

Plan de mercadeo para una granja productora y comercializadora de huevo ecológico en la  
ciudad de San Juan de Pasto – Nariño.

Paola Liliana Domínguez

Jorge Ricardo Bravo Rojas

Tutor: Jorge Briceño López

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo – EGEM

Junio de 2017

Plan de mercadeo para una granja productora y comercializadora de huevo ecológico en la  
ciudad de San Juan de Pasto – Nariño.

Paola Liliana Domínguez

Jorge Ricardo Bravo Rojas

Tutor: Jorge Briceño López

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo – EGEM

Junio de 2017

## Nota de Aceptación

## Dedicatoria y agradecimientos

La concepción de este proyecto está dedicada a mi madre; Gloria Isabel Revelo, por ser pilar fundamental en mí, por hacerme ver la vida de una forma diferente, con mucho amor, le dedico todo mi esfuerzo y trabajo en cada una de mis proyectos y metas . expresar mi agradecimiento a nuestro tutores por sus valiosos conocimientos y apoyo en el desarrollo de este trabajo de investigación.

A mi compañero Jorge Ricardo Bravo quien a lo largo de este tiempo ha puesto a prueba sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de este proyecto el cual ha finalizado, llenando todas nuestras expectativas.

Paola Domínguez

Dedico este trabajo a Dios por darme la fortaleza en el camino hasta el cumplimiento de este objetivo; a mi esposa Andrea y mis hijos Johan y Mattias que con su apoyo y acompañamiento me motivaron para no desfallecer en los momentos difíciles en el transcurso de mi estudio, que con su comprensión lograron animarme para culminar lo anhelado. A mis padres, hermanos y familia por ser ejemplo de perseverancia y valores y por creer en mí. A mi compañera de trabajo Paola, que con su apoyo, trabajo y dedicación en el desarrollo de nuestra formación profesional salimos adelante en cada etapa de nuestro estudio. A mi universidad y tutores quienes me proporcionaron todo su conocimiento para poder culminar esta etapa profesional. Toda la gratitud a mi amigo Mario Enciso y su esposa Claudia Rizo, quienes con su generosidad brindaron información de su empresa real y su respaldo contribuyo para el desarrollo del proyecto.

Jorge Bravo

## Resumen Analítico de Educación – RAE

### Proyecto de investigación

Plan de mercadeo para una granja productora y comercializadora de huevo ecológico en la ciudad de San Juan de Pasto – Nariño.

Autor: Jorge Ricardo Bravo Rojas

Paola Liliana Domínguez

### Palabras claves

**Plan de marketing:** es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. El plan representa una detallada formulación de las acciones necesarias para llevar a cabo el programa de marketing.

**Granja:** terreno rural en el cual se ejerce la agricultura o la cría de ganado, ya sea este menor o mayor, incluye las diversas estructuras, dedicada a la producción y gestión de alimentos (producción de hortalizas, granos o ganado), fibras y, cada vez más, combustible.

Es la base en la producción de alimentos.

**Huevo:** Cuerpo redondo u ovalado, con una membrana o cáscara exterior, que ponen las hembras de algunos animales y que contiene en su interior el embrión de un nuevo ser y el alimento necesario para que crezca. Huevo que ponen las aves, especialmente la gallina, y que se toma como alimento.

**Huevo ecológico:** Los huevos ecológicos se dan por gallinas que no se las han suministrado antibióticos, hormonas o harinas de pescado y carne en la alimentación. Los cereales se dan en cultivos de producción ecológica. Tiene aspecto de yema amarilla y clara extendida, su

aroma huele al romper la yema, su sabor es intenso, la textura de la yema es mantecosa y de clara ligera.

Estrategia: Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Planificación de algo que se propone un individuo o grupo.

Matriz DOFA: es una herramienta estratégica de diagnóstico que permite vislumbrar en qué situación se encuentra una organización. Este conjunto de documentos describe los aspectos principales de este análisis y sus aplicaciones.

Objetivos: es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos.

Balanced ScoreCard – BSC o cuadro de mando integral: es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

### Descripción de la Investigación

El huevo es un superalimento muy habitual en la dieta, se consume en todas partes del mundo, es uno de los alimentos más nutritivo por su alto contenido proteínico y de grasa que aporta bajas cantidades de calorías y además es muy fácil de digerir.

Los huevos poseen tres partes claramente diferenciadas: la yema, de color amarillo, que posee más proteínas, lípidos y minerales; la clara, cuyo componente principal es el agua, y la cáscara, que recubre a las dos anteriores, es porosa y puede ser de color marrón, blanco o con manchas oscuras -lo que no altera los componentes nutricionales del huevo.

La producción de huevos en granja hasta antes de los años 60 era lo habitual, pero para los posteriores años se produjeron cambios drásticos en la Industria en general y la migración de la

población rural a las ciudades afecto directamente a la producción avícola, pasando de una empresa secundaria a una empresa principal con métodos especializados de producción. El resultado fue la virtual eliminación de la producción de huevos en pequeña escala, surgieron nuevos sistemas para la producción de huevos en instalaciones más especializadas, haciendo más eficiente su funcionamiento, pero que se puede decir de su calidad?

En las gallinas ponedoras, el resultado final de la composición en proteínas del huevo va a depender, principalmente, de la proteína que ingiere con la dieta y de la calidad de la misma, sobre todo en la composición en aminoácidos de la proteína ingerida. Por ello, la calidad de la proteína contenida en el huevo dependerá directamente de la calidad del alimento que ingiere la gallina ponedora en su ración diaria.

A partir de los años 80 la producción de huevos a pequeña escala reaparece debido a cambios en las demandas de los consumidores. Los términos ecológicos u orgánicos son términos que en todo tipos de productos denotan un mayor interés por hacer referencia a lo natural con una mejor calidad ya que su objetivo no es solo comercializar con un producto sino en este caso de producción avícola ofrecer un huevo con los valores nutricionales adecuados proporcionando al cliente mayor beneficio nutricional.

Para este proyecto se ha elegido una granja productora y comercializadora de huevos ecológicos que tiene sus instalaciones en el municipio de la florida – Nariño y donde San Juan de Pasto es su centro de comercialización; esta granja lleva 2 meses y medio de producción y ha tenido una buena acogida en el mercado, proyectándose a incrementar su producción y ventas, pero en su estructuración no se ha implementado un plan de marketing como herramienta de gestión orientada al mercado que permita ser un negocio competitivo donde se determine su situación actual, sus objetivos, elaborar estrategias, realizar los planes de acción

correspondientes, de tal manera que se pueda establecer un presupuesto y unos métodos de control.

#### Fuentes

Monferrer, Diego. (2013). La planificación comercial: plan de marketing. Fundamentos de Mercadeo. Pág. 31 al 48. Valencia. España. Editorial Universidad Jaume.

Méndez. Carlos. (2001). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogotá. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Medina. María. (18 de marzo de 2017). Gallinas libres de jaulas: El debate de productores y consumidores de huevo. El Espectador. Recuperado de <http://www.elespectador.com/economia/gallinas-libres-de-jaulas-el-debate-de-productores-y-consumidores-de-huevo-articulo-685125>

Patterson. Paul. (2017). Producción de Huevos en Pequeña Escala (Orgánica y Convencional). Pennstate Extension. Recuperado de <http://extension.psu.edu/business/ag-alternatives/livestock/poultry-and-game-birds/espanol/produccion-de-huevos-en-pequena-escala-organica-y-convencional>

Losada. Ana. (2015). Propiedades de los huevos orgánicos Dieta proteica. Recuperado de <https://dietaproteica.biz/propiedades-de-los-huevos-ecologicos/>

Moreno, Leonardo. (2017). El sector avícola creció 4.9% en el primer semestre del 2017. FENAVI. Recuperado de [http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3536:2017-07-13-22-57-47&catid=454:comunicados-de-prensa&Itemid=1348#](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3536:2017-07-13-22-57-47&catid=454:comunicados-de-prensa&Itemid=1348#)

Alcaldía de la Florida. (2013). Nuestro Municipio. Recuperado de [http://www.lafloridanariño.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.lafloridanariño.gov.co/informacion_general.shtml)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2012). Gallinas ponedoras y producción de huevo. Una fuente de proteína animal de bajos costos, al alcance de todos.

Recuperado de

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos\\_factores\\_de\\_produccion\\_oct\\_2013.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos_factores_de_produccion_oct_2013.pdf)

Icontec. (2011). NTC 1240. Industria alimentaria. Huevos de gallina frescos para consumo.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2011). NTC 1240. Industrial alimentaria. Huevos de gallina frescos para consumo. Recuperado de

<https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC1240.pdf>

Instituto Nacional de Vigilancia en Medicamentos y Alimentos. (2016). Plan nacional subsectorial de vigilancia y control de residuos de medicamentos veterinarios y contaminantes químicos en huevos de gallina. Recuperado de

[https://www.invima.gov.co/images/pdf/inspeccion\\_y\\_vigilancia/direccion-alimentos/subsectoriales/plan-nacional-subsectorial-HUEVOi.pdf](https://www.invima.gov.co/images/pdf/inspeccion_y_vigilancia/direccion-alimentos/subsectoriales/plan-nacional-subsectorial-HUEVOi.pdf)

Martínez, C. (2014). Plan de empresa para una granja de gallinas ecológicas. (Tesis de pregrado). Universidad de Valladolid, Soria. Recuperado de

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/4434/1/TFG-O%20122.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2008). Manejo eficiente de gallinas de patio. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-as541s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2007). CAC/RCP 15-1976. Código de prácticas de higiene para los huevos y los productos de huevo. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/012/i1111s/i1111s01.pdf>

Restrepo, L. (sf). Plan de mercadeo: dirija y coordine de forma eficiente sus esfuerzos de

marketing. Recuperado de

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/memorias%20random/Plan%20de%20Mercadeo%20%20CCMA.pdf>

Sayar M. (sf). Nutrientes del huevo, composición química, buenas prácticas. Recuperado de [http://www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/nutrientes\\_huevo.pdf](http://www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/nutrientes_huevo.pdf)

Servicio nacional de aprendizaje. (2007). Plan de mercadeo, estrategias de comercialización.

Recuperado de [http://www.unab.edu.co/sites/default/files/archivos/publicacion\\_noticias/5-PlanMercadeo.pdf](http://www.unab.edu.co/sites/default/files/archivos/publicacion_noticias/5-PlanMercadeo.pdf)

## Contenido

El trabajo consta de varias etapas, en primer lugar se expresa el planteamiento del problema y sus justificación, posteriormente se enuncian los objetivos a alcanzar en la investigación. Se continúa describiendo el marco de referencia de la investigación en donde se explican los marcos teórico, conceptual, espacial y metodológico. En seguida se trabaja con lo referente al plan de mercadeo; aquí en primer lugar se realiza un diagnóstico de actual de la empresa, de su medio ambiente externo, análisis de la competencia y análisis interno directo. Luego se describe el diagnóstico interno y diagnóstico externo. Posterior a esto se concreta la nueva plataforma estratégica en donde se delinea la misión, visión, principios corporativos, sostenibilidad ambiental, valores corporativos y objetivos estratégicos. La siguiente etapa se formulan estrategias gracias al desarrollo de una matriz DOFA, se continua calificando objetivos, formulando metas y planes tácticos. Con la información anterior se desarrolla un cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la empresa en estudio. Al final se presentan unas conclusiones del trabajo realizado y recomendaciones para la empresa.

## Metodología

En el desarrollo de esta investigación se presentara un análisis DOFA de la granja productora y comercializadora de huevos ecológicos, un análisis del entorno del mercado que incluye el estudio del cliente, la competencia y la situación socio-política y económica de la región, así como los aspectos de compra y de venta del producto en estudio. Esto se perfeccionara con un lineamiento comercial que permitirá el marketing mix orientar el impulso del negocio.

La metodología a utilizar en el proyecto tiene un enfoque mixto siendo cualitativo y cuantitativo, que producirá datos numéricos y descriptivos que se obtendrán de encuestas y entrevistas a clientes y personal del gremio de la producción de huevos.

La unidad de análisis tendrá la población la ciudad de San Juan de Pasto y la muestra que se tomara son los consumidores finales y tiendas de barrio como la competencia.

## Conclusiones

A lo largo del plan de mercadeo realizado a la Granja productora y comercializadora de huevos ecológicos se logró identificar que esta es una organización emprendedora y que busca posicionarse en el sector avícola a nivel regional; su potencial radica en la forma de producción ecológica donde sus gallinas están libres para su desarrollo y la obtención de insumos que le están permitiendo la producción de un huevo ecológico competitivo frente a un huevo tradicional que se encuentra en el mercado. La gran debilidad que tiene la organización es la comercialización del producto a pesar de ya tener su clientela aún falta expandirse y posicionarse en el mercado regional.

Como resultado de esta investigación se puede concluir que un alto grado de personas consumen el huevo tradicional pero que aún falta más conocimiento del huevo ecológico; los que

sí lo conocen garantizan su calidad tanto en su sabor como en los beneficios adquiridos pero enfatizan en que no es un producto fácil de adquirir, su precio es razonablemente más alto comparado con el tradicional y falta conocer mucho más sus características y beneficios.

A pesar que el huevo tradicional tiene un amplio mercado de aceptación, el huevo ecológico puede ganar una porción de este siempre y cuando se apliquen estrategias tanto de penetración, reducción de costos, diferenciación, de enfoque y de alianzas que le permitirán posicionarse en el mercado, mejorar sus resultados financieros y en ventas, como también conocimiento de su marca.

### Recomendaciones

La granja de producción y comercialización de huevo ecológico para atraer a los consumidores de huevos tradicionales debe aprovechar que su producto es único en el mercado de Nariño creando confianza en su consumo y que por su obtención recibirá beneficios no solo en las características del producto sino para el bienestar y cuidado de su cuerpo, por lo tanto deberá mejorar la información descrita en la etiqueta del producto y de la publicidad que viene trabajando.

La producción del huevo en la región viene en crecimiento por lo tanto la competencia también, la organización deberá incrementar su producción para poder competir e introducirse de manera más fuerte y estable resaltando sus beneficios. Las estrategias a implementar por parte de la empresa deben enfocarse en el control de sus procesos de producción implicando disminución de costos y tiempo que le permitan tener un precio competitivo frente a los demás e invertir en campañas de publicidad que pueda mejorar la relación del producto con el cliente.

La organización debe mejorar y potencializar los canales de distribución; partiendo de la creación de un punto de venta que le permita dar a conocer su producto y que el consumidor

pueda tener fácil acceso a él, tener una mejor experiencia de compra, donde la organización pueda fortalecer su marca e incentivar en especial a los intermediarios directos que le permitan distribuir rápidamente su producto.

## Tabla de contenido

Introducción.....	20
1. Planteamiento del problema.....	21
2. Justificación.....	23
3. Objetivos de la investigación.....	25
3.1 Objetivo general.....	25
3.2 Objetivos específicos.....	25
4. Marco de referencia de la investigación .....	26
4.1 Marco teórico.....	26
4.1.1 <i>Características generales huevo</i> .....	26
4.1.1.1 Sistemas de producción .....	29
4.1.1.1.1 Razas utilizadas en la producción de carne, huevo o doble propósito .....	29
4.1.1.1.2 Proceso productivo .....	30
4.1.2 <i>Clasificación del huevo</i> .....	31
4.1.3 <i>Requisitos de calidad</i> .....	31
4.1.4 <i>Importancia industrial</i> .....	33
4.1.5 <i>Granja avícola ecológica</i> .....	33
4.1.6 <i>Huevo ecológico y/o verde</i> .....	34
4.2 Marco conceptual .....	35
4.2.1 <i>Plan de marketing</i> .....	35
4.2.2 <i>Granja</i> .....	36
4.2.3 <i>Huevo</i> .....	36
4.2.4 <i>Huevo ecológico</i> .....	37
4.3 Marco Legal.....	37
4.4 Marco Espacial .....	38
4.4.1 <i>Productora y distribuidora de huevo ecológico</i> .....	39
4.4.2 <i>Ubicación geográfica del Municipio de la Florida</i> .....	39
4.5 Marco metodológico.....	40
4.5.1 <i>Tipo de investigación</i> .....	40
4.5.2 <i>Selección de la muestra</i> .....	41
4.5.3 <i>Tamaño de la muestra</i> .....	41
4.5.4 <i>Criterios de inclusión de la muestra</i> .....	41
4.5.5 <i>Técnicas de recolección de datos</i> .....	41
4.5.6 <i>Fases de investigación</i> .....	42
4.5.7 <i>Análisis de la información</i> .....	43

