municipio de San Gil*. Obtenido de https://biblioteca.bucaramanga.upb.edu.co/docs/digital_21599.pdf

Minagricultura. (2020). *Cadena avícola*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fsioc.minagricultura.gov.co%2FAvicola%2FDocumentos%2F2020-06-30%2520Cifras%2520Sectoriales.pdf&clen=1123557

MinAgricultura. (2020). *Consumo de huevo en colombia tuvo un crecimiento de 11,6% en el año de la pandemia*. Obtenido de <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Consumo-de-huevo-en-colombia-tuvo-un-crecimiento-de-11,6-en-el-a%C3%B1o-de-la-pandemia.aspx>

Ponce, H. (2007). *La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Recuperado el 24 de Febrero de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Portafolio. (2022). *Inflación, dólar y desempleo, los riesgos que acechan el 2022*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-dolar-y-desempleo-los-riesgos-que-acechan-el-2022-560169>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Planeta DeAgostini Profesional y Formación. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&dq=michael+porter+libros+las+5+fuerzas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi3nde8y8L1AhXSjVvKHVA-CvMQ6wEIKzAA#v=onepage&q&f=false

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Rodríguez, A. R. (2013). *Fundamentos de la mercadotécnica*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/segmentacion-variables.html>

- Rodríguez, A. R. (2014). *Fundamentos de mercadotecnia*. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Rodríguez, F. (2018). *Análisis DOFA: Qué es y cómo hacerlo*. Recuperado el 2 de Octubre de 2019, de <https://www.modoempreendedor.com/analisis-dofa/>
- Ruíz, B. (2020). *Producción avícola de Jalisco en el contexto latinoamericano*. Obtenido de <https://www.industriaavicola.net/mercados-y-negocios/produccion-avicola-de-jalisco-en-el-contexto-latinoamericano/>
- Sainz, J. M. (2018). *El plan de marketing en la práctica*. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hGXmCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA501&dq=etapas+del+plan+de+marketing&ots=6XIFFP1UI9&sig=7p-DPHac6mfSPGM_hbPfq99_0YM#v=onepage&q=etapas%20del%20plan%20de%20marketing&f=false
- Semana. (2019). *Incubadora Santander, el negocio de los huevos vuela alto*. Obtenido de <https://www.semana.com/100-empresas/articulo/incubadora-santander-la-empresa-mas-fuerte-del-sector-avicola/616762/#:~:text=La%20industria%20av%C3%ADcola%20sigue%20siendo,millones%20de%20huevos%20al%20a%C3%B1o.>
- Semana. (2019). *Incubadora Santander, el negocio de los huevos vuela alto*. Obtenido de <https://www.semana.com/100-empresas/articulo/incubadora-santander-la-empresa-mas-fuerte-del-sector-avicola/616762/>
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá D.C: Banco de la República.
- Then, L., Pimentel, S., Olivero, P., & Soto, A. (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de promoción inmobiliaria del gran Santo Domingo. *Ciencia y Sociedad*, 441-476.

Torres, F. (2002). *Balanced Scorecard centrado en lo ambiental. Cuaderno de contabilidad.*

Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rib/v34n1/v34n1a3.pdf>

Tus Clicks. (S/F). *Publicidad en Facebook.* Obtenido de <https://www.tusclicks.cl/publicidad-en-facebook/planes-y-precios/>

Vanguardia. (2019). *Santander tiene el 25% de la producción avícola.* Obtenido de <https://www.vanguardia.com/economia/local/santander-tiene-el-25-de-la-produccion-avicola-CG778105>

Vanguardia. (2022). *Visitamos a la Ciudadela Real de Minas, de Bucaramanga.* Obtenido de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/articulo-BC501102>

14. Anexos

14.1. Encuesta

Anexo A.

Formato Encuesta

1. **¿Consume usted huevo?**
 - Sí
 - No

2. **¿Con qué frecuencia compra huevos?**
 - Diario
 - Semanal
 - Quincenal

3. **¿Qué cantidad de huevos compra?**
 - Entre 1 y 5 unidades
 - Entre 6 y 12 unidades
 - Más de 12 unidades

4. **¿En qué lugar acostumbra a comprar huevos?**
 - Tiendas de barrio
 - Supermercados
 - Comercializadora
 - Plaza de mercado
 - Otro

5. **¿Cuántos huevos consume al día?**
 - Entre 1 y 5 unidades
 - Entre 6 y 12 unidades
 - Más de 12 unidades

6. **¿Le gustaría recibir los huevos directamente en su hogar?**
 - Sí
 - No

7. **¿Sabe usted cual es la empresa o granja avícola que suministra los huevos que usted consume?**
 - Sí
 - No

8. **¿Cuáles son las principales características que tiene usted al momento de comprar los huevos?**
 - Frescura
 - Color
 - Tamaño
 - Certificación BPA

9. **¿Le gustaría recibir información acerca del proceso de producción de los huevos que está consumiendo?**
 - Sí
 - No

10. **¿A través de qué medio le gustaría recibir información acerca del producto?**
 - Correo electrónico
 - Página web
 - Redes sociales
 - Mensajes de texto
 - Otro

14.2. Instalaciones

Anexo B.

Galpón 1: 45 x 12 mt



Anexo C.

Galpón 2: 50 x 14 mt



Anexo D.

Galpón 3: 50 x 14 mt



Anexo E.

Galpón 4: 50 x 14 mt



Anexo F.

Bodega 1: Huevos e Insumos



Anexo G.
Bodega de Alimento



Anexo H.
Bodega Almacenamiento de Huevos

