

**PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA
AGROAVÍCOLA PARA EL PERIODO 2020**

**ELOISA HOYOS PINEDA
INGRID JOHANA HENAO SALAZAR**

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO
SANTIAGO DE CALI
2020**

**PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA
AGROAVÍCOLA PARA EL PERIODO 2020**

**ELOISA HOYOS PINEDA
INGRID JOHANA HENAO SALAZAR**

Alexandra Donado Mercado
Directora de Trabajo de Grado
alexandra.donado00@usc.edu.co

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO
SANTIAGO DE CALI**

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de trabajo de grado en cumplimiento con los requisitos exigidos por la Universidad Santiago de Cali.

Firma presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Mayo de 2020

DEDICATORIA

A mi familia, por apoyar incondicionalmente cada uno de mis procesos, por ser el soporte y la guía para seguir avanzando siempre por el camino recto.

AGRADECIMIENTOS

A MIH que me impulso a iniciar este proceso y fue parte fundamental en mi crecimiento profesional.

A Andresito de quien aprendí lo poco que sé de diseño gráfico.

CONTENIDO

1	RESUMEN	12
2	INTRODUCCIÓN.....	13
3	ANTECEDENTES	14
4	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
4.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
4.2	FORMULACION DEL PROBLEMA	18
5	OBJETIVOS.....	19
5.1	OBJETIVO GENERAL	19
5.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
6	JUSTIFICACION	20
7	MARCO DE REFERENCIA	21
7.1	MARCO CONTEXTUAL.....	21
7.2	MARCO TEORICO	21
7.2.1	Planeación.....	21
7.2.2	Mercadeo	23
7.2.3	Plan de Mercadeo	24
7.3	MARCO CONCEPTUAL	27
7.3.1	Aves de Corral	27
7.3.2	Agroavícola	27
7.3.3	Encasetamiento	27
7.3.4	Galpón	27
7.3.5	Pollito de Un Día	27
7.3.6	Vacunación IN OVO	27

7.4	MARCO LEGAL	28
8	DISEÑO METODOLOGICO	29
8.1	TIPO DE ESTUDIO	29
8.2	MÉTODO	29
8.3	FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	29
8.4	ACTIVIDADES	30
9	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	31
9.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	31
9.1.1	Análisis Interno	31
9.1.2	Análisis Externo	48
9.1.3	Macroentorno.....	60
9.1.4	Microentorno	70
9.1.5	Matrices	72
9.2	PLAN DE MERCADEO	74
9.2.1	Objetivos de Mercadeo	74
9.2.2	Estrategias.....	74
9.2.3	Planes de Acción (tácticas).....	76
9.2.4	Cronograma	78
9.2.5	Presupuesto	80
9.3	INDICADORES DE CONTROL Y MEDICIÓN DE RESULTADOS.....	82
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
	ANEXOS	85
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Niveles de planeación en una organización.....	22
Tabla 2. Evolución del mercadeo	23
Tabla 3. Evolución de la mezcla de mercado de 4P's a 4C's	24
Tabla 4. Estructura de un Plan de Mercadeo	25
Tabla 5. Componentes del análisis de la situación	25
Tabla 6. Histórico de ventas de la empresa de estudio (COP Miles)	31
Tabla 7. Descripción de productos de la empresa de estudio	35
Tabla 8. Servicios ofrecidos por la empresa de estudio	36
Tabla 9. Análisis de la cadena de valor para la empresa de estudio	44
Tabla 10. Matriz de Evaluación Factores Internos (MEFI) para la empresa de estudio	48
Tabla 11. Matriz de Evaluación Factores Externos (MEFE) para la empresa de estudio	49
Tabla 12. Comparativo de elementos de la mezcla de mercadeo con competidor principal	49
Tabla 13. Potencial de mercado en la comercialización de genética avícola en Colombia 2018 (COP Miles).....	52
Tabla 14. Riesgo de ingreso de nuevos competidores al sector avícola en Colombia	55
Tabla 15. Nivel de rivalidad entre competidores existentes del sector avícola en Colombia	56
Tabla 16. Indicadores avícolas: 2018 - 2019	57
Tabla 17. Histórico de ventas de las principales empresas del sector avícola en Colombia	58
Tabla 18. Resultados de rendimiento en pollos vacunados vía in-ovo frente a.....	70
Tabla 19. Matriz DOFA para la empresa de estudio	73
Tabla 20. Acciones a realizar en empresa de estudio 2020	76
Tabla 21. Cronograma de ejecución del plan de mercadeo para la empresa de estudio 2020	78
Tabla 22. Presupuesto plan de mercadeo 2020 para la empresa de estudio (millones COP)	80
Tabla 23. Indicadores de control al plan de mercadeo 2020 para la empresa de estudio.....	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del plan de mercadeo estratégico	15
Figura 2. Presencia a nivel nacional	17
Figura 3. Procesos de la planeación estratégica por nivel jerárquico y tipo.....	22
Figura 4. XIX Congreso Nacional Avícola	42
Figura 5. Distribuidor autorizado con material POP	43
Figura 6. Flujo de los procesos avícolas.....	51
Figura 7. Principales zonas de producción avícola Colombia.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Consumo per cápita de pollo (Kg/año/persona)	16
Gráfico 2. Distribución de clientes por patrón de compra.....	34
Gráfico 3. Encasetamiento de pollitos sector avícola 2015-2019	39
Gráfico 4. Precios de la carne en Colombia 2017 - 2019	39
Gráfico 5. Encasetamiento de pollitas sector avícola 2015-2019.....	40
Gráfico 6. IPC huevo y Producción sector avícola 2016 - 2019	40
Gráfico 7. Precio de Pollito 2019	41
Gráfico 8. Precio de Pollita 2019.....	41
Gráfico 9. Matriz Multicriterios para la empresa de estudio.....	47
Gráfico 10. Perfil competitivo del sector avícola y la competencia directa de la empresa de estudio.....	50
Gráfico 11. Tendencia en la participación de mercado en el sector avícola en Colombia...	53
Gráfico 12. Crecimiento del mercado del sector avícola en Colombia	53
Gráfico 13. Composición del gasto de las familias en carnes y lácteos.	63
Gráfico 14. Producción de CO ₂ por Kg de proteína	67
Gráfico 15. Uso de agua y tierra por kg de proteína producida.....	67
Gráfico 16. Matriz de evaluación de factores internos y externos	74

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. FORMATOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO	85
ANEXO 2. PLAN DE MERCADEO	90

1 RESUMEN

Este trabajo propone un plan de mercadeo para una empresa agroavícola que vende pollitos y pollitas de un día, por medio de un estudio descriptivo de todas las variables comerciales que impactan al sector avícola y la empresa en estudio., reconociendo a través del método deductivo las estrategias que permitan mejorar el proceso de venta actual y satisfacer el mercado de estudio.

El plan de mercadeo propuesto pretende como resultado diseñar las mejores estrategias y tácticas para abordar el mercado de estudio y garantizar un proceso practico y eficiente de ventas para la empresa de estudio que se desarrollara en las siguientes fases:

- **Fase 1:** análisis de la situación: análisis interno y externo.
- **Fase 2:** diseño del programa de mercadeo: objetivos, estrategias, planes de acción (tácticas) y presupuesto.
- **Fase 3:** diseño de indicadores de control y medición de resultados.

Palabras clave: Sector avícola, plan de mercadeo estratégico, aves de corral

This work proposes a marketing plan for an agro-avicultural company that sells day-old chicks and chicks, by means of a descriptive study of all the commercial variables that impact the poultry sector and the company under study., Recognizing through the deductive method the strategies to improve the current sales process and satisfy the study market.

As a result, the proposed marketing plan aims to design the best strategies and tactics to approach the study market and guarantee a practical and efficient sales process for the study company that will develop in the following phases:

- **Phase 1:** analysis of the situation: internal and external analysis.
- **Phase 2:** design of the marketing program: objectives, strategies, action plans (tactics) and budget.
- **Phase 3:** design of control indicators and measurement of results.

Key words: Poultry sector, strategic marketing plan, poultry

2 INTRODUCCIÓN

Con el fin de buscar una estrategia para que la compañía Agroavicola cumpliera sus metas propuestas con relación a su mercado objetivo, decidimos realizar la presente investigación que tendría como desenlace una propuesta de mercadeo donde se estipularan todas las actividades que ellos debían realizar y que los acercaría cada vez más a su planteamiento.

Siendo un sector muy cerrado, pero con la ayuda de toda la metodología implementada, se consiguió llegar a cada uno de los análisis aquí expuestos, donde se evidencia claramente cuales son las fortalezas y debilidades que la empresa en estudio posee, con esto además contrarrestar varias de las situaciones adversas que actualmente interfieren en el proceso de mercadeo.

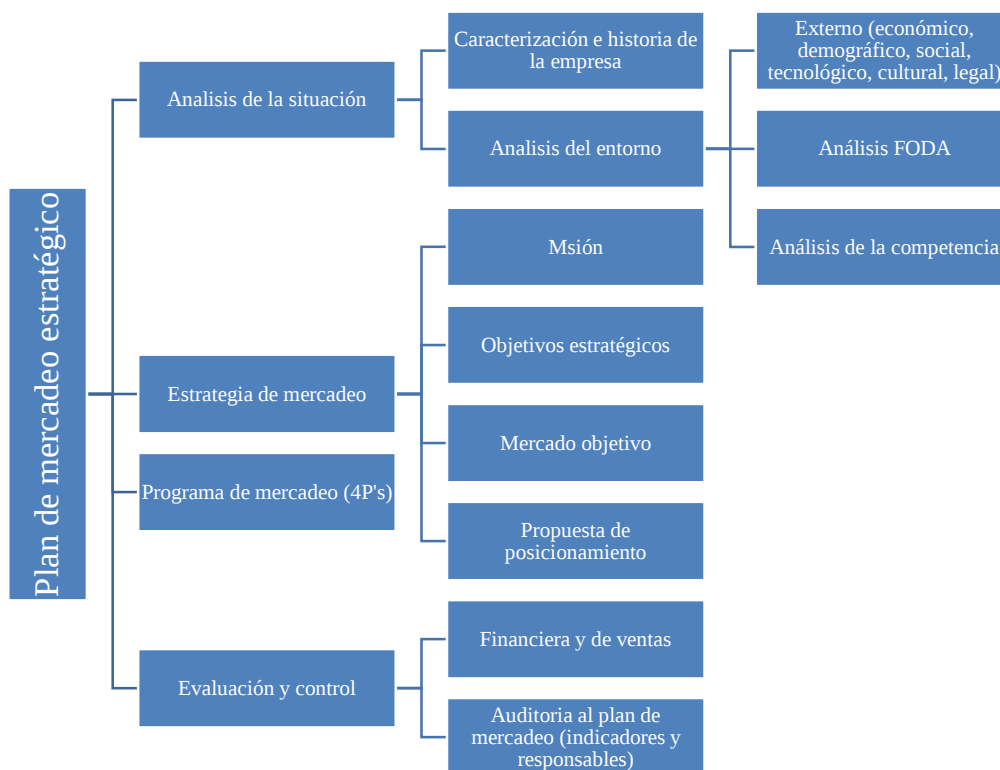
El desarrollo de la investigación inicia con un diagnóstico para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, que permitan seguidamente formular un plan de acción para finalmente proponer indicadores de control y seguimiento a las actividades del plan. Se ofrecen conclusiones y recomendaciones para que la empresa pueda a futuro revisar esta propuesta e incorporarla dentro de su plan estratégico.

3 ANTECEDENTES

Algunos planes estratégicos se han preguntado ¿Qué aspectos debe contener y considerar un plan estratégico para mejorar la competitividad y sostenibilidad de una empresa en el corto, mediano y largo plazo en el mercado nacional? ¿Qué factores y situaciones se deben considerar en la formulación de un plan estratégico para mejorar el desempeño competitivo de una empresa? ¿Cuál debe ser el plan estratégico que dé respuesta a los objetivos propuestos de los accionistas de la empresa? para responder al objetivo general de diseñar y/o formular un plan estratégico en un periodo de tiempo determinado para una empresa y/o Mipymes de un sector. Partiendo de estas preguntas y de la literatura relacionada con el tema han estructurado el plan que responde a los objetivos específicos del diseño y/o formulación de estas estrategias, encontrando en común las partes que se muestran en la figura 1 (Campos & Morales, 2014; Franco & Restrepo, 2013; Hoyos, 2013; López & Ojeda, 2015; Pérez & Salazar, 2016).

En Rumania programaron el lanzamiento de un nuevo producto gestionado con un plan de mercadeo estructurado en cuatro pasos: (1) los objetivos del plan desde las perspectivas general de la empresa, la satisfacción al consumidor, los productos (calidad y precio), los empleados (bienestar) y la fuente de extracción del producto; (2) el análisis del entorno externo e interno, el primero relacionado con las variables que no son controladas por la empresa como demografía (comportamiento del consumidor), entorno tecnológico, entorno natural (geografía) y ambiente legislativo; el segundo con respecto a las variables controlables por la empresa como el producto (mercado de entrada y salida) o la distribución (políticas, medios, canales y estrategias); (3) el análisis de las actividades para el lanzamiento del nuevo producto (ruta crítica) y (4) las conclusiones o resultados (Dimitrescu, Babis, Alecusan, Chivu, & Faier, 2018).

Figura 1. Estructura del plan de mercadeo estratégico



Fuente: tomado de (Giraldo & Esparragoza, 2016)

Según un estudio realizado por *Miami University Hamilton* los 5 pasos para el desarrollo de un plan de mercadeo básico son (1) la elección y descripción del mercado objetivo, (2) la descripción de los bienes y/o servicios que se ofrecerán al mercado objetivo, (3) la identificación de la competencia y como superarla, (4) la elección de las estrategias de la mezcla de mercado para alcanzar el objetivo estratégico y (5) el establecimiento de metas medibles (Girton, 2018).

Independiente de la metodología utilizada, los planes de mercadeo deben ser **(1) simples:** fáciles de entender e implementar, con contenidos claros y prácticos, **(2) específicos:** con metas concretas que se puedan medir, que incluyan acciones y actividades con responsables, presupuesto y fechas de terminación **(3) realistas:** con metas de ventas, presupuestos de gastos y fechas de cumplimiento realistas y **(4) completos:** que incluya todos los elementos necesarios con una amplitud y profundidad adecuado (Kotler & Keller, 2012).

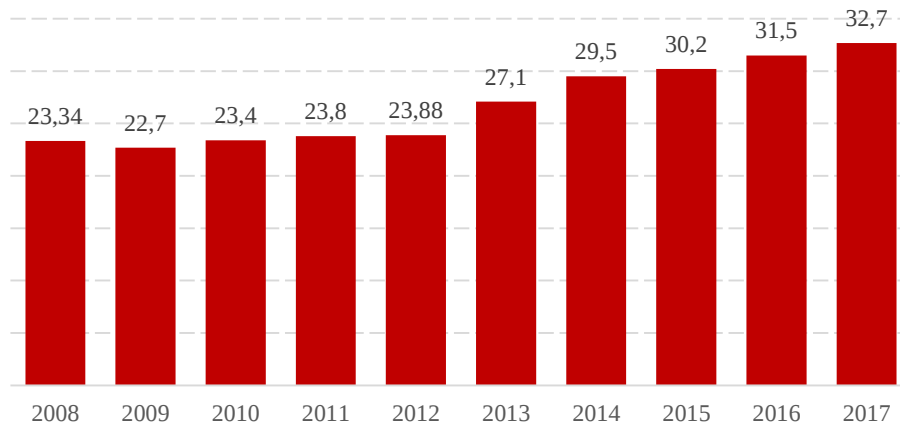
4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como puede observarse en el gráfico 1, el sector avícola en Colombia actualmente se encuentra en gran crecimiento, ideal que durante muchos años las grandes y tradicionales empresas que se encuentran en el territorio nacional han deseado. Sin embargo, existe gran variedad de oferta en el mercado que sitúa a que dichas compañías intenten estar a la vanguardia, con competencia fuerte y dedicada.

En el 2017, la producción llegó a un récord de 1.563.568 toneladas, con una tasa de crecimiento de 5.7%; volumen que implicó llegar una producción promedio mes de 130.297. El sector se aproxima a tener una capacidad instalada que le permitirá operar hasta 160.000 toneladas al mes. (Fondo Nacional Avícola, 2018b, prr. 5).

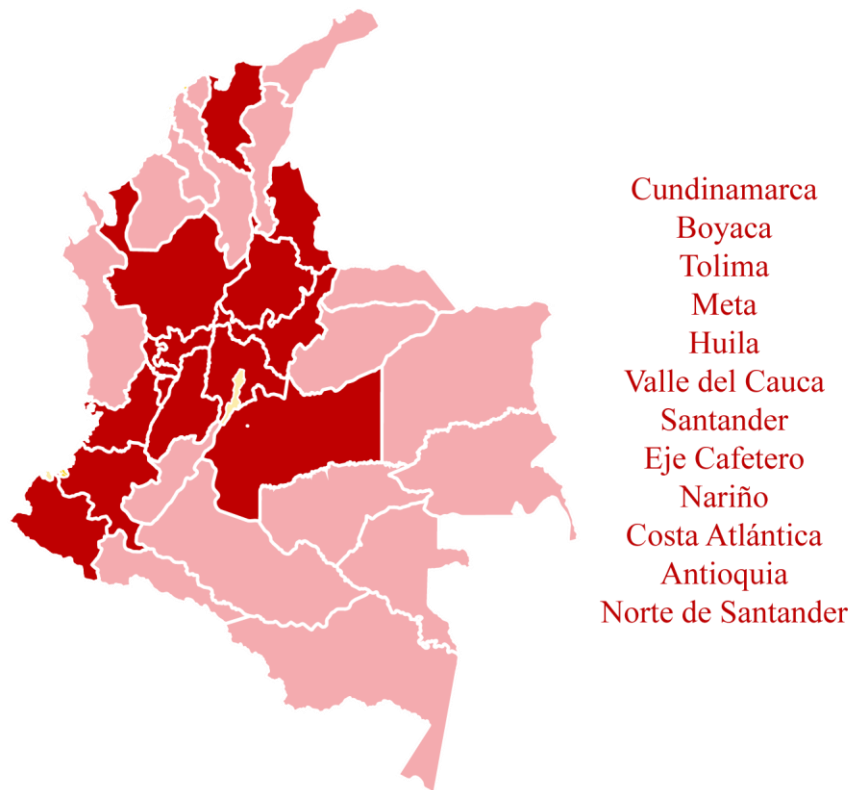
Gráfico 1. Consumo per cápita de pollo (Kg/año/persona)



Fuente: tomado de (Fondo Nacional Avícola, 2018a)

En la modernidad, la empresa agroavícola cuenta con una capacidad instalada bastante grande para atender a gran parte del mercado avícola del país, pero por el contrario no cuenta con una estrategia definida para atender de manera eficiente, oportuna y ágil a todos sus actuales y futuros clientes. Este gran factor, afecta los altos y bajos que presenta el gremio durante las diferentes épocas del año.

Figura 2. Presencia a nivel nacional



Fuente: elaboración propia

Por ser un negocio estacional sin movimiento constante, las empresas deben tener definido un plan de mercadeo estratégico que garantice permanencia con el pasar de los años. De lo contrario, el ir y venir de cada uno de los clientes que un día pertenece a una compañía y al día siguiente pertenece a otra compañía, se convierte en una fuerte amenaza para la organización.

Existen falencias de la operación genética en procesos tanto administrativos como operativos, que en ocasiones no son puestos en conocimiento de ningún colaborador de la compañía, simplemente el cliente opta por la decisión de reemplazar a su proveedor y desafortunadamente muchas de estas bajas no son notorias con el transcurrir de los meses.

Debido a la falta de protocolo para la recepción de reclamaciones, muchas de estas quedan sin respuesta alguna, al igual que sucede con las observaciones y peticiones realizadas por los clientes. Adicional, cuando la compañía otorga obsequios de producto por concepto de bonificación o alguna reclamación pendiente, no se lleva el control justo para que no se convierta en un acto repetitivo por parte del colaborador comercial.

Al hablar del producto objetivo y al conocer sobre esté como un animal que debe ser tenido bajo unas condiciones especiales, se reconfirma que el mismo debe ser entregado al cliente en menos de 72 horas de haberse dado el proceso de nacimiento. Sin embargo, esto no sucede así, en varias épocas del año. Posiblemente este factor incida por la falta de fidelización de muchos clientes.

Finalmente, y pese a todos los inconvenientes que se encuentran a simple vista, la empresa de estudio puede estar perdiendo altas sumas de dinero en pequeñas cantidades. Igualmente puede verse afectado el portafolio de clientes sin que el personal comercial se entere.

Por fines de confidencialidad de la empresa, el nombre de la misma no será mencionado y en cambio se usará el término AGROAVICOLA.

4.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál sería el plan de mercadeo estratégico para la empresa de estudio AGROAVICOLA para el año 2020?

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer el plan de mercadeo estratégico para la empresa de estudio para el periodo 2020.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar análisis interno y externo para la empresa de estudio.
- Diseñar el programa de mercadeo: objetivos, estrategias, planes de acción (tácticas) y presupuesto del plan de mercadeo.
- Formular los indicadores de control y medición de resultados.

6 JUSTIFICACION

En la actualidad y luego de más de veinte años de trayectoria, la empresa de estudio carece de un plan de mercadeo estratégico que le permita avalar las tareas comerciales que realiza, identificando esta como la oportunidad de que la compañía posea un documento escrito y formal donde se protocolicen las actividades y estrategias de mercadeo que serán ejecutadas por el equipo comercial, permitiendo reconocer las razones por las cuales los clientes retractan sus compras en los momentos críticos del mercado en el sector.

El estudio previo permitirá evidenciar las razones del retiro inoportuno de algunos clientes, tanto directos como indirectos, que podrán ser corregidos como parte del plan de acción y las estrategias de mercadeo propuestas (temas de calidad, satisfacción en la atención y posibles problemas logísticos).

Finalmente, el plan de mercadeo estratégico diseñado servirá para incrementar las ventas anuales, la participación en el mercado y la fidelización de clientes que hacen parte del portafolio actual.

7 MARCO DE REFERENCIA

7.1 MARCO CONTEXTUAL

La empresa de estudio es una organización aliada de la empresa Itacol S.A. creada en el año 1996 y la cual tiene como actividad principal el prestar servicio de incubación, vacunación y cría de aves de corral. Es una compañía del gremio avicultor que en los últimos años se ha consolidado en Colombia como la empresa líder en genética avícola, pionera y representante en nuestro país de reconocidas razas de nivel mundial, como Cobb Avian 48 y Babcock.

Actualmente cuenta con un poco más de un millón de trabajadores entre directos e indirectos, lo cual la constituye como una de las grandes empresas del sector.

Cuenta además con otras actividades que corresponden a la misma línea como lo son el engorde de las aves, venta de huevo comercial, levante de ponedoras y venta de alevinos. Su gran competencia se encuentra en el departamento de Santander en las ciudades de Bucaramanga y San Gil.