5	Plan de marketing .....	50
5.1	Diagnostico .....	50
5.1.1	<i>Análisis de la situación</i> .....	50
5.1.2	<i>Análisis del Medio Ambiente Externo</i> .....	52
5.1.2.1	Factores de producción .....	52
5.1.2.2	Competidores .....	53
	<i>Análisis de la competencia</i> .....	53
5.1.2.3	Estructura del Sector .....	56
5.1.2.4	Factores Claves de Éxito (FCE) .....	57
5.1.2.5	Análisis Externo Indirecto .....	58
5.1.2.5.1	Variables económicas .....	59
5.1.2.5.2	Variables Económicas .....	61
5.1.2.5.3	Variables tecnológicas .....	63
5.1.2.5.4	Variables sociales y culturales .....	64
5.1.2.5.5	Variables políticas y legales .....	66
5.1.2.5.6	Variables ecológicas .....	68
5.1.3	<i>Análisis interno directo</i> .....	70
5.1.3.1	Aspectos Empresariales: Área de Producción .....	70
5.1.3.2	Aspectos Empresariales: Área de Mercadeo y Ventas .....	71
5.1.3.3	Aspectos Empresariales: Área de Contabilidad y Finanzas .....	72
5.1.3.4	Aspectos Empresariales: Área de Talento Humano .....	73
5.1.3.5	Aspectos Empresariales: Funciones Administrativas: Planeación .....	74
5.1.3.6	Aspectos Empresariales: Funciones Administrativas: Dirección .....	75
5.1.4	<i>Diagnóstico Externo</i> .....	77
5.1.5	<i>Diagnóstico Interno</i> .....	77
5.2	Plataforma Estratégica .....	78
5.2.3	<i>Misión</i> .....	78
5.2.4	<i>Visión</i> .....	78
5.2.5	<i>Principios corporativos</i> .....	78
5.2.6	<i>Sostenibilidad Ambiental</i> .....	79
5.2.7	<i>Valores Corporativos</i> .....	79
5.2.8	<i>Objetivos estratégicos</i> .....	80
5.3	Formulación de Estrategias .....	81
5.3.3	<i>Estrategias FO</i> .....	81
5.3.4	<i>Estrategias FA</i> .....	82
5.3.5	<i>Estrategias DO</i> .....	83
5.3.6	<i>Estrategias DA</i> .....	84
5.4	Matriz DOFA .....	85
5.5	Calificación de objetivos orientados hacia la empresa .....	86

5.6	Calificación de objetivos estratégicos .....	87
5.7	Formulación de Metas .....	88
5.7.1	<i>Metas Perspectiva Financiera</i> .....	90
5.7.2	<i>Metas Perspectiva del Cliente</i> .....	91
5.7.3	<i>Metas Perspectiva del Proceso Interno</i> .....	91
5.8	Formulación planes tácticos.....	92
5.8.1	<i>Plan Financiero o de Inversión</i> .....	92
Tabla 35	.....	92
<i>Plan financiero o de inversión año 2016</i>	.....	92
5.8.2	<i>Plan de Marketing</i> .....	93
5.9	Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced ScoreCard – BSC) .....	94
	Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced ScoreCard – BSC) .....	95
6.	Conclusiones .....	97
7.	Recomendaciones .....	98
	Bibliografía.....	99

## Índice de tablas

Tabla 1. Composición química del huevo entero. ....	29
Tabla 2 Clasificación del huevo según el peso.....	31
Tabla 3 Requisitos mínimos de calidad para el huevo de gallina fresco.....	32
Tabla 4 Requisitos microbiológicos para el huevo de gallina fresco,.....	32
Tabla 5 Matriz de evaluación del perfil competitivo.....	58
Tabla 6 Matriz de evaluación externa indirecta.....	61
Tabla 7 Matriz de evaluación externa indirecta-económica. ....	62
Tabla 8 Matriz de evaluación externa indirecta – tecnológica ..... 64	64
Tabla 9 Matriz de evaluación indirecta – social y cultural ..... 66	66
Tabla 10 Matriz de evaluación indirecta – político y legal..... 68	68
Tabla 11 Matriz de evaluación externa indirecta - ecológica ..... 69	69
Tabla 12 Matriz de evaluación interna directa ..... 71	71
Tabla 13 Matriz de evaluación interna indirecta – Área de mercadeo..... 72	72
Tabla 14 Matriz de evaluación interna directa – Área de contabilidad y finanzas..... 73	73
Tabla 15 Matriz de evaluación interna directa – Área talento humano ..... 74	74
Tabla 16 Matriz de evaluación interna directa ..... 75	75
Tabla 17 Matriz de evaluación interna directa – función: Dirección..... 76	76
Tabla 18 Matriz de evaluación interna directa. .... 76	76
Tabla 19 Diagnostico externo ..... 77	77
Tabla 20 Diagnostico interno..... 78	78
Tabla 21 Estrategias FO. .... 81	81
Tabla 22 Estrategia FA ..... 82	82
Tabla 23 Estrategia DO..... 83	83
Tabla 24 Estrategia DA..... 84	84
Tabla 25 Matriz DOFA..... 85	85
Tabla 26 Calificación de objetivos..... 86	86
Tabla 27 Calificación de estrategias..... 87	87
Tabla 28 Metas – Generar rentabilidad ..... 88	88
Tabla 29 Metas – Reducir el desperdicio. .... 89	89
Tabla 30 Metas – Proyectar ventas VSAA..... 89	89
Tabla 31 Metas – Desarrollar nuevos mercados..... 90	90
Tabla 32 Metas perspectivas financieras..... 90	90
Tabla 33 Metas perspectivas cliente..... 91	91
Tabla 34 Metas perspectiva proceso interno ..... 92	92
Tabla 35 Plan financiero o de inversión año 2016 ..... 93	93
Tabla 36 Plan de Marketing ..... 94	94
Tabla 37 Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced ScoreCard – BSC)..... 96	96

## Lista de figuras

Ilustración 1 Producción anual de huevo .....	22
Ilustración 2 Mapa ubicación de la finca, Vereda los Balcones, Municipio La Florida.....	39

## Lista de anexos

Anexo 1. Formato encuesta:.....	102
---------------------------------	-----

## Introducción

En la actualidad las empresas tienen desafíos cada vez mayores para poder encarar los cambios del entorno y para esto es necesario la búsqueda de estrategias que permitan tomar las mejores decisiones para satisfacer las necesidades de los clientes y adaptarse a las nuevas transformaciones. Por lo tanto el propósito de este trabajo es contribuirle con los conocimientos adquiridos en los estudios de gerencia estratégica de mercadeo a una empresa regional a través de un plan de mercadeo que le sirva como instrumento para la toma de decisiones para la distribución de su producto huevo ecológico.

En este trabajo se realizara en primera instancia una encuesta en donde se recopilará datos que permitan obtener información para el desarrollo del plan de mercadeo, un análisis de la situación actual de la empresa, en donde se estudiara sus entornos internos y externos, se plantearan objetivos y formularan estrategias de marketing, se propondrán metas y se establecerá un cuadro de mando integral que servirá como modelo de gestión traduciendo la estrategia en objetivos por medio de indicadores y planes de acción que alinearan a los miembros de la empresa.

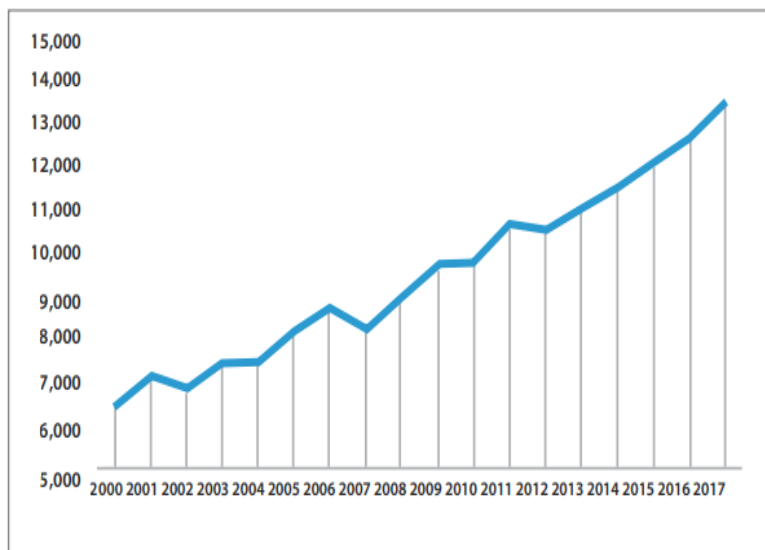
## 1. Planteamiento del problema

Las condiciones de vida actuales exigen un cambio en los estilos de alimentación, las personas buscan alimentos que tengan mayor cantidad de nutrientes y en su mayoría que sean libre de químicos; esto con el fin de mantener su cuerpo sano y mejorar sus condiciones de vida.

Para lo anterior, existen empresas y personas que están en la búsqueda de producir y/o comercializar alimentos ricos en proteínas y nutrientes, que permitan satisfacer la demanda del mercado creciente. Ahora bien, dentro de la alimentación humana el huevo de gallina es un alimento básico e indispensable, el cual se considera como uno de los más sanos, versátiles y completos tanto por la variedad de nutrientes que contienen como por su distribución, su alto valor nutricional, su variedad de componentes, el valor para satisfacer el apetito, así mismo, el hecho de no ser adulterable y la elevada digestibilidad lo hacen un alimento funcional.

Según FENAVI, en Colombia la producción de huevo en el primer trimestre del año 2017 fue de 400.189 toneladas representadas en 6.669 millones de unidades, siendo este un incremento del 4.8% frente al año pasado. En la gráfica 1 se puede observar el comportamiento de la producción de huevos a partir del año 2000 hasta el año 2017. Teniendo en cuenta lo anterior, la demanda del huevo permite evidenciar un mercado en crecimiento lo que genera una gran oportunidad para maximizar la productividad en miras de mejorar las condiciones de competitividad, entre los cuales se encuentra las estructuras de mercadeo y comercialización de huevos ecológicos con características similares al tradicional, pero con otras que lo potencializan como son: su alto nivel de proteínas, vitaminas y otros nutrientes que lo hacen ser un producto de alto valor nutricional en la alimentación de las personas.

Gráfica 1 *Producción anual de huevo (millones de unidades)*



Fuente: Fenavi. PEE.

Ilustración 1 Producción anual de huevo

### Pregunta de Investigación

La presente investigación busca responder y presentar información respecto a la siguiente pregunta:

¿De qué manera se puede persuadir y atraer a los consumidores de huevos para la compra y escogencia huevos ecológicos?

## 2. Justificación

Uno de los objetivos principales de una granja avícola ecológica es producir y distribuir huevos de gallina con características diferentes al huevo convencional; debido a que es un mercado que viene en crecimiento, aunque discreto pero viable, ya que el producto que se pretende comercializar cuenta con una demanda razonable. Datos como los de FENAVI respaldan lo anterior, en donde se expone que la proyección para el año 2017 tendrá una tasa de crecimiento de 5.9% y se espera llegar a una producción total de 13.572 millones de unidades de huevo convencional, con una oferta mensual de 1.131 millones de unidades/mes. Lo anterior permite visualizar la situación actual del mercado para el producto, donde se identificará el grupo objetivo, se planteará los objetivos a conseguir del plan, las estrategias a implementar, los planes de acción, presupuesto y el control que se debe seguir con el fin de buscar posicionamiento; introduciendo el producto y marca en la ciudad de San Juan de Pasto que contribuya a ganar participación en el mercado de huevos.

Los beneficios de esta investigación permitirán a la comunidad a ser los actores finales del proceso, esto debido a que el huevo ecológico es una nueva alternativa de alimentación saludable ya que este producto se favorece por tener un mayor tamaño que el huevo normal, su sabor es más natural como el de los huevos de antaño, las gallinas que ponen estos huevos son alimentadas con comida natural sin concentrado químico; así mismo, se encuentran libres de jaulas, son ricos en vitamina B7 o biotina que beneficia la piel y el cabello y por último está comprobado científicamente que los huevos ecológicos mejoran la salud con la prevención de enfermedades infecciosas e invasivas.

Para este proyecto se ha elegido una granja productora y comercializadora de huevos ecológicos que tiene sus instalaciones en el Municipio de La Florida – Nariño y donde San Juan

de Pasto es su centro de comercialización; esta granja lleva 1 año de producción y ha tenido una buena acogida en el mercado. Ahora bien, la situación actual de la granja es que aunque ya tiene estandarizado su proceso de producción, el eslabón de comercialización no está bien ajustado.

De tal manera, que se distribuye un producto nutritivo, de calidad pero el cliente directo e indirecto no evidencia la importancia del valor agregado y tampoco sus beneficios. Por lo cual, la presente investigación busca diseñar estrategias que permita establecer las planes para mejorar la productividad, competitividad, posicionamiento y beneficios económicos de la granja avícola en la Ciudad de Pasto.

Finalmente, esta investigación permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante la Especialización en Gerencia Estratégica de mercadeo a través de una problemática real.

### 3. Objetivos de la investigación

#### 3.1 Objetivo general

Realizar un plan de mercadeo para la granja de producción y comercialización de huevos ecológicos con el fin de establecer las estrategias para mejorar la productividad, competitividad y beneficios económicos de la actividad productiva en la Ciudad de Pasto.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del mercado de huevos en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Realizar encuestas a intermediarios y consumidores finales que permita obtener información para el desarrollo del plan de mercadeo.
- Establecer las estrategias de distribución de huevos ecológicos en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Incrementar la demanda en el mercado para la granja productora y distribuidora de huevos ecológicos mediante el aumento de la participación en el mercado, de tal manera que se posicione como un alimento indispensable de la canasta familiar.
- Diseñar estrategias que permitan incrementar el volumen de ventas, nivel de satisfacción y fidelización de los clientes.
- Contribuir a mejorar la cobertura de distribución, la penetración y los beneficios económicos de la actividad productiva.

## 4. Marco de referencia de la investigación

### 4.1 Marco teórico

#### 4.1.1 Características generales huevo

El huevo de gallina es un alimento que hace parte importante en la vida del ser humano. Sayar M afirma que es un alimento protector por la cantidad y calidad de macronutrientes que aporta. Así mismo, es uno de los alimentos más nutritivos de la naturaleza. La estructura del huevo está conformada por tres partes principales cáscara, clara y yema. La cáscara representa entre el 9% y 12% del peso del huevo y está compuesta por carbonato de calcio y pequeñas cantidades de carbonato de magnesio y fosfato de calcio; la clara está formada principalmente por agua y proteínas de alto valor biológico que contienen los ocho aminoácidos esenciales. La yema contiene lípidos y proteínas y es la mayor fuente de vitaminas, minerales y sustancias esenciales de este alimento. Así mismo, el huevo tiene una película protectora natural que impide que los microorganismos penetren. La cascara es porosa (7000 a 17000 poros); no es impermeable, se considera que actúa como un revestimiento. FAO (2008).

Investigaciones realizadas por Farrel, afirman que la carne de pollo y los huevos proporcionan no solo proteínas de alta calidad, sino también vitaminas y minerales importantes. La utilización neta de la proteína (UNP) es un índice de calidad de las proteínas que se calcula multiplicando la digestibilidad de la proteína por su valor biológico. La UNP de los huevos de gallina es de 87; es así, que los aminoácidos esenciales presentes en el huevo son la lisina, treonina, metionina, cisteína y en algunas ocasiones triptófano. Los huevos también son ricos en luteína, que disminuye el riesgo de cataratas y degeneración macular, en particular en las personas de los países en desarrollo.

En el Tabla 1 se encuentra la composición química del huevo entero y con cascara de 59 g.  
(peso liquido: clara + yema de 50 g).

Tabla 1

Composición química del huevo entero

Nutriente	Huevo entero	Clara	Yema
<b>Agua (g)</b>	37.665	29.329	8.102
<b>Calorías</b>	74.5	16.7	59.428
<b>Proteínas (g)</b>	6.245	3.514	2.782
<b>Lípidos totales (g)</b>	5.01	-	5.124
<b>Ácidos grasos como TAG(g)</b>	4.327	-	4.428
<b>AGS (g)</b>	4.55	-	1.586
<b>AGM (g)</b>	1.905	-	1.949
<b>AGP (g)</b>	0.682	-	0.698
<b>Colesterol (mg)</b>	212.5	-	212.646
<b>Lecitina (g)</b>	1.15	-	1.11
<b>Vitaminas</b>			
<b>A (UI)</b>	317.5	-	322.8
<b>D (UI)</b>	24.5	-	24.5

<b>E (mg)</b>	0.525	-	0.525
<b>B12 (mcg)</b>	0.5	0.067	0.516
<b>B1 Tiamina (mg)</b>	0.031	0.002	0.028
<b>B2 Riboflavina (mg)</b>	0.254	0.151	0.106
<b>B3 Niacina (mg)</b>	0.036	0.031	0.002
<b>B5 Ac. Pantot. (mg)</b>	0.627	0.04	0.632
<b>B6 Piridoxina (mg)</b>	0.070	0.001	0.065
<b>B9 Folato (mcg)</b>	23.5	1.002	24.236
<b>Biotina (mcg)</b>	9.98	2.34	7.58
<b>Colina (mg)</b>	215.06	0.42	215.97
<hr/>			
Minerales			
<hr/>			
<b>Calcio (mg)</b>	24.5	2.004	22.742
<b>Hierro (mg)</b>	0.72	0.01	0.586
<b>Magnesio (mg)</b>	5	3.674	1.494
<b>Fosforo (mg)</b>	89	4.342	81
<b>Potasio (mg)</b>	60.5	47.762	15.6
<b>Selenio (mg)</b>	15.4	5.878	7.503
<b>Sodio (mg)</b>	63	54.776	7.138

<b>Zinc (mg)</b>	0.55	0.003	0.516
------------------	------	-------	-------

---

Tabla 1. Composición química del huevo entero.

Recuperado de [http://www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/nutrientes\\_huevo.pdf](http://www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/nutrientes_huevo.pdf) Fuente: Sayar M. (sf).  
 Recuperado de Sistemas de producción y proceso productivo\_Según el DANE (2013) los diferentes sistemas de crianza de gallinas ponedoras están relacionadas con el área disponible y los recursos requeridos para la instalación y desarrollo del proceso productivo.

#### 4.1.1.1 Sistemas de producción

Según lo anterior los sistemas de producción corresponden a tres maneras que son:

- Extensivos o tradicionales: hace referencia al pastoreo o gallinas de traspatio cuya producción está orientada al autoconsumo. Ídem (2013)
- Semi-intensivos: reconocidos por contar con galpones rústicos de bajo costo, áreas amplias y seguras para el pastoreo de las aves, para producción a nivel de pequeño productor destinada a la comercialización. Ídem (2013)
- Intensivos o de confinamiento: basados en técnicas modernas en búsqueda de mayor producción, por lo que se requiere de una inversión mayor para suministrar condiciones adecuadas de alojamiento, disponibilidad de agua y alimento para la producción. Ídem (2013).