La empresa tiene presencia en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Tolima, Meta, Huila, Valle del Cauca, Santander, Eje Cafetero, Nariño, Costa Atlántica, Antioquia y Norte de Santander. Sin embargo, su proceso administrativo principal se encuentra centralizado en la sede principal en Palmira Valle del Cauca.

7.2 MARCO TEORICO

7.2.1 Planeación

Los tres niveles de la planeación en la organización son (1) estratégico, (2) táctico y (3) operativo (ver tabla 1), en este caso nos enfocaremos en el segundo nivel: la planeación táctica, abordando la planeación de mercadeo que se muestra en la figura 3 (Chiavenato & Arão, 2011).

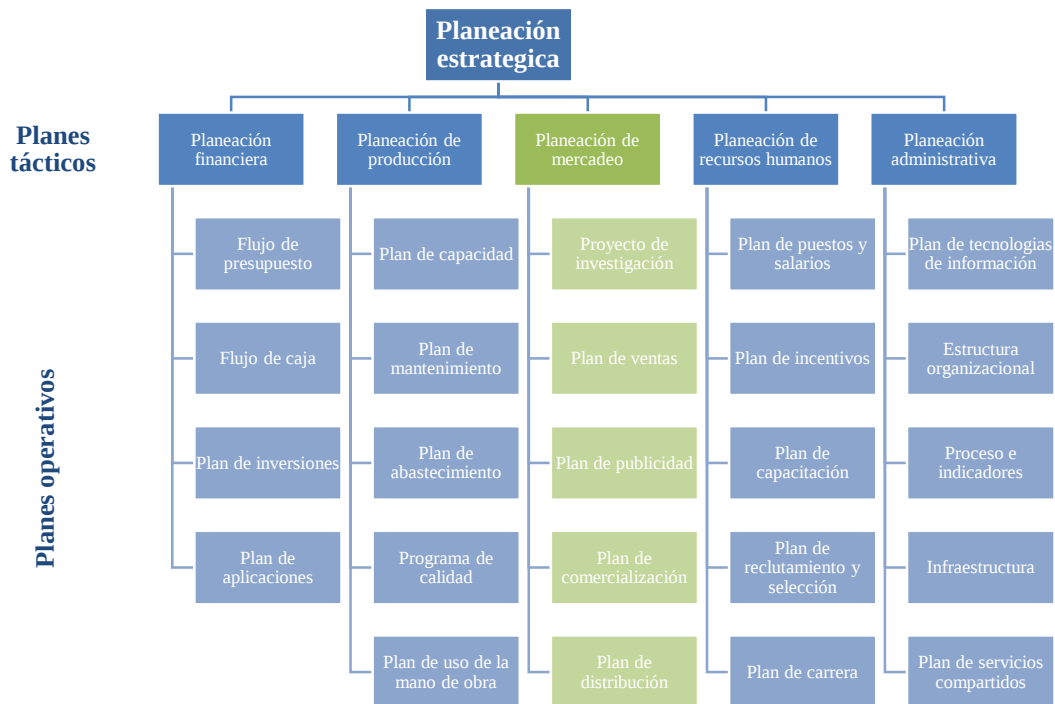
Tabla 1. Niveles de planeación en una organización

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo plazo (varios años)	Macroorientada. Comprende la organización como un todo	Genérico
Táctica	Mediano plazo (1 año)	Aborda por separado cada departamento o área	Detallado
Operativa	Corto Plazo (inmediata)	Microorientada. Aborda cada tarea u operación	Específico

Fuente: tomado de (Chiavenato & Arão, 2011)

El plan táctico de mercadeo (anual) es detallado y tiene una proyección a mediano plazo (recursos y objetivos del mismo) construido a partir de la planeación estratégica de la empresa de estudio (definida por la alta gerencia), como se muestra en la figura 3 (Chiavenato & Arão, 2011).

Figura 3. Procesos de la planeación estratégica por nivel jerárquico y tipo



Fuente: tomado de (Chiavenato & Arão, 2011)

7.2.2 Mercadeo

A partir de la revolución industrial el mercadeo ha evolucionado en tres etapas como se muestra en la tabla 2: 1) orientación al producto, 2) orientación a las ventas y 3) orientación al mercado (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

Tabla 2. Evolución del mercadeo

Orientación	Marketing 1.0 Producto Finales del siglo XIX	Marketing 2.0 Ventas 1930 - 1950	Marketing 3.0 Mercado 1950 - 1990
Enfoque	Calidad y cantidad de ofertas (precio)	Actividad promocional (publicidad)	Identificar lo que quieren los clientes

Fuente: tomado de (Stanton et al., 2007)

Debido a la gran velocidad con la que se desarrollan las tecnologías de información y comunicación (internet como medio principal de comunicación), actualmente el mercadeo ha experimentado una nueva etapa: marketing 4.0, orientada a lo digital; el internet ha sido responsable, en gran parte, de los cambios drásticos que enfrenta el mundo y su estructura de poder, donde las fuerzas horizontales, inclusivas y sociales no se ven obstaculizadas por las verticales, exclusivas e individuales en las que las redes sociales permiten la conexión y comunicación entre personas y que las empresas innoven a través de la colaboración, eliminando barreras demográficas y geográficas (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017).

Actualmente las comunidades son los nuevos segmentos de mercado, los clientes se conectan entre sí, socialmente, en redes horizontales donde el concepto de mezcla de mercado (4P's: **Producto, Precio, Plaza o lugar y Promoción**) evolucionó para dar una mayor participación a los clientes, redefiniéndose en las 4C's: **Co-creación, Currency (moneda), Communal activation (activación comunal) y Conversación**; esto no quiere decir que el mercadeo tradicional desaparezca, sino que por el contrario debe coexistir con el digital para ganar y mantener sus clientes como puede observarse en la tabla 3 (Kotler et al., 2017).

Tabla 3. Evolución de la mezcla de mercado de 4P's a 4C's

Producto/ Co-creación	Precio/Currency	Plaza/ Comunidad	Promoción/ Conversación
La co-creación es la nueva estrategia de desarrollo de Producto, creando propuestas de valor superior, donde los clientes participan desde el principio en las etapas de ideación y/o personalizan sus productos y/o servicios.	La fijación de Precio ha evolucionado pasando de precios estándar a dinámicos (flexibles), basados en la demanda del mercado y la utilización de la capacidad, así por ejemplo el análisis de big data permite ofrecer precios únicos para cada cliente.	El concepto de Plaza está cambiando con las economías colaborativas, que brindan a los clientes productos y servicios que no son propios (de otros clientes), como Airbnb y Uber.	El concepto de Promoción ha evolucionado pasando de ser unilateral a ofrecer plataformas en las que los clientes pueden tener conversaciones y ofrecer evaluación de las marcas como el caso de TripAdvisor.

Fuente: adaptado de (Kotler et al., 2017)

La propuesta de plan de mercadeo está dentro del marco del marketing 3.0 que identifica lo que los clientes quieren (mercadeo centrado en valores, crear un mundo mejor, ser humano integral con mente, corazón y espíritu; valor al medio ambiente, medios interactivos, multidireccional) y orientada desde el concepto de mezcla de mercado (4P's).

7.2.3 Plan de Mercadeo

Las fases y/o estructura utilizada por distintos autores para el diseño y elaboración de un plan de mercadeo se plantea de forma sistemática y estructurada a partir del análisis y estudios previos realizados, con los que se definen los objetivos a alcanzar en un periodo de tiempo a través de estrategias y tácticas como se muestra en la tabla 4; de esta manera el plan de mercadeo para la empresa de estudio estará compuesto por 1) diagnóstico de la situación actual, 2) objetivos de mercadeo, 3) estrategias y planes de acción, 4) presupuesto, 5) indicadores de control y medición de resultados (American Marketing Association, 2017; Hoyos, 2013; Kotler & Keller, 2012; Lambin & Sicurello, 2008; Stanton et al., 2007).

Tabla 4. Estructura de un Plan de Mercadeo

Hoyos	Kotler & Keller	Lambin & Sicurello	Stanton et al
Análisis de la situación y factores críticos de éxito Objetivos Estrategias, tácticas y programas Cronograma de actividades y presupuesto Controles y resultados	Análisis de la situación: antecedentes y fuerzas del macroentorno (análisis FODA). Estrategia de marketing: incluye la misión y objetivos. Proyecciones financieras: pronósticos, análisis punto de equilibrio y riesgos. Controles: indicadores y resultados.	. Misión: antecedentes y objetivos de la empresa. . Análisis de la situación . Objetivos . Estrategias y programas . Presupuesto . Análisis de riesgo . Evaluación	Análisis de la situación Objetivos Estrategias Tácticas Programas financieros Calendario Evaluación

Fuente: adaptado de (Hoyos, 2013; Kotler & Keller, 2012; Lambin & Sicurello, 2008; Stanton et al., 2007)

Con el **análisis de la situación** se contextualiza el estado actual de la empresa (ver tabla 5) y se proyecta a dónde quiere llegar a partir de los análisis **1) interno**, en el que se relacionan las principales debilidades y fortalezas de la empresa en términos de mercadeo y **2) externo**, en el que se relacionan las oportunidades y amenazas; construyendo a partir de estos dos análisis la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), de la que se eligen las variables de mayor importancia como factores críticos de éxito, que serán consideradas en el plan de mercadeo para garantizar su éxito (Hoyos, 2013).

Tabla 5. Componentes del análisis de la situación

Análisis interno	Análisis externo
Indicadores de cumplimiento como participación de mercado, recordación de marca, nivel de satisfacción de cliente, nivel de deserción de clientes y de vendedores, cobertura de mercados, retención de clientes, incorporación de nuevos clientes, recuperación de clientes que se han ido. Indicadores de capacidad relacionados con nuevos productos (ventas y lanzamientos). Indicadores particulares según las características, especialidades y necesidades de la empresa.	Análisis del consumidor actual y potencial a través de segmentación 1) demográfica: edad, genero, nivel de compra, estrato, escolaridad; y patrones de compra (cuanto y cada cuanto consume); 2) psicográfica: uso del tiempo libre para definir estrategias de comunicación y publicidad, hobbies, aficiones y hábitos de uso. Competencia (compañía): nuevos proyectos de inversión, contratación de ejecutivos, nuevos negocios o mercados.

Continúa

Análisis interno	Análisis externo
Ventas/Cartera.	Mercado según sus particularidades de segmentación, tamaño del mercado desde distintas perspectivas (unidades monetarias, tasa de crecimiento en un periodo de tiempo, consumo per capita, participación de producto, volumen de ventas) y características del mercado (barreras de entrada y salida, tendencias, regulaciones). Macroentorno: variables no controlables por la empresa como factores demográficos, ambientales, económicos, político-legales, tecnológicos, socioculturales. Microentorno variables controlables por la empresa (proveedores, canales y públicos también conocidos como stakeholders).
Rentabilidad.	
Análisis comparativo de factores de marketing (marketing mix).	
Cadena de valor.	
Portafolio de productos (matriz BCG y multicriterios).	

Fuente: adaptada de (Hoyos, 2013)

A partir de la situación analizada en el análisis interno y especialmente en la revisión del componente de indicadores, se definen los **objetivos de mercadeo**, vinculados con las no conformidades de los resultados de dichos indicadores. Los objetivos de mercadeo son específicos para el periodo de planificación según su magnitud y tiempo de consecución, cumpliendo cuatro criterios: 1) son jerárquicos y en orden descendente según su importancia, 2) son cuantitativos siempre que sea posible, 3) son realistas (de acuerdo al análisis interno) y 4) son consistentes (Hoyos, 2013; Kotler & Keller, 2012).

Una vez definidos los objetivos se determinan: **1) las estrategias**, que para este caso estarán en el marco del marketing 3.0, identificando lo que los clientes quieren desde el concepto de la mezcla de mercado (4P's: Producto, Precio, Promoción y Plaza), **2) los planes de acción** que serán las tácticas y/o actividades para ejecutar y/o implementar las estrategias (qué, quién y cómo) y **3) presupuesto** requerido para la ejecución de las estrategias, donde se presentan los ingresos y la inversión total requerida para cumplir los objetivos planteados (Hoyos, 2013; Stanton et al., 2007).

Finalmente se evalúa el plan de mercadeo a partir de **indicadores y resultados** que permitan verificar si el plan está funcionando o no, así como los factores que contribuyen a su éxito o fracaso; esta evaluación comprende tres etapas: 1) recopilación de los hechos y comparación de resultados, 2) causas de los resultados por factores del plan de mercadeo y 3) mejorar el

plan del siguiente periodo fortaleciendo los factores positivos (medidas correctivas y/o planes de contingencia).

7.3 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se encuentran los términos mencionados en el sector avícola que enmarcan el proceso comercial y que pueden generar una definición desconocida para el público en general.

7.3.1 Aves de Corral

Son especies de aves domesticadas que pueden criarse por sus huevos, carne y/o plumas. El término "aves de corral" abarca una amplia gama de aves, desde las razas autóctonas y comerciales de pollos hasta los patos criollos, las ánades reales, los pavos, las pintadas, los gansos, las codornices, las palomas, los avestruces y los faisanes (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018).

7.3.2 Agroavícola

Práctica de cuidar y criar aves como animales domésticos con diferentes fines, y la cultura que existe alrededor de esta actividad de crianza (Educalingo, 2018).

7.3.3 Encasetamiento

Es la actividad correspondiente al momento en que un lote de aves es llevado a la caseta o galpón donde van a comenzar su periodo productivo (Universidad de Antioquia, 2018).

7.3.4 Galpón

Establecimiento cerrado que aloja un grupo de aves de corral de la misma especie y edad, bajo el mismo manejo sanitario, productivo y medidas de bioseguridad (Instituto Colombiano Agropecuario, 2014).

7.3.5 Pollito de Un Día

Designa las aves que tienen como máximo 72 horas después de haber salido del huevo (Instituto Colombiano Agropecuario, 2014).

7.3.6 Vacunación IN OVO

Es una técnica relativamente reciente que se emplea para la inyección de ciertas vacunas vivas inmediatamente antes de que los huevos sean transferidos a los 17-19 días, desde las bandejas de incubación a las nacedoras (Torrubia, 2016).

7.4 MARCO LEGAL

Obedeciendo las normas que actualmente rigen el país en términos de sanidad, producción y comercialización avícola, tenemos como referencia las siguientes resoluciones que enmarcan todo lo concerniente al proyecto de investigación:

Resolución 3650 del 13 de noviembre del 2014 *“por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro como productor de material genético aviar y expedición de licencias de venta de material genético aviar”*(Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), 2014a).

Resolución 3651 del 13 de noviembre del 2014 *“por medio de la cual se establecen los requisitos para la certificación de granjas avícolas bioseguras de postura y/o levante y se dictan otras disposiciones”* (Instituto Colombiano Agropecuario, 2014).

Resolución 3652 del 13 de noviembre del 2014 *“por medio de la cual se establecen los requisitos para la certificación de granjas avícolas bioseguras de engorde y se dictan otras disposiciones”*(Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), 2014b).

8 DISEÑO METODOLOGICO

8.1 TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo del presente proyecto se usó un estudio descriptivo que evidenció todas las variables comerciales que existen actualmente en la empresa agroavícola, que permitió proponer nuevas acciones en el proceso de venta manejado anteriormente, en la que se definieron los objetivos de estudio y las fuentes de información utilizados para el cumplimiento al objetivo principal, utilizando dicha información para ejecutar la propuesta de un plan de mercadeo estratégico para una empresa agroavícola para el periodo 2020.

8.2 MÉTODO

Se aplicó el método deductivo para concluir lo que es más conveniente para la organización, teniendo en cuenta las principales variables que afectan el sector avícola y la empresa de estudio, como por ejemplo la competencia, la calidad del producto, la distribución, etc. Por medio de un análisis de la situación que permitió definir los factores críticos con los cuales se construyó el programa de mercadeo.

Con la utilización de este método se tomaron como base los aspectos generales que existen sobre planeación estratégica, estudios de mercado y comportamiento del consumidor, orientando la investigación a la construcción de un plan de mercadeo exitoso.

El propósito principal se enfocó en describir y analizar las situaciones y circunstancias del entorno que permitieron proponer una solución eficiente que garantice un proceso practico para la empresa de estudio.

8.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Durante la investigación se realizaron diferentes actividades que permitieron recolectar información importante para el desarrollo del proyecto utilizando diversas fuentes de información. Entre estas actividades se encuentran el análisis de la situación (análisis interno y externo), construcción de matriz DOFA, definición de factores críticos de éxito y construcción del programa de mercadeo que incluye objetivos, estrategias, planes de acción (tácticas) y presupuesto y finalmente el diseño de indicadores para medir resultados a través

de un plan de mercadeo como propuesta para mejorar las estrategias comerciales de la empresa de estudio.

Se investigó al principal competidor de la zona (Pronavícola), para determinar alcance, cobertura y nivel del servicio y como fuente de recolección de información secundaria se investigaron los diferentes estudios de mercado realizados en la zona con relación a consumo del producto, encasamiento y mercado potencial.

Se detalló el censo actualizado de clientes que realizan los Gerentes de Zona para determinar en qué nivel de penetración se encuentra la competencia. Igualmente se observó la periodicidad de compras por parte de los clientes actuales, la reactivación de clientes en los últimos dos años y el crecimiento de los clientes más fidelizados con la empresa de estudio.

8.4 ACTIVIDADES

A partir de los aspectos generales de 1) la planeación estratégica, 2) estudios de mercado y 3) comportamiento del consumidor; el plan de mercadeo a proponer y que pretende como resultado diseñar las mejores tácticas para abordar el mercado de estudio y garantizar un proceso práctico y eficiente de ventas para la empresa de estudio que se desarrollara en las siguientes fases:

- **Fase 1:** análisis de la situación: análisis interno y externo.
- **Fase 2:** diseño del programa de mercadeo: objetivos, estrategias, planes de acción (tácticas) y presupuesto.
- **Fase 3:** diseño de indicadores de control y medición de resultados.

9 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

9.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

9.1.1 Análisis Interno

La empresa de estudio es una de las principales comercializadoras de genética avícola en Colombia con un tamaño de mercado en 2018 de \$ 310.065.726 que creció un 14% con respecto al año 2017 según reportes del Emerging Markets Information Service (EMIS) que se muestran en la tabla 6 y tiene como actividad principal prestar el servicio de incubación, vacunación y cría de aves de corral del gremio avicultor que en los últimos años se ha consolidado en Colombia como la empresa líder en genética avícola, pionera y representante en Colombia de reconocidas razas de nivel mundial, como Cobb Avian 48 y Babcock.

Tabla 6. Histórico de ventas de la empresa de estudio (COP Miles)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tamaño del mercado	133.819.045	175.985.859	196.424.649	247.888.420	272.191.853	310.065.726
Crecimiento del mercado		32%	12%	26%	10%	14%

Fuente: adaptado de (Emerging Markets Information Service (EMIS), 2019)

Con presencia en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Tolima, Meta, Huila, Valle del Cauca, Santander, Eje Cafetero, Nariño, Costa Atlántica, Antioquia y Norte de Santander. Sin embargo, su proceso administrativo principal se encuentra centralizado en la sede principal en Palmira Valle del Cauca.

Debido al crecimiento del sector, la empresa de estudio aumentó un 33% su capacidad de producción en 2019, con seis maquinas incubadoras en la planta de Barcelona Quindío, equivalente aproximadamente a noventa mil pollitos de un día (90.000) más por nacimiento.

Para la producción de pollito y pollita de un día, la empresa de estudio cuenta con un aspecto tecnológico altamente competitivo que no tiene ninguna otra empresa avícola en el país, la vacunación INNOVO. Esta tecnología consiste en vacunar los pollitos y las pollitas tres días antes del nacimiento, haciéndolo directamente en el huevo y garantizando con esto una

vacunación 100% segura que además aporta agilidad en el día de nacimiento, asegurando con esto una rápida entrega del producto a los clientes.

A nivel nacional la empresa de estudio se ha comprometido con crecer la producción de huevo fértil, incrementando granjas de Reproductoras, lo que le permite 1) conseguir un mayor apalancamiento relacionado con el momento de la incubación, 2) garantizar cargas full en todas sus plantas y 3) sostener una oferta constante de pollito y pollita de un día a todas las regionales del país.

Entre la información que la compañía tiene de mayor importancia, se encuentran los censos de clientes donde se determina información tal como participación en el mercado para todas las zonas de la regional. Esta se encuentra expresada cliente a cliente y muestra la participación que la empresa de estudio tiene en cada uno de ellos, tanto distribuidores como productores.

La empresa de estudio carece en la actualidad de indicadores concluyentes que pueden llegar a ser importantes en el análisis de los resultados comerciales, se desconoce el nivel de recordación de marca, la satisfacción del cliente actual, la incorporación, re vinculación y nivel de deserción de clientes. Con relación al recurso humano del equipo comercial, este es bastante fijo, teniendo una alta rotación solamente en la Zona del Departamento del Valle (cuatro colaboradores en cinco años).

La empresa de estudio cuenta con dos indicadores importantes relacionados con el cumplimiento de presupuestos, que corresponden a 1) cumplimiento de metas en ventas y 2) cumplimiento de cartera, que permiten tomar la gran mayoría de decisiones gerenciales, administrativas y financieras.

En 2019 la empresa de estudio lanzó al mercado una nueva raza llamada SASSO, correspondiente a pollitos de un día de nacidos, pero de colores rojo y negro. Esta nueva iniciativa se implementó debido a que el mercado solicitaba cotizarlo, sin embargo, al momento del lanzamiento y su posterior venta, el mercado no reacciono de la manera esperada. Este producto aún se encuentra en su primera fase comercial, donde los clientes están conociendo sus características y rendimientos en campo. Su producción es de aproximadamente 2.000 pollitos de un día semanales y la empresa de estudio tiene la

capacidad completa de producir dicha cantidad, pues esta cuenta con una capacidad total de 390.000 pollitos de un día por nacimiento.

A continuación, se analizarán 1) los elementos de la mezcla de mercadeo y 2) la cadena de valor de la empresa de estudio y se construirán las matrices 1) multicriterio, para medir el atractivo del mercado con referencia a las tres marcas de pollitos que maneja la empresa de estudio y su nivel de competitividad y 2) matriz MEFI para evaluar la posición interna de la empresa, permitiendo orientar las estrategias de este plan de mercadeo.

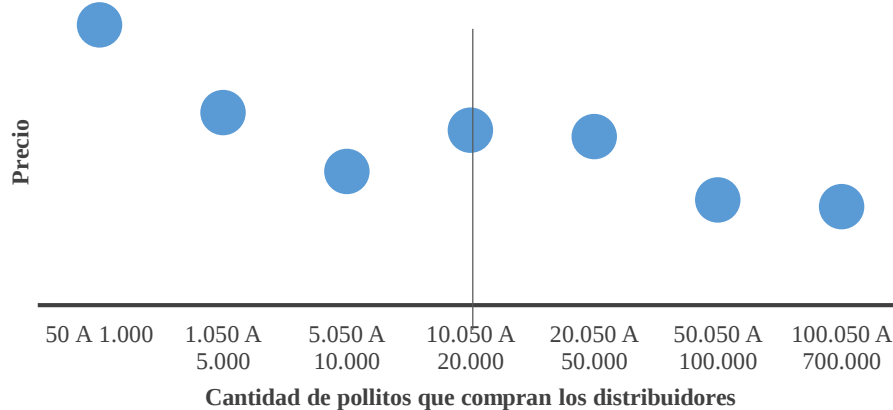
9.1.1.1 Elementos de la mezcla de mercadeo

Se analizarán los elementos 1) Producto, 2) Distribución, 3) Precio y 4) Promoción de la empresa de estudio, que vende pollitos y pollitas de un día a través de dos canales de venta: 1) distribuidores y 2) productores; los primeros son los encargados de llevar el producto al consumidor final y los segundos se dedican al engorde y producción de carne de pollo en grandes cantidades; siendo el canal de distribución el que aumenta el flujo de caja y rentabilidad en precio a la empresa.

Los **distribuidores** tienen un gran conocimiento del mercado y sobre todo del producto, se encuentran ubicados en sectores de galería situados en ciudades, pueblos y corregimientos, exigen un servicio personalizado y demandan acompañamiento constante por parte del Gerente de Zona asignado. El 60% de estos clientes realiza los pagos de forma anticipada y solo en ocasiones piden apoyo para eventos o campañas. El rango de edades es muy diverso, sin embargo y de acuerdo con la experiencia de la empresa de estudio, existe una gran mayoría de personas con edad que oscila entre los 40 y 60 años con nivel de escolaridad regularmente básico.

Los grandes y pequeños **productores** compran según su ciclo de engorde y los distribuidores por nacimiento, que puede oscilar en una periodicidad de 8 a 15 días, las compras según la necesidad de cada cliente pueden estar en un rango de entre 50 a 80.000 unidades (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Distribución de clientes por patrón de compra



Fuente: elaboración propia

Los distribuidores, así como los grandes y pequeños productores que adquieren pollitos y pollitas de un día a través de vendedores que los visitan o mediante líneas de venta telefónicas; compran eficiencia, calidad y servicio, caracterizados por 1) vida útil de las ponedoras (de hasta 88 semanas que les permiten obtener un máximo de 360 huevos por ave cuando pocos años atrás el tope estaba en 250) y 2) rendimiento en conversión para la carne de pollo (pasó de 2,5 a 1,6 Kg de alimento por cada Kg de proteína animal producido) (Barajas, 2018).

Compran pollitos y pollitas de un día por sus tipos de mejoramiento genético avícola (razas con alta resistencia en campo), como 1) la genética de pollos de engorde o 2) el mejoramiento de ponedoras; las dos razas principales comercializadas en el país son la Ross y la Cobb (Fernández, 2014).

9.1.1.1.1 Producto

El pollito y pollita de un día es un producto de gran consumo correspondiente a un mediano segmento, que gira en torno a un mismo objetivo, el engorde de pollo o la producción de huevo; en ese sentido sus clientes exigen ante todos los beneficios calidad y garantía de una raza que sea eficiente en los estándares que maneje.

La compañía de estudio actualmente produce y distribuye pollito de un día de la línea genética Ross AP la cual tiene un alto rendimiento en campo con relación a la ganancia de

peso y pollita de un día de la línea genética Babcock, la cual tiene altos niveles de persistencia para la producción de huevo colorado (ver tabla 7).

Tabla 7. Descripción de productos de la empresa de estudio

Pollito de un día	
Línea genética: ROSS 	Son pollos altamente competitivos con relación al 1) crecimiento y 2) conversión de alimento, además responden adecuadamente a diferentes condiciones de manejo y programas nutricionales. Este producto es utilizado en la producción de pollos de excelente condición para el mercado colombiano a muy bajo costo.
Línea genética: SASSO 	Son aves más resistentes con pigmentación natural de la piel. Utilizado en la producción de carne de alta calidad en campo abierto.
Pollita de un día	
Línea genética: Babcock 	Este producto logra consumos y pesos de una manera más fácil. Son aves de excelente conversión alimenticia con 1) consumo acumulado a semana 16 de 5481 gr, 2) peso a semana 16 de 1360 a 1410 gr. 3) muy buena adaptabilidad a nuestros climas 4) gran capacidad de ingestión de alimentos y desarrollo de tracto digestivo.

Fuente: elaboración propia

Tanto pollitos como pollitas salen de incubadora con una vacuna contra las enfermedades de Marek, Gumboro y Newcastle, esto por Regulación del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). Sin embargo, hay planes vacúnales más completos que evitan una revacunación en campo y que se aplican por solicitud del cliente.

Además de los estándares de calidad ofrecidos (altos porcentajes de productividad del producto), el servicio técnico y servicio logístico relacionado con 1) tiempos de entrega y 2) distribución en lugares de difícil acceso brindados actualmente por la empresa de estudio, son estrategias que le permiten 1) mantener sus clientes con un valor diferenciador y 2) atraer clientes que consumen los productos de la competencia (ver tabla 8).

Tabla 8. Servicios ofrecidos por la empresa de estudio

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Técnico especializado 	Dentro de las políticas que tiene la empresa, ofrece garantía del producto en mortalidad de primera y segunda semana después de la entrega, luego de este periodo ofrece garantía en ganancia de peso teniendo en cuenta aspectos técnicos de manejo y enfermedades que sean producto de la genética o por problemas de incubadora. Tanto pollitos como pollitas de un día son empacadas en cajas de 102 unidades, lo cual corresponde a 100 unidades pagas por el cliente y 2 unidades como bonificación por la empresa incubadora que corresponde a un vendaje por problemas presentados en transporte. La presentación de entrega es en cartón para clientes distribuidores y pequeños productores y en caja plástica para clientes con granjas de más de diez mil pollitos o pollitas.
Sexaje del Producto 	Tanto el pollito como la pollita son sexados en cada una de las plantas de incubación. El pollito de un día de la raza Ross AP se comercializa mixto, es decir mitad del producto es macho y mitad del producto es hembra. La pollita de un día tiene igualmente un proceso de sexado donde solo se deja la hembra para ser entregada al cliente. Para la línea Sasso, el pollito no es sexado. El cliente recibe en su compra mitad de pollito Sasso de color Zaraviado y mitad de color negro.

Continúa

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Empaque de Cartón y Plástico  	El empaque juega un papel importante al momento de realizar la entrega al cliente. Para los clientes productores siempre va a ser recomendable la caja plástica por la disposición final que estos deben darle al cartón. Por el contrario, el cliente distribuidor siempre debe recibir su producto en cajas de cartón resistentes donde puedan tener los pollitos de uno a dos días.

Fuente: elaboración propia

El producto ofrecido tiene gran acogida en la población avícola por el importante apoyo que ofrece la compañía con sus aliados estratégicos los cuales son una Empresa de Concentrados y materias primas, un Laboratorio integrado de Colombia y un laboratorio de Bienestar y salud animal.

9.1.1.1.2 Distribución

La empresa de estudio cuenta con todo un parque automotor dedicado exclusivamente a la distribución de sus productos y un equipo logístico encargado de esa labor. Sin embargo, existen distribuidores con puntos de venta en galerías y mercados campesinos quienes se encargan de esta actividad, atendiendo un amplio sector de consumidores con estructuras de negocio más pequeñas o consumo propio del producto, como por ejemplo aves de traspatio.

La compañía se encarga de llegar a lugares lejanos por medio de terceras personas que ofrezcan el servicio de transporte formal o informal, es decir, a pueblos lejanos que tengan acceso por tierra pero que los automotores no puedan llegar, se envía el producto en transporte público. A sitios donde no exista forma de acceso por tierra o donde este sea muy difícil, se usa el servicio aeroportuario de la ciudad más cercana a la planta de Incubación.

Los beneficios que obtienen los distribuidores son apoyo comercial y un precio preferencial por cantidad de producto comprado. Adicional algunos cuentan con cupo de crédito teniendo en cuenta las políticas de cartera de la compañía.

Es importante aclarar que, aunque la compañía llegue a todos los sectores y lugares del territorio nacional, hay clientes pequeños productores que durante mucho tiempo han comprado en distribuidoras fidelizadas por lo cual, a estos clientes, la compañía no les atiende directamente.

9.1.1.1.3 Precio

En la línea de pollito de un día encontramos que el precio que actualmente ofrece la organización es bajo en comparación a algunos competidores, por el contrario, en la línea de pollita de un día es un producto con precio muy competitivo.

Factores como cantidad de compra de producto, ubicación de entrega y antigüedad del cliente (tanto en la compañía como en el sector avícola), son puntos determinantes al momento de fijar los precios. Cabe resaltar que al precio del producto se le aumenta el valor de las vacunas (lo que incluye un costo por servicio de aplicación) y el valor del FONAV (Aporte al Fondo Nacional Avícola).

Durante muchos años el mercado ha tenido una gran estabilidad de precio, el sector avícola es variable en las diferentes temporadas del año lo que hace que se conserve un promedio del valor del producto.

Los factores externos que influyen en el mercado y que determinan alza o disminución del precio son el sobre-encasetamiento de la industria, lo que genera a su vez una disminución en el precio del pollo procesado y con esto un decline en la demanda de pollito de un día. Sin embargo, es viable aclarar, que la producción de pollo ha ido en aumento durante los últimos años agrandando las expectativas de los clientes con relación al mercado.

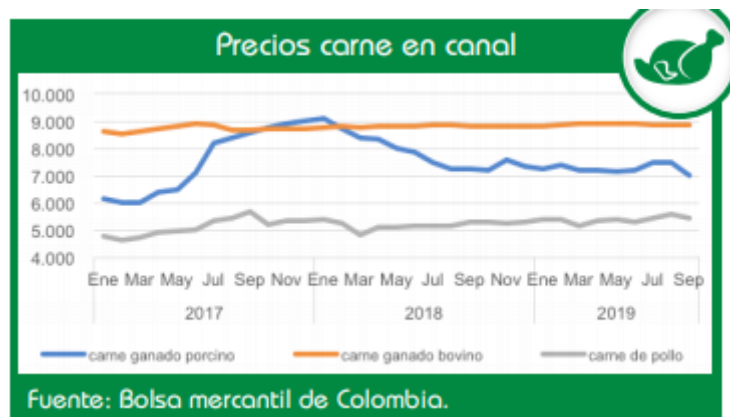
Gráfico 3. Encasetamiento de pollitos sector avícola 2015-2019



Fuente: tomado de (Federación Nacional de Avicultores de Colombia, 2019g)

A continuación, mostramos como ha sido el comportamiento del pollo procesado en los últimos tres años, notándose una estabilidad en todo el año 2019 (ver gráfico 3). También mostramos la comparación que tiene la carne de pollo con relación al precio de la carne bovina y porcina, las cuales siempre se encuentran en rangos muy superiores (ver gráfico 4).

Gráfico 4. Precios de la carne en Colombia 2017 - 2019



Fuente: tomado de (Federación Nacional de Avicultores de Colombia, 2019g)

Con relación a la pollita, los factores externos que influyen drásticamente en el precio, son al igual que el pollito el sobre-encasetamiento, lo que afecta directamente la abundancia o escases de huevo comercial y con esto el valor de la pollita de un día.

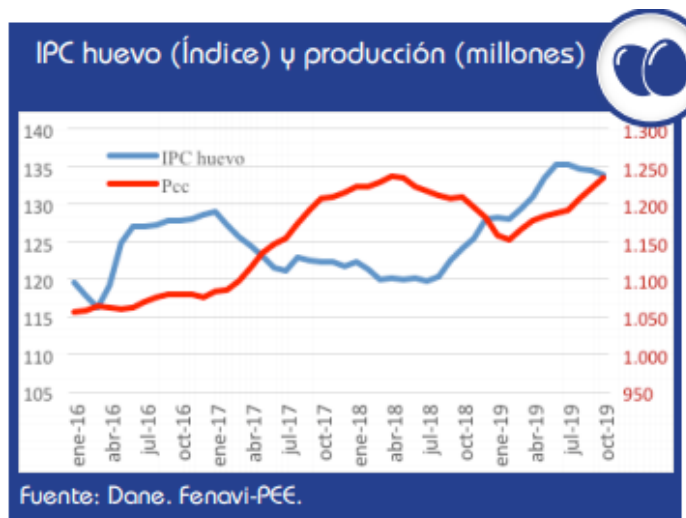
Cuando el mercado se encuentra con escases de huevo comercial y por ende aumento de precio de este, las ventas de pollita de un día se elevan, existiendo la posibilidad de un favorable reajuste en el precio. El nivel de producción de huevo es directamente proporcional al precio de la pollita (ver gráficos 5 y 6).

Gráfico 5. Encasetamiento de pollitas sector avícola 2015-2019



Fuente: tomado de (Federación Nacional de Avicultores de Colombia, 2019g)

Gráfico 6. IPC huevo y Producción sector avícola 2016 - 2019

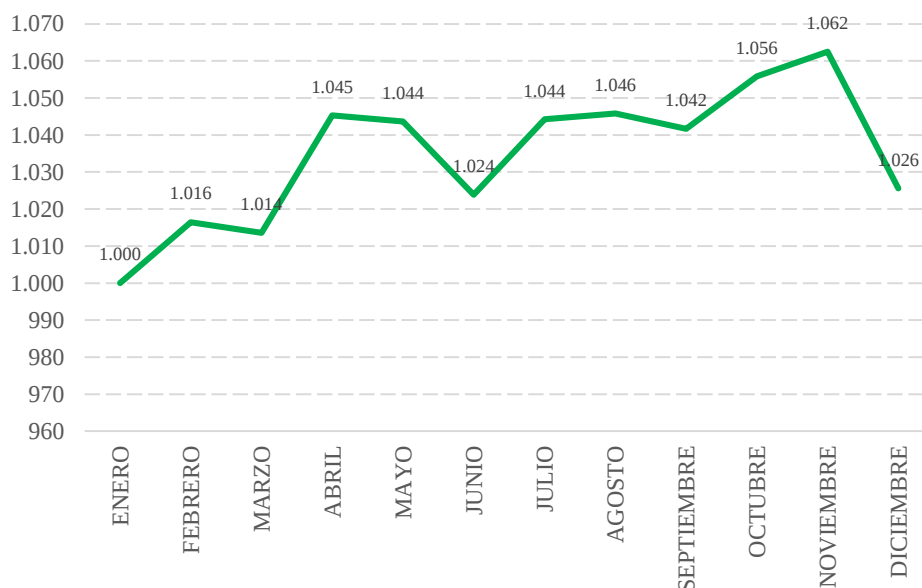


Fuente: tomado de (Federación Nacional de Avicultores de Colombia, 2019g)

Aunque el sector avícola es muy exigente con relación a calidad, el precio es influyente, sin embargo, los clientes eligen un proveedor de Pollito y Pollita de un día más que por precio,

por fidelidad en las épocas donde la demanda se incrementa. Dentro de las políticas de la compañía siempre se encuentra el hecho de vender a un precio correcto (ver gráficos 7 y 8).

Gráfico 7. Precio de Pollito 2019



Fuente: tomado del informe de ventas anual 2019 de la empresa de estudio

Gráfico 8. Precio de Pollita 2019



Fuente: tomado del informe de ventas anual 2019 de la empresa de estudio

9.1.1.1.4 Promoción

Teniendo en cuenta que en avicultura el mercado es muy sectorizado, las campañas publicitarias y de promoción que usan las compañías están más determinadas a llegar directamente al cliente y no de forma masiva. Por lo anterior, la empresa ofrece un apoyo comercial a sus clientes y una serie de actividades que permiten crear ligamientos más fuertes.

El presupuesto anual para el elemento de promoción se encuentra en noventa y cinco millones de Pesos (\$95.000.000 M/CTE), los cuales son destinados para realizar labores publicitarias durante todo el año, asistir a eventos propios del sector, obsequios a clientes por medio de campañas, entre otros.

Entre las actividades que realiza la compañía para fidelizar sus clientes y obtener clientes nuevos, se encuentran las charlas técnicas, el día del pollito o la pollita, escuela de galponeros, Tour avícola (visita de planta de incubación o granjas de la compañía) y toma de municipios. Por otra parte, la empresa participa en el Congreso Nacional Avícola el cual se realiza de forma anual.

Figura 4. XIX Congreso Nacional Avícola



Fuente: tomado de (Federación Nacional de Avicultores de Colombia, 2019f)

Se realizan otro tipo de actividades promocionales que intentan llegar más a los sentimientos del cliente, tales actividades logran no solamente afianzar la relación comercial sino crear confianza en el producto. Entre estas se encuentran obsequios de navidad, señalización de granjas, bonificación de pollito o pollita para eventos y obsequios de artículos publicitarios.

Figura 5. Distribuidor autorizado con material POP



Fuente: tomado del informe de gestión de mercadeo 2019 de la empresa de estudio

A lo largo del año y en ocasiones se crean estrategias para aumentar la venta de cierto producto, por ejemplo, la financiación de jaulas criadoras.

También la financiación de equipo técnico de granjas, donde el cliente puede pagar a plazos todo el montaje de una granja avícola.

Es importante para el cliente conocer la marca, sin embargo, es más importante para la compañía que los clientes actuales se fidelicen con la línea genética y le encuentren las garantías que esta ofrece. De esto depende el incremento en la demanda.

9.1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Si bien es cierto que gran parte de la responsabilidad del servicio y la atención al cliente se encuentra en las áreas de Ventas y Cartera, que son las que se relacionan directamente con los clientes, es importante revisar la cadena de valor de la empresa de estudio (ver tabla 9), que debe funcionar como un engranaje de todas las dependencias para generar valor al producto.

Se utilizó el modelo de calificación de Hoyos (2013) para evaluar el grado en el que la empresa de estudio le genera valor al cliente, tal información se construyó con ayuda del líder de ventas quien califico uno a uno los puntos mencionados a continuación.

Tabla 9. Análisis de la cadena de valor para la empresa de estudio

<i>Infraestructura de la firma</i>	<i>Puntuación</i>
1. La empresa tiene un sistema formal de planeación anual.	0
2. Existe un sistema formal que permita tener información confiable de manera rápida.	1
3. La empresa tiene la suficiente infraestructura física para atender a sus clientes.	1
4. Los edificios de la compañía proyectan la imagen que se necesita.	1
5. La empresa tiene suficientes oficinas o puntos de venta para atender las necesidades de los clientes.	1
6. Las instalaciones de la compañía son lo suficientemente cómodas para atender a los clientes.	1
7. Todos los trabajadores cuentan con las herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo.	1
8. Cada una de las agencias o puntos tienen espacios cómodos y agradables para atender bien a los clientes.	1
9. Las oficinas y los puestos de trabajo de todos los empleados son cómodos y agradables.	1
10. El área financiera en general está al servicio del área de marketing.	1
11. Esta compañía cumple cabalmente con sus obligaciones financieras.	1
<i>Gestión de recursos humanos</i>	
1. Esta es una compañía en la cual muchas personas desean profundamente trabajar.	0,5
2. La compañía tiene un proceso de selección formal que garantiza que siempre se escogerá la persona más adecuada para cada puesto.	1
3. La compañía tiene un programa adecuado de evaluación de desempeño.	1
4. La compañía tiene programas de capacitación permanentes.	1
5. Los trabajadores encuentran suficientes recompensas por realizar bien su trabajo.	1
6. Los trabajadores pueden tener problemas graves si no cumplen con sus funciones.	1
7. Existe un clima organizacional agradable y positivo.	1
8. En esta compañía hay estabilidad laboral.	1

Desarrollo de tecnología

1. El conocimiento (Know How) de esta compañía es único y difícil de copiar.	1
2. El conocimiento que se maneja en la organización está actualizado.	0,5
3. Los procedimientos están actualizados y se revisan periódicamente.	1
4. Existe permanente capacitación en torno al Know How de la compañía.	1
5. Las máquinas y los equipos aplicados a la actividad principal de la empresa son de última generación.	1
6. Los equipos de cómputo de la compañía son de última generación, al igual que el software.	0,5
7. Se realizan actividades de Benchmarking al interior de la industria o con otras industrias.	0,5
8. Existen equipos adecuados para el desarrollo de las comunicaciones dentro y fuera de la empresa.	1

Operaciones

1. Existe capacidad instalada para atender demanda adicional.	1
2. El control de calidad da los estándares establecidos por la compañía.	0,5
3. El área de operaciones atiende oportunamente los requerimientos del área de marketing.	0,5
4. Los procesos son suficientemente flexibles para atender cambios imprevistos en la demanda.	1
5. El área de operaciones coordina su trabajo con el área de marketing o comercial.	1

Marketing y ventas

1. La compañía tiene una gama de productos adecuada y suficiente.	1
2. Hay suficiente comunicación acerca del servicio en los medios que realmente consumen los clientes.	0
3. La comunicación es realmente impactante y contribuye a mejorar la imagen de la marca.	1
4. Tienen los servicios una adecuada y suficiente promoción.	1
5. Existe un volumen adecuado de vendedores.	1
6. La estructura de ventas contribuye a conseguir los objetivos de la compañía.	1
7. La marca y demás símbolos identificadores son adecuados.	1
8. Los precios de nuestros servicios son adecuados de acuerdo al tipo de segmento al cual va dirigido.	1

Servicio

1. Los clientes reciben por lo general una atención amable.	1
2. Los clientes reciben por lo general una atención oportuna.	0,5
3. Por lo general cuando un cliente presenta una inquietud, esta se resuelve favorablemente.	0,5
4. Existe un programa formal de solución de quejas.	0

5. La compañía ofrece servicios adicionales al cliente sin costo alguno.	1
6. Los clientes siempre reciben la información necesaria para utilizar los productos de la compañía.	1
7. Si un cliente no está satisfecho con un producto, se cambia o se devuelve el valor pagado por este.	1
8. Los productos vendidos por la compañía siempre tienen disponibilidad de repuestos.	1
	41

Puntaje Calificación

0 - 19 Pésimo

20 - 27 Muy malo

28 - 35 Malo

36 - 41 Regular

42 - 47 Bueno

48 Excelente

Fuente: adaptada de (Hoyos, 2013)

En la evaluación de la cadena de valor se identifica que actualmente se encuentra en un nivel de servicio regular a los clientes, lo que indica que este es un punto clave a mejorar dentro de las estrategias de la empresa de estudio; evidenciando como en el proceso de la producción de pollito y pollita de un día el departamento de tecnología a pesar de hacer una labor importante, aún se encuentra retrasado en comparación a los avances a nivel mundial a la fecha. A su vez, los departamentos de producción y el personal encargado de responder las solicitudes de clientes se encuentran altamente señalados en la actualidad por sus respuestas inoportunas evidenciadas en quejas, reclamaciones y problemas de calidad. Estas últimas dependencias son clave en el éxito del proceso de la compañía.