##### 4.1.1.1.1 Razas utilizadas en la producción de carne, huevo o doble propósito

La elección de la raza de gallinas a utilizar en sistemas de producción semi-intensivos o intensivos depende del producto a comercializar (carne, huevo o doble propósito), la disponibilidad de alimento y el tipo de alojamiento. Por lo tanto, las razas y líneas de gallinas ponedoras más utilizadas son: Lohmann Brown, gallinas con fortaleza en la producción y postura de huevos de gran tamaño, con cáscara marrón, alta capacidad de adaptación a diferentes climas y recuperación rápida frente a condiciones de salud desfavorables. La raza Isa Brown, que corresponde a un híbrido resultante del cruce de la raza Rhode Island blanca con la raza Rhode

Islan roja, gallina de plumaje rojo resistente a climas cálidos, buena ponedora precoz, cuyo ciclo de puesta va de la semana 18 a la 80 con un pico de puesta del 95% y peso medio del huevo de 63 g. Otras de las razas de mayor frecuencia son la Hy Line Brown, ponedora equilibrada con persistencia en la producción, tamaño de huevo aceptable, y la DeKalb Warren, gallina de peso ligero, que puede producir hasta 300 huevos en un año; son de plumaje de color rojizo-café y peso medio del huevo 61,8 g; presentan un periodo de puesta de 18 a 80 semanas. En general, estas razas híbridas son de plumaje de color castaño; alcanzan buen nivel de postura, con huevos de color marrón; su temperamento es tranquilo. Ídem, (2013).

#### 4.1.1.1.2 Proceso productivo

Dentro del proceso productivo la gallina participa en varias etapas que permiten la obtención de los huevos, a continuación se describen el proceso dividido en sus correspondientes etapas.

Cría de pollas: va desde el primer día de nacidas hasta la octava semana, el peso promedio alcanzado debe ser de 750 g, por lo cual se inicia con temperaturas de 33 °C hasta 24 °C. Ídem, (2013).

Desarrollo: posterior a la etapa de cría procede la etapa de desarrollo, en donde transcurre el primer día de la novena semana hasta la semana 18 de vida. El peso promedio será de 1725 g, se puede evidenciar un esqueleto fuerte, buena masa muscular y un mínimo de grasa. Ídem, (2013).

Producción: Las gallinas ponedoras, generalmente son explotadas por un período de 12 a 14 meses o sea desde 18 o 20 semanas de edad, hasta las 70 o 76. Se debe tener en cuenta que cuando la producción comienza antes de alcanzar el peso ideal de las pollas, menor será el tamaño del huevo. Así mismo, el tamaño puede ser influido mediante el manejo de la luz y un adecuado suministro de alimento acorde con la etapa productiva. Ídem, (2013).

#### 4.1.2 Clasificación del huevo

En Colombia el huevo de gallina se clasifica en categorías según su peso, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Clasificación de huevo según peso

Categorías	Peso en gramos
<b>Jumbo</b>	>78 g
<b>AAA</b>	67 – 77.9 g
<b>AA</b>	60 – 66.9 g
<b>A</b>	53 – 59.9 g
<b>B</b>	46 – 52.9 g
<b>C</b>	< 46 g

Tabla 2 Clasificación del huevo según el peso

Fuente: Fenavi. (2012). Recuperado de [http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2197&Itemid=1200](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2197&Itemid=1200)

#### 4.1.3 Requisitos de calidad

Los huevos frescos para consumo humano deben cumplir con los requisitos de las tablas 3 y tabla 4

Tabla 3

Requisitos mínimos de calidad para el huevo de gallina fresco

	Cumplimiento	No cumplimiento
Cascara	Entera. (Sin grietas o fisuras apreciables a simple vista)	Presencia de rotura o grietas a simple vista
	Limpio, con presencia de sangre, polvo, excremento de aves, restos de huevo en un área menor o igual al 25%	Manchado o sucio en más de un 25% de su superficie
	Color característico dependiendo de la raza del ave	Color no característico del producto

Tabla 3 Requisitos mínimos de calidad para el huevo de gallina fresco  
Fuente: Icontec. (2011). NTC 1240

Tabla 4

Requisitos microbiológicos para el huevo de gallina fresco

Requisitos	n	m	M	c
Detección de salmonella ssp/25 g	5	Ausencia	--	0

En donde:

n: número de muestras

m: índice máximo permisible para identificar nivel de buena calidad

M: índice máximo permisible para identificar nivel aceptable de calidad

C: número de muestras permitidas con resultado entre m y M

Tabla 4 Requisitos microbiológicos para el huevo de gallina fresco,  
Fuente: Icontec. (2011). NTC 1240

#### 4.1.4 Importancia industrial

La clara de huevo es capaz de generar gelificación, emulsificación, espumado, absorción de agua y coagulación por calor, lo cual la hace una proteína deseable en muchos alimentos, tiene gran capacidad emulsionante y las espumas que producen presentan una vida mucho más extensa. Gómez (sf).

#### 4.1.5 Granja avícola ecológica

Mientras que en los sistemas convencionales las gallinas ponedoras se alojan en jaulas, la producción ecológica prohíbe enjaular a las gallinas, en donde se dispone de dos tipos de naves para las instalaciones, las cuales se describen a continuación:

- Gallinero para la puesta y el descanso: este gallinero no debe alojar más de 3000 gallinas, y debe permitir una buena ventilación e iluminación natural, así como el libre acceso de las gallinas a las áreas libres (patios), las características de este son: la dimensión del gallinero debe ser suficiente para que la densidad no sea mayor de 6 gallinas por m<sup>2</sup>, el gallinero debe de disponer de suficiente longitud de perchas para permitir que cada ponedora disponga al menos de 18 cm, así mismo, debe de disponer de un nidal por cada 8 ponedoras, o de 120 cm<sup>2</sup> de nidal por cada gallina, cuando este sea colectivo.

Asociación española de productores de huevos, (2013).

- Patios o áreas libres: es importante contar con vegetación para que las gallinas tengan acceso, siempre y cuando las condiciones lo permitan, las características de este espacio hace referencia a: las áreas verdes deberán estar protegidas, para que no entren otro tipo de animales, se recomienda el enmallado, además deberán contar con comederos y bebederos. Se debe disponer de no menos de 4 m<sup>2</sup> de patio por cada gallina ponedora y la utilización de las áreas se debe interrumpir periódicamente para realizar un vacío

sanitario y permitir el crecimiento de la vegetación; la utilización de gallineros móviles facilita la rotación de las gallinas a diferentes patios. Ídem, (2013).

Es de suma importancia que las gallinas vivan en un ambiente libre, donde puedan desarrollarse y no estén en pequeñas jaulas donde la calidad de vida es totalmente insalubre. Las que viven dentro de jaulas, ponen sus huevos mientras son reducidas y pisoteadas por las que comparten la misma jaula teniendo cada una un espacio cinco veces menor que el que necesitan para ponerse de pie, moverse y agitar sus alas.

Cabe resaltar la importancia de utilizar recursos de la zona y no necesariamente tener instalaciones nuevas, si no que se puede acondicionar alguna ya existente. De tal manera que el proyecto no incremente sus costos por instalaciones lujosas si no que se enfoque hacia la producción limpia y bienestar animal.

#### 4.1.6 Huevo ecológico y/o verde

El huevo ecológico es un producto de calidad suprema, debido a que es un producto que carece de aditivos químicos, y el origen de esta calidad radica en la rigurosa alimentación natural de las gallinas ecológicas. El precio de una docena de huevos ecológicos es mayor que el precio de una docena de huevos convencionales. Este diferencial de precios se debe fundamentalmente a la mayor cuantía de los costes en producción ecológica y al valor añadido que implica comprar un producto ecológico. Ahora bien, gastronómicamente, el huevo ecológico tiene un gran valor, y es considerado en restaurantes de alta cocina como un producto de calidad y es por ello, que está presente en muchos de sus platos. El sabor de un huevo ecológico se puede asemejar al sabor de un huevo campero, pero es muy diferente de los huevos procedentes de sistemas de jaulas y suelo. Martínez, (2014).

## 4.2 Marco conceptual

### 4.2.1 Plan de marketing

Según la *American Marketing Association* (A.M.A.), el plan de mercadotecnia es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de mercadotecnia es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.

Según McCarthy y Perrault, el plan de mercadotecnia (marketing), es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El plan de mercadotecnia deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal.

Un plan de marketing es un documento que formula un plan para comercializar productos y/o servicios. El plan de marketing de una empresa establece sus objetivos de marketing y sugiere estrategias para alcanzarlos. Hay un procedimiento fijado para la realización del proceso de planificación del mercado que le permitirá preparar un plan de marketing, y este proceso de planificación es un procedimiento iterativo. Westwood, John. (2001).

El plan representa una detallada formulación de las acciones necesarias para llevar a cabo el programa de marketing. Piense en el plan de marketing como un documento de acción, es el manual para la implementación, la evaluación y el control de marketing. La característica distintiva de un plan de marketing bien desarrollado es su capacidad para lograr las metas y objetivos que establece. Ferrell, O.C., Hartline, Michael D. (2006)

El Plan de Marketing debe reflejar no solo el plan de acción para un año determinado, sino también representar una aproximación al marketing que sea algo más que un plan de ventas ambicioso o una estrategia de adquisición de espacio en los medios de comunicación. Para sobrevivir y tener éxito en el paisaje actual del marketing, las empresas deben cambiar de poder y control sobre los profesionales del marketing a habilitar y cooperar con ellos. Y deben emplear métodos nuevos como la automatización de ventas, el marketing integrado, las organizaciones del marketing basadas en procesos y el acceso a medios digitales.

Parmerlee, David. (2004)

#### 4.2.2 Granja

Una granja (del latín granica, ‘granero’) o chacra (del quechua čhakra), es un terreno rural en el cual se ejerce la agricultura o la cría de ganado, ya sea este menor o mayor.

Una granja incluye las diversas estructuras, dedicada a la producción y gestión de alimentos (producción de hortalizas, granos o ganado), fibras y, cada vez más, combustible. Es la base en la producción de alimentos.

#### 4.2.3 Huevo

Cuerpo redondo u ovalado, con una membrana o cáscara exterior, que ponen las hembras de algunos animales y que contiene en su interior el embrión de un nuevo ser y el alimento necesario para que crezca. Huevo que ponen las aves, especialmente la gallina, y que se toma como alimento.

#### 4.2.4 Huevo ecológico

Los huevos ecológicos se dan por gallinas que no se las ha suministrado antibióticos, hormonas o harinas de pescado y carne en la alimentación. Los cereales se dan en cultivos de producción ecológica.

Tiene aspecto de yema amarilla y clara extendida, su aroma huele al romper la yema, su sabor es intenso, la textura de la yema es mantecosa y de clara ligera

#### 4.3 Marco Legal

Implicaciones tributarias: la constitución de la empresa S.A.S generará obligaciones de carácter tributario con el país, el departamento y el distrito. Este tributo, es recaudado a nivel nacional a través del Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), los impuestos del orden nacional administrados por la DIAN y que comprometen a la empresa son: impuesto a la renta y complementarios, otro impuesto sobre las ventas o IVA.

Los documentos básicos que definen la relación del contribuyente con la administración tributaria son: Registro Único Tributario (RUT), Número de Identificación Tributaria (NIT) Y Registro de Industria Tributario (RIT).

- Implicaciones comerciales: son los requisitos que la empresa debe cumplir como un establecimiento de comercio. Por lo tanto, se debe: verificar en la Cámara de Comercio que no exista nombre o razón social similar, matricular la sociedad en el Registro Mercantil, Registrar libros de contabilidad, obtener certificado de existencia y representación legal y finalmente renovar anualmente la matrícula mercantil.
- Implicaciones laborales: inscribir a cada uno de los empleados ante una empresa Administradora de Riesgos Profesionales, Seguridad Social, EPS, de pensiones y cesantías.

- Leyes que rigen la actividad económica

Tanto el ICA como el INVIMA se encuentran desarrollando el Plan Nacional de Residuos de Medicamentos Veterinarios y Contaminantes Químicos, el cual se fundamenta en la competencia del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Salud y Protección Social, para vigilar y controlar la calidad e inocuidad de los alimentos en Colombia. ICONTEC (2016).

#### Normas Técnicas Colombianas

NTC 1240: Industria alimentaria. Huevos de gallina frescos para consumo. Icontec (2011)

NTC 5309: Industria Alimentaria. Buenas Prácticas de Manufactura en las etapas de recepción, clasificación, empaque y almacenamiento de huevo comercial. Icontec (2004).

NTC 2916: Embalajes de plástico. Envases de plástico desechables para el empaque de huevos de gallina. Icontec (1991).

NTC 2507: Embalajes. Bandejas de pulpa moldeada para usar una sola vez (desechables) en el empaque de huevos de gallina. Icontec (1988).

CAC/RCP 15-1976: Codex Alimentarias. Código de prácticas de higiene para los huevos y los productos de huevo. FAO (2007).

#### 4.4 Marco Espacial

Este estudio se realizará en el sector económico primario y terciario (pecuario y de servicios en la distribución del huevo ecológico respectivamente).

#### 4.4.1 Productora y distribuidora de huevo ecológico

La granja avícola productora y distribuidora de huevos se ubicara en Colombia, en el Departamento de Nariño, en el Municipio de La Florida y específicamente se puede visualizar en la imagen xx. En el caso de la comercialización se contara con una bodega en la Ciudad de Pasto.

#### 4.4.2 Ubicación geográfica del Municipio de la Florida

Imagen 1

Mapa ubicación de la finca, Vereda los Balcones, Municipio La Florida

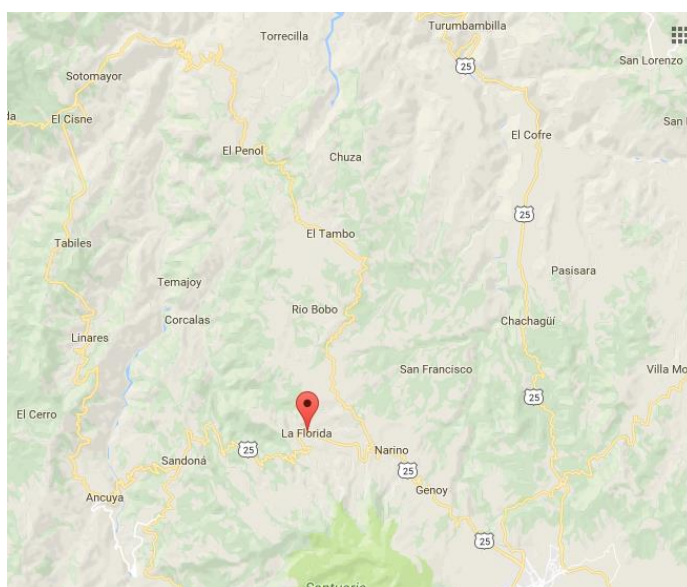


Ilustración 2 Mapa ubicación de la finca, Vereda los Balcones, Municipio La Florida

Fuente: Google maps. Recuperado de

<https://www.google.es/maps/place/La+Florida,+Nari%C3%B1o,+Colombia/@1.3437056,-77.4960081,11.25z/data=!4m5!3m4!1s0x8e2ecfb470ecdc55:0x482100378e9103f6!8m2!3d1.298637!4d-77.404419>

Ubicación geográfica: Subregión Central Andina de Nariño, Gran Macizo del volcán galeras.

Está ubicado a 149 km de la capital del Departamento de Nariño (san Juan de Pasto). Alcaldía de la Florida, (2013).

Localización: 1° 18' de latitud norte del Ecuador 77° 24' longitud Oeste del Meridiano de Greenwich Altitud entre 1000 y 4000 m.s.n.m. Su cabecera se encuentra a una altitud de 2.077 m.s.n.m. Ídem, (2013).

Extensión territorial: 149 Km<sup>2</sup>. Ídem, (2013).

Límites: Norte: con el Municipio de El Tambo; Sur: con los Municipios de Pasto, Chachagüí y Nariño; Occidente: Municipio de Sandoná. Ídem, (2013).

Población total: 10.116 habitantes. Ídem, (2013).

Clima: Por la extensión del territorio, el Municipio presenta diferente clasificación climática: páramo, frío húmedo, frío templado, semihúmedo, templado y cálido semiseco. Ídem, (2013).

Temperatura: Varía entre los 11.3 °C y 22.5 °C. El casco Urbano registra una temperatura media de 15°C. Ídem, (2013).

Pisos térmicos: se observan los pisos térmicos latitudinales: cálido, medio, frío, muy frío y páramo; con las clases de humedad disponibles: seco, semiseco, semihúmedo y húmedo. Ídem, (2013).

#### 4.5 Marco metodológico

El método de investigación sería cuantitativo inductivo, porque permite analizar de lo general a lo particular, una vez realizado el estudio y el análisis de hechos.

##### 4.5.1 Tipo de investigación

Estudio de investigación descriptiva porque utilizó una herramienta de recolectora de información, la cual se con tabulación y se obtienen los resultados para generar un análisis completo de la situación problema.

#### 4.5.2 Selección de la muestra

La población total de consumidores de estrato 3 que realizan compra de huevos en la ciudad de pasto es de 27.522 habitantes.

#### 4.5.3 Tamaño de la muestra

Para la toma de la muestra se aplicara la siguiente formula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1) + k^2 * p * q)}$$

En donde:

N: Tamaño de la población = 27.522

K: Constante nivel de confianza = 90% = 1.65

P: proporción de la población que posee la característica en estudio p=q=0,5

e: error muestral del 5%

q: proporción de individuos que no poseen la característica en estudio q=1-p

n: tamaño de la muestra (número de encuestas a realizar) = 270 encuestas.