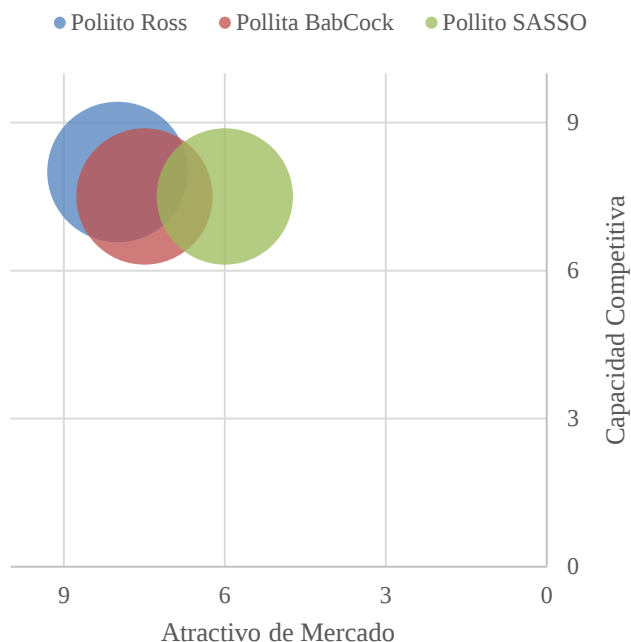
9.1.1.3 Análisis Matriz Multicriterio

La actividad principal de la empresa de estudio como se mencionó anteriormente es la producción de pollitos y pollitas de un día, sin embargo, resulta factible hacer un análisis de la viabilidad que tienen dichos productos en el mercado para verificar si la labor principal se encuentra bien enfocada y si es una empresa sostenible en el tiempo.

Según la evaluación del 1) atractivo del mercado en referencia para cada marca de pollitos y 2) nivel de competitividad de cada una de ellas a través de la matriz multicriterios (ver gráfico 9) se evidencia que tanto el pollito de un día en sus razas Ross AP y Sasso como la pollita de un día, son productos que se deben seguir construyendo, es decir que la empresa de estudio

debe seguir invirtiendo tiempo y dinero en la consolidación de estos productos en el mercado del sector avícola.

Gráfico 9. Matriz Multicriterios para la empresa de estudio



Fuente: elaboración propia

9.1.1.4 Matriz de Evaluación Factores Internos (MEFI)

Según la Evaluación de Factores Internos (ver tabla 10) la mayor fortaleza de la empresa es que distribuye el producto a lugares de difícil acceso mediante un modelo robusto de distribución, con un peso relativo de (0,25) y la deficiencia en habilidades de marketing, especialmente en la estrategia de promoción, con un peso relativo de (0,2).

El resultado de 3,05 muestra que la empresa tiene una fuerte posición interna ya que se encuentra por encima del promedio (2,5).

Tabla 10. Matriz de Evaluación Factores Internos (MEFI) para la empresa de estudio

FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
Fortalezas			
Presencia a nivel nacional.	0,10	3	0,30
Tecnología (Vacunación INNOVO)	0,20	4	0,80
Aliados estratégicos de gran reconocimiento.	0,10	3	0,30
Modelo robusto de distribución	0,25	4	1,00
Debilidades			
Deficiencias en la cadena de valor	0,05	1	0,05
Deficientes habilidades de marketing	0,20	2	0,40
Deficiencias en portafolio de producto	0,10	2	0,20
Total	1,00		3,05

Fuente: adaptado de (Fred, 2003)

9.1.2 Análisis Externo

Estados Unidos, Brasil y China son los países líderes en producción mundial de carne de pollo, y aunque la producción de EE. UU. Es 11,4 veces la de Colombia, este es el décimo productor de carne de pollo en el mundo y el cuarto en Latinoamérica después de Brasil, México y Argentina, el sector avícola en Colombia se concentra en los departamentos de Santander, Cundinamarca, Valle (mayor productor de huevo) y Antioquia; en general el sector tiene una cadena conformada por 6 procesos principales 1) huevo fértil, 2) incubación, 3) engorde, 4) procesamiento, 5) transporte y 6) comercialización, sin embargo sus dos líneas de enfoque en la estructura productiva son 1) engorde y 2) postura, que han tenido una tendencia al alza en sus precios y se espera que continúe en 2020 impulsada por el dinamismo del comercio internacional en el que China es un mercado fundamental (Sectorial, 2019).

Según la Evaluación de Factores Externos (ver tabla 11) la mayor oportunidad de la empresa está en el crecimiento de mercados emergentes que permita expandir el negocio a nuevos posibles clientes, con un peso relativo de (0,25) y la mayor amenaza es la competencia con mejores estrategias de comunicación y mercadeo (promoción), con un peso relativo de (0,25).

El resultado de 2,9 muestra que la empresa compite en el sector avícola por encima del promedio en relación al atractivo general.

Tabla 11. Matriz de Evaluación Factores Externos (MEFE) para la empresa de estudio

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
Oportunidades			
Crecimiento de mercados emergentes	0,25	4	1,00
Tecnificación de procesos	0,10	3	0,30
Métodos de distribución	0,20	4	0,80
Amenazas			
Regulaciones gubernamentales (ICA)	0,07	1	0,07
Devaluación acelerada del peso frente al dólar	0,08	2	0,16
Deficiencia de infraestructura vial en zona rural	0,05	1	0,05
Competencia con mejores estrategias de comunicación y mercadeo (promoción).	0,25	2	0,50
Total	1,00		2,88

Fuente: adaptado de (Fred, 2003)

9.1.2.1 Competencia

El principal competidor de la empresa de estudio en la Regional Occidente es la compañía Productora Nacional Avícola (Pronavícola), fuerte en factores como participación de mercado, economías de escala, efectividad en la publicidad y promoción, calidad del producto e innovación y débil en factores como precio competitivo (ver gráfico 10); en la tabla 12 se comparan las características de cada compañía con relación a los elementos de la mezcla de mercadeo, construida a partir de las observaciones en campo realizadas por el equipo comercial y socializadas en comité de ventas del mes de febrero de 2020.

Tabla 12. Comparativo de elementos de la mezcla de mercadeo con competidor principal

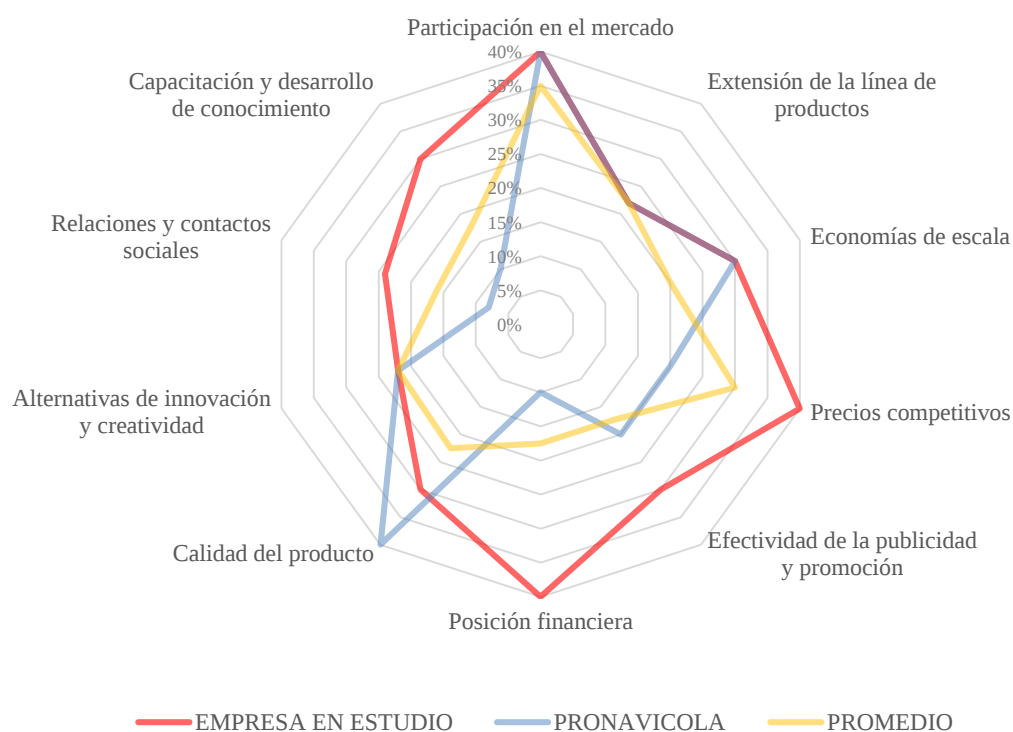
Variables	Empresa de estudio	Pronavícola
PRODUCTO	Líneas genéticas Cobb y Ross AP para Pollito de Engorde.	Líneas genéticas Cobb y Ross para Pollito de Engorde.
	Línea genética Babcock Brown para Pollita ponedora.	Línea genética Lohmann LSL BROWN para Pollita ponedora.
	Línea genética SASSO (Pollos de color) para pollito de traspatio.	
PRECIO	Precio aproximado de 1.300 neto para pollito de un día.	Precios confirmados de 10% adicional aproximado sobre los precios de AGROAVICOLA, para ambos productos.
	Precio aproximado de 2.700 neto para Pollita de un día.	

Continúa

Variables	Empresa de estudio	Pronavícola
PLAZA	Rutas de distribución a ciudades principales.	Rutas de distribución a ciudades principales.
	Rutas de distribución en Piajio Redespachos zona Nariño.	
	Rutas de distribución hacia Guapi Redespacho desde aeropuerto.	
	Rutas de distribución hacia el Departamento del Choco en transporte particular.	
PROMOCIÓN	Bonificación por compras recurrentes.	Descuentos especiales de precio.
	Capacitación presencial a clientes.	Capacitación a clientes virtual.
	Aporte económico a eventos de clientes.	
	Obsequio de remodelación de fachadas de distribuidores con Logo Agroavícola.	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 10. Perfil competitivo del sector avícola y la competencia directa de la empresa de estudio



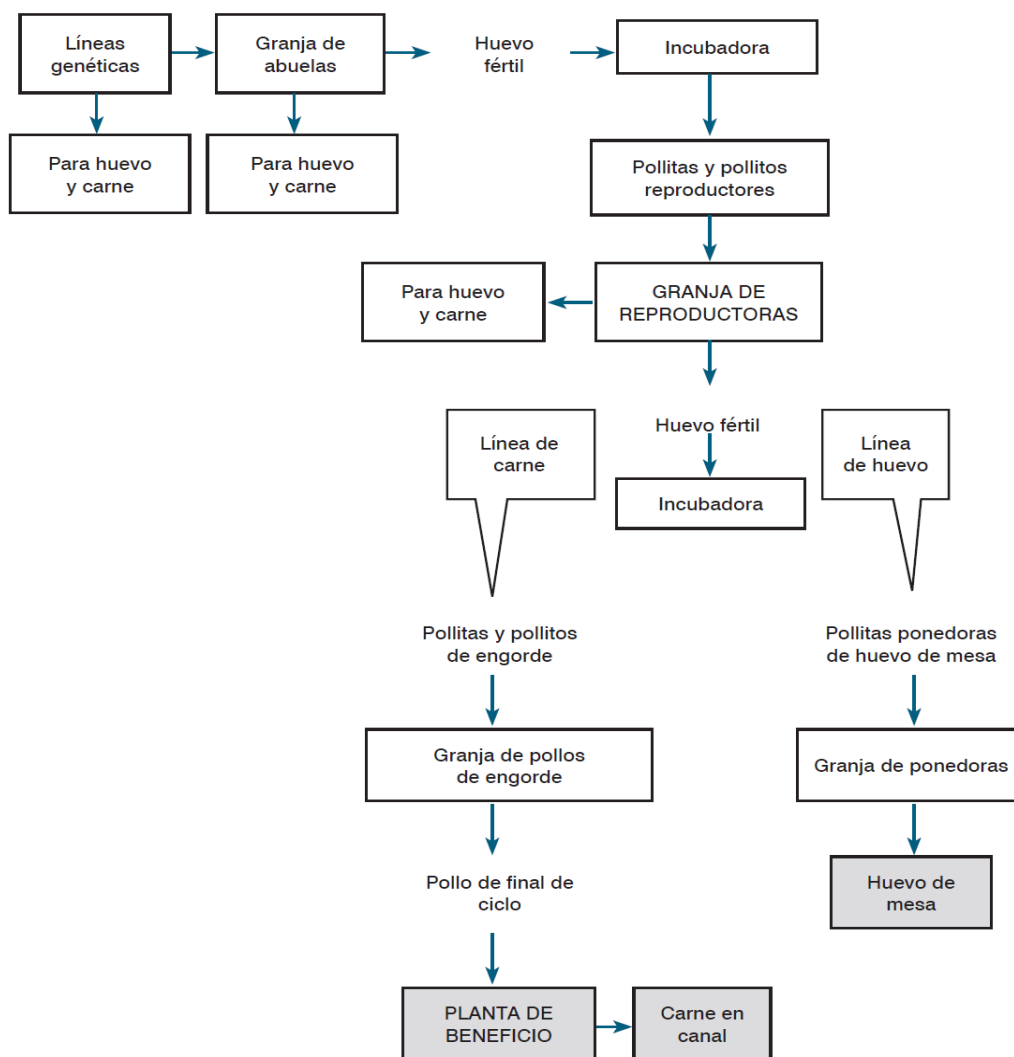
Fuente: elaboración propia

Los hogares colombianos cada vez consumen más pollo y huevo, que en gran parte son del resultado de nuevas tendencias en el consumo (proteína más económica y nuevos hábitos

alimenticios) nuevas prácticas agrícolas en criaderos que permitieron aumentar la producción frente a años pasados (Aristizábal, 2019).

En la figura 6 se observan los procesos productivos de la cadena productiva avícola.

Figura 6. Flujo de los procesos avícolas



Fuente: tomado de (Díaz, 2014)

Los ciclos de los pollos de engorde son cada vez más cortos, dependiendo del peso al que se quiera sacrificar: hace veinte años era de noventa días, y actualmente es de 35 días si es para asaderos, donde requieren pollos de 2.000 gramos, o de 42 días cuando es pollo para despresar, cuyo peso promedio varía entre 2.330 gramos, si es hembra, a 2.760 gramos, si es macho (Díaz, 2014).

Sus principales insumos provienen de las casas Ross y Cobb para la línea pesada, y de Hy-Line Brown y Lohmann en las livianas, las cuales se han convertido en los aliados "que explican los buenos resultados en productividad sin estresar el precio de venta final", explicó Fernando Ávila, director de Estudios Económicos de la Federación Nacional de Avicultores (Fenavi) (Barajas, 2018).

Relacionado con las razas de pollo de engorde, la Cobb presenta un crecimiento más rápido que la Ross, mientras que en la línea de gallinas ponedoras predominan las razas alemanas H&N Brown, Lohmann Brown (ponedoras de huevo marrón), Lohmann blanca y Hy Line (ponedoras de huevo blanco) (Díaz, 2014).

Mydigitalfarm es una herramienta en la nube para la toma de decisiones en granjas avícolas que fue presentado oficialmente por Ager Indago en la pasada feria FIGAN con el que se pueden monitorear las granjas y recopila información en tiempo real; como temperatura, humedad, control de peso, amoniaco, consumos de agua; para la toma de decisiones (Avicultura.com, 2019).

9.1.2.2 Mercado

Las principales comercializadoras de genética avícola en Colombia son Avícola Colombiana (Avicol), Pronavícola, Incubadora Colombiana (Incubacol) y la empresa de estudio; con un potencial de mercado en 2018 de \$540.389.825.000 según reportes del Emerging Markets Information Service (EMIS) que se muestran en la tabla 13.

Tabla 13. Potencial de mercado en la comercialización de genética avícola en Colombia 2018 (COP Miles)

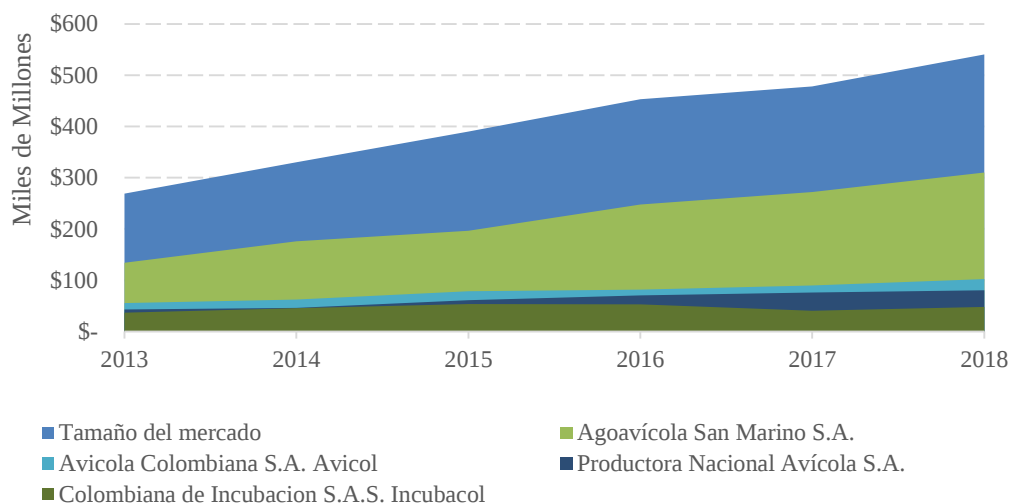
COMERCIALIZADORA	TOTAL INGRESO OPERATIVO	GANANCIA OPERATIVA (EBIT)	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA	RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS (%)	RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL (%)
Empresa de estudio	310.065.726	7.819.634	3.674.449	1,84%	8,70%
Productora Nacional Avícola S.A.	80.469.838	8.470.229	2.353.040	2,04%	10,70%
Avícola Colombiana S.A. Avicol	102.079.850				
Colombiana de Incubación S.A.S. Incubacol	47.774.411				
TOTAL	540.389.825				

Fuente: adaptado de (Emerging Markets Information Service (EMIS), 2019)

En general la tendencia del crecimiento del mercado del sector avícola en los últimos 5 años es decreciente, evidenciándose que el comportamiento en el crecimiento del mercado de

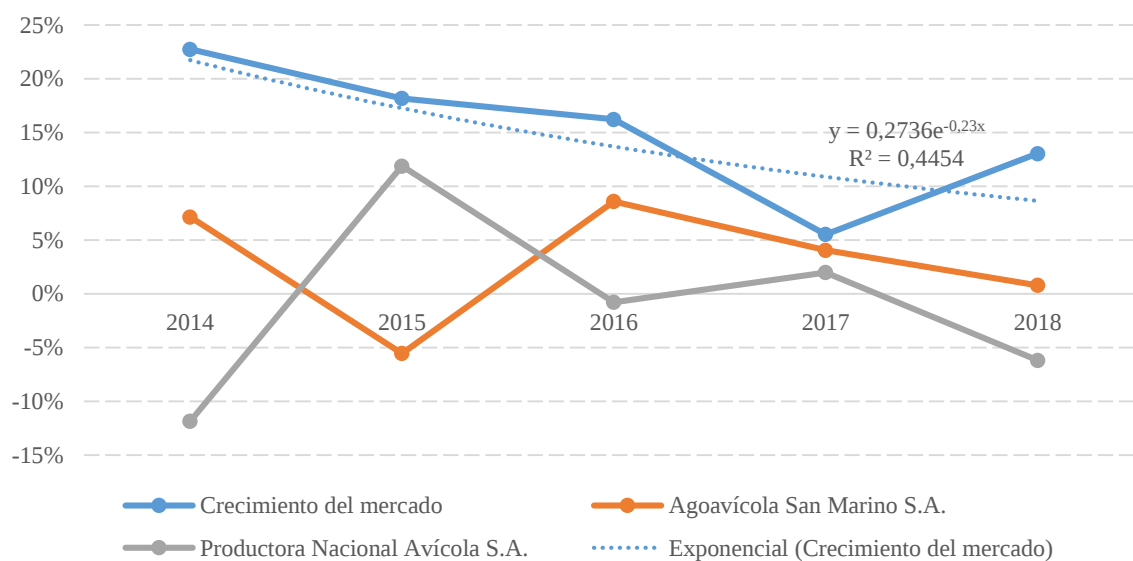
agroavícola de la empresa de estudio es similar al del sector avícola, que en creció en 2018 (ver gráficos 11 y 12).

Gráfico 11. Tendencia en la participación de mercado en el sector avícola en Colombia



Fuente: elaboración propia

Gráfico 12. Crecimiento del mercado del sector avícola en Colombia



Fuente: elaboración propia

El competidor principal, Pronavicola, maneja una línea genética fuerte en el mercado y si bien cuenta con calidad en el producto, no ha logrado competir con el precio.

Según las estadísticas la preferencia en el mercado de una u otra raza (Babcock Brow; Hy Line, Brown; Isa Brown o Lohmann Brownes) prácticamente el mismo, por otro lado, el cambio de tendencia en la demanda debido a la recuperación de precios, indica que se viene un cambio de expectativas en el mercado (Federación Nacional de Avicultores de Colombia, 2018).

El análisis de la evaluación del riesgo de ingreso de nuevos competidores de Rivera et al (2012), basada en el modelo de fuerzas del mercado de Porter, permite visualizar lo fácil o difícil que es para una empresa entrar en el mercado del sector avícola en Colombia, esta evaluación tiene en cuenta que cuando la barrera de entrada es alta, el riesgo de ingreso es bajo y que como resultado evidencia que es medianamente difícil que nuevos competidores entren en el mercado del sector avícola en Colombia (ver tabla 14), este sector presenta fuertes barreras de entrada relacionadas principalmente con niveles de economía de escala, costos compartidos y posición de marca; con relación a las políticas gubernamentales las pequeñas empresas pueden tener acceso a subsidios que les permitan ofrecer precios más competitivos en comparación con las empresas que no cuentan con este beneficio; además existen regulaciones importantes relacionadas con el mercado avícola como manejo del producto y granjas así como pequeños porcentajes que los productores deben pagar con relación a impuestos.

Tabla 14. Riesgo de ingreso de nuevos competidores al sector avícola en Colombia

Variables	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de entrada						
Niveles de economías de escala					x	
Operaciones compartidas				x		
Acceso privilegiado materias primas				x		
Procesos productivos especiales				x		
Curva de aprendizaje				x		
Curva de experiencia			x			
Costos compartidos					x	
Tecnología				x		
Costos de cambio	x					
Tiempos de respuesta			x			
Posición de marca					x	
Posición de diseño				x		
Posición de servicio				x		
Posición de precio				x		
Patentes	x					
Niveles de inversión				x		
Acceso a canales		x				
Políticas Gubernamentales						
Niveles aranceles					x	
Niveles de subsidio			x			
Regulaciones y marco legal			x			
Grados de impuestos					x	
Respuesta de rivales						
Nivel de liquidez	x					
Capacidad de endeudamiento				x		
Evaluación final riesgo de ingreso al Sector Avícola	13%	4%	17%	43%	22%	0%

Fuente: tomada de (Rivera et al., 2012)

Por otro lado, el nivel de rivalidad entre los competidores existentes a nivel de costos fijos según Rivera et al (2012) es alto, además de variables considerables como 1) concentración: con gran número de empresas dedicadas a la producción de carne de pollo, en tal sentido la competencia debe tener características similares con relación a sus portafolios, tecnología y ubicación, haciendo que el 2) hacinamiento y los 3) incrementos de capacidad sean considerados como variables de influencia media alta. La velocidad de crecimiento del sector se considera en equilibrio debido a la variación inestable que ha tenido desde el 2001 así como la inversión extranjera debido a los acuerdos comerciales con otros países; finalmente es difícil para los competidores cambiar su actividad rápida y fácilmente (ver tabla 15).