#### 4.5.4 Criterios de inclusión de la muestra

- Realizan compras de huevo común y ecológico
- Tener en su estilo de vida un consumo de huevos ecológicos
- Tener continuidad en las compras de huevos ecológicos

#### 4.5.5 Técnicas de recolección de datos

Partiendo de la información recolectada del marco teórico y las fuentes de donde se obtienen los datos, donde se localizó el problema, proponemos un instrumento de medición que sea

confiable, valido y objetivo, se plantea la Encuesta como el mejor instrumento para aplicar a los clientes, ya que una entrevista resulta más complicad de aplicar.

Encuesta: Se aplicará las encuestas a 270 consumidores de huevo de estrato 3 de la ciudad de pasto que adquieren huevo común y huevo ecológico.

#### 4.5.6 Fases de investigación

Las fases de investigación estarán acorde a los objetivos de investigación, de esta manera se garantiza que se gestione la información para responder a los mismos. A continuación se detalla cada una de estas fases:

Fase I. En esta se determinará los factores que los clientes de la ciudad de pasto y sus alrededores tienen en cuenta a la hora de comprar el producto, para esto se usará la información que se recaude a través de la encuesta aplicada a una muestra de 270 consumidores.

Fase II. En esta se establecerá en que porcentaje los clientes consideran el precio en la decisión de compra y demanda de productos, para lo cual se incluyeron preguntas respectivas en la encuesta a aplicar.

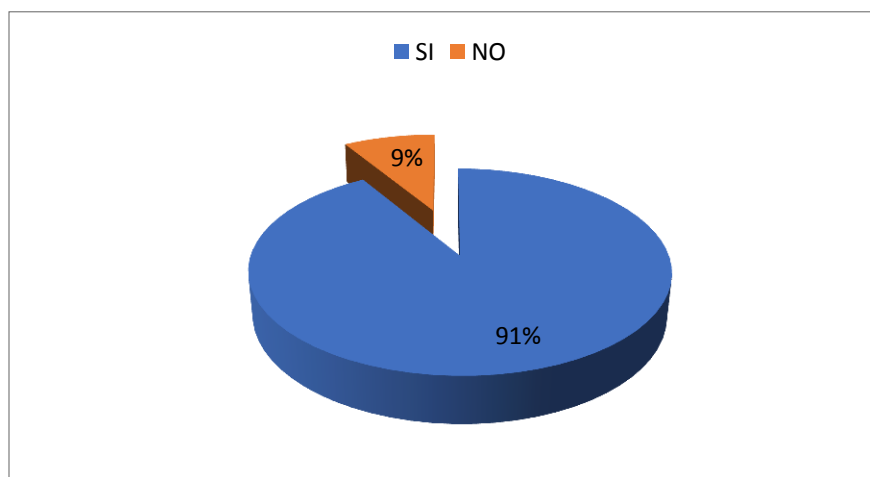
Fase III. En esta fase se identifica si las personas de la ciudad de pasto consumen huevos ecológicos o saben dónde comprarlos, para esto se realizará una pregunta para identificar si saben dónde pueden conseguir el producto huevos ecológicos.

Fase IV. Con base en los resultados obtenidos en las tres fases anteriores se procederá a establecer qué estrategia es la más acorde para la granja productora de Huevos ecológicos, considerando los factores que inciden en la decisión de compra y si estos influyen en la demanda del producto.

#### 4.5.7 Análisis de la información

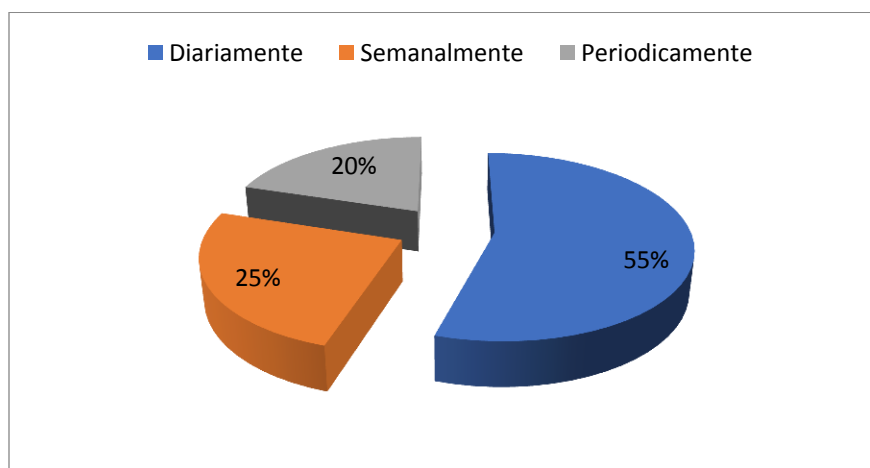
##### Análisis cuantitativo y cualitativo de la encuesta (anexo 1)

##### 1. ¿Consume usted huevo?



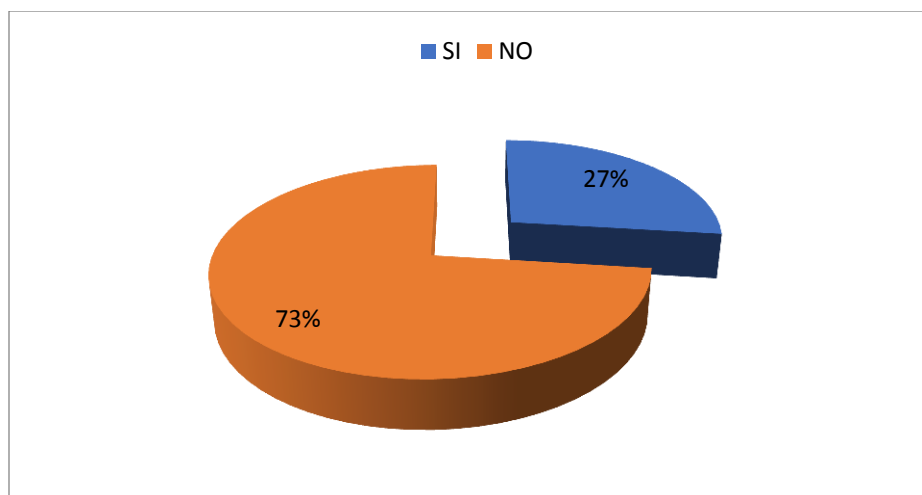
De acuerdo a la encuesta, el consumo del huevo para el estrato 3 de la ciudad de Pasto respondió que sí lo consumen en un 91% y no lo consumen en un 9%.

##### 2. ¿Con que frecuencia lo consume?



La frecuencia de consumo para los encuestados es: diariamente en un 55%, semanalmente en un 25% y periódicamente en un 20%

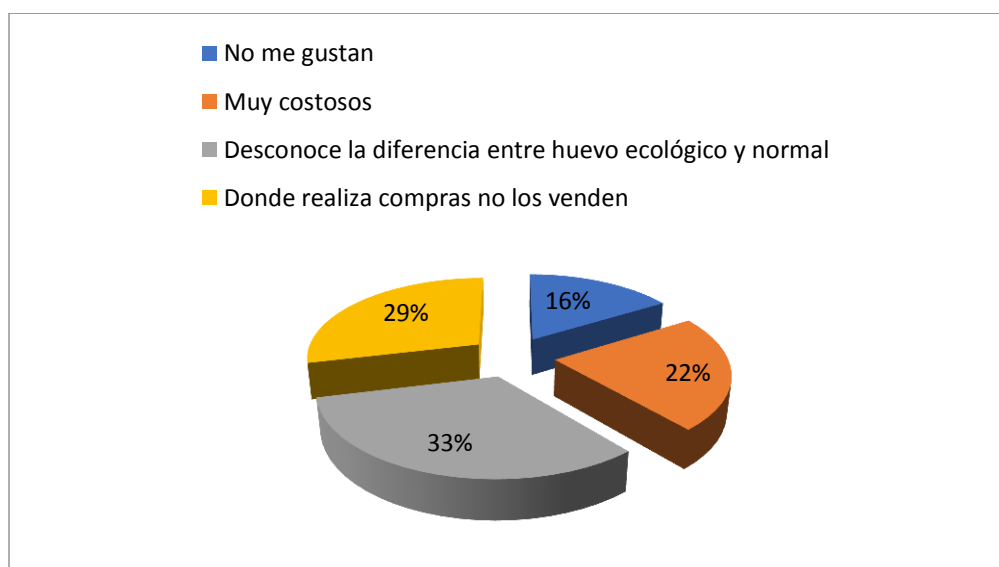
##### 3. ¿Consume usted huevos ecológicos?



En un 27% de los encuestados han consumido huevos ecológicos y en un 73% no lo han consumido.

- Si su respuesta es no, responda lo siguiente:

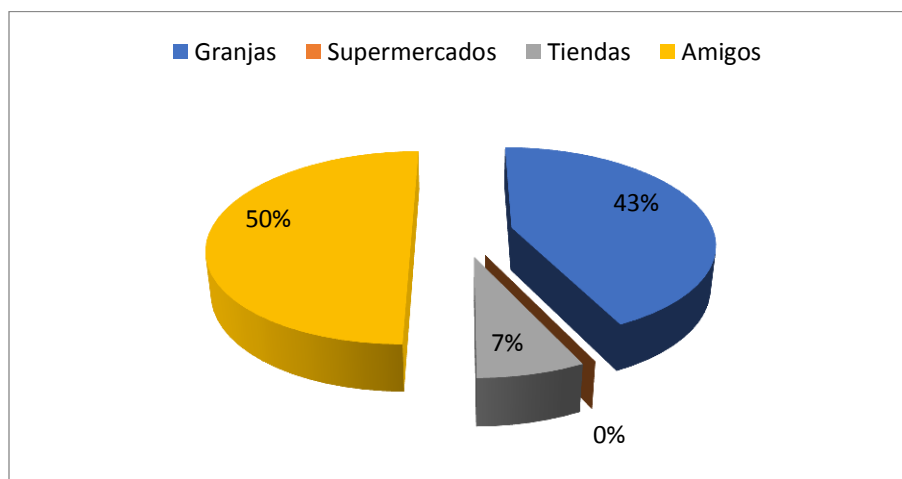
### 3.1 Por qué razón no consume huevos ecológicos?



La razón principal por la que los encuestados no consumen huevos ecológicos es en un 33% porque desconoce la diferencia entre un huevo ecológico y uno normal. En un 29% responde que donde realiza compras no los venden, en un 22% que son muy costosos y en un 16% que no les gusta.

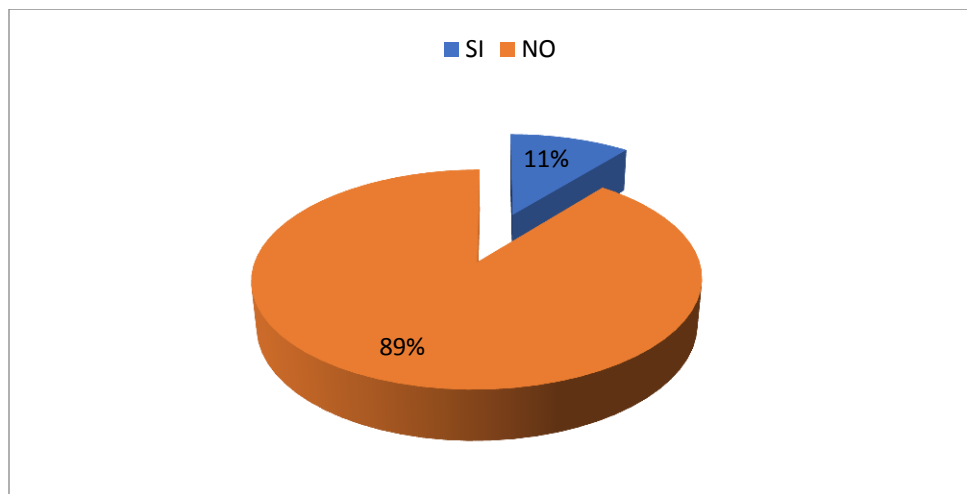
- Si su respuesta es sí, responda lo siguiente:

### 3.2 ¿Por qué medio has comprado el huevo ecológico?



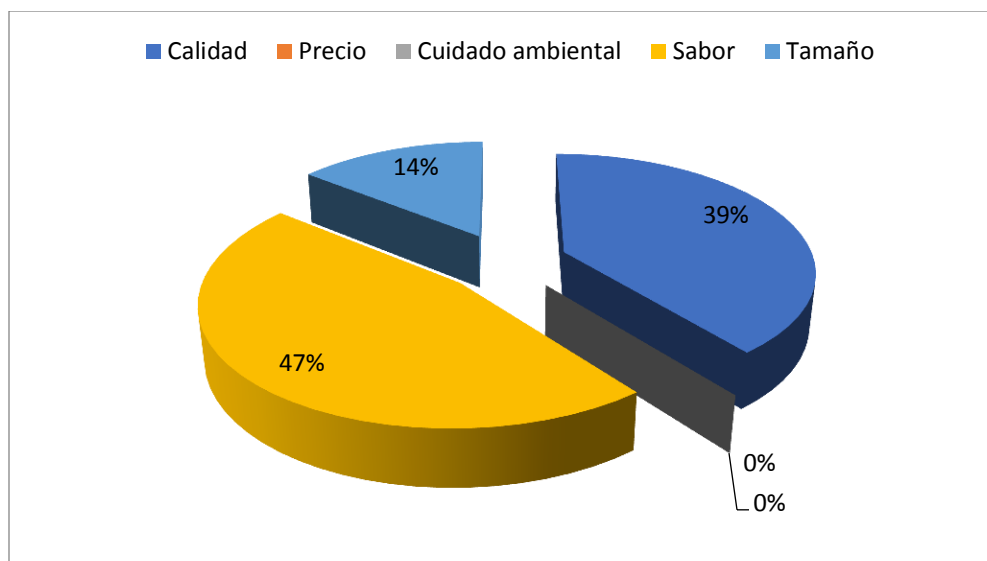
Los encuestados responden que el medio por el cual han comprado los huevos ecológicos es en un 50% a través de amigos, un 43% los han comprado en las granjas y un 7% en tiendas.

### 3.3 ¿Es fácil encontrar este producto?



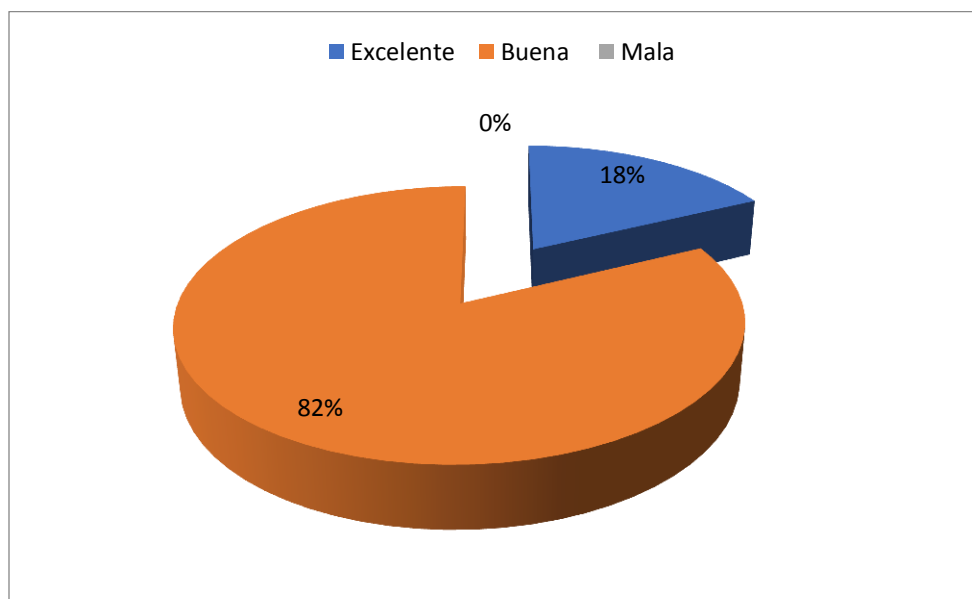
Los encuestados respondieron en un 89% que no es fácil encontrar el producto huevo ecológico y un 11% que si lo es.

### 3.4 ¿Cuál es la razón principal por la cual consume huevos ecológicos?



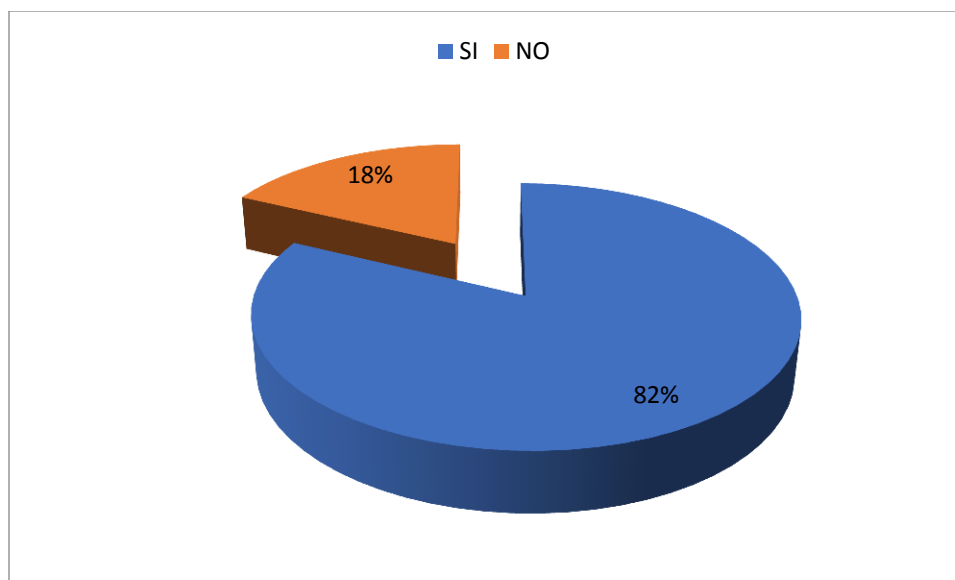
La razón principal por la cual consumen huevos ecológicos es su sabor en un 47%, por su calidad en un 39%, por su tamaño en un 14%.

### 3.5 ¿Cómo califica la calidad del este producto?



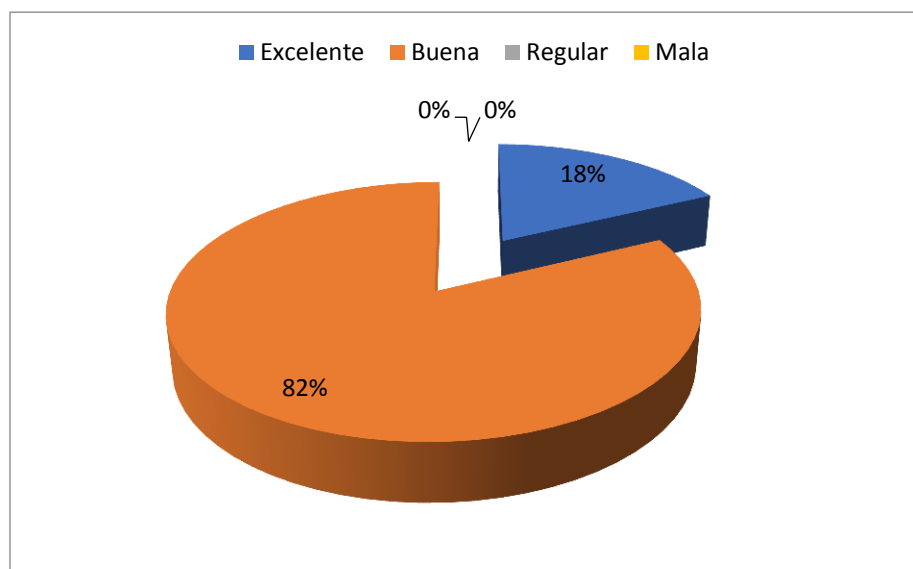
Según los encuestados califican el producto en un 82% como bueno y en un 18% como excelente.

### 3.6 ¿Estás dispuesto a pagar un precio más alto por un producto de mejor calidad?



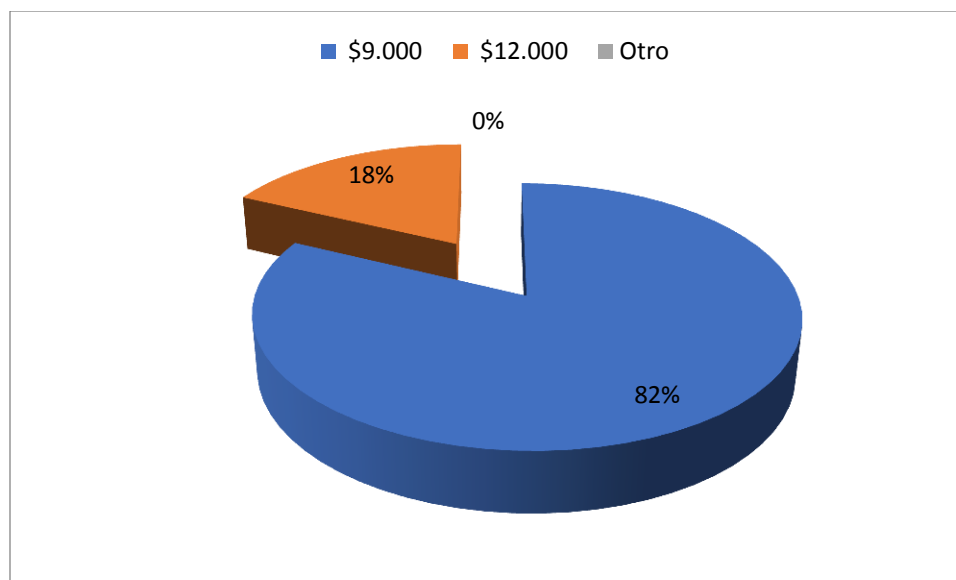
Los encuestados si están dispuestos a pagar por un producto de mayor calidad en un 82% y no lo están en un 18%.

3.7 ¿Qué grado de confiabilidad, respaldo y garantía de consumo tiene cuando ha pagado por el precio de huevos ecológicos?



El grado de confiabilidad, respaldo y garantía de consumo han tenido los encuestados cuando han pagado por el precio del huevo ecológico es en un 82% buena y en un 18% excelente.

3.8 ¿Qué precio estas dispuesto a pagar por el panal de huevos x 30 uds?



En un 82% los encuestados están dispuestos a pagar por el panal de huevos ecológicos x 30 uds en un precio de \$9.000 y en un 18% en un precio de \$12.000.

#### Conclusión encuesta

Por los resultados obtenidos en la encuesta anterior se puede concluir que la mayoría de las personas encuestadas que pertenecen al estrato 3 de la ciudad de Pasto consumen huevo y que lo hacen diariamente en un mayor nivel, aunque otros lo hacen semanal y periódicamente o esporádicamente. Un alto grado manifiesta que no ha consumido huevo ecológico y son muy pocas las personas que si lo han hecho, demostrando así que es un producto nuevo en el mercado y que hace falta aplicar estrategias que permitan conseguir atrapar ese mercado con una demanda existente. Los que no lo consumen tienen diversas razones que por desconocimiento del producto no lo han realizado, además que su precio es superior al huevo común que se consigue en los diferentes lugares que se distribuye. Su diferente sabor hace que no guste a las personas que normalmente consumen el huevo común y otras que en los lugares donde realizan sus compras no pueden conseguirlo.

En un alto grado los consumidores de huevo ecológico lo están consiguiendo a través de amigos, quienes distribuyen el producto o son propietarios de granjas donde realizan ventas directas pero muy pocos lo pueden conseguir en los diversos supermercados locales o tiendas de barrio; deduciendo que es un producto difícil de conseguir o que este a la mano del cliente. Esto indica la gran oportunidad de buscar canales de distribución que permitan que el producto pueda distribuirse y llegar a los consumidores de otra manera. La calidad y el sabor del huevo ecológico que es una principal característica del producto es también la principal razón por la que los encuestados manifestaron consumir el huevo ecológico quienes califican su calidad como buena. Los consumidores de huevo ecológicos estarían dispuestos a pagar un valor monetario mayor de este producto con un precio que oscila en los \$9.000 gracias también al respaldo, garantía y confiabilidad del huevo ecológico.

## 5 Plan de marketing

### 5.1 Diagnostico

#### 5.1.1 Análisis de la situación

La granja productora y comercializadora de huevos ecológicos se encuentra ubicada en el municipio de la Florida en la finca Los Balcones, pertenece al sector agropecuario y está dentro de las actividades de producción y distribución de huevos.

La granja tiene aproximadamente 50 mts<sup>2</sup> y consta de un alojamiento para las gallinas ponedoras con sus respectivos nidos, equipos de alimentación y bebida, tres zonas de pastoreo para que las aves se expresen su comportamiento de forma natural y reduciendo su tensión o eliminando el estrés y permite una mejor rotación de las aves para la recuperación de las plantas y la tierra o forraje, zona de residuos y bodega de alimentos.

En el momento tienen 290 aves ponedoras las cuales producen 240 huevos diarios, esto quiere decir que cada gallina produce aproximadamente 1 huevo diario.

Su producto es un huevo ecológico proveniente de una gallina criolla de galpón, la cual ya tiene en su primera vacuna un químico inicial por lo cual no se consideraría en este momento como huevo orgánico. Criada a través de un pastoreo natural y alternativa de engorde sustentable, alimentado con productos igualmente naturales como son el maíz, trigo, cebada, avena, verduras, vegetales y calcio sin conservantes comprados en el mercado central de abastos de la ciudad de Pasto llamado Potrerillo y otros almacenes de venta de calcio entre ellos la Distribuidora Mármol Putumayo. También en sus alimentación son considerados todos los nutrientes de la tierra como son los gusanos, hierbas y semillas.

Su producto, el huevo ecológico tiene en sus características físicas un color amarillento que denota la riqueza en proteínas debido a la calidad de los alimentos que consumen las gallinas

ponedoras en sus piensos de raciones diarias. Su forma es similar a la de los huevos de producción a gran escala aunque algunos salen de un tamaño mayor, su cascara es delicada aunque no afecta en que pueda romperse en su trayecto de almacenamiento y transporte. Su sabor es tradicional como los huevos de antaño.

En la labor de cuidado de aves se encuentra una persona quien con ayuda de sus propietarios Mario Enciso y Claudia Rizo realizan la recolección de los huevos 3 veces al día en los galpones.

Los huevos se distribuyen 2 veces en la semana (miércoles y domingo) a los clientes en un vehículo de propiedad privada. El producto es dirigido a la casa de los propietarios en la ciudad de Pasto en donde se hace el proceso de limpieza y son empacados en cubetas o bandejas de cartón forradas con vinipel y su etiqueta. Estas bandejas son compradas como reciclaje en diferentes panaderías de la ciudad.

Su producto comparado con el huevo regular producido en jaulas y con químicos es de medida AA y AAA llamado huevo mixto con un precio al cliente final es de \$12.000 por panal de 30 uds y a los clientes que le distribuyen y venden su producto el precio es de \$9.000 para que tengan una ganancia con el precio sugerido.

En el momento no tienen un área de marketing que permita realizar estrategias para dar a conocer su producto ni encontrar nuevos clientes o canales para distribuir su producto. El producto está siendo distribuido a clientes finales y algunas tiendas y supermercados del noroccidente de la ciudad a través de producto en consignación.

La comunicación para dar a conocer el producto es solo a través de la voz a voz o publicidad de boca en boca, también a través de mensajes de whatsapp, por redes sociales como Facebook y a través de un volante y afiche en tiendas.

Dentro de la parte administrativa y contable cuentan con un integrante de la familia de los propietarios la Sra Amparo Zamora quien maneja un libro de gastos y egresos y demás cuentas necesarias.

### 5.1.2 Análisis del Medio Ambiente Externo

Para plantear objetivos, estrategias y en general, el plan estratégico es indispensable conocer el entorno o medio ambiente externo en el que se encuentra la empresa. Por tanto, aquí se describen y analizan los factores externos que afectan positiva y/o negativamente la empresa.

Posicionamiento en el mercado.

El sector avícola en Colombia es un sector tradicionalmente de la canasta familiar y del consumo humano.

La granja productora y comercializadora de huevos ecológicos que tiene sus instalaciones en el Municipio de La Florida – Nariño y donde San Juan de Pasto es su centro de comercialización; esta granja lleva 1 año de producción y ha tenido una buena acogida en el mercado. Ahora bien, la situación actual de la granja es que, aunque ya tiene estandarizado su proceso de producción, el eslabón de comercialización no está bien ajustado. De tal manera, que se distribuye un producto nutritivo, de calidad pero el cliente directo e indirecto no evidencia la importancia del valor agregado y tampoco sus beneficios.

#### 5.1.2.1 Factores de producción

Producto

Los huevos: de las aves se volvieron un alimento habitual en la alimentación de los humanos, están protegidos por una cáscara y son ricos en proteínas (principalmente albúmina, que es la clara o parte blanca del huevo) y lípidos.

La cáscara del huevo se compone mayormente de carbonato de calcio. Puede ser de color blanco o castaño claro (marrón), según la variedad de la gallina ponedora. El color de la cáscara no afecta su calidad, sabor, características al cocinar, valor nutricional o grosor. Un huevo medio de gallina suele pesar entre los 60 y 70 gramos.

La yema: viene a aportar la tercera parte del peso total del huevo y su función biológica es la de aportar nutrientes y calorías, así como la vitamina A, tiamina y hierro necesarios para la nutrición del pollo que crecerá en su interior.

La clara: aporta las dos terceras partes del peso total del huevo. Se puede decir que es una textura casi-transparente que en su composición casi el 90% se trata de agua, el resto es proteína, trazas de minerales, materiales grasos, vitaminas (la riboflavina es la que proporciona ese color ligeramente amarillento) y glucosa (la glucosa es la responsable de oscurecer el huevo en las conservaciones de larga duración: huevo centenario). Las proteínas de la clara están presentes para defender al huevo de la infección de bacterias y otros microorganismos, su función biológica es la de detener agresiones bioquímicas del exterior.

#### 5.1.2.2 Competidores

##### Análisis de la competencia

Las empresas no están solas en el mercado. Todo lo contrario, una buena cantidad de compañías compiten a diario en el mundo de los negocios. Las más planificadas, las mejor diseñadas, las más estratégicas salen adelante. La competencia es uno de los factores que más interviene en los procesos de mercadeo de las empresas, esto generalmente se llama referenciación o inteligencia competitiva. Pero lo más importante es identificar con cuáles va a competir directa e indirectamente, es decir, aquellas que producen lo mismo que su empresa o productos sustitutos. La información que se obtenga de la competencia debe ser objetiva y

concreta y debe cubrir la mayoría de los campos como: diferencias en el producto, en la distribución, publicidad, ofertas, entre otras. Del correcto análisis y observación de la competencia pueden surgir diferenciadores clave para sus productos. Ídem (2017).

- Empresa Avinal

Es una empresa antioqueña productora de huevos fundada en 1972 siendo una de las más grandes productoras del país en su categoría con sus huevos tradicionales y nuevos productos especiales generando más de 280 empleos directos a nivel nacional, con sede principal en Medellín y distribución a los diferentes territorios del país.

El primer galpón que construyó Avinal tenía capacidad para 15 mil gallinas, bajo sistema tradicional gallinas criadas en el campo, con el paso de los meses se fueron levantando más galpones y aumentando el número de animales, tanto de levante como de postura, y posteriormente, en su etapa más reciente ha entrado de lleno en la automatización de producción, la recolección del huevo y de la gallinaza, el reparto de alimento y clasificadora; hoy, más del 60% de la producción está automatizada. Ya cada galpón automatizado tiene capacidad para 80.000 aves.

Estas son las principales sedes de distribución y comercialización de Avinal S.A. en Colombia:

- Medellín
- Cartagena
- Barranquilla
- Pereira
- Manizales
- Córdoba

- Zarhuevo

Es una empresa avícola dedicada al levante de gallinas para la producción y comercialización de huevos, con el objetivo de satisfacer las necesidades alimentarias y expectativas de todos nuestros clientes de una manera competitiva, logrando así ser reconocidos con un producto fresco, de excelente calidad y composición nutricional, a través de procesos estandarizados de calidad, Plan de Manejo Ambiental y Buenas Prácticas de Manufactura, con el fin de obtener la mayor rentabilidad para sus socios, garantizando el bienestar de sus colaboradores, con responsabilidad social y ambiental., para permanecer y crecer en el mercado nacional.

- Nutriavicola

Es una empresa dedicada a la producción de huevos sanos y nutritivos por tanto mantenemos altos estándares de calidad cuidando nuestras aves desde su nacimiento, con programas de salud para minimizar los riesgos de contaminación, además de un minucioso control alimenticio con prebióticos, probióticos y demás nutrientes que garantizan la calidad del producto final.

- Huevos campesinos gallinas felices

Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de huevos ecológicos en la ciudad de Pasto. Su granja se encuentra ubicada en el municipio de Chachagüi, vereda el Chamano – corregimiento de Sánchez.

Su punto de venta y almacenamiento se encuentra ubicado en el barrio la Primavera en la ciudad de Pasto.

Tienen un producto con características similares al producto de estudio, en donde sus gallinas son libres o al pastoreo, sin jaulas y encierros, alimentadas con maíz, trigo y productos que produce la huerta. Fomentan en su publicidad estas características y resaltan la calidad de los huevos debido al buen cuidado, alimentación y calidad de vida de las aves.

Su producto es denominado huevo mixto, que comparado con el huevo tradicional tienen una medida A y AA y su precio es de \$9.500.

### 5.1.2.3 Estructura del Sector

Rivalidad entre competidores: existe la rivalidad entre competidores con aquellas organizaciones que producen bienes y servicios escasamente sustituibles a los que produce la granja productora y comercializadora de huevos ecológicos que tiene sus instalaciones en el Municipio de La Florida – Nariño y donde San Juan de Pasto es su zona de distribución, entre los cuales se encuentran:

- *Avinal*
- Zarhuevo
- Nutriavicola
- Huevos campesinos gallinas felices.

El Poder de negociación de los clientes: los que llegan directamente a la granja adquirir los productos de huevos ecológicos con nutrientes ricos en vitaminas y los que son vendidos y distribuidos a clientes finales y distribuidores. Estas negociaciones son realizadas exclusivamente por uno de sus propietarios quien mediante manera personal y el uso electrónico del celular y los medios y redes sociales contacta y realiza las negociaciones con los clientes para llegar a concretar cantidades, entregas y precios.

El Poder de negociación de Proveedores: entre los agentes económicos encargados de abastecer a la empresa se tienen:

- La central de abastos de la ciudad de Pasto llamado Potrerillo
- Diversas comercializadoras de productos e insumos como el calcio, como es la Distribuidora Mármol Putumayo

- Panaderías y pastelerías de la ciudad en donde adquieren el cartón o bandeja, material de empaque de los huevos.

Productos Sustitutos: entre los bienes sustitutos que compiten en el mismo mercado y satisfacen una misma necesidad a la de los huevos ecológicos se tienen muchos productos veganos, entre ellos está el tofu, la harina, el puré de manzana y otras frutas, crema de frutos secos, almidón de maíz, el plátano y las semillas de linaza o chía. Estos pueden ser conseguidos en los mercados locales y tiendas especializadas de la ciudad de Pasto.