Tabla 15. Nivel de rivalidad entre competidores existentes del sector avícola en Colombia

Variables	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
Grado de concentración		x				
Nivel de costos fijos	x					
Velocidad de crecimiento del sector			x			
Costos de cambio				x		
Grado de hacinamiento		x				
Incrementos en la capacidad		x				
Presencia extranjera			x			
Nivel de barreras de salida			x			
Activos especializados		x				
Costos fijos de salida		x				
Inter-relaciones estratégicas					x	
Barreras emocionales			x			
Restricciones sociales-gubernamentales			x			
Evaluación final nivel de rivalidad del Sector Avícola	8%	42%	33%	8%	8%	0%

Fuente: tomada de (Rivera et al., 2012)

A continuación, se muestran **1) indicadores avícolas en Colombia para el periodo 2018-2019** (ver tabla 16) e **2) histórico de ventas de las principales empresas del sector avícola en Colombia** (ver tabla 17).

Tabla 16. Indicadores avícolas: 2018 - 2019

Variables	Unidades	2018	2019 p	Var 2018	Var 2019 p
Macroeconómico					
PIB		2,8	3,3		
IPC		3,18	3,33		
TRM (prom. año)		2.956	3.250		
Tasa de interés		4,25	4,57		
Salario mínimo		781.242	828.116	5,9%	6,0%
Avicultura (producción)	Ton	2.506.007	2.514.729	4,80%	0,35%
Huevo		876.360	850.020	5,60%	-3,00%
Pollo		1.629.647	1.664.709	4,20%	2,20%
Consumo per cápita					
Pollo (Pob. 49,8 mill)		33,8	34,3	0,8	0,5
Huevo (Pob. 49,8 mill)		293	281	13	-12
IPC DANE					
Total		3,18%	nd		
Carnes		0,01%	nd		
Pollo		0,65%	nd		
Bovino		0,22%	nd		
Porcino		-3,05%	nd		
Huevo		5,01%	nd		
Precios avícola DANE					
Huevo	\$ Un R AA	266	nd	2,30%	
Pollo entero sin vísceras	\$ Kilo	6.800	nd	1,70%	
IPP ABA					
Encasetamiento (año)	Mill de aves				
Pollito		809,82	821,97	5,50%	1,50%
Pollita		41,52	42,35	-4,50%	2,0%
Continentes de importación					
	Ton				
Carne de pollo		34.214	35.583	4,00%	4,00%
Maíz amarillo		2.814.201	2.954.911	5,00%	5,00%
Precios (\$ US/Ton)					
Maíz amarillo		191,9	182	5,79%	-5,16%
Torta de Soya		363,5	326	8,00%	-10,32%
Frijol Soya		387,9	373	3,10%	-3,84%

Los precios del 2018 son promedio CAN y los del 2019
corresponden al promedio del último contrato en año en CME

Fuente: tomada de (Federación Nacional de Avicultores de Colombia, 2019e)

Tabla 17. Histórico de ventas de las principales empresas del sector avícola en Colombia

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tamaño del mercado	\$ 268.742.286	\$ 329.866.587	\$ 389.812.515	\$ 453.064.378	\$ 478.096.322	\$ 540.389.825
Empresa de Estudio	\$ 133.819.045	\$ 175.985.859	\$ 196.424.649	\$ 247.888.420	\$ 272.191.853	\$ 310.065.726
Productora Nacional Avícola S.A.	\$ 42.756.062	\$ 46.255.532	\$ 61.156.945	\$ 70.517.047	\$ 75.888.147	\$ 80.469.838
Avicola Colombiana S.A. Avicol	\$ 55.331.050	\$ 62.364.814	\$ 78.411.976	\$ 81.836.912	\$ 89.738.995	\$ 102.079.850
Colombiana de Incubacion S.A.S. Incubacol	\$ 36.836.129	\$ 45.260.382	\$ 53.818.945	\$ 52.821.999	\$ 40.277.327	\$ 47.774.411
Crecimiento del mercado						
Empresa de Estudio		32%	12%	26%	10%	14%
Productora Nacional Avícola S.A.		8%	32%	15%	8%	6%
Avicola Colombiana S.A. Avicol		13%	26%	4%	10%	14%
Colombiana de Incubacion S.A.S. Incubacol		23%	19%	-2%	-24%	19%

Continua

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
% Participación en el mercado						
Empresa de Estudio	50%	53%	50%	55%	57%	57%
Productora Nacional Avícola S.A.	16%	14%	16%	16%	16%	15%
Avicola Colombiana S.A. Avicol	21%	19%	20%	18%	19%	19%
Colombiana de Incubacion S.A.S. Incubacol	14%	14%	14%	12%	8%	9%
Crecimiento en PM						
Empresa de Estudio		7%	-6%	9%	4%	1%
Productora Nacional Avícola S.A.		-12%	12%	-1%	2%	-6%
Avicola Colombiana S.A. Avicol		-8%	6%	-10%	4%	1%
Colombiana de Incubacion S.A.S. Incubacol		0%	1%	-16%	-28%	5%

Fuente: (Emerging Markets Information Service (EMIS), 2019)

9.1.3 Macroentorno

A continuación, se describen los conceptos del macroentorno que no se tuvieron en cuenta en el análisis externo.

9.1.3.1 Entorno político

La actualización de los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) deben garantizar la ampliación de la avicultura de tipo comercial en los municipios donde la economía avícola es fuerte, adicionalmente se debe ejecutar la Ley Anti Contrabando, que requiere de observadores avícolas nombrados por la Dian para garantizar la procedencia y cumplimiento de las normas de las importaciones de pollo (Sectorial, 2019).

De acuerdo con Fenavi, es importante la creación de mecanismos de protección del sector avícola y producción agropecuaria, y la incorporación de determinantes agropecuarias de mayor jerarquía a los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) que clarifiquen la definición de zonas aptas de producción en el país y permitan desarrollar una visión estratégica del mejoramiento productivo y competitivo del sector en el marco del desarrollo sostenible, aspectos en los cuales la entidad ya ha realizado un avance importante. (González, 2019, prr. 10).

A septiembre de 2018 el subgerente de Protección Animal del ICA indico que todavía faltan muchas granjas avícolas por cumplir con los requisitos de infraestructura y bioseguridad aviar (resoluciones 3650, 3651 y 3652); los productores de las granjas que no se encuentren certificadas como bioseguras podrán recibir sanciones (multas de carácter económico o cierre de la granja) y además no podrán movilizar sus animales, esta última medida se publicara próximamente en dos resoluciones de consulta pública y cuando comience a regir se iniciaran inspecciones, vigilancia y control de los vehículos en vías nacionales que serán realizadas por el ICA y las autoridades competentes (Industria Avícola, 2019; Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), 2014a, 2014b; Instituto Colombiano Agropecuario, 2014).

Esta problemática afecta principalmente a los pequeños productores que cuentan con procesos muy manuales y carecen de posibilidades para certificar sus granjas como bioseguras; además las enfermedades infecciosas son una de las amenazas más relevantes en este sector, siendo la fuente de mayores pérdidas económicas en el sistema productivo

(mortalidad generada, decomisos en planta de beneficio, altos costos de tratamiento y programas de vacunación preventiva).

Las políticas públicas actuales (control de precios e incentivos) están muy enfocadas en la agricultura y no en la parte pecuaria; se ve mucho énfasis en los cultivos de café, maíz, arroz, cultivos transitorios o permanentes y el sector pecuario más beneficiado siempre ha sido la ganadería, existiendo una gran discriminación frente a los demás sectores pecuarios como el pollo, cerdo, pesca y la acuicultura, que no cuentan con políticas públicas de apoyo en las que si bien la intervención estatal preferiblemente debe ser mínima, garantice mayor acceso a las materias primas, principalmente la importación de maíz, soja y torta de soja; afortunadamente en el TLC firmado con EE.UU. se negociaron libre de aranceles la soja y la torta de soja, sin embargo el maíz requiere el pago de un arancel una vez agotado el contingente (2,6 millones de toneladas) que es insuficiente (Gutiérrez, 2018).

Para el caso de las empresas avícolas que están desarrollando proyectos de generación de energía a partir del biogás, en diciembre se expidió la resolución 703 que establece el procedimiento y los requisitos para obtener la certificación que avala los proyectos de Fuentes No Convencionales de Energía (FNE); en el anexo 1 de esta norma se encuentra una lista de equipos utilizados en este tipo de proyectos que quedan excluidos de IVA y exentos de gravámenes arancelarios, adicionalmente con la ley de financiamiento aprobada en diciembre de 2018 se introdujo el beneficio relacionado con el descuento del IVA en bienes de capital (Federación Nacional de Avicultores de Colombia, 2019a).

Debido a la problemática del pago por productos y servicios en plazos injustos y exagerados que resultan afectando los intereses de los pequeños y medianos comerciantes, como iniciativa parlamentaria a finales del 2018 se llevó a cabo el primer debate del proyecto de ley 181 que propone adoptar normas de pago en plazos justos en el ámbito mercantil (Federación Nacional de Avicultores de Colombia, 2019c).

9.1.3.2 Entorno económico

(Industria Avícola, 2020; Sectorial, 2019).

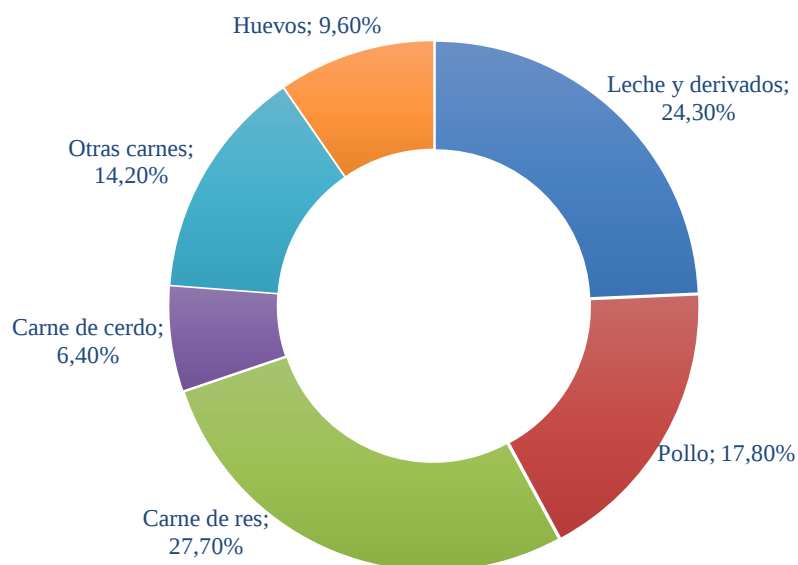
“La Federación Nacional de Avicultores (Fenavi) informó que todo el sector avícola registró un crecimiento del 2% y que su industria va por muy buen camino” (Industria Avícola, 2020).

De los 406.410 predios destinados a la producción avícola en el país, el 95% son de tipo traspatio (postura y engorde), 1.5% de tipo industrial (0.8% engorde y 0.6% postura) y el restante levante-incubación según el ICA; por otro lado, se evidencio que la capacidad instalada de la producción avícola del país se encuentra inutilizada, exceptuando los departamentos 1) del Valle que relativamente cuenta con los predios de mayor tamaño a nivel nacional y 2) el Cauca. (Sectorial, 2019).

Solo por el efecto cambiario, relacionado con la devaluación acelerada del peso frente al dólar, los costos de producción se incrementarían por encima del 21%; por cada \$100 que incrementa el TRM se impacta la estructura de costos en un valor superior a los \$139.000 millones (teniendo en cuenta que el 85% de las materias primas utilizadas para la alimentación de las aves es importada); así el alza del dólar afecta la inflación de productos como el huevo que es una proteína barata para todos los estratos y que finalmente terminara ajustando su precio según la oferta y la demanda (Romo, 2020).

Fenavi destacó las medidas adoptadas por el Banco de la República para contener la volatilidad y el efecto la devaluación del peso colombiano, y pidieron que "se activen medidas como los subsidios a las coberturas cambiarias y alivio a las tasas de interés para mitigar los efectos de subida de la tasa de cambio". (Romo, 2020).

Gráfico 13. Composición del gasto de las familias en carnes y lácteos.
Encuesta Nacional del Presupuesto de Hogares (ENPH) Colombia



Fuente: tomada de (Federación Nacional de Avicultores de Colombia, 2019d)

El mercado del huevo mantiene una brecha de consumo potencial relacionado con el crecimiento demográfico, el crecimiento de la economía, la reducción de la pobreza y cambios en los patrones de consumo; por otro lado, el mercado del pollo de engorde muestra crecimiento en todas las variables de los macroindicadores sectoriales, con un ritmo de crecimiento de la producción que no reaccionó a las señales del precio ni del costo, el pronóstico del mercado es positivo con relación al crecimiento económico y para el mercado internacional de granos no se esperan variaciones en los precios, pero se está a la espera de los cambios en la Tasa Representativa del Mercado (TRM) (Gutiérrez, 2019).

El precio del dólar y de los granos afectan al sector avícola; contrario a la inflación, que por ser un sector aportante a la canasta básica no lo afecta. El precio del maíz amarillo está vinculado al petróleo (dólar) y la soja aumenta cuando hay sequía en Brasil y Argentina (Gutiérrez, 2018).

Con la reforma tributaria y después de más de cuatro meses de acción gremial en las fases de pre, desarrollo y debate final que terminaron en la ley de financiamiento 1943, se logró mantener los bienes exentos, beneficiando al sector con la devolución automática del IVA,

además de los beneficios indirectos relacionados con los impuestos a las empresas, creando oportunidades en el sector para el crecimiento de la inversión (Gutiérrez, 2019).

Para el caso del pollo y el huevo, se demostró que son bienes parcialmente inelásticos, es decir que el incremento en el precio de estos productos no quiere decir que dejen de consumirse, pero la demanda si se ve afectada cuando hay cambios en los precios, ingresos y/o modificaciones en el precio de los productos sustitutos más cercanos; la estimación de la elasticidad precio demanda arrojó un resultado de 0,46% en huevo, es decir que por cada 1% de incremento en el precio la demanda se reducirá en 0,46% en huevo y 0,56% en carne de pollo; según estos resultados el impacto estimado en la reducción en la demanda de haber gravado la tarifa general los insumos con un IVA del 5% habría representado una reducción de la demanda superior a los 3,4 millones de unidades de huevo/día y 464,5 toneladas de carne de pollo (Federación Nacional de Avicultores de Colombia, 2019b).

9.1.3.3 Entorno social

En el transcurrir de los últimos años, la Avicultura en Colombia ha tomado una gran fuerza de crecimiento la cual le ha permitido al sector consolidarse como uno de los más seguros y confiables al momento de invertir (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019a).

Con base en la anterior información, se despliega una serie de criterios sociales que se ven apoyados por el sector, uno de ellos y el más importante es la generación de empleo en todo el territorio colombiano, también que la avicultura ofrece al mercado la proteína animal más económica la cual se encuentra al alcance de todos los colombianos.

El consumo de pollo y huevo sigue creciendo, principalmente porque estos productos se adaptan a la capacidad adquisitiva de los consumidores, que si bien ha mostrado incrementos en el precio, estos siguen siendo mejores que los de otro tipo de proteínas como el pescado, la carne de cerdo y/o res (Sectorial, 2019).

Según el Ministerio de Agricultura y desarrollo rural, el sector Avícola concibe aproximadamente 400.000 empleos entre directos e indirectos, lo cual se torna un número bastante alto entre los demás sectores económicos de Colombia. Profesiones tales como la medicina veterinaria, zootecnia, ingeniería industrial, genética y sanidad son las más

requeridas, y empleos como galponeros y administradores de granjas son los más usuales (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019a).

Figura 7. Principales zonas de producción avícola Colombia



Fuente: tomada de (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019a)

El Ministerio de agricultura desde su participación en la población más vulnerable también está apoyando actualmente la iniciativa que favorece a las mujeres del sector rural, donde se pretende reglamentar varios componentes en el tema de tierras, financiamiento y vivienda.

Al ser los productos avícolas la proteína más económica del mercado, se estipula que quienes tienen mayor acceso a estos productos son la población de menores ingresos a nivel Nacional, según el DANE el gasto total de los colombianos en huevo y carne de pollo fue de \$18.1 billones en el 2017. Un dato importante es que en Colombia y según el SISBEN, 35,4 millones de personas están en situaciones de pobreza.

En pro de la situación económica que atraviesan muchas regiones del País, la Federación Nacional de Avicultores, lanzó una campaña que combatirá la desnutrición infantil y que permitirá llegar a lugares poco habituales, consiguiendo con esto un enfoque social que le permita al resto de la población ver el sector Avícola como un sector humanitario. Se pretende con esta iniciativa, llegar a la población más vulnerable como lo es la población Infantil, además cuenta con la compañía del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y algunas Fundaciones privadas.

Por otra parte, mientras existe la población vulnerable y de pocos recursos, encontramos también la nueva tendencia nacional de alimentación saludable que de cierta forma impulsa el gran crecimiento avícola que se viene presentando, pues entre las proteínas blancas de mayor consumo en esta tendencia se encuentran el pollo y el huevo (de igual forma el pescado).

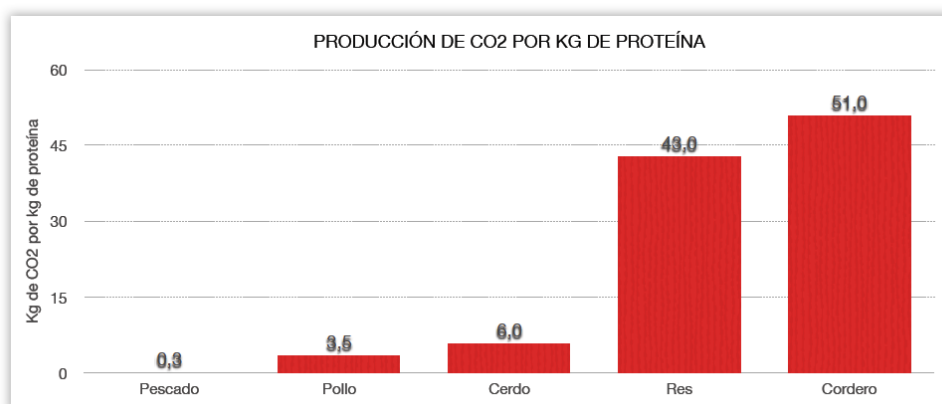
Un tema social que es importante mencionar también, es el ambiental. Los avicultores a nivel nacional están trabajando en el tema, tanto por reglamentación de las entidades que rigen las normas sanitarias como por incrementar la productividad de sus granjas.

Entre los recursos que se pretenden conservar se encuentran el recurso del suelo, el agua y el aire. Con el mejoramiento de las condiciones sanitarias se conseguirá como se mencionó anteriormente un progreso en el nivel productivo y adicional se usará como un mecanismo de defensa que contrarreste las enfermedades que en este momento azotan al país.

Adicional a estas mejoras, se pretende controlar todo lo concerniente a temáticas ambientales tales como manejo de desechos orgánicos, vertimientos, manejo del agua, control de olores, entre otros. En los acuerdos firmados en el 2017 entre el Ministerio de Ambiente y el gremio de los Avicultores representado por la Federación Nacional – Fenavi, se acordó promocionar las buenas prácticas ambientales por parte del sector y se estipularon los compromisos pertinentes para ofrecer el bienestar a la población colombiana (Ministerio de Ambiente, 2019).

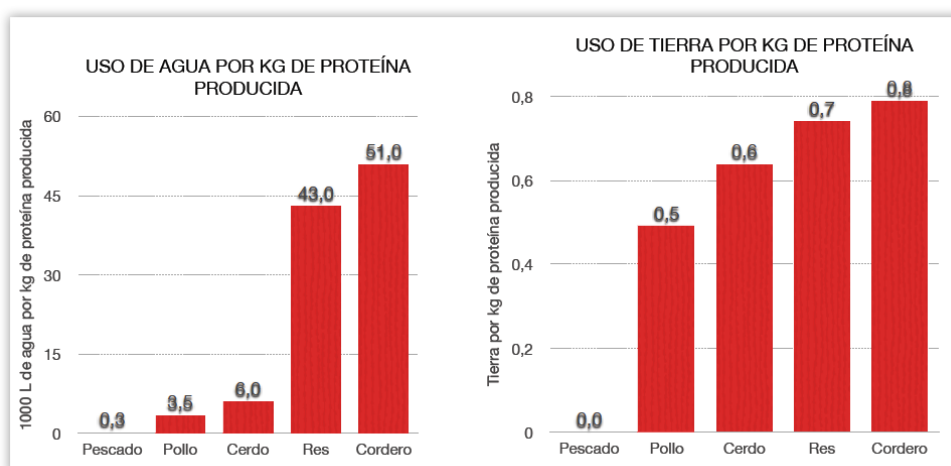
La avicultura es la segunda fuente de proteína menos contaminante, después de la pesca. Para producir 1 kg de proteína por medio de la avicultura solo se producen 3,5 kg de CO₂, 12 veces menos que en la ganadería (ver gráfico 14); también es la práctica que consume menos agua y tierra (ver gráfico 15), dos recursos de alta demanda y cada vez menor disponibilidad (Wages, 2014).

Gráfico 14. Producción de CO₂ por Kg de proteína



Fuente: tomada de (Wages, 2014)

Gráfico 15. Uso de agua y tierra por kg de proteína producida



Fuente: tomada de (Wages, 2014)

Fenavi, cuenta con un programa encargado de planear y ejecutar las actividades que permitan fortalecer el mercado avícola nacional, así como el oportuno acompañamiento a los avicultores en sus procesos productivos; este propósito busca transformar empresarios tanto grandes, como medianos y pequeños, abrir nuevos espacios de mercado para el aprovechamiento de los mismos, dar apoyo técnico en sanidad y salubridad y finalmente y el más importante de los aspectos, la lucha contra la informalidad. En Colombia, las autoridades integran sus búsquedas hacia la informalidad del sector, con comercialización indebida de aves de corral y traspato, plantas de sacrificio no certificadas, y transporte ilegal de aves (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019b).

El sector avícola donó 875 toneladas de pollo y 4,3 millones de huevos a través de los avicultores afiliados a Fenavi que unieron esfuerzos entre los sectores público y privado para ayudar a la población vulnerable, incluidos los adultos mayores, en especial de las zonas de influencia de las granjas productoras por la situación económica y social que afronta el país debida el aislamiento obligatorio que decretó el Gobierno nacional en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19.

9.1.3.4 Entorno tecnológico

A través del uso de tecnologías de punta, así como de procesos y procedimientos estandarizados la avicultura de hoy busca maximizar sus insumos para beneficiar a los consumidores (González, 2019).

En esos aspectos es importante destacar los sistemas de ambiente controlado en granja, que permiten garantizar la temperatura idónea para las aves; los sistemas de alimentación y bebederos, que reducen al máximo el desperdicio y que van en línea con una producción sostenible y el manejo de la información en tiempo real, lo que permite ajustar desviaciones para lograr un seguimiento “en línea” del proceso de producción. (González, 2019, prr. 3).