#### 5.1.2.4 Factores Claves de Éxito (FCE)

- Los Factores Claves de Éxito de la granja productora y comercializadora de huevos ecológicos que tiene sus instalaciones en el Municipio de La Florida – Nariño y donde San Juan de Pasto Servicio al Cliente, Calidad del Producto, Precio del Producto, Capacidad de producción, y Posicionamiento de mercado.

Tabla 5

Matriz de evaluación del perfil competitivo

<b>Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo</b>			
<b>Evaluación Externa Directa</b>			
<b>Factores Clave de Éxito –FCE</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
– Servicio al Cliente	0.20	4	0.80
– Calidad del Producto	0.18	3	0.54
– Precio del Producto	0.16	1	0.16
– Capacidad de producción	0.16	4	0.56
– Posicionamiento de mercado	0.3	3	0.9

<b>Total</b>	<b>1.0</b>	<b>2.15</b>
--------------	------------	-------------

**FCE:** describa los factores claves de éxito del sector.

---

**%:** es el peso relativo de cada factor en el total de FCE. Se representa en decimales. La sumatoria (total) de los factores debe ser igual a 1.

---

**Puntos:** es la calificación que se le da a cada FCE y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad.

El total resulta de dividir los puntos entre el número de FCE identificados.

---

**Ponderación:** es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

---

Tabla 5 Matriz de evaluación del perfil competitivo.

Dentro del análisis de los factores claves del éxito que se encontraron para la granja se tiene el precio del producto como un factor de alta amenaza, si bien en cierto un huevo con características normales, producido en jaulas a gran escala oscila a un precio inferior que el huevo ecológico, éste puede llegar a un precio casi similar en la medida que se tenga una mejor consecución de los insumos para alimentación y buscando una mayor producción de las aves ponedoras. Por otro lado hay una gran oportunidad en la calidad del producto ya que el huevo ecológico tiene un gran valor nutricional y sabor que permita que el cliente pueda escogerlo y comprarlo.

#### 5.1.2.5 Análisis Externo Indirecto

En el Análisis Externo Indirecto se calificó qué tan atractivo o favorable es el ambiente externo para el desarrollo de la empresa. Este análisis consistió en identificar las variables externas que afectan a la organización, pero sobre las cuales no tiene ninguna injerencia. Unas son amenazas y otras son oportunidades. En tal sentido, se evaluaron variables económicas; variables tecnológicas; variables sociales y culturales; variables político-legales y variables

ecológicas. De modo que para cada grupo de variables se elaboró una Matriz de Evaluación Externa Indirecta como la que se presenta a continuación:

#### 5.1.2.5.1 Variables económicas

Entorno económico: De acuerdo al reporte del 14 de Abril de 2016 entregado por FENAVI, la producción de huevos no ha sido tan afectada como si lo ha sido en el sector de engorde por el alza de precios de los alimentos, inclusive sigue creciendo pasando de una proyección del 4.9% al 7.8% gracias a factores como el incremento de la demanda por el aumento en la frecuencia de consumo siendo el huevo producto sustituto de otros alimentos que tienen las mismas características nutricionales en proteínas y vitaminas. El otro factor importante es el alza del índice de precios al consumidor (IPC), donde este promedio ha mejorado debido a la eliminación del contrabando que pasaba de Venezuela y la reactivación del comercio en el sur del país debido a la devaluación del peso frente al dólar. Por lo tanto, esta industria se encuentra fortalecida y le espera un gran futuro.

Existen tres grandes sectores: agropecuario o sector primario, industria o sector secundario y comercio y servicios o sector terciario. De cada uno de estos se desprenden varios subsectores económicos y categorías o actividades económicas. Además el análisis se puede realizar en el marco de lo que son las cadenas productivas o los eslabones tecnológicos que las conforman. Servicio nacional de aprendizaje. (2007).

El sector económico o cadena productiva se debe estudiar para saber si es atractivo, competitivo y para llegar a la segmentación, como estrategia de mercadeo que le permitirá hacer foco en una parte específica de la población, aquella que pueda estar interesada en sus productos. Segmentar significa agrupar a los clientes potenciales por características comunes: hábitos de consumo, localización geográfica, costumbres, edad, frecuencia con la que realizan sus compras,

gustos personales, nivel económico, estudios realizados, entre otros. Los mecanismos para estudiar y definir segmentos de población son las investigaciones de mercado que pueden ser cuantitativas o cualitativas y básicamente se realizan por medio de encuestas o focus groups (sesiones de grupo), es decir, preguntando u observando a los consumidores. Las investigaciones de mercado tienen como objetivo identificar motivadores o inhibidores de compra, así como percepciones de los consumidores ante un sabor, una marca, un empaque o aquello específico que sea vital para la comercialización del producto. Finalmente, estudiar los segmentos le arrojará, además, elementos para determinar el volumen y potencial de ventas. Ídem (2017).

Tabla 6

Matriz de evaluación externa indirecta

<b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta</b>				
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>	
- Divisas	0.4	1	0.4	
- Consumo diario	0.19	4	0.38	
- Políticas Públicas (aranceles)	0.2	2	0.8	
- Gestión sanitaria	0.1	2	0.2	
- Evolución Tecnológica en Comunicaciones	0.1	1	0.1	
- Manejo del producto reciclados	0.01	2	0.02	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.9</b>	

**Variable:** aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento. Las variables externas no son controlables por la empresa.

**%:** es el peso relativo de cada factor en el total de FCE. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de los factores debe ser igual a 1.

---

**Puntos:** es la calificación que se le da a cada FCE y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad.

El total resulta de dividir los puntos entre el número de FCE identificados.

---

**Ponderación:** es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

---

Tabla 6 Matriz de evaluación externa indirecta

Una alta oportunidad para el huevo ecológico es ser un producto de consumo diario por ser básico en la alimentación de las personas y de compra en la canasta familiar, su fácil preparación y alto grado nutritivo.

#### 5.1.2.5.2 Variables Económicas

En la parte económica de las granjas productoras de huevos ecológicos se tiene en cuenta los factores de inversión, tales como la adquisición de los terrenos, el cercado de los parques, la construcción de los gallineros y edificios auxiliares y la adquisición de los equipos necesarios. A partir de los valores de las inversiones también se tiene en cuenta los costes de amortizaciones y los gastos financieros. Después se han calculado los costes directos, tales como la adquisición de los animales, la alimentación o la mano de obra, entre otros. También es importante tener en cuenta en la parte económica las funciones como centro de embalaje y la distribución hasta los minoristas. Por tanto, debemos señalar que todos los resultados económicos se refieren únicamente al valor de utilidad, derivado de su utilización actual, dejando sin abordar otros parámetros como el valor de opción al momento de consumo.

Tabla 7

Matriz de evaluación externa indirecta – económica

<b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta – Económica</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
-Volumen de Ventas	0.25	4	1.0
-Tasa Representativa del Mercado	0.25	3	0.75
-Reducción de costos	0.25	3	0.75
-Modelo Económico	0.25	4	1.0
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.5</b>

**Variable:** aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento. Las variables externas no son controlables por la empresa.

**%:** es el peso relativo de cada factor en el total de FCE. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de los factores debe ser igual a 1.

**Puntos:** es la calificación que se le da a cada FCE y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad.

El total resulta de dividir los puntos entre el número de FCE identificados.

**Ponderación:** es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

Tabla 7 Matriz de evaluación externa indirecta-económica.

Una alta oportunidad que tiene la granja es el incremento en su volumen de ventas que lo podrá hacer a través de la búsqueda de nuevos canales de distribución que le permitan llegar a crecer sus ventas, esto si también reduciendo sus costos para tener un precio competitivo frente al precio a huevos ecológicos en el mercado como también al huevo tradicional.

### 5.1.2.5.3 Variables tecnológicas

Los avances tecnológicos en el alojamiento de las ponedoras, como la mejor ventilación del galpón, el control de temperaturas, el mejor alumbramiento y un ambiente interior más seguro, ayudan a garantizar que las ponedoras están protegidas de animales silvestres portadores de enfermedades.

Estas técnicas han sido ampliamente adoptadas por los productores de huevo en todo el país, dando lugar a las gallinas sanas con una menor mortalidad y una mayor tasa de producción de huevo. Además, los avances en el desarrollo de la medicina preventiva para eliminar las enfermedades aviares han mejorado en gran medida la salud de las gallinas.

Los avances tecnológicos en la crianza de las aves a través del mejoramiento genético producen animales con mayor capacidad productiva tanto para la línea de carne como para las ponedoras, el monitoreo continuo de enfermedades, vacunas, y disminución del uso de antibióticos para el mantenimiento y mejoramiento de la sanidad y la producción animal son aspectos relevantes, la calidad de oxígeno, la forma de ventilación, el tipo de luz y hasta el color de la cortina, ayuda al comportamiento de los animales porque se regula según los colores.

Tabla 8

Matriz de evaluación externa indirecta - tecnológica

<b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta – Tecnológica</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
-Actualización de Maquinaria	0.34	2	0.68
- Auto sostenible	0.35	4	1.4
- Vida Útil	0.31	4	1.24
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>3.32</b>

---

**Variable:** aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento. Las variables externas no son controlables por la empresa.

---

**%:** es el peso relativo de cada factor en el total de FCE. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de los factores debe ser igual a 1.

---

**Puntos:** es la calificación que se le da a cada FCE y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad.

El total resulta de dividir los puntos entre el número de FCE identificados.

---

**Ponderación:** es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

---

Tabla 8 Matriz de evaluación externa indirecta – tecnológica

La vida útil del huevo es corta y dependerá de la manera de conservación que tenga éste. Por lo tanto el producto posterior a la producción debe venderse rápidamente en pro de continuar con la misma y no permitir por mucho tiempo su almacenamiento.

#### 5.1.2.5.4 Variables sociales y culturales

En estos últimos años la población ha comenzado a tener más conciencia y a preocuparse más profundamente por la calidad de los productos que lleva a su mesa, en este sentido la avicultura ofrece en los huevos ecológicos un producto diferente, de alta calidad y con un garantizado valor nutritivo.

La alternativa, que hasta la actualidad, está teniendo más aceptación entre los gobiernos y el sector agropecuario es la producción masiva de *huevos ecológicos*, también llamados orgánicos o biológicos, aunque aún es escasa y no logra cubrir la alta demanda que está teniendo. Esto no quiere decir que se haya eliminado totalmente la producción de huevos convencionales, productos de una alimentación con piensos basados en productos químicos, de hecho son los

huevos que con más frecuencia encontramos sobre todos en países y regiones donde las normas de producción y comercialización no son restringidas o ni siquiera existen.

La producción de huevos ecológicos resulta atractiva en muchos sectores agrarios debido a la poca inversión económica que se debe realizar y que no requiere una dedicación especializada ni conocimientos científicos para poder obtener huevos ecológicos o gallinas ecológicas. Se realiza la crianza en un hábitat al aire libre, en un ambiente natural e incluso, en los patios de las casas se puede encontrar un ambiente apto para que vivan nuestras gallinas ecológicas ponedoras. Si alguien se quiere dedicar a la producción de huevos ecológicos para su futura venta sí va a ser necesaria la utilización de diferentes pastos para rotar a las gallinas y permitir la fertilización y conservación de los suelos.

Para la venta de huevos ecológicos existe muy poca competencia, en comparación con la venta de huevos convencionales que se encuentran en los mercados. Esto facilita y favorece la venta de éstos productos a precios más elevados que los habituales, resultando una ganancia mayor a las personas dedicadas a la cría de gallinas ecológicas. y de huevos ecológicos.

Tabla 9

Matriz de evaluación indirecta – social y cultural

<b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta - Social y Cultural</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
- Generación de Empleo	0.40	4	1.60
- Campañas Sociales	0.32	3	0.96
- Vinculación a Proyectos Culturales	0.28	2	0.56
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.12</b>

---

**Variable:** aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento. Las variables externas no son controlables por la empresa.

---

**%:** es el peso relativo de cada factor en el total de FCE. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de los factores debe ser igual a 1.

---

**Puntos:** es la calificación que se le da a cada FCEy va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad.

El total resulta de dividir los puntos entre el número de FCE identificados.

---

**Ponderación:** es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

---

Tabla 9 Matriz de evaluación indirecta – social y cultural

Una gran oportunidad para la granja productora y comercializadora de huevos ecológicos es la generación de empleo en donde para el incremento tanto en la elaboración como en la venta puede necesitar para un mayor número de personal capacitado.

#### 5.1.2.5.5 Variables políticas y legales

Se ha criticado a los administradores de diversas empresas por no mostrar sensibilidad hacia las actitudes, creencias y valores sociales de personas, grupos o sociedades en particular. Sin embargo, las actitudes y los valores difieren entre los diversos grupos sociales. Esta variedad complica a los administradores el diseño de un ambiente propicio para el desempeño y la satisfacción, la base económica del medio rural mediante la preservación de actividades competitivas y multifuncionales, y la diversificación de su economía con la incorporación de nuevas actividades compatibles con un desarrollo sostenible, como mantener y mejorar el nivel de población del medio rural y elevar el grado de bienestar de sus ciudadanos, asegurando unos servicios públicos básicos que garanticen la igualdad de oportunidades, conservar y recuperar el

patrimonio y los recursos naturales y culturales del medio rural dañados por el paso del tiempo y la sobreexplotación por parte del hombre.

Potenciar la prestación de unos servicios públicos básicos de calidad, sobre todo en lo que respecta a la educación, la sanidad y la seguridad ciudadana, sectores muy castigados por la actual crisis económica y los recortes gubernamentales.

Bajo este contexto, la agricultura y la ganadería ecológica se consideran subsectores de futuro frente a los métodos de producción agraria convencionales. Concretamente, estas prácticas alternativas se caracterizan por estar orientadas a la obtención de productos de calidad máxima, respetando el medio ambiente, el bienestar animal, la salud de la población y conservando la fertilidad de la tierra. Todo esto en base a un uso racional de los recursos naturales y la exclusión de productos químicos en la elaboración de los productos.

La avicultura ecológica es una actividad sostenible, comprometida con el medio ambiente y el bienestar de los animales, así como una alternativa a la vida tradicional en el consumo humano.

Tabla 10

Matriz de evaluación indirecta – político y legal

<b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta - Político y Legal</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
- Cumplimiento de Políticas	0.33	3	0.99
- Normatividad	0.27	3	0.81
- Marco Legal	0.40	4	1.60
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.40</b>

---

**Variable:** aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento. Las variables externas no son controlables por la empresa.

---

**%:** es el peso relativo de cada factor en el total de FCE. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de los factores debe ser igual a 1.

---

**Puntos:** es la calificación que se le da a cada FCEy va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad.

El total resulta de dividir los puntos entre el número de FCE identificados.

---

**Ponderación:** es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

---

Tabla 10 Matriz de evaluación indirecta – político y legal

#### 5.1.2.5.6 Variables ecológicas

Los productores de huevo se dedican a proporcionar alimentos seguros y nutritivos, manteniendo el cuidado de alta calidad para sus gallinas. Al mismo tiempo, los avicultores comprenden la importancia de proteger la tierra, el agua y el aire para sus comunidades y las generaciones futuras y están siempre en busca de identificar formas de mejora continua.

Los esfuerzos para mejorar aún más la eficiencia de alimentos, las instalaciones de alojamiento y el manejo del estiércol facilitarán reducciones aún mayores de la huella ambiental- ecológica en el futuro.

El manejo del estiércol ha jugado un papel importante en la reducción de la huella ambiental de la industria del huevo. La gran mayoría del estiércol de las gallinas ponedoras se recicla en la producción de cultivos, lo que proporciona nutrientes para las plantas y así se contribuye a mantener los suelos sanos, a ahorrar energía y a reducir el uso de fertilizantes comerciales.

Debido a la mayor eficiencia de alimentos, los avances en el alojamiento y el aprovechamiento del estiércol, las granjas de huevo ahora usan menos agua y energía sobre una

base diaria y liberan menos emisiones contaminantes. Todos los aspectos del proceso de producción de huevo, desde el cultivo de los insumos de alimentos hasta la crianza de las gallinas ponedoras han llevado a un impacto ecológico reducido.

Tabla 11

Matriz de evaluación externa indirecta - ecológica

<b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta – Ecológica</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
- Protección al Medio Ambiente	0.35	1	0.35
- Manejo de los Recursos Naturales	0.19	2	0.38
- Control de Desechos	0.28	2	0.56
- cuidado con los animales	0.18	4	0.72
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.01</b>

**Variable:** aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento. Las variables externas no son controlables por la empresa.

**%:** es el peso relativo de cada factor en el total de FCE. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de los factores debe ser igual a 1.

**Puntos:** es la calificación que se le da a cada FCEy va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad.

El total resulta de dividir los puntos entre el número de FCE identificados.

**Ponderación:** es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

Tabla 11 Matriz de evaluación externa indirecta - ecológica

### 5.1.3 Análisis interno directo

Aquí se analizó y evaluó la empresa para conocer su comportamiento y determinar sus fortalezas y debilidades. Este análisis consiste en identificar en cada área de la empresa (Producción, Mercadeo, Contabilidad y Finanzas, Talento Humano, etc.) y en cada función administrativa (Planeación, Organización, Dirección y Control) las variables internas sobre las que la empresa u organización tiene alta injerencia y que afectan directamente sus resultados.

A partir de allí se pueden ganar o conservar ventajas competitivas que son actividades en las cuales la empresa es fuerte y podría basar la competencia en el mercado. Para ello se tuvo en cuenta la cadena de valor que está compuesta por actividades primarias y actividades de apoyo. Según esto, las actividades primarias son Producción; Mercadeo y Ventas; Logística Interna y Externa; Investigación y Desarrollo y Servicio al Cliente y las actividades de apoyo son Contabilidad y Finanzas; Administración; Gestión de Talento Humano; Abastecimiento.

#### 5.1.3.1 Aspectos Empresariales: Área de Producción

Tabla 12

Matriz de evaluación interna directa

<b>Matriz de Evaluación Interna Directa</b>			
<b>Área de Producción</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
- Eficiencia Técnica	0.18	4	0.72
- Eficiencia Productiva	0.18	4	0.72
- Productividad regional	0.20	3	0.60
- Productividad de empaque y embalaje	0.15	3	0.45

- productos reciclables	0.14	3	0.42
- Suministros	0.13	2	0.26
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.17</b>

**Variable:** aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento del área.

**%:** es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.

**Puntos:** es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Alta Fortaleza.

El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.

**Ponderación:** es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

Tabla 12 Matriz de evaluación interna directa

### 5.1.3.2 Aspectos Empresariales: Área de Mercadeo y Ventas

Tabla 13

Matriz de evaluación interna indirecta – Área de mercadeo

<b>Matriz de Evaluación Interna Directa</b>			
<b>Área de Mercadeo y Ventas</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
- Volumen de Ventas	0.2	3	0.6
- Margen Utilidad	0.2	4	0.8
- Precio promedio	0.18	3	0.54
- Ventas Brutas	0.19	3	0.57
- Stock	0.15	2	0.30
- Productos reciclajes	0.08	1	0.08

<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2.89</b>
--------------	----------	-------------

**Variable:** aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento del área.

**%:** es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.

**Puntos:** es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Alta Fortaleza.

El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.

**Ponderación:** es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

Tabla 13 Matriz de evaluación interna indirecta – Área de mercadeo

### 5.1.3.3 Aspectos Empresariales: Área de Contabilidad y Finanzas

Tabla 14

Matriz de evaluación interna directa – Área de contabilidad y finanzas

<b>Matriz de Evaluación Interna Directa</b>			
<b>Área de Contabilidad y Finanzas</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
- Capital de Trabajo	0.18	4	0.72
- Nivel de Endeudamiento	0.2	2	0.4
- Rentabilidad	0.18	3	0.54
- Costos fijos	0.16	2	0.32
- Costos Variables	0.13	1	0.13
- Mantenimiento al Patrimonio	0.15	3	0.45
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2.56</b>	

**Variable:** aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento del área.

---

**%:** es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.

---

**Puntos:** es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Alta Fortaleza.

El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.

---

**Ponderación:** es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

---

Tabla 14 Matriz de evaluación interna directa – Área de contabilidad y finanzas

#### 5.1.3.4 Aspectos Empresariales: Área de Talento Humano

Tabla 15

Matriz de evaluación interna directa – Área talento humano

<b>Matriz de Evaluación Interna Directa</b>			
<b>Área de Talento Humano</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
- Experiencia	0.18	4	0.72
- Edad para trabajar	0.13	2	0.26
- Estudios avícolas	0.15	3	0.45
- Clima laboral	0.16	2	0.32
- Estabilidad económica	0.2	3	0.6
- Proyección laboral	0.18	4	0.72
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.07</b>

**Variable:** aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento del área.

---

**%:** es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.

---

---

**Puntos:** es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta

Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Alta Fortaleza.

El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.

---

**Ponderación:** es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

---

Tabla 15 Matriz de evaluación interna directa – Área talento humano

#### 5.1.3.5 Aspectos Empresariales: Funciones Administrativas: Planeación

Tabla 16

Matriz de evaluación interna directa- función: Planeación

<b>Matriz de Evaluación Interna Directa</b>				
<b>Función: Planeación</b>				
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>	
- Metas Cuantificables	0.2	3	0.6	
- Programas	0.2	3	0.6	
- Procesos	0.13	2	0.26	
- Reglas	0.13	2	0.26	
- Presupuestos	0.2	3	0.6	
- Actividades	0.14	3	0.42	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.74</b>	

**Variable:** aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento del área.

---

**%:** es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.

---

**Puntos:** es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta

Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Alta Fortaleza.

---

---

El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.

---

**Ponderación:** es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

---

Tabla 16 Matriz de evaluación interna directa

### 5.1.3.6 Aspectos Empresariales: Funciones Administrativas: Dirección

Tabla 17

Matriz de evaluación interna directa – función: Dirección

Matriz de Evaluación Interna Directa			
Función: Dirección			
Variable	%	Puntos	Ponderación
- Planificar	0.16	4	0.64
- Organizar	0.18	4	0.72
- Gestión	0.15	3	0.45
- Control	0.15	3	0.45
- Dirigir	0.2	3	0.6
- Comunicador	0.16	3	0.48
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.34</b>

**Variable:** aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento del área.

---

**%:** es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.

---

**Puntos:** es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Alta Fortaleza.

El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.

---

**Ponderación:** es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

---

Tabla 17 Matriz de evaluación interna directa – función: Dirección

## 5.1.3.7 Aspectos Empresariales: Funciones Administrativas: Control

Tabla 18

Matriz de evaluación interna directa

<b>Matriz de Evaluación Interna Directa</b>			
<b>Función: Control</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
- Financiera	0.2	4	0.8
- Producción	0.2	4	0.8
- Procesos Producción Internos	0.15	3	0.45
- Clientes	0.2	4	0.8
- Clientela externa	0.10	3	0.30
- Materias Primas	0.15	2	0.30
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.45</b>

**Variable:** aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento del área.

**%:** es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.

**Puntos:** es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Alta Fortaleza.

El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.

**Ponderación:** es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

Tabla 18 Matriz de evaluación interna directa.

#### 5.1.4 Diagnóstico Externo

De acuerdo con el grado de influencia sobre la empresa u organización y según las matrices elaboradas hasta el momento, cada uno de los aspectos externos indirectos evaluados se clasificaron en oportunidad o amenaza según corresponda.

Para ello se sugiere la elaboración de la siguiente matriz:

Tabla 19

Diagnostico externo

<b>Diagnóstico Externo</b>		
<b>No.</b>	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
1	Servicio al Cliente	Precio del Producto
2	Calidad del Producto	Fortaleza Financiera
3	Capacidad de Producción	Tiempo de entrega
4	Tecnología para la producción	Normatividad de consumo
5	Posicionamiento en el mercado	Insumos
6	materia prima	Cambio Climático

Tabla 19 Diagnostico externo

#### 5.1.5 Diagnóstico Interno

Al igual que se realizó el diagnóstico externo, se elaboró el diagnóstico interno. De modo que cada uno de los aspectos internos evaluados se clasificó como fortaleza o debilidad según correspondiera. Para ello se elaboró la siguiente matriz:

Tabla 20

Diagnostico interno

#### **Diagnóstico Interno**

No.	Fortalezas (O)	Debilidades (A)
1	Clientela externa	Planificación
2	Financiera	Procesos
3	Producción	Nivel de Endeudamiento
4	Producto innovador en el mercado	organización empresarial
5	Clientes	Clima Laboral
6	Rentabilidad en el mercado	Gestión

Tabla 20 Diagnostico interno

## 5.2 Plataforma Estratégica

### 5.2.3 Misión

Nuestro compromiso es producir y vender huevos ecológicos con una gran variedad de nutrientes para el consumo humano y con precios competitivos con el fin de satisfacer a nuestros clientes directos e indirectos.

### 5.2.4 Visión

Llegar a ser una empresa altamente competitiva en la producción y comercialización de huevos ecológicos que beneficie a la demanda local abriendo nuevos mercados a nivel nacional.

### 5.2.5 Principios corporativos

La granja productora y comercializadora de huevos ecológicos que tiene sus instalaciones en el Municipio de La Florida – Nariño y donde San Juan de Pasto, los principios corporativos son los pilares de la cultura de la empresa la contribución día a día en el bienestar y desarrollo de la sociedad, teniendo en cuenta la calidad y seguridad del producto: Cualquier cliente podrá identificar que los productos están calificados con altos estándares de calidad para consumo humano.

De Negocios: Seremos reconocidos en el mercado, si logramos tener posicionamiento en el consumo de productos de la canasta familiar.

De los Trabajadores: pensamos en la importancia del recurso humano teniendo en cuentas las normas y leyes para el manejo de Contratamos y ayudamos que los trabajadores tengan más ventajas para mejorar su estilo de vida y su crecimiento personal

De las Comunicaciones: apoyamos una comunicación oportuna con nuestros consumidores

#### 5.2.6 Sostenibilidad Ambiental

Comprometidos con prácticas ambientalmente sostenibles favoreciendo el uso de recursos renovables y optimizar el reciclaje y más consumo de productos ecológicos.

#### 5.2.7 Valores Corporativos

La granja productora y comercializadora de huevos ecológicos promueve y se compromete con la aplicación de los siguientes valores:

- ✓ **Integridad:** Trabajar con honestidad, compromiso y lealtad.
- ✓ **Calidad y Servicio:** Satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, ofreciendo productos de excelencia de consumo, como resultado de un proceso de mejoramiento continuo.
- ✓ **Innovación:** Propiciar e impulsar la creatividad y el trabajo en equipo con el fin de ofrecer mejores alternativas a los clientes.
- ✓ **Productividad y Eficiencia:** Optimizar la relación entre la producción y los recursos invertidos, beneficiando a los consumidores, colaboradores, clientes, proveedores y medio ambiente.

- ✓ **Participación:** Promover espacios en los que se expresen, intercambien y valoren las ideas, iniciativas y opiniones, que aporten al mejoramiento de los procesos y al clima laboral.
- ✓ **Responsabilidad Social:** Contribuir hacia el desarrollo y bienestar de todos los entornos sociales, generando oportunidades de progreso, comprometiéndose con la seguridad industrial, la salud ocupacional y la protección del medio ambiente.

#### 5.2.8 Objetivos estratégicos

- Dar a conocer la marca penetrando en mercados específicos de consumo de alimentos saludables en la ciudad de Pasto.
- Diversificar el producto a través de la optimización de los recursos y materias primas que obtiene en la región.
- Capacitación del personal directivo de la granja que permita obtener competencias para un mejoramiento en la producción y comercialización.
- Búsqueda de sistemas de distribución del producto que permita atender a la demanda del mercado.
- Desarrollo de una campaña de publicidad que se dirija al mercado en la ciudad de Pasto para obtener más consumo de huevo ecológicos dándose a conocer los puntos de ventas del producto
- Reducir el precio de venta al público del panel de huevos en un 10% inferior al del huevo tradicional N° 3.
  - a. Estrategias de marketing: Penetración.

- Penetración en el mercado a través de reducción de costes que permita generar mayor volumen de ventas, igualando o acercándose al precio de la competencia y los precios adquiridos por los clientes y por ende un ampliar el número de clientes.
- Mediante la campaña de publicidad se realizará una mayor promoción tratando de implementar conciencia en el consumidor mediante el cuidado de los animales y atraer e incitar a la compra de un producto sano y saludable como son los huevos ecológicos. Se empezaría por difundir a través de las redes sociales creando una cuenta con el huevo Orgánico.

### 5.3 Formulación de Estrategias

#### 5.3.3 Estrategias FO

Tabla 21

Estrategias FO

Estrategias FO
F01 O5 = Liderazgo de mercado
F5, O2 = Es pionero con productos innovadores de calidad con reconocimiento de clientes regionales
F3, O4 = Tecnología que se puede implementar en sus diferentes procesos le brinda a la granja la posibilidad de aumentar sus pedidos y mantener un nivel competitivo de categoría regional
F4, O1 = Tiene credibilidad al momento de que sus clientes adquieran el huevo ecológico producto innovador
F6, O6 = rentabilidad en materia prima

## 5.3.4 Estrategias FA

Tabla 22

## Estrategia FA

Estrategias FA
F3, A4 = La incursión en el país de productos de más bajo precio constituye una amenaza para la empresa de huevos ecológicos en la ciudad de Pasto, porque el mercado contaría con una mayor variedad de productos y precios, lo cual obligaría a ser más competitivo para poder afrontar las nuevas condiciones del mercado teniendo en cuenta sus normatividades de consumo.
F2, A2 = Repartir ganancias de utilidades para mejorar las instalaciones de la empresa
F4 , A5, A6 = Expandirnos en el mercado con productos innovadores con insumos de buena calidad sin que afecten sus cambios climáticos .
F1, A1 = competir en el mercado con precios competitivos en el mercado para captar clientes externos, estrechando relaciones de fidelización de consumo.
F6, F5, A3, = Aplicación continua del ciclo de Mejoramiento Continuo como regla básica de una calidad estandarizada teniendo en cuenta su rentabilidad en el mercado con estrategias de marketing al momento de entrega del producto a los clientes y consumidores finales.

Tabla 22 Estrategia FA

## 5.3.5 Estrategias DO

Tabla 23

Estrategia DO

Estrategias DO
D1, O5 = planificar estrategias de marketing para posicionamiento en el mercado con el producto de granja huevos ecológicos en la ciudad de pasto.
D2, , O3 = Cumplimiento de los lineamientos para el plan de capacidad de producción de huevos ecológicos en la ciudad de pasto
D6, O6, O4 = Mantener un óptimo indicador de endeudamiento en cuanto a materia prima y tecnología para la producción de huevos ecológicos en la ciudad de pasto
D6, O2 = Gestionar un proceso interno de estándares de calidad dentro de la empresa para tener en cuenta las reclamaciones o sugerencias sobre de producto en el mercado
D4, D5, O1 = Organizar una gestión empresarial teniendo personal capacitado en todas las áreas necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y buen servicio al cliente interno y externo

Tabla 23 Estrategia DO

## 5.3.6 Estrategias DA

Tabla 24

## Estrategia DA

Estrategias DA
D2, A1 = Precios Cómodos y bajos en el mercado y su tiempo de entrega nos permite competir en el mercado con nuestro procesos de calidad en la comercialización y producción de huevos ecológicos en la ciudad de pasto
D4, D5 A2 = Lograr mantener niveles de inversión para el desarrollo de la compañía y organización laboral minimizando los costos de ro
D1, A5, A6 = planificar el manejo y el aprovechamiento de los Insumos reciclables cuando nos veamos afectados por los cambios climáticos
D3, D6, A4 = Sistemas de normatividad de consumo que hacen gestionar un inversión en tecnología para producción de nuestro producto lo cual genera que la empresa cuente con un nivel de endeudamiento.

Tabla 24Estrategia DA.

## 5.4 Matriz DOFA

Tabla 24

Matriz DOFA

<b>MATRIZ DOFA</b>		
<b>Del análisis Interno</b>	<b>Fortalezas</b> <i>Estabilidad Gestion Identidad Organizacional Crecimiento y planeacion</i>	<b>Debilidades</b> <i>procesos Nivel de endeudamiento Insumos Normatividad de consumo</i>
<b>Del Analisis Externos</b>		
<b>Oportunidades</b> <i>servicio al cliente capacidad de produccion Cumplimiento con normatividad de consumo</i>	<b>1. FO</b> <i>- Liderazgo de Mercado a Nivel Competitivo con productos innovadores ecologicos. -Facilidad de materia prima</i>	<b>3 - DO</b> <i>Minimizar los costos variables de la empresa y de la comercializacion del producto. Mantener un optimo indicador de endeudamiento teniendo en cuenta la normatitidad de la empresa y consumo.</i>
<b>Amenazas</b> <i>Tiempo de entrega Financiera precios de productos Evolucion tecnologica</i>	<b>2. FA</b> <i>- precios comodoss para ser competitivos en el mercado y captar clientes. Aplicación continua del ciclo de mejoramiento como regla basica de estandar de calidad del produto .</i>	<b>4 - DA</b> <i>-Lograr Mantener los niveles de inversion para el desarrollo de la compañía y entorno laboral. Aprovechamient o de insumos reciclables en cambios climaticos</i>

Tabla 25 Matriz DOFA.

## 5.5 Calificación de objetivos orientados hacia la empresa

Tabla 26

Calificación de objetivos

<b>Calificación de Objetivos</b>			
<b>No.</b>	<b>Objetivos derivados de desarrollo sostenible</b>	<b>Calificación</b>	<b>Visión</b>
1	Mantener el desarrollo social generando oportunidades de crecimiento a la ciudad de pasto	3	Llegar a ser una empresa altamente competitiva en la producción y comercialización de huevos ecológicos que beneficie a la demanda local abriendo nuevos mercados a nivel nacional
2	Lograr óptimos niveles económicos para el crecimiento de la organización.	4	
3	Mantener la transparencia con los grupos de interés.	3	
4	Ser amigables con el medio ambiente a todo nivel.	3	
5	Mantener el liderazgo a nivel regional	4	
<b>Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución</b>			
<b>Los objetivos con mayor calificación serán los prioritarios para la empresa.</b>			

Tabla 26 Calificación de objetivos.

## 5.6 Calificación de objetivos estratégicos

Tabla 27

## Calificación de estrategias

Calificación de Estrategias			
No.	Objetivos Estratégicos	Calificación	Estrategias
1	Generar rentabilidad a través del cumplimiento del margen presupuestado con relación a los productos huevos ecologicos	3	Liderazgo de Mercado
			Nivel competitivo con tecnología
			Minimizar los costos variables de la empresa y comercializacion
			Mantener un óptimo indicador de endeudamiento teniendo en cuenta la normatividad de la empresa y de consumo
2	Reducir el desperdicio	3	Precios comodos y bajos obtener nuevos clientes y Posicionamiento en el mercado
3	Analizar el comportamiento de las ventas de los últimos cinco años y visualizar su proyección con base en estrategias diseñadas para vender más y con calidad.	4	Aplicación continua del ciclo de Mejoramiento Continuo como regla básica de una calidad estandarizada.
4	Desarrollar nuevos mercados y continuar el crecimiento de los existentes tanto en el ámbito regional	4	Lograr mantener los niveles de inversión para el desarrollo de la compañía a entorno laboral
5	Definir políticas de costos controlables para todas las áreas de la organización teniendo en cuenta su rentabilidad en el mercado	4	ser competitivos en el mercado con productos huevos ecologicos en la ciudad de pasto

Tabla 27 Calificación de estrategias.