Incluso las tecnologías han ido más allá de las granjas generando energía a partir de la gallinaza y pollinaza, además de optimizar el recurso hídrico que se rehúsa desde la producción (González, 2019).

“El sector avícola en cuanto al subsector del pollo tuvo una transformación muy grande hace unos cuatro o cinco años mientras se negociaba el TLC, los avicultores le apostaron a tecnificación de sus granjas y plantas con ambiente controlado y esto hizo que el país hoy se pueda defender y ser competitivo incluso con el producto americano. En el huevo también hay muchos avances, tenemos las últimas tecnologías tanto para producción como para clasificación de huevos, en esto estamos a la vanguardia”, señaló Luis Fernando Tascón, gerente general de Santa Anita Nápoles. (González, 2019).

Se espera que en 2023 o 2024 se realice una introducción a nivel industrial de carne cultivada, una prueba de concepto que se presentó al mundo en 2013 por Mosa Meat, una empresa holandesa y que pretende producir pollo o huevo sin animales mediante agricultura celular (Industria Avícola, 2020).

Para que Colombia siga avanzando en términos tecnológicos e innovadores, el sector debe realizar grandes inversiones que en cierta medida ya se vienen adelantando. El sector avícola se encuentra en este momento en proceso de crecimiento y expansión y es por este motivo que las grandes compañías a nivel nacional ya están realizando dichas transformaciones importantes para la productividad y el desempeño del campo en el mercado.

Cada vez son más las granjas con ambiente controlado que existen en el territorio, mostrando con esto el gran musculo financiero que hay detrás del sector, Empresas con grandes proyectos de crecimiento y ampliación en su producción, al igual que compañías con una mayor capacidad de distribución.

La avicultura es el sector agropecuario más avanzado del país en el uso de internet para sus diferentes procesos productivos, pues de 5.627 granjas unas 2.000 ya tienen implementadas algunas de estas herramientas, es decir el 35,5 % (Arias, 2018).

Las investigaciones tecnológicas se acercan cada vez más a una comunicación directa con las aves, donde por medio de su temperatura, actuaciones, entre otros, el sistema detecte automáticamente lo que estas requieran. Algunas de las tecnologías que se usarán serán inteligencia artificial, sensores para monitoreo individual, realidad virtual, robots, entre otros.

En la actualidad, más del 80% de las granjas avícolas recolectan los datos y realizan el procesamiento de la información a través de internet. Información para el correcto levante de las aves de corral tales como alimento suministrado, temperatura, calidad del aire y humedad.

Las oportunidades que el sector tecnológico tiene en el sector agropecuario son incalculables, pues si bien es cierto se está avanzando en el tema, aún el país está subdesarrollado y tiene mucha posibilidad de esparcimiento.

El SNIA es la entidad se encarga de proveer a todo el sector de información importante para la cadena de producción, tal como información monitoreada de suelos, agua y vegetación, alertas y pronósticos, entre otros. Dicha información la requieren las empresas para incrementar su productividad en sus procesos y se caracteriza por estar respaldada por sistemas tecnológicos que garantizan la veracidad de la información.

En plantas de incubación, un gran avance tecnológico que marca una gran diferencia es el uso de la maquina IN-NOVO para vacunación en huevo. Esta máquina cuenta con la garantía

de que toda la producción avícola es 100% vacunada. Esto genera un mayor rendimiento en campo por parte de las aves y una mayor agilidad en el proceso de nacimiento del pollito de un día (ver tabla 18).

Tabla 18. Resultados de rendimiento en pollos vacunados vía in-ovo frente a pollos vacunados vía subcutánea en 3 pruebas controladas e independientes

	1993 (1)	2000 (2)	2005 (3)
NACIMIENTO	+0,04% frente al lote control	+0,88% frente al lote control	- 0,14% frente al lote control
MORTALIDAD	=0,00% frente al lote control	- 0,19% frente al lote control	- 0,21% frente al lote control
PESOS CORPORALES	+9,10g frente al lote control	+50.00g frente al lote control	+16,00g frente al lote control
ÍNDICE DE CONVERSIÓN	-0,019 frente al lote control	-0,020 frente al lote control	-0,012 frente al lote control

Fuente: tomada de (Villalobos & Sánchez, 2018)

Entre los múltiples beneficios que tiene esta tecnología se encuentra el adecuado consumo de la vacuna, lo que evita un alto desperdicio y con esto un sobrecosto para las empresas incubadoras.

9.1.4 Microentorno

A continuación, se describen los conceptos del microentorno que no se tuvieron en cuenta en el análisis interno.

9.1.4.1 Proveedores

Como se ha mencionado anteriormente, la compañía en estudio pertenece a un sector económico que en Colombia es reconocido por ser estable en general, aunque cuente con unos lapsos estacionales críticos de baja del mercado que en los últimos años ha sido impredecible para muchos expertos.

Los proveedores que están directamente relacionados con la actividad principal de la compañía son los Laboratorios de salud animal y las casas genéticas que proveen la genética que se produce.

La presidencia de la empresa de estudio es la encargada directamente de realizar las negociaciones con estos dos proveedores principales, por la importancia que esto trae

consigo. Estos negocios se hacen para toda la compañía a nivel nacional lo que los convierte en un cliente representativo para ellos.

Los laboratorios son los encargados de proveer todas las vacunas que se le aplican a las aves en todo su proceso, es decir desde las abuelas reproductoras hasta el pollito en su primer día de nacido. También son quienes se encargan de los productos de desinfección en granjas y plantas. Los clientes productores son libres de elegir que vacunación desean aplicar según los requerimientos técnicos de sus granjas, sin embargo, para los clientes de distribución la compañía según la negociación que tenga con determinado laboratorio, es libre de poner la vacuna que desee siempre y cuando cumpla las normas previstas por la ley. Es importante aclarar que el costo de esta vacunación se traslada completo al cliente con un incremento por servicio de aplicación.

Por su parte, la casa genética la cual provee la genética que la compañía produce, al ser un solo proveedor se convierte en indispensable. Si bien es cierto que las compras que se efectúan a esté no son constantes, son compras muy representativas económicamente.

9.1.4.2 Canales

En la línea de Pollito y Pollita de un día existen dos canales claramente establecidos los cuales son Clientes Productores y Distribuidores. Los clientes productores son quienes se encargan de recibir el pollo, engordarlo, sacrificarlo y entregarlo a sus clientes. Los clientes distribuidores son quienes reciben el producto y duran poco tiempo con él, de forma rápida lo comercializan.

Existen diferencias entre los dos canales que se manejan, una de ellas es que el cliente productor tiene un precio más bajo y el distribuidor por comprar en cantidades muy inferiores tiene un precio más alto. Adicional a esto, los clientes productores debido al volumen de compra que tienen, normalmente pagan con plazos de crédito mientras que el canal de distribución es en un 60% cartería contado.

Los dos canales son sumamente importantes para el cumplimiento de metas y presupuesto, el canal de productores es volumen, gran cantidad de producto producido. Por el contrario, el canal de distribución es más pequeño, sin embargo, todo el esfuerzo de la compañía siempre es apuntar a que este sea el canal que tenga mayor crecimiento.

9.1.4.3 Públicos (accionistas, empleados y sindicatos)

El talento humano de la empresa de estudio es el bien máspreciado de está, en 2018 y según datos de la encuesta realizada de clima organizacional la empresa consiguió una puntuación sobre el 85% de aprobación por parte de sus colaboradores, obteniendo una puntuación del 93% en la pregunta ¿Recomendaría la compañía a un conocido para que trabaje en ella?

Entre las políticas que tiene la empresa de estudio se destaca la labor social y humanitaria, consiguiendo con esto empleados entregados, leales y sobre todo con un gran sentido de pertenencia.

Como parte del grupo de personas externas que tienen relación 100% con la compañía están las entidades del sector financiero, quienes aportan un valor importante a la labor de la empresa, quienes se encargan de recaudar todos los dineros y también de colocar sus productos constantemente a disposición para la compra de materias primas y pago de proveedores; siendo aliados estratégicos importantes que por los años de trayectoria y experiencia en el sector se han caracterizado por continuar ahí.

9.1.5 Matrices

Una vez analizada la situación interna, se identificaron las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa de estudio (ver tabla 19) que permitirá evaluar los factores internos y externos (ver tablas 11 y 12) que orientaran las estrategias de este plan de mercadeo.

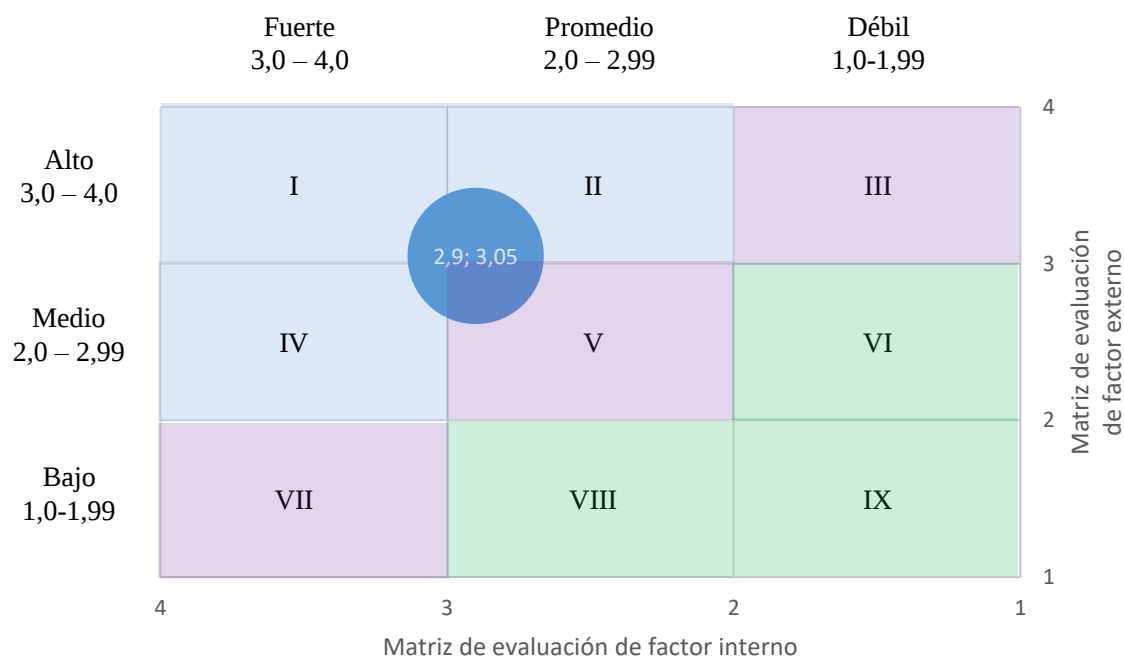
Tabla 19. Matriz DOFA para la empresa de estudio

FACTORES	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS (Empresa)	FORTALEZAS Empresa con presencia a nivel nacional, top 20 nivel Latinoamérica y top 10 nivel nacional. Única comercializadora avícola del país con servicio de vacunación innovo en planta de incubación. Aliados estratégicos de gran reconocimiento (ITALCOL). Modelo robusto de distribución que llega a lugares de difícil acceso.	DEBILIDADES Reclamaciones con tiempos de respuesta lento. Deficientes habilidades de marketing (promoción). Comercialización de una sola raza de producto.
EXTERNOS (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES Crecimiento de mercados emergentes. Inversión tecnológica para mejorar procesos. Mejoras en métodos de distribución.	AMENAZAS Mayor regulación gubernamental (ICA). Devaluación acelerada del peso frente al dólar. Deficiencia en medios de transporte para zona rural. Competencia con mejores estrategias de comunicación y mercadeo (promoción).

Fuente: elaboración propia

Como resultado de la Matrices de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y Externos (MEFE) se grafican los resultados y se identifican el tipo de estrategias a desarrollar según la ubicación de la burbuja (ver gráfico 16). Los cuadrantes I, II y IV indican estrategias de crecimiento y construcción, los cuadrantes III, V y VII estrategias para retener y mantener y los cuadrantes VI, VIII y IX estrategias para cosechar o desinvertir. La empresa de estudio debe orientar sus estrategias al crecimiento, construcción retención y conservación de la misma, a través de acciones de integración, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos que incluyen una fuerte inversión.

Gráfico 16. Matriz de evaluación de factores internos y externos



Fuente: elaboración propia

9.2 PLAN DE MERCADEO

9.2.1 Objetivos de Mercadeo

- Incrementar las ventas del canal de distribución en la regional occidente.
- Reducir las reclamaciones de clientes por sexaje, disparidad y logística.
- Fortalecer las habilidades de mercadeo en el factor promoción.
- Diseñar acciones sostenibles dentro del proceso.

9.2.2 Estrategias

Para lograr los objetivos de mercadeo propuestos, este plan de mercadeo desarrollará estrategias de 1) penetración de mercado, 2) desarrollo de mercado, 3) desarrollo de productos y 4) Diversificación.

9.2.2.1 Penetración en el Mercado

Con el desarrollo de esta estrategia se conseguirá que los clientes actuales de la empresa de estudio obtengan un crecimiento de sus negocios y con esto una mayor capacidad de compra.

Este aumento significativo del mercado consolidará las acciones de Fidelización de clientes y el buen servicio Post Venta.

9.2.2.2 Desarrollo de mercados

Expandir el rango de influencia llegando a nuevos clientes que permitan un crecimiento y un desarrollo del mercado actual de la empresa de estudio, con esto se pretende alcanzar un crecimiento porcentual de participación en el territorio nacional.

Actualmente se cuenta con la capacidad de producción y el capital económico para realizar el desarrollo del mercado, adicional pretende llegar a mercados inexplorados.

9.2.2.3 Desarrollo de productos

Con esta estrategia se pretende explorar nuevas formas de realizar los procesos de forma sostenible y amigable con el medio ambiente, desde el aprovechamiento del máximo de recursos y/o “desechos” de la empresa de estudio.

9.2.2.4 Diferenciación

Es una estrategia que nos permitirá ofrecer un valor diferencial frente a la competencia, consiguiendo además conocer de manera más profunda a nuestros clientes y sus preferencias y expectativas con relación a la empresa de estudio.

Se llegará de una forma personalizada y eficaz a los usuarios con información de primera mano y acorde a sus necesidades.

A demás buscara generar acciones de mejorar en los procesos que reduzcan los índices de reclamaciones realizadas por los clientes y su inconformidad.

9.2.3 Planes de Acción (tácticas)

Tabla 20. Acciones a realizar en empresa de estudio 2020

OBJETIVOS MERCADEO	ESTRATEGIAS	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	INDICADOR(ES) DE CONTROL	GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
Incrementar las ventas del canal de distribución en la regional occidente.	Desarrollo de mercados	Promocionar la marca a través de Participación en eventos agrícolas a nivel regional y nacional.	Mercadeo	Corto Plazo	# clientes potenciales que asistieron al evento / Total de personas asistentes al evento	30% de Cumplimiento esperado
		Ampliar la cobertura que actualmente se tiene en los Departamentos de Putumayo y Choco. El putumayo incursionando envíos aeroportuarios y el Choco con distribución desde la Virginia	Comercial	Mediano Plazo	# De clientes vinculados en el mes para cada zona / # De clientes censados para cada zona	50% de Cobertura al final del año
	Penetración en el mercado	Fidelizar a los clientes por medio de capacitaciones a sus clientes con contenido de temas específicos de cada negocio, esto con miras de incrementar su portafolio de compra, incentivar la referenciación con otros clientes e incrementar las ventas.	Comercial y Personal Técnico	Corto Plazo	Diferencia ventas periodo cliente capacitado/ Ventas Periodo anterior Cliente capacitado	80% del total de clientes
		Crear capacitaciones en temas administrativos como contabilidad, servicio al cliente, comunicación asertiva, entre otros. Todo esto para el personal de apoyo de nuestros clientes como lo son Auxiliares administrativos, mensajeros, asesores, administradores de punto.	Comercial y Personal Técnico	Mediano Plazo		

Continúa

OBJETIVOS MERCADEO	ESTRATEGIAS	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	INDICADOR(ES) DE CONTROL	GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
Reducir reclamaciones de clientes.	Desarrollo de producto	Realizar un estudio de métodos que permita identificar y mejorar las fallas en el proceso relacionadas con logística, disparidad y Sexaje.	Producción y Comercial	Mediano Plazo	Diferencia de reclamación del periodo / Reclamaciones periodo anterior	< 2% de variación
Fortalecer el factor de mercadeo: promoción.	Desarrollo de mercados	Realizar una investigación y un análisis de nivel de recordación de marca y satisfacción del cliente, incorporación de nuevos clientes y re vinculación.	Mercadeo	Corto Plazo	Sumatoria de resultado de investigaciones / # total de investigaciones	80% de Resultado
		Realizar una investigación y un análisis de rotación de clientes nivel de deserción	Mercadeo	Corto Plazo	Cientes que desertan / # Total de clientes	< 2% de variación
		Patrocinar eventos y otorgar bonificaciones de Producto en dichos eventos donde los participantes son nuestros clientes.	Mercadeo	Corto Plazo	Total de producto bonificado por evento en el periodo / Total de producto vendido en el periodo	10% Cumplimiento esperado
	Diferenciación	Buscar alternativas de empaques amigables con el medio ambiente para la entrega de producto	Mercadeo	Corto Plazo	Producto con empaque amigable con el medio ambiente/ Total de producto entregado a cliente	50% Cumplimiento esperado
Diseñar acciones sostenibles dentro del proceso.	Diseño de producto	Realizar un estudio de desechos y residuos derivados de la incubación como propuesta de aprovechamiento de recursos (producción de bioenergía y aprovechamiento de desechos del matadero)	Producción y Comercial	Largo Plazo	# de Proyectos de aprovechamiento de recursos a realizar / # Proyectos de aprovechamiento de recursos propuestos	20% Cumplimiento esperado

Fuente: elaboración propia

9.2.4 Cronograma

Tabla 21. Cronograma de ejecución del plan de mercadeo para la empresa de estudio 2020

OBJETIVOS MERCADEO	ESTRATEGIAS	ACCIONES A REALIZAR	ACTIVIDADES	MES											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Incrementar las ventas del canal de distribución en la regional occidente.	Desarrollo de mercados	Promocionar la marca a través de Participación en eventos agrícolas a nivel regional y nacional.	Patrocinio, Realización de pendones y souvenirs												
		Ampliar la cobertura que actualmente se tiene en los Departamentos de Putumayo y Choco. El putumayo incursionando envíos aeroportuarios y el Choco con distribución desde la Virginia Risaralda	Desplazamiento del personal comercial a la zona												
	Penetración en el mercado	Fidelizar a los clientes por medio de capacitaciones a sus clientes con contenido de temas específicos de cada negocio, esto con miras de incrementar su portafolio de compra, incentivar la referenciación con otros clientes e incrementar las ventas.	Visita del personal técnico y comercial, refrigerio y souvenir												
		Crear capacitaciones en temas administrativos como contabilidad, servicio al cliente, comunicación asertiva, entre otros. Todo esto para el personal de apoyo de nuestros clientes como lo son Auxiliares administrativos, mensajeros, asesores, administradores de punto.	Visita del personal técnico y comercial, refrigerio y souvenir												
Reducir reclamaciones de clientes.	Desarrollo de producto	Realizar un estudio de métodos que permita identificar y mejorar las fallas en el proceso relacionadas con logística y producción (disparidad y Sexaje.)	Estudio de método												

Continúa

OBJETIVOS MERCADEO	ESTRATEGIAS	ACCIONES A REALIZAR	ACTIVIDADES	MES											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fortalecer el factor de mercadeo: promoción.	Desarrollo de mercados	Realizar una investigación y un análisis de nivel de recordación de marca y satisfacción del cliente, incorporación de nuevos clientes y re vinculación.	Investigación												
		Realizar una investigación y un análisis de rotación de clientes nivel de deserción	Investigación												
		Patrocinar eventos y otorgar bonificaciones de Producto en dichos eventos donde los participantes son nuestros clientes.	Bonificaciones de producto												
	Diferenciación	Buscar alternativas de empaques amigables con el medio ambiente para la entrega de producto	Empaque sostenible												
Diseñar acciones sostenibles dentro del proceso.	Diseño de producto	Realizar un estudio de desechos y residuos derivados de la incubación como propuesta de aprovechamiento de recursos (producción de bioenergía y aprovechamiento de desechos del matadero)	Estudio de desechos												

Fuente: elaboración propia.

9.2.5 Presupuesto

Tabla 22. Presupuesto plan de mercadeo 2020 para la empresa de estudio (millones COP)

ACCIONES A REALIZAR	ACTIVIDADES	CANT	VR.UND	VR.TOTAL PPTO	MES											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Promocionar la marca a través de Participación en eventos agrícolas a nivel regional y nacional.	Patrocinio, Realización de pendones y souvenirs	3	3,0	\$ 9,0			\$3,0				\$3,0				\$3,0	
Ampliar la cobertura que actualmente se tiene en los Departamentos de Putumayo y Choco. El putumayo incursionando envíos aeroportuarios y el Choco con distribución desde la Virginia Risaralda	Desplazamiento del personal comercial a la zona	11	0,5	\$ 5,5		\$0,5	\$0,5	\$0,5	\$0,5	\$0,5	\$0,5	\$0,5	\$0,5	\$0,5	\$0,5	\$0,5
Fidelizar a los clientes por medio de capacitaciones a sus clientes con contenido de temas específicos de cada negocio, esto con miras de incrementar su portafolio de compra, incentivar la referenciación con otros clientes e incrementar las ventas.	Visita del personal técnico y comercial, refrigerio y souvenir	18	0,3	\$ 4,5	\$0,8		\$0,8		\$0,8		\$0,8		\$0,8		\$0,8	
Crear capacitaciones en temas administrativos como contabilidad, servicio al cliente, comunicación asertiva, entre otros. Todo esto para el personal de apoyo de nuestros clientes como lo son Auxiliares administrativos, mensajeros, asesores, administradores de punto.	Visita del personal técnico y comercial, refrigerio y souvenir	18	0,3	\$ 4,5		\$0,8		\$0,8		\$0,8		\$0,8		\$0,8		\$0,8
Realizar un estudio de métodos que permita identificar y mejorar las fallas en el proceso relacionadas con logística y producción (disparidad y Sexaje.)	Estudio de método	1	10,0	\$ 10,0						\$3,0	\$3,0	\$4,0				

Continúa

ACCIONES A REALIZAR	ACTIVIDADES	CANT	VR.UND	VR.TOTAL PPTO	MES											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizar una investigación y un análisis de nivel de recordación de marca y satisfacción del cliente, incorporación de nuevos clientes y re vinculación.	Investigación	1	15,0	\$ 15,0			\$5,0	\$5,0	\$5,0							
Realizar una investigación y un análisis de rotación de clientes nivel de deserción	Investigación	1	15,0	\$ 15,0										\$5,0	\$5,0	\$5,0
Patrocinar eventos y otorgar bonificaciones de Producto en dichos eventos donde los participantes son nuestros clientes.	Bonificaciones de producto	4	1,0	\$ 4,0		\$1,0			\$1,0			\$1,0			\$1,0	
Buscar alternativas de empaques amigables con el medio ambiente para la entrega de producto	Empaque sostenible	12000	0,001	\$ 12,0						\$3,0	\$3,0	\$3,0	\$3,0			
Realizar un estudio de desechos y residuos derivados de la incubación como propuesta de aprovechamiento de recursos (producción de bioenergía y aprovechamiento de desechos del matadero)	Estudio de desechos	1	12,0	\$ 12,0					\$2,0	\$2,0	\$2,0	\$2,0	\$2,0	\$2,0		
TOTAL PRESUPUESTO				\$ 91,5												

Fuente: elaboración propia

9.3 INDICADORES DE CONTROL Y MEDICIÓN DE RESULTADOS

Con el desarrollo de este plan de mercadeo, se espera que la empresa de estudio aumente su participación en el mercado en un 7%, crezca sus ventas en un 11% y de forma paralela se fidelicen los clientes actuales con una preferencia de marca equivalente al 80% del total de clientes.