La estrategia constituye el método que un Administrador o Gerente aplica en una empresa para lograr un mejor posicionamiento de la misma en el mercado, captar más clientes y fidelizar a los actuales, y conseguir mayor rentabilidad. Sin embargo, dicho estrategia no puede adivinar lo que el futuro le trae, pero si se puede ser visionario, mirar mucho más allá que otros y proyectarse hacia el éxito, lo cual no es fácil pero si es posible, pues implica un gran proceso: Análisis de la empresa y posibles estrategias a implementar según la necesidad de la misma. Selección acertada de la estrategia a aplicar. Control de la estrategia para que se ejecute de acuerdo a lo planeado y se obtenga los resultados esperados.

Por ésta razón se formulan las metas y los planes tácticos para la granja productora de huevos ecológicos de la ciudad de pasto nuestro objeto de estudio, se presenta por medio de matrices las

cuatro perspectivas necesarias para la implantación de la estrategia y dentro de los planes se hace una propuesta para el financiero, de negocios, de marketing y de control interno y por último, se plantea un Cuadro de Mando Integral según la información ya conocida de la empresa.

### 5.7 Formulación de Metas

Tabla 28

Metas – Generar rentabilidad

<b>Metas</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>1. Generar Rentabilidad.</b>				
<b>Años</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Atributo</b>	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
<b>Escala</b>	15%	20%	20%	20%	20%
<b>Norma</b>	1.25%	1.66%	1.66%	1.66%	1.66%
<b>Plazo</b>	12 meses	12 meses	12 meses	12 mes	12 meses

Tabla 28 Metas – Generar rentabilidad

Tabla 29

Metas – Reducir el desperdicio

<b>Metas</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>3. Reducir el desperdicio</b>				
<b>Años</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Atributo</b>	Manejo Materias Primas	Desarrollo Materias Primas	Certificación Materias Primas	Investigación Materias Primas	Nuevas Materias Primas
<b>Escala</b>	9%	8%	7%	5%	4%

<b>Norma</b>	Pesos (Tn)	Pesos (Tn)	Pesos (Tn)	Pesos (Tn)	Pesos (Tn)
<b>Plazo</b>	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses

Tabla 29 Metas – Reducir el desperdicio.

Tabla 30

Metas – Proyectar ventas VSAA.

<b>Metas</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>4. Proyectar ventas VS AA.</b>				
<b>Años</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Atributo</b>	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad
	Producto	Producto	Producto	Producto	Producto
<b>Escala</b>	0.1	0.08	0.07	0.06	0.05
<b>Norma</b>	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
<b>Plazo</b>	12 Meses	12 Meses	12 Meses	12 Meses	12 Meses

Tabla 30 Metas – Proyectar ventas VSAA.

Tabla 31

Metas – Desarrollar nuevos mercados

<b>Metas</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>5. Desarrollar Nuevos Mercados.</b>				
<b>Años</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Atributo</b>	Nuevo	Lanzamie	Posicionami	Crecimie	Rentabilidad

<b>to</b>	Diseño	nto del	ento	nto del	
	de	Empaque	de mercado	mercado	
	Empaq				
	ue				
<b>Escala</b>	10	100.000	1.000.000	10.000.000	15%
<b>Norma</b>	Unidad	Unidades	Unidades	Unidades	Porcentajes
	es				
<b>Plazo</b>	12	12 Meses	12 Meses	12 Meses	12 eses
	Meses				

Tabla 31 Metas – Desarrollar nuevos mercados.

## 5.7.1 Metas Perspectiva Financiera

Tabla 32

Metas perspectivas financieras

<b>Metas Perspectiva Financiera</b>								
<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta 2016</b>	<b>Meta 2017</b>	<b>Meta 2018</b>	<b>Meta 2019</b>	<b>Meta 2020</b>	<b>Responsable</b>
Incrementar Rentabilidad	ROE = Utilidad Neta / Capital Contable	9%	15%	20%	25%	30%	35%	Gerente General
Aumentar Vtas. x Clientes Actuales	% crecimiento de Ventas VS AA	8%	15%	30%	10%	9%	15%	Gerente Comercial

Tabla 32 Metas perspectivas financieras

## 5.7.2 Metas Perspectiva del Cliente

Tabla 33

Metas perspectivas cliente

<b>Metas Perspectiva Cliente</b>								<b>Responsable</b>
<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta 2016</b>	<b>Meta 2017</b>	<b>Meta 2018</b>	<b>Meta 2019</b>	<b>Meta 2020</b>	
Atraer y Captar Nuevos Clientes	Tasa de Adquisición (N° Clientes Nuevos /N° Clientes)	40%	50%	60%	65%	70%	75%	
Satisfacción de clientes	# quejas registradas por demoras en envíos / mes	6%	5%	4%	4%	3%	2%	Gerente Comercial

Tabla 33 Metas perspectivas cliente

## 5.7.3 Metas Perspectiva del Proceso Interno

Tabla 34

Metas perspectiva proceso interno

<b>Metas Perspectiva Proceso Interno</b>								<b>Responsable</b>
<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta 2016</b>	<b>Meta 2017</b>	<b>Meta 2018</b>	<b>Meta 2019</b>	<b>Meta 2020</b>	
Plan Comercial de Distribución	Lograr Mayor Cobertura del	8%	10%	20%	30%	40%	50%	

Producto							
Alianzas							
Estratégicas con	Reuniones con	10%	13%	15%	18%	20%	23%
Proveedores	Proveedores						
							Gerente
							Calidad

Tabla 34 Metas perspectiva proceso interno

## 5.8 Formulación planes tácticos

### 5.8.1 Plan Financiero o de Inversión

Tabla 35

Plan financiero o de inversión año 2016

Plan de Financiero o de Inversión año 2016						
Objetivo	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Estratégico						
			Tasa de			
			retención (#			
	Retener	Plan de	Clientes	1		Gerente
	clientes	Visitas	retenidos	años	vendedores	Comercial
Generar	Actuales		periodo/ #			
Rentabilidad.			clientes en el			
			periodo)			
			# quejas			
	Satisfacción	Cumplimiento	registradas por	1		Gerente
	de clientes	de Pedidos	demoras en	años	Servicio	Comercial

envíos / mes						
Reducir el desperdicio	Establecer alianzas estratégicas con proveedores	Optimización	Programar cronograma de reuniones con proveedores	1 años	Materias primas	Gerente Compras
Proyectar ventas VS AA.	Aumentar Ingresos de Ventas por cliente Actuales	Captación de clientes	% crecimiento de Ventas respecto al año anterior	1 años	RH	Gerente Comercial
Desarrollar nuevos mercados.	Atraer y ganar nuevos clientes	Marketing	Tasa de adquisición (N° clientes nuevos en el periodo/N° clientes en el periodo)	1 años	clientes	Gerente Comercial

Tabla 35 Plan financiero o de inversión año 2016

### 5.8.2 Plan de Marketing

Tabla 36

#### Plan de Marketing

Plan de Marketing						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Generar Rentabilidad	Incrementar ingresos	producción	Margen de Operaciones	1 año	Humanos / Materia prima	Director Finanzas
Reducir el desperdicio	Porcentajes de costos por ventas pérdidas causadas por desperdicios	desperdicios	Cantidad de Desperdicio Generado	1 año	Materia prima	Gerente de producción
Proyectar ventas VS AA	Cumplimiento	Venta	Presupuesto	1 año	Humanos / materia prima	Fuerza de Ventas
Desarrollar nuevos mercados	Ampliar Cobertura	Investigación de Mercados	No. De Clientes Nuevos	1 año	Humanos / Materia prima	Gerente Comercial

Tabla 36 Plan de Marketing

## 5.9 Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced ScoreCard – BSC)

Tabla 37

## Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced ScoreCard – BSC)

Balanced ScoreCard – BSC o Cuadro de Mando Integral - CMI										
GRANJA PRODUCTORA DE HUEVOS ECOLOGICOS EN LA CIUDAD DE PASTO										
Estrategias	Perspectiva	Meta	Objetivo		Medida	Meta para cada año				
			Estratégico	Indicadores		2016	2017	2018	2019	2020
	Financiera	Incrementar Rentabilidad	Generar rentabilidad	ROE = Utilidad Neta Total / Capital Contable	%	3%	6%	9%	12%	15%
	Financiera	Aumentar Ingresos de Ventas por cliente Actuales	ad.	% Crecimiento de Ventas respecto al año anterior	%	10%	10%	10%	10%	10%
	Clientes	Atraer y ganar nuevos clientes	Proyectar ventas VS AA.	Tasa de adquisición (N° clientes nuevos en el periodo/N° clientes en el periodo)	%	10%	10%	10%	10%	10%

		# quejas							
Satisfacción de clientes		registradas por demoras en envíos / mes	%	5%	4%	3%	3%	2%	
De	Definir plan comercial y de distribución	Desarrollar nuevos mercados.	Lograr mayor disponibilidad del producto en todo el país	%	10%	20%	30%	40%	50%
	Proceso Interno	Establecer alianzas estratégicas con proveedores	Programar cronograma de reuniones con proveedores	%	13%	15%	18%	20%	23%

Tabla 37 Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced ScoreCard – BSC)

## 6. Conclusiones

A lo largo del plan de mercadeo realizado a la Granja productora y comercializadora de huevos ecológicos se logró identificar que esta es una organización emprendedora y que busca posicionarse en el sector avícola a nivel regional; su potencial radica en la forma de producción ecológica donde sus gallinas están libres para su desarrollo y la obtención de insumos que le están permitiendo la producción de un huevo ecológico competitivo frente a un huevo tradicional que se encuentra en el mercado. La gran debilidad que tiene la organización es la comercialización del producto a pesar de ya tener su clientela aún falta expandirse y posicionarse en el mercado regional.

Como resultado de esta investigación se puede concluir que un alto grado de personas consumen el huevo tradicional pero que aún falta más conocimiento del huevo ecológico; los que sí lo conocen garantizan su calidad tanto en su sabor como en los beneficios adquiridos pero enfatizan en que no es un producto fácil de adquirir, su precio es razonablemente más alto comparado con el tradicional y falta conocer mucho más sus características y beneficios.

A pesar que el huevo tradicional tiene un amplio mercado de aceptación, el huevo ecológico puede ganar una porción de este siempre y cuando se apliquen estrategias tanto de penetración, reducción de costos, diferenciación, de enfoque y de alianzas que le permitirán posicionarse en el mercado, mejorar sus resultados financieros y en ventas, como también conocimiento de su marca.

## 7. Recomendaciones

La granja de producción y comercialización de huevo ecológico para atraer a los consumidores de huevos tradicionales debe aprovechar que su producto es único en el mercado de Nariño creando confianza en su consumo y que por su obtención recibirá beneficios no solo en las características del producto sino para el bienestar y cuidado de su cuerpo, por lo tanto deberá mejorar la información descrita en la etiqueta del producto y de la publicidad que viene trabajando.

La producción del huevo en la región viene en crecimiento por lo tanto la competencia también, la organización deberá incrementar su producción para poder competir e introducirse de manera más fuerte y estable resaltando sus beneficios. Las estrategias a implementar por parte de la empresa deben enfocarse en el control de sus procesos de producción implicando disminución de costos y tiempo que le permitan tener un precio competitivo frente a los demás e invertir en campañas de publicidad que pueda mejorar la relación del producto con el cliente.

La organización debe mejorar y potencializar los canales de distribución; partiendo de la creación de un punto de venta que le permita dar a conocer su producto y que el consumidor pueda tener fácil acceso a él, tener una mejor experiencia de compra, donde la organización pueda fortalecer su marca e incentivar en especial a los intermediarios directos que le permitan distribuir rápidamente su producto.

## Bibliografía

Monferrer, Diego. (2013). La planificación comercial: plan de marketing. Fundamentos de Mercadeo. Pág. 31 al 48. Valencia. España. Editorial Universidad Jaume.

Méndez. Carlos. (2001). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogotá. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Medina. María. (18 de marzo de 2017). Gallinas libres de jaulas: El debate de productores y consumidores de huevo. El Espectador. Recuperado de <http://www.elespectador.com/economia/gallinas-libres-de-jaulas-el-debate-de-productores-y-consumidores-de-huevo-articulo-685125>

Patterson. Paul. (2017). Producción de Huevos en Pequeña Escala (Orgánica y Convencional). Pennstate Extension. Recuperado de <http://extension.psu.edu/business/ag-alternatives/livestock/poultry-and-game-birds/espanol/produccion-de-huevos-en-pequena-escala-organica-y-convencional>

Losada. Ana. (2015). Propiedades de los huevos orgánicos Dieta proteica. Recuperado de <https://dietaproteica.biz/propiedades-de-los-huevos-ecologicos/>

Moreno, Leonardo. (2017). El sector avícola creció 4.9% en el primer semestre del 2017. FENAVI. Recuperado de [http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3536:2017-07-13-22-57-47&catid=454:comunicados-de-prensa&Itemid=1348#](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3536:2017-07-13-22-57-47&catid=454:comunicados-de-prensa&Itemid=1348#)

Alcaldía de la Florida. (2013). Nuestro Municipio. Recuperado de [http://www.lafloridanariño.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.lafloridanariño.gov.co/informacion_general.shtml)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2012). Gallinas ponedoras y producción de huevo. Una fuente de proteína animal de bajos costos, al alcance de todos.

Recuperado de

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos\\_factores\\_de\\_produccion\\_oct\\_2013.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos_factores_de_produccion_oct_2013.pdf)

Icontec. (2011). NTC 1240. Industria alimentaria. Huevos de gallina frescos para consumo.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2011). NTC 1240. Industrial alimentaria. Huevos de gallina frescos para consumo. Recuperado de <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC1240.pdf>

Instituto Nacional de Vigilancia en Medicamentos y Alimentos. (2016). Plan nacional subsectorial de vigilancia y control de residuos de medicamentos veterinarios y contaminantes químicos en huevos de gallina. Recuperado de

[https://www.invima.gov.co/images/pdf/inspeccion\\_y\\_vigilancia/direccion-alimentos/subsectoriales/plan-nacional-subsectorial-HUEVOi.pdf](https://www.invima.gov.co/images/pdf/inspeccion_y_vigilancia/direccion-alimentos/subsectoriales/plan-nacional-subsectorial-HUEVOi.pdf)

Martínez, C. (2014). Plan de empresa para una granja de gallinas ecológicas. (Tesis de pregrado). Universidad de Valladolid, Soria. Recuperado de

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/4434/1/TFG-O%20122.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2008). Manejo eficiente de gallinas de patio. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-as541s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2007). CAC/RCP 15-1976. Código de prácticas de higiene para los huevos y los productos de huevo. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/012/i1111s/i1111s01.pdf>

Restrepo, L. (sf). Plan de mercadeo: dirija y coordine de forma eficiente sus esfuerzos de marketing. Recuperado de

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/memorias%20random/Plan%20de%20Mercadeo%20%20CCMA.pdf>

Sayar M. (sf). Nutrientes del huevo, composición química, buenas prácticas. Recuperado de [http://www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/nutrientes\\_huevo.pdf](http://www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/nutrientes_huevo.pdf)

Servicio nacional de aprendizaje. (2007). Plan de mercadeo, estrategias de comercialización.

Recuperado de [http://www.unab.edu.co/sites/default/files/archivos/publicacion\\_noticias/5-PlanMercadeo.pdf](http://www.unab.edu.co/sites/default/files/archivos/publicacion_noticias/5-PlanMercadeo.pdf)

## Anexos

## Anexo 1. Formato encuesta:

## ENCUESTA

Objetivo: Conocer el mercado de consumo del huevo ecológico en el estrato 3 de la ciudad de  
Pasto.

1. ¿Consume usted huevo?
  - a. Si
  - b. No
  
2. ¿Con que frecuencia lo consume?
  - a. Diariamente
  - b. Semanalmente
  - c. Periódicamente
  
3. ¿Consume usted huevos ecológicos?
  - a. Si
  - b. No
  - Si su respuesta es no, responda lo siguiente:
    - 3.1 Porqué razón no consume huevos ecológicos

- a. No me gustan
  - b. Muy costosos
  - c. Desconoce la diferencia entre un huevo ecológico y normal.
  - d. Donde realiza compras no los venden
- Si su respuesta es sí, responda lo siguiente:

3.2 ¿Por qué medio has comprado el huevo ecológico?

- a. Granjas
- b. Supermercados
- c. Tiendas
- d. Amigos
- e. Otros

3.3 ¿Es fácil encontrar este producto?

- a. Si
- b. No

3.4 ¿Cuál es la razón principal por la cual consume huevos ecológicos?

- a. Calidad
- b. Precio
- c. Cuidado ambiental
- d. Sabor

e. Tamaño

3.5 ¿Cómo califica la calidad del este producto?

a. Excelente

b. Buena

c. Mala

3.6 ¿Estás dispuesto a pagar un precio más alto por un producto de mejor calidad?

a. Si

b. No

3.7 ¿Qué grado de confiabilidad, respaldo y garantía de consumo tiene cuando ha pagado por el precio de huevos ecológicos?

a. Excelente

b. Bueno

c. Regular

d. Malo

3.8 ¿Qué precio estas dispuesto a pagar por el panal de huevos x 30 uds?

a. \$9.000

b. \$12.000

c. Otro