Para realizar el seguimiento al cumplimiento del plan de mercadeo se deben llevar los indicadores de control propuestos en la tabla 23 y que se pueden diligenciar en los formatos del anexo 1, las casillas N correspondiente al numerador y casilla D correspondiente al denominador de cada indicador según la información de cada ficha.

Tabla 23. Indicadores de control al plan de mercadeo 2020 para la empresa de estudio

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ECUACIÓN	GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
Asistencia de eventos agrícolas	Conocer el porcentaje de la población del sector pertenece a la base de datos de clientes. Teniendo en cuenta este indicador se podrá incrementar el número total de clientes.	$\frac{\# \text{ clientes potenciales que asistieron al evento}}{\text{Total de personas asistentes al evento}}$	30% de Cumplimiento esperado
Cobertura de Mercado	Conocer cual es el incremento porcentual de clientes nuevos en las zonas del Putumayo y del Choco partiendo del censo de distribuidoras agropecuarias de cada zona. El resultado de este indicador mostrará la buena gestión del equipo comercial.	$\frac{\# \text{ De clientes vinculados en el mes para cada zona}}{\# \text{ De clientes censados para cada zona}}$	50% de Cobertura al final del año
Capacitación de clientes	Conocer el impacto comercial en cifras que tienen tanto las capacitaciones técnicas para clientes de los clientes distribuidores como las de sus colaboradores. Si el resultado de este indicador no es el esperado, se debe implementar una estrategia de desarrollo de mercados donde se investigue puntualmente los clientes capacitados para conocer el nivel de satisfacción del producto.	$\frac{\text{Diferencia ventas periodo cliente capacitado}}{\text{Ventas Periodo anterior Cliente capacitado}}$	80% del total de clientes
Reclamación de Clientes	Conocer la disminución de reclamaciones presentadas por clientes de distribución con relación a Logística, Disparidad y Sexaje. Con base en el resultado de este indicador se conocerá la necesidad de revisar nuevamente los procesos mencionados	$\frac{\text{Diferencia de reclamación del periodo}}{\text{Reclamaciones periodo anterior}}$	< 2% de variación

Continúa

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ECUACIÓN	GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
Satisfacción de Clientes	Conocer el nivel de satisfacción de los clientes y la recordación que estos tienen de la marca. Si el resultado de este indicador es negativo o esta por debajo del índice de cumplimiento es necesario reforzar la estrategia de penetración de mercado	Sumatoria de resultado de investigaciones / # total de investigaciones	80% de Resultado
Rotación de Clientes	Conocer el porcentaje de clientes que se retiran de la compañía y a través de la investigación saber sus motivos. Con base en la información de este indicador se podrá estimar fallas en la cadena de valor y se deberá reforzar una estrategia de penetración de mercados	Clientes que desertan / # Total de clientes	< 2%
Bonificación de Productos en Eventos	Controlar que cantidad de producto se esta bonificando en dichos eventos.	Total de producto bonificado por evento en el periodo / Total de producto vendido en el periodo	10% Cumplimiento esperado
Empaque sostenible	Conocer que nivel de aceptación tiene el empaque sostenible entre los clientes por medio del incremento de ventas o el sostenimiento de las mismas	Producto con empaque amigable con el medio ambiente/ Total de producto entregado a cliente	50% Cumplimiento esperado
Aprovechamiento de recursos	Explorar un nuevo mercado para la compañía que le permitira aprovechar residuos que actualmente se desechan y se paga para tal fin.	# de Proyectos de aprovechamiento de recursos a realizar / # Proyectos de aprovechamiento de recursos propuestos	20% Cumplimiento esperado

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La empresa de estudio es una de las principales empresas del sector avícola en Colombia top 10 nivel nacional y top 20 nivel Latinoamérica; con un alto potencial, siendo la única comercializadora avícola del país con servicio de vacunación innovo en planta de incubación, que cuenta con 1) aliados estratégicos de gran reconocimiento como ITALCOL y 2) un modelo robusto de distribución que llega a lugares de difícil acceso. Sin embargo, los tiempos de reclamaciones por disparidad, sexaje y distribución son lentos además de que sus habilidades de mercadeo relacionadas con el elemento de promoción son deficientes y solo comercializa una sola raza de producto.

El sector avícola se encuentra en crecimiento principalmente por factores como cambios en los hábitos alimenticios y bajo precio en comparación a otros tipos de proteína como pescado, carne de res, carne de cerdo, entre otras; así mismo las regulaciones gubernamentales cada vez son mayores y aunque hay factores que afectan este sector negativamente como 1) la devaluación acelerada del peso frente al dólar y 2) deficiencias en la infraestructura vial en la zona rural, es un sector altamente competitivo y con fuertes barreras de ingreso; en este sentido fue de gran importancia estructurar el plan de mercadeo de la empresa de estudio que permitió identificar y evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas así como proponer estrategias (especialmente del elemento de promoción de la mezcla de mercadeo) que potencialicen sus resultados a través indicadores de control.

Se recomendó invertir en estrategias relacionadas al desarrollo de productos (alternativas de innovación y creatividad) especialmente en estudios para tecnificar sus procesos y reaprovechar desechos, economías de escala y participación en el mercado, realizando análisis periódicos a través de seguimiento con los indicadores de control propuestos.

De igual manera se recomienda realizar estudios relacionados con el consumidor actual y potencial relacionados con la segmentación 1) demográfica: edad, genero, nivel de compra, estrato, escolaridad; y patrones de compra (cuanto y cada cuanto consume) y 2) psicográfica: uso del tiempo libre para definir estrategias de comunicación y publicidad, hobbies, aficiones y hábitos de uso.

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

Indicador 1. % de variación de reclamaciones de clientes

EMPRESA DE ESTUDIO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INFORMACIÓN ESTRATÉGICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS FICHA TÉCNICA DE FORMULACIÓN DE INDICADORES		MEDE01.07.01.18.P05.F02	
			VERSIÓN	1
			FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	19/04/2020

1. IDENTIFICACIÓN			
Indicador asociado a: Plan de mercadeo Procesos X Trámites y servicios Otro ¿Cuál?		Tipo de Indicador Eficiencia Eficacia X Efectividad Otro ¿cual?	
		Código del Indicador MMDS01.04.18.FT01	

Descripción	
Plan de Mercadeo	Vigencia:
	Objetivo de mercadeo:
	Línea estratégica:

2. METADATO DEL INDICADOR	
Componente	Descripción
Nombre del indicador	% de variación de reclamaciones de clientes por fallas en el proceso
Objetivo del indicador	Reducir las fallas en el proceso que se convierten en reclamaciones de clientes, especialmente relacionadas con logística, disparidad y sexaje.
Rangos de cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio < 2% Cumplimiento medio 2% < 3% Cumplimiento crítico > 3%
Unidad de medida	Porcentaje
Ecuación	$\frac{\text{Numerador (N): } X_i - X_{i-1}}{\text{Denominador (D): } X_{i-1}} \times 100$
Definición de variables de la fórmula	X = cantidad reclamaciones realizadas por los clientes relacionadas con logística, disparidad y/o sexaje. i { periodo actual }
Línea de base	En construcción
Periodicidad de medición	Mensual
Responsable	Producción y Comercial

3. REGISTRO Y CONTROL							
Periodo	Meta del periodo*	N	D	Resultado (%)	% cumplimiento	Análisis y Observaciones	Acciones de Mejora
Jul	2%			#¡DIV/0!			
Ago	2%			#¡DIV/0!			
Sep	2%			#¡DIV/0!			
Oct	2%			#¡DIV/0!			
Nov	2%			#¡DIV/0!			
Dic	2%			#¡DIV/0!			
Fecha de elaboración de la ficha técnica	05/abr/2020				Fecha de actualización de la ficha técnica	19/abr/2019	

* Si aplica

Indicador 2. % de nivel de recordación de marca, satisfacción, incorporación y re vinculación de cleintes

EMPRESA DE ESTUDIO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INFORMACIÓN ESTRATÉGICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS FICHA TÉCNICA DE FORMULACIÓN DE INDICADORES		MEDE01.07.01.18.P05.F02	
			VERSIÓN	1
			FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	19/04/2020

1. IDENTIFICACIÓN

Indicador asociado a:		Tipo de Indicador		Código del Indicador
Plan de mercadeo	X	Eficiencia	X	MMDS01.04.18.FT01
Procesos		Eficacia		
Trámites y servicios		Efectividad		
Otro ¿Cuál?		Otro ¿cual?		

Descripción		
Plan de Mercadeo	Vigencia:	2020
	Objetivo de mercadeo:	Fortalecer el factor de mercadeo: promoción
	Línea estratégica:	Desarrollo de mercados

2. METADATO DEL INDICADOR

Componente	Descripción
Nombre del indicador	% de nivel de recordación de marca, satisfacción del cliente, incorporación de nuevos clientes, re vinculación
Objetivo del indicador	Conocer los índices de recordación de marca, satisfacción del cliente, incorporación de nuevos clientes y re vinculación de los clientes
Rangos de cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio > 80% Cumplimiento medio 80% < 70% Cumplimiento crítico < 70 %
Unidad de medida	Porcentaje
Ecuación	Numerador (N): $\sum X_i$ Denominador (D): $\sum X$ x 100
Definición de variables de la fórmula	X = Investigaciones realizadas i: { de nivel de recordación de marca, satisfacción del cliente, incorporación de nuevos clientes, re vinculación }
Línea de base	En construcción
Periodicidad de medición	Mensual
Responsable	Mercadeo

3. REGISTRO Y CONTROL

— Resultado (%) — Meta del periodo*

Periodo	Meta del periodo*	N	D	Resultado (%)	% cumplimiento	Análisis y Observaciones	Acciones de Mejora
Jul	13%			#¡DIV/0!			
Ago	27%			#¡DIV/0!			
Sep	40%			#¡DIV/0!			
Oct	53%			#¡DIV/0!			
Nov	67%			#¡DIV/0!			
Dic	80%			#¡DIV/0!			

Fecha de elaboración de la ficha técnica	05/abr/2020	Fecha de actualización de la ficha técnica	19/abr/2019
--	-------------	--	-------------

* Si aplica

Indicador 3. % de deserción de clientes

EMPRESA DE ESTUDIO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INFORMACIÓN ESTRATÉGICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS FICHA TÉCNICA DE FORMULACIÓN DE INDICADORES		MEDE01.07.01.18.P05.F02	
			VERSIÓN	1
			FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	19/04/2020

1. IDENTIFICACIÓN				
Indicador asociado a: Plan de mercadeo ☒ X Procesos ☐ Trámites y servicios ☐ Otro ¿Cuál? ☐		Tipo de Indicador Eficiencia ☐ Eficacia ☒ X Efectividad ☐ Otro ¿cual? ☐		Código del Indicador MMDS01.04.18.FT01

Descripción		
Plan de Mercadeo	Vigencia:	2020
	Objetivo de mercadeo:	Fortalecer el factor de mercadeo: promoción
	Línea estratégica:	Desarrollo de mercados

2. METADATO DEL INDICADOR	
Componente	Descripción
Nombre del indicador	% de deserción de clientes
Objetivo del indicador	Conocer la cantidad de clientes que desertan
Rangos de cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio < 2% Cumplimiento medio 2% < 3% Cumplimiento crítico > 3%
Unidad de medida	Porcentaje
Ecuación	Numerador (N): _____ X Denominador (D): _____ Y _____ x 100
Definición de variables de la fórmula	X = Numero de clientes que desertan Y = Numero total de clientes
Línea de base	En construcción
Periodicidad de medición	Mensual
Responsable	Mercadeo

3. REGISTRO Y CONTROL							
Periodo	Meta del periodo*	N	D	Resultado (%)	% cumplimiento	Análisis y Observaciones	Acciones de Mejora
Jul	2%			#1DIV/0!			
Ago	2%			#1DIV/0!			
Sep	2%			#1DIV/0!			
Oct	2%			#1DIV/0!			
Nov	2%			#1DIV/0!			
Dic	2%			#1DIV/0!			
Fecha de elaboración de la ficha técnica	05/abr/2020					Fecha de actualización de la ficha técnica	19/abr/2019

* Si aplica

Indicador 4. % de empaques amigables con el medio ambiente

EMPRESA DE ESTUDIO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INFORMACIÓN ESTRATÉGICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS FICHA TÉCNICA DE FORMULACIÓN DE INDICADORES		MEDE01.07.01.18.P05.F02	
			VERSIÓN	1
			FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	19/04/2020

1. IDENTIFICACIÓN				
Indicador asociado a: Plan de mercadeo: X Procesos: Trámites y servicios: Otro ¿Cuál?:		Tipo de Indicador Eficiencia: Eficacia: X Efectividad: Otro ¿cual?:		Código del Indicador MMDS01.04.18.FT01

Descripción		
Plan de Mercadeo	Vigencia:	2020
	Objetivo de mercadeo:	Fortalecer el factor de mercadeo: promoción
	Línea estratégica:	Diferenciación

2. METADATO DEL INDICADOR	
Componente	Descripción
Nombre del indicador	% de empaques amigables con el medio ambiente
Objetivo del indicador	Usar empaques amigables con el medio ambiente
Rangos de cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio > 50% Cumplimiento medio 50% < 40% Cumplimiento crítico < 40 %
Unidad de medida	Porcentaje
Ecuación	Numerador (N): X Denominador (D): Y x 100
Definición de variables de la fórmula	X = Producto con empaque amigable con el medio ambiente Y = Total de producto entregado a cliente
Línea de base	En construcción
Periodicidad de medición	Mensual
Responsable	Mercadeo

3. REGISTRO Y CONTROL							
Periodo	Meta del periodo*	N	D	Resultado (%)	% cumplimiento	Análisis y Observaciones	Acciones de Mejora
Jul	8%			#¡DIV/0!			
Ago	17%			#¡DIV/0!			
Sep	25%			#¡DIV/0!			
Oct	33%			#¡DIV/0!			
Nov	42%			#¡DIV/0!			
Dic	50%			#¡DIV/0!			
Fecha de elaboración de la ficha técnica	05/abr/2020					Fecha de actualización de la ficha técnica	19/abr/2019

* Si aplica

Indicador 5. % de proyectos de aprovechamiento de recursos

EMPRESA DE ESTUDIO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INFORMACIÓN ESTRATÉGICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS FICHA TÉCNICA DE FORMULACIÓN DE INDICADORES		MEDE01.07.01.18.P05.F02	
			VERSIÓN	1
			FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	19/04/2020

1. IDENTIFICACIÓN							
Indicador asociado a: Plan de mercadeo Procesos X Trámites y servicios Otro ¿Cuál?		Tipo de Indicador Eficiencia X Eficacia Efectividad Otro ¿cual?		Código del Indicador MMDS01.04.18.FT01			
Descripción							
Plan de Mercadeo	Vigencia:	2020					
	Objetivo de mercadeo:	Diseñar acciones sostenibles dentro del proceso.					
	Línea estratégica:	Diseño de producto					
2. METADATO DEL INDICADOR							
Componente	Descripción						
Nombre del indicador	% de proyectos de aprovechamiento de recursos						
Objetivo del indicador	Proponer proyectos relacionados con el aprovechamiento de recursos a partir de los desechos						
Rangos de cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio > 80% Cumplimiento medio 80% < 70% Cumplimiento crítico < 70 %						
Unidad de medida	Porcentaje						
Ecuación	Numerador (N): ΣX_i Denominador (D): ΣY_i x 100						
Definición de variables de la fórmula	X = Proyectos de aprovechamiento de recursos a realizar Y = Proyectos de aprovechamiento de recursos propuestos i: { desechos y/o residuos del proceso como Gallinaza, Cama, Mortalidad }						
Línea de base	En construcción						
Periodicidad de medición	Mensual						
Responsable	Mercadeo						
3. REGISTRO Y CONTROL							
Periodo	Meta del periodo*	N	D	Resultado (%)	% cumplimiento	Análisis y Observaciones	Acciones de Mejora
Jul	3%			#¡DIV/0!			
Ago	7%			#¡DIV/0!			
Sep	10%			#¡DIV/0!			
Oct	13%			#¡DIV/0!			
Nov	17%			#¡DIV/0!			
Dic	20%			#¡DIV/0!			
Fecha de elaboración de la ficha técnica	05/abr/2020					Fecha de actualización de la ficha técnica	19/abr/2019

* Si aplica

ANEXO 2. PLAN DE MERCADEO



PLAN DE 20
MERCADEO 20

Para una **empresa**
AGROAVÍCOLA del
Valle del Cauca

Somos una **empresa** **AGROAVÍCOLA** del *Valle del Cauca*

Líder en el mercado y reconocida como una de las principales empresas del sector avícola, ubicada en el **Top 10 nivel nacional** y **Top 20 nivel Latinoamérica**; con un alto potencial, siendo la única comercializadora avícola del país con servicio de vacunación in ovo en planta de incubación. Contamos con aliados estratégicos de gran reconocimiento como **ITALCOL** y un modelo robusto de distribución que llega a lugares de difícil acceso.



El sector **AVÍCOLA** en **COLOMBIA**

En Colombia el sector avícola está en **crecimiento** principalmente por factores como cambios en los hábitos alimenticios y bajo precio en comparación a otros tipos de proteína como pescado, carne de res, carne de cerdo, entre otras y aunque las regulaciones gubernamentales cada vez son mayores y existen factores que afectan el sector negativamente como la devaluación acelerada del peso frente al dólar y deficiencias en la infraestructura vial en la zona rural, es un sector **altamente competitivo** y con fuertes barreras de ingreso.

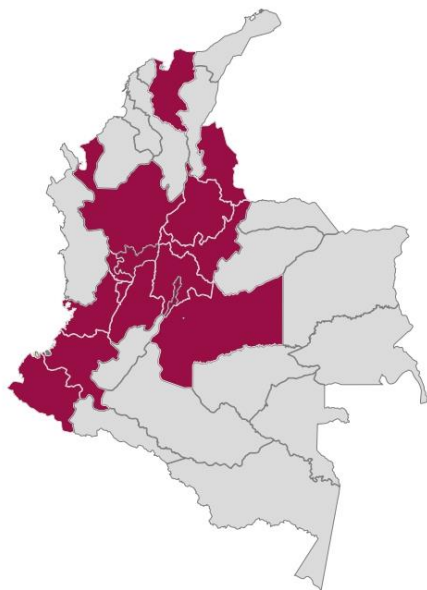
Análisis INTERNO

Somos una de las principales comercializadoras de genética avícola en Colombia con un **tamaño de mercado** en 2018 de \$ **310.065.726** que **creció** un **14%** con respecto al año 2017 según reportes del Emerging Markets Information Service (EMIS).

Nuestra **principal actividad** es prestar el servicio de **incubación, vacunación y cría** de aves de corral del gremio avicultor,

En los últimos años nos hemos consolidado en Colombia como la **empresa líder** en **genética avícola**, pionera y representante en Colombia de reconocidas razas de nivel mundial, como **Cobb Avian 48** y **Babcock**.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tamaño del mercado	133.819.045	175.985.859	196.424.649	247.888.420	272.191.853	310.065.726
Crecimiento del mercado		32%	12%	26%	10%	14%



Nuestra PRESENCIA

Nuestro **proceso administrativo principal** esta centralizado en la sede principal de **Palmira** Valle del Cauca.

Atendemos los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Tolima, Meta, Huila, Valle del Cauca, Santander, Eje Cafetero, Nariño, Costa Atlántica, Antioquia y Norte de Santander.

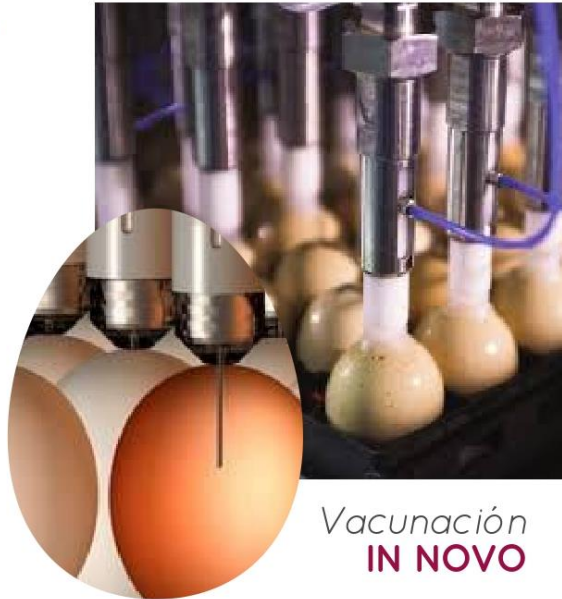
En 2019 **aumentamos** nuestra capacidad de producción **33%** con **6** maquinas incubadoras en la planta de Barcelona Quindío, equivalente aproximadamente a **90.000** pollitos de un día más por nacimiento.

Nuestro compromiso es **incrementar granjas reproductoras** que nos permitan **crecer la producción de huevo fértil** para conseguir mayor apalancamiento con el proceso de incubación, garantizar cargas full en todas las plantas y **sostener nuestra oferta de pollito y pollita de un día** a todas las regionales del país.

Análisis INTERNO

Nuestra **TECNOLOGÍA**

Somos la única empresa avícola en el país con la tecnología de **vacunación IN NOVO**, vacunamos los pollitos y pollitas tres días antes de su nacimiento, haciéndolo directamente en el huevo y garantizando una **confiabilidad** del **100%**, aportando agilidad en los procesos de entrega del producto a clientes.



Vacunación
IN NOVO

Nuestra **mezcla** de **MERCADEO**

Estamos renovando nuestra estrategia de **PROMOCIÓN**, nuestra estrategia de distribución nos permite llegar a lugares de difícil acceso.



Nuestros **aliados** estratégicos nos permiten ofrecer el mejor producto a **precios competitivos**



Nuestros **productores** están ubicados en las **GRANJAS** de ciudades, pueblos y corregimientos

Nuestros **distribuidores** están ubicados en las **GALERIAS** de ciudades, pueblos y corregimientos

Nuestra línea genética **ROSS** ofrece pollos altamente competitivos en relación al **crecimiento** y conversión de **alimento**

Nuestra línea genética **SASSO** ofrece aves más resistentes con **Pigmentación Natural** de la piel.

Nuestra línea genética **BABCOCK** de pollitas de un día ofrece un producto que logra **consumos** y **pesos** de una manera más fácil.

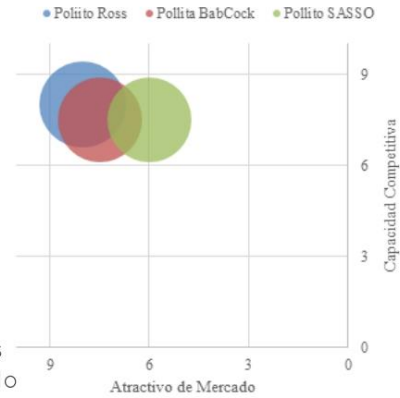


Nuestra cadena de VALOR

Centraremos nuestros esfuerzos en el **SERVICIO** a nuestros clientes, ofreciendo tiempos de respuesta ágiles, mejorando nuestros procesos de sexaje e igualdad en lotes.

Continuaremos construyendo nuestros productos, **INVIRTIENDO** los recursos necesarios para consolidarlos en el sector, siendo atractivos para el mercado y mejorando nuestro nivel de competitividad.

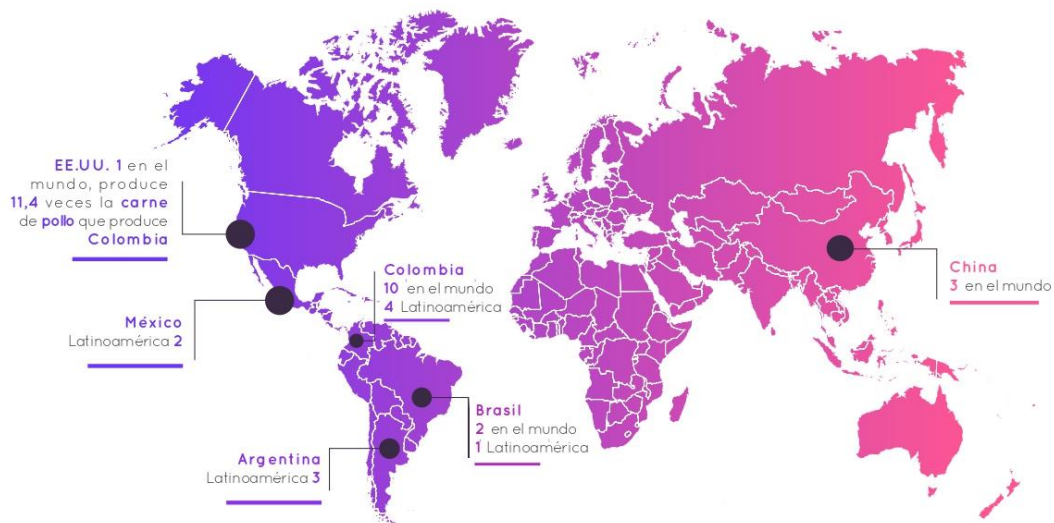
Análisis INTERNO



Matriz **MULTICRITERIO**

Análisis EXTERNO

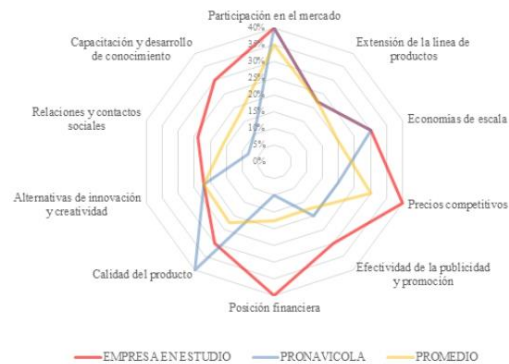
El **sector avícola** en Colombia se concentra en los departamentos de Santander, Cundinamarca, Valle (mayor productor de huevo) y Antioquia



Análisis EXTERNO

Nuestra COMPETENCIA

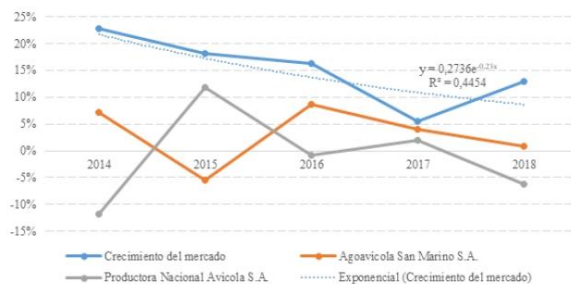
Las **fortalezas** de nuestro principal competidor son factores de participación de mercado, economías de escala, efectividad en la **publicidad y promoción**, calidad del producto e innovación y su mayor **debilidad** es el **precio**.



El **potencial de mercado** en 2018 con relación a las **principales comercializadoras** de genética avícola en Colombia fue de **\$540.389.825.000** según reportes del Emerging Markets Information Service (EMIS).

Potencial de **MERCADO** en la comercialización de **GENÉTICA AVÍCOLA** en **Colombia 2018** (COP Miles)

COMERCIALIZADORA	TOTAL INGRESO OPERATIVO	GANANCIA OPERATIVA (EBIT)	GANANCIA (PERDIDA) NETA	RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS (%)	RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL (%)
Nuestra empresa	310.065.726	7.819.634	3.674.449	1,84%	8,70%
Productora Nacional Avícola S.A.	80.469.838	8.470.229	2.353.040	2,04%	10,70%
Avícola Colombiana S.A. Avicol	102.079.850				
Colombiana de Incubación S.A.S. Incubacol	47.774.411				
TOTAL	540.389.825				



El MERCADO

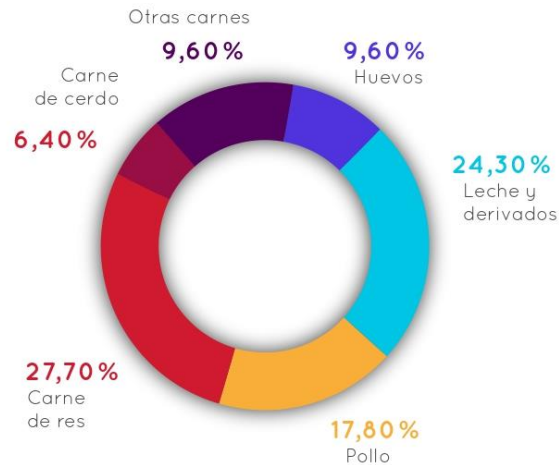
La tendencia de crecimiento del mercado en el sector avícola los últimos 5 años es decreciente, sin embargo nuestro mercado crece similar al del sector avícola en 2018.

Análisis EXTERNO

El MERCADO

Se estima que la producción mundial de carne de ave supere la producción de otras carnes y se **dinamice** tanto la producción como el comercio mundial de pollo y huevo, proyectando un **crecimiento del 3% anual** del comercio mundial avícola en los próximos ocho años, equivalentes a **347.000 millones de dólares en 2027**

“ La avicultura es la segunda fuente de proteína **menos contaminante**, después de la pesca. Para producir 1 kg de proteína por medio de la avicultura solo se producen 3,5 kg de CO₂, 12 veces menos que en la ganadería, también es la práctica que consume **menos agua y tierra** ”



Composición del gasto de las familias en carnes y lácteos.
Encuesta Nacional del Presupuesto de Hogares (ENPH) Colombia

El **consumo** de **pollo** y huevo sigue **creciendo**, principalmente porque estos productos se adaptan a la **capacidad adquisitiva** de los consumidores, que si bien ha mostrado incrementos en el precio, estos siguen siendo mejores que los de otro tipo de proteínas como el pescado, la carne de cerdo y/o res.

Se espera que en **2023** o **2024** se realice una **introducción** a nivel industrial de **carne cultivada**, una prueba de concepto que se presentó al mundo en 2013 por **Mosa Meat**, una empresa holandesa y que pretende **producir pollo** o **huevo sin animales** mediante agricultura celular.

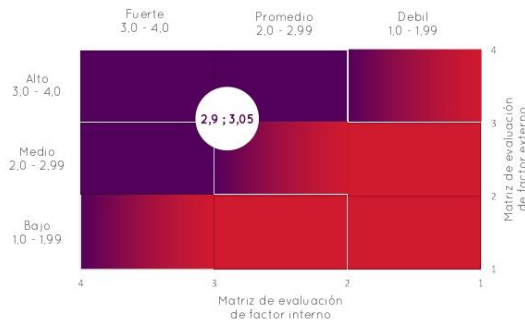
85%
de aprobación por
los colaboradores
Según encuesta de Clima Organizacional

Tenemos excelentes
relaciones con las
entidades financieras



Nuestras ESTRATEGIAS

Trabajaremos en estrategias de crecimiento, contrucción, retención y conservación de nuestra amada empresa. Reforzaremos nuestras acciones de integración, penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados y productos con una fuerte inversión.



Nuestra estrategia tiene como meta aumentar un 7% nuestra participación en el mercado y crecer 11% en ventas, mientras continuamos fidelizando nuestros clientes logrando el 80% de preferencia de marca.

Nuestros **CLIENTES**

Apoyaremos a que nuestros clientes **crezcan** y tengan una mayor **capacidad** de compra que consolide nuestras acciones de buen servicio y **fidelización**.

Nuevos **MERCADOS**

Aprovecharemos nuestra capacidad de producción y distribución para llegar a **mercados inexplorados**.

Seremos **ÚNICOS**

Llegaremos de forma **personalizada** y oportuna a nuestros clientes según sus **preferencias** y necesidades.

Nuevos **PRODUCTOS**

Exploraremos **nuevas formas** de realizar nuestros procesos de forma **sostenible** y **amigable** con el **medio ambiente**, aprovechando los **recursos** y/o **"desechos"**.

Nuestro PLAN

OBJETIVO MERCADEO	ESTRATEGIAS	ACCIONES A REALIZAR	ACTIVIDADES
Incrementar las ventas del canal de distribución en la regional occidente.	Desarrollo de mercados	Promocionar la marca a través de Participación en eventos agrícolas a nivel regional y nacional.	Patrocinio, Realización de pendones y souvenirs
		Ampliar la cobertura que actualmente se tiene en los Departamentos de Putumayo y Choco. El putumayo incursionando envíos aeroportuarios y el Choco con distribución desde la Virginia Risaralda	Desplazamiento del personal comercial a la zona
	Penetración en el mercado	Fidelizar a los clientes por medio de capacitaciones a sus clientes con contenido de temas específicos de cada negocio, esto con miras de incrementar su portafolio de compra, incentivar la referenciación con otros clientes e incrementar las ventas.	Visita del personal técnico y comercial, refrigerio y souvenir
		Crear capacitaciones en temas administrativos como contabilidad, servicio al cliente, comunicación asertiva, entre otros. Todo esto para el personal de apoyo de nuestros clientes como lo son Auxiliares administrativos, mensajeros, asesores, administradores de punto.	Visita del personal técnico y comercial, refrigerio y souvenir
Reducir reclamaciones de clientes.	Desarrollo de producto	Realizar un estudio de métodos que permita identificar y mejorar las fallas en el proceso relacionadas con logística y producción (disparidad y Sexaje.)	Estudio de método

Nuestro PLAN

OBJETIVO MERCADEO	ESTRATEGIAS	ACCIONES A REALIZAR	ACTIVIDADES
Fortalecer el factor de mercadeo: promoción.	Desarrollo de mercados	Realizar una investigación y un análisis de nivel de recordación de marca y satisfacción del cliente, incorporación de nuevos clientes y re vinculación.	Investigación
		Realizar una investigación y un análisis de rotación de clientes nivel de deserción	Investigación
		Patrocinar eventos y otorgar bonificaciones de Producto en dichos eventos donde los participantes son nuestros clientes.	Bonificaciones de producto
	Diferenciación	Buscar alternativas de empaques amigables con el medio ambiente para la entrega de producto	Empaque sostenible
Diseñar acciones sostenibles dentro del proceso.	Diseño de producto	Realizar un estudio de desechos y residuos derivados de la incubación como propuesta de aprovechamiento de recursos (producción de bioenergía y aprovechamiento de desechos del matadero)	Estudio de desechos

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agroavícola Sanmarino S.A. (2017). Quienes Somos. Recuperado 24 de abril de 2020, de <http://www.sanmarino.com.co/index.php/2018-09-11-13-26-05/quienes-somos>
- American Marketing Association. (2017). Strategic Market Planning. Recuperado 28 de noviembre de 2018, de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S#strategic+market+planning>
- Arias, F. (2018). Avicultura colombiana, a la vanguardia en uso de internet. Recuperado 26 de abril de 2019, de <https://www.elcolombiano.com/negocios/las-gallinas-de-este-siglo-ponen-datos-YG9293436>
- Aristizábal, M. (2019). EL SECTOR AVÍCOLA COLOMBIANO TUVO UN CRECIMIENTO DE 4,8% DURANTE EL AÑO PASADO. Recuperado de <https://www.agronegocios.co/ganaderia/el-sector-avicola-colombiano-tuvo-un-crecimiento-de-48-durante-el-ano-pasado-2838670>
- Avicultura.com. (2019). NUEVAS HERRAMIENTAS EN LA NUBE PARA LA TOMA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS GRANJA AVÍCOLAS: EL CASO DE MY DIGITAL FARMS. Recuperado de <https://avicultura.com/nuevas-herramientas-en-la-nube-para-la-toma-para-la-toma-de-decisiones-en-las-granja-avicolas-el-caso-de-my-digital-farms/>
- Barajas, A. (2018). Genética apalanca crecimiento avícola colombiano. Recuperado 20 de febrero de 2019, de <https://www.industriaavicola.net/reproduccion-genetica-e-incubacion/genetica-apalanca-crecimiento-avicola-colombiano/>
- Campos, M., & Morales, M. (2014). *FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO PARA OMNICON SA, 2014- 2016*. Universidad del Valle.
- Chiavenato, I., & Arão, S. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones* (2.^a ed.). Mc Graw Hill.
- Díaz, M. (2014). Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología. *Revista del Banco de la República*. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rbr_1046.pdf
- Dimitrescu, A., Babis, C., Alecusan, A., Chivu, O., & Faier, A. (2018). Management of a

marketing plan. *Fiability & Durability*, (1), 279-285. Recuperado de <https://doaj.org/toc/1844-640X>

Educalingo. (2018). Avicultura. Recuperado 5 de diciembre de 2018, de <https://educalingo.com/es/dic-es/avicola>

Emerging Markets Information Service (EMIS). (2019). *Business Report*.

Federación Nacional de Avicultores de Colombia. (2018). El mercado de la genética. *Boletín FENAVIQUIN Programa de Estudios Económicos - Fenavi-Fonav*.

Federación Nacional de Avicultores de Colombia. (2019a). Biogás: beneficios tributarios. *Boletín FENAVIQUIN Programa de Estudios Económicos - Fenavi-Fonav*, 8. Recuperado de https://fenavi.org/wp-content/uploads/2019/01/Fenaviquin_ed2782019_2-1.pdf

Federación Nacional de Avicultores de Colombia. (2019b). En busca de mayores recursos. *Avicultores*. Recuperado de <https://fenavi.org/revista-avicultores/edicion-267-en-busca-de-mayores-recursos/#edicion-267-en-busca-de-mayores-recursos/1>

Federación Nacional de Avicultores de Colombia. (2019c). Facturas: pago justo. *Boletín FENAVIQUIN Programa de Estudios Económicos - Fenavi-Fonav*, 9. Recuperado de https://fenavi.org/wp-content/uploads/2019/01/Fenaviquin_ed2782019_2-1.pdf

Federación Nacional de Avicultores de Colombia. (2019d). Gasto de las familias: huevo y pollo. *Boletín FENAVIQUIN Programa de Estudios Económicos - Fenavi-Fonav*, 3. Recuperado de https://fenavi.org/wp-content/uploads/2019/01/Fenaviquin_ed2782019_2-1.pdf

Federación Nacional de Avicultores de Colombia. (2019e). Indicadores avícolas: 18-19. *Boletín FENAVIQUIN Programa de Estudios Económicos - Fenavi-Fonav*, 278.

Federación Nacional de Avicultores de Colombia. (2019f). Presidente Iván Duque Inauguró XIX Congreso Nacional Avícola. Recuperado 25 de abril de 2020, de <https://fenavi.org/centro-de-noticias/presidente-ivan-duque-inauguro-xix-congreso-nacional-avicola/>

Federación Nacional de Avicultores de Colombia. (2019g). Programa de Estudios Económicos. *Fenaviquín*, 299, 1-16.

Fernández, C. (2014). Genética, un mercado que fortalece a todo el sector avícola del país. Recuperado 19 de febrero de 2019, de <https://www.larepublica.co/archivo/genetica-un->

- mercado-que-fortalece-a-todo-el-sector-avicola-del-pais-2121606
- Fondo Nacional Avícola. (2018a). Estadísticas. Recuperado 30 de noviembre de 2018, de <http://fenavi.org/estadisticas/informacion-estadistica-publica/>
- Fondo Nacional Avícola. (2018b). Pollo en cifras. En el 2017 alcanzó una tasa de crecimiento de 5,7%. Recuperado 30 de noviembre de 2018, de <http://fenavi.org/centro-de-noticias/noticia-destacada-del-centro-de-noticias/pollo-en-cifras/>
- Franco, A., & Restrepo, S. (2013). *PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GRANJA AGROPECUARIA “EL LLANITO” (2014 – 2018)*. Universidad del Valle.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica. Animal Genetics* (Vol. 39). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Giraldo, M., & Esparragoza, D. (2016). *Gerencia de Marketing*. Barranquilla, Colombia. Recuperado de <http://usc.elogim.com:2236/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE1MzcyMjdfX0FOO?sid=21112ce9-ac6e-4e3a-aff3-03667d550b59@pdc-v-sessmgr02&vid=4&format=EB&rid=1>
- Girton, C. (2018). From the Trenches Creating a Marketing Plan with a Marketing Team of One. *Marketing Libraries Journal*, 2(1), 81-85. Recuperado de <http://journal.marketinglibraries.org/august2018/MLJ-v2i1-81-85.pdf>
- González, X. (2019). LA TECNOLOGÍA HA SIDO FUNDAMENTAL PARA EL CRECIMIENTO DEL SECTOR AVÍCOLA EN COLOMBIA. Recuperado 15 de abril de 2020, de <https://www.agronegocios.co/ganaderia/la-tecnologia-ha-sido-fundamental-para-el-crecimiento-del-sector-avicola-en-colombia-2944828>
- Gutiérrez, M. (2018). FENAVI: Andrés Valencia analiza resultados de la avicultura colombiana. Recuperado 13 de abril de 2019, de <https://avicultura.info/fenavi-andres-valencia-analiza-resultados-de-la-avicultura-colombiana/>
- Gutiérrez, M. (2019). Dinámica Industria Avícola Colombiana: Logros y Perspectivas 2019. Recuperado 13 de abril de 2019, de <https://avicultura.info/dinamica-industria-avicola-colombiana-logros-y-perspectivas-2019/>
- Hoyos, R. (2013). *Plan de marketing: diseño, implementación y control* (1.^a ed.). Bogotá D.C.: ECOE EDICIONES. Recuperado de <http://ezproxy.eafit.edu.co:2233/visor/30017>
- Industria Avícola. (2019). Requieren bioseguridad para movilizar aves en Colombia.

- Recuperado 13 de abril de 2019, de <https://www.industriaavicola.net/enfermedades-y-sanidad/requieren-bioseguridad-para-movilizar-aves-en-colombia/>
- Industria Avícola. (2020). Empresas líderes 2020: Fuerte crecimiento de la avicultura latinoamericana en 2019. *Industria Avícola*, 67. Recuperado de <http://www.industriaavicola-digital.com/industriaavicola/april2020/MobilePagedReplica.action?pm=2&folio=4#pg6>
- Instituto Colombiano Agropecuario. (2014). Resolución 3651 del 13 de noviembre del 2014. Recuperado 4 de diciembre de 2018, de <https://www.ica.gov.co/getattachment/b8cb4efd-a1b4-409e-a11d-c81b91f59025/2014R3651.aspx>
- Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). (2014a). Resolución 3650 del 13 de noviembre del 2014. Recuperado 6 de abril de 2020, de [https://www.ica.gov.co/getattachment/3c2f3642-85a5-4622-91b5-5a31597c2cb4/2014R3-\(1\).aspx](https://www.ica.gov.co/getattachment/3c2f3642-85a5-4622-91b5-5a31597c2cb4/2014R3-(1).aspx)
- Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). (2014b). Resolución 3652 del 13 de noviembre del 2014. Recuperado 6 de abril de 2020, de <https://www.ica.gov.co/getattachment/124802ad-c49c-470d-809e-a9ce5ad3db76/2014R3652.aspx>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. Nucleic Acids Research*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14.^a ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Lambin, J., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- López, M., & Ojeda, C. (2015). *PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS PYMES DEL SECTOR LÁCTEO EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO 2014-2019*. Universidad del Valle.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019a). El POTENCIAL DE LA AVICULTURA. Recuperado 26 de abril de 2019, de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/SitePages/Infografias.aspx#>

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019b). No Title. Recuperado 26 de abril de 2019, de <https://www.minagricultura.gov.co>
- Ministerio de Ambiente. (2019). Sectores avícola y porcicultor de Colombia firman compromiso ambiental. Recuperado 26 de abril de 2019, de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias-minambiente/2624-sectores-avicola-y-porcicultor-de-colombia-firman-compromiso-ambiental>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2018). Especies de aves de corral. Recuperado 4 de diciembre de 2018, de <http://www.fao.org/poultry-production-products/production/poultry-species/es/>
- Pérez, I., & Salazar, H. (2016). *FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE CAMPO DEL INGENIO SANCARLOS 2016-2020*. Universidad del Valle Tuluá.
- Rivera, H., Malaver, J., Peña, K., & Malaver, M. (2012). Perdurabilidad empresarial: el caso del sector avícola en Colombia.
- Romo, N. (2020). Efecto del dólar en Colombia: podría subir el precio del pollo y huevo, dice Fenavi. Recuperado 15 de abril de 2020, de <https://www.elheraldo.co/economia/efecto-del-dolar-en-colombia-podria-subir-el-precio-del-pollo-y-huevo-dice-fenavi-708851>
- Sectorial. (2019). Informe Sector Avícola.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14.^a ed., Vol. 136). McGraw-Hill.
- Torrubia, J. (2016). Vacunación “in ovo”. Recuperado 5 de diciembre de 2018, de <http://axoncomunicacion.net/news/new/IdNew/198/Option/3>
- Universidad de Antioquia. (2018). Encasetamiento. Recuperado 5 de diciembre de 2018, de <http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/glossary/view.php?id=110575&moodle=date>
- Villalobos, T., & Sánchez, J. (2018). Instalación de un sistema de vacunación in ovo en planta de incubación. Recuperado 26 de abril de 2019, de <https://avicultura.info/instalacion-de-un-sistema-de-vacunacion-in-ovo-en-la-planta-de-incubacion/>
- Wages, S. (2014). IMPACTO AMBIENTAL DE LA AVICULTURA. Recuperado 26 de abril de 2019, de <http://www.ilhala.org/udilp07-impacto-ambiental-de-la->

avicultura.html