



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2019-2020**

**EMPRESA AVINAL**

HASSEL DIAZ

LAURA PALACIO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2018



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2017-2018**

**EMPRESA AVINAL**

HASSEL DIAZ

LAURA PALACIO

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

Asesor

Marcela Moreno

Magister en Dirección de Marketing

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2018

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de grado, lo dedico a mi madre que siempre ha estado a mi lado apoyándome y siempre tuvo una palabra de aliento durante el proceso para seguir estudiando. También se lo dedico a El Grupo por apoyarme durante el proceso, proporcionarme los espacios necesarios para estudiar y el tiempo para entregarme el conocimiento.

**Laura Palacio Delgado**

El siguiente trabajo investigativo y PEM se lo dedico a todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, especialmente a todas aquellas personas que me abrieron las puertas y compartieron con nosotras su conocimiento y experiencia.

**Hassel Diaz**

## **Agradecimientos**

Agradezco a mi familia por todo el apoyo durante este proceso, a la empresa donde trabajo, El Grupo, por confiar en mí y permitirme tomar el tiempo necesario para recibir mis clases, a Avinal por abrirme sus puertas y darme parte de su tiempo para ayudarme con la información necesaria, a mis compañeros de clase, que compartieron su conocimiento desde diferentes perspectivas y profesiones, y a todos los profesores por entregarnos su conocimiento a lo largo de este tiempo

**Laura Palacio Delgado**

Son muchos los que aportaron para el logro de este trabajo. En primer lugar, agradezco a la marca Avinal, por esforzarse en entregarnos la información necesaria, a Marcela Moreno, la asesora de este trabajo por el tiempo y dedicación y a cada uno de los compañeros que ofrecieron su apoyo en este camino.

**Hassel Diaz**

## Tabla de Contenido

Introducción.....	13
Resumen Ejecutivo .....	14
Abstracto.....	15
Antecedentes.....	16
Justificación del plan .....	16
Reseña histórica de la empresa .....	18
Definición del sector en que compete la empresa .....	19
Reseña histórica del sector.....	21
Alineación de la filosofía estratégica para el plan de mercadeo.....	23
Definición / revisión de la misión.....	23
Definición / revisión de la visión.....	23
Definición / revisión valores corporativos.....	23
Estrategia competitiva de la empresa.....	24
Marco teórico.....	25
Teoría sobre el tema técnico .....	25
Teoría sobre plan de mercadeo .....	27
Generalidades sobre el comportamiento del consumidor .....	27
Generalidades sobre los canales de venta .....	28
El canal tradicional .....	28
El canal moderno .....	29
E-commerce.....	30
Teoría sobre investigación de mercados .....	31
Análisis estratégico.....	33
Determinación de los factores claves de éxito.....	33

Análisis de las fuerzas del entorno externo.....	36
Análisis DOFA .....	40
Análisis al interior del sector industrial .....	42
Estructura del mercado en que se compete.....	42
Análisis de los competidores .....	44
Análisis de las fuerzas competitivas .....	46
Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector .....	48
Mapa de productos y precios .....	51
Análisis del cliente y del consumidor .....	59
Necesidad primaria .....	59
Características de segmentación .....	59
Comportamiento de compra .....	60
Perfil del segmento .....	60
Investigación de mercados aplicada al plan.....	61
Ficha técnica .....	61
Resumen ejecutivo de la investigación.....	62
Definición del problema u oportunidad .....	62
Objetivos de la investigación de mercados.....	63
Objetivo general .....	63
Objetivos específicos.....	63
Metodología aplicada.....	63
Limitaciones .....	69
Hallazgos y resultados de la investigación .....	69
Conclusiones de la investigación.....	79
Recomendaciones de la investigación .....	80
Formulación estratégica.....	81

Objetivos del plan de mercadeo.....	81
General .....	81
Específicos.....	81
Presupuesto de ventas .....	81
Premisas.....	81
Formulación de la macro - estrategia.....	83
Formulación estrategias .....	83
Formulación del plan táctico.....	84
Presupuesto del plan de mercadeo .....	86
Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo.....	86
Implementación estratégica e indicadores de gestión.....	88
Requerimientos para la implementación del plan .....	88
Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo.....	88
Conclusiones.....	91
Recomendaciones .....	92
Referencias .....	93

## Lista de Tablas

Tabla 1 Factores claves de éxito .....	33
Tabla 2 Fuerzas del entorno externo.....	36
Tabla 3 Análisis DOFA .....	40
Tabla 4 Precios de Referencia AA rojos x 12 unidades. ....	45
Tabla 5 Estructura comercial y de mercado .....	48
Tabla 6 Portafolio huevos en cáscara .....	52
Tabla 7 Portafolio de Ovoproductos.....	56
Tabla 8 Portafolio nutrición vegetal .....	58
Tabla 9 Ficha técnica de investigación de mercados.....	61
Tabla 10 Información pregunta 2 .....	70
Tabla 11 Premisas.....	81
Tabla 12 Presupuesto de ventas.....	82
Tabla 13 Presupuesto mensualizado 2019.....	82
Tabla 14 Plan Táctico .....	84
Tabla 15 Presupuesto del plan de mercadeo.....	86
Tabla 16 Punto de equilibrio plan de mercadeo .....	87
Tabla 17 Indicadores de gestión .....	89



## Lista de Gráficos

Gráfico 1 Canales de participación.....	17
Gráfico 2 Reseña histórica.....	18
Gráfico 3 PIB Segundo semestre.....	19
Gráfico 4 Producción del huevo .....	20
Gráfico 5 Producto Huevos Kikes .....	35
Gráfico 6 Producto Huevos Santa Reyes.....	35
Gráfico 7 Estratificación socioeconómica .....	69
Gráfico 8 Estado civil .....	70
Gráfico 9 Con quién vive.....	71
Gráfico 10 Consumo de huevos.....	71
Gráfico 11 Frecuencia de consumo .....	72
Gráfico 12 Decisión de compra .....	72
Gráfico 13 Frecuencia de compra.....	73
Gráfico 14 Cantidad de compra.....	73
Gráfico 15 Elección de compra .....	74
Gráfico 16 Preferencia de color .....	74
Gráfico 17 Canales .....	75
Gráfico 18 Decisión compra canal .....	75
Gráfico 19 Desembolso .....	76
Gráfico 20 Factores.....	76
Gráfico 21 Reconocimiento de marca .....	77
Gráfico 22 Reconocimiento Avinal.....	77

Gráfico 23 Valores Avinal.....	78
Gráfico 24 Consideración e-commerce .....	78
Gráfico 25 Barreras.....	79

## Glosario

**Bioseguridad:** conjunto de prácticas de manejo diseñadas para prevenir la entrada y transmisión de agentes patógenos que pueden afectar la sanidad de las granjas avícolas.

**Call center:** centro de llamadas que brindan algún tipo de atención o servicio telefónico.

**Canal moderno:** grandes superficies, supermercados, tiendas por departamento, cadenas de farmacias.

**Canal residencial:** desarrollo de puntos de contacto directo con el cliente, e-commerce y distribución a domicilio

**Canal tradicional:** tiendas de barrio, panaderías y droguerías.

**Commodity:** producto o bien por el que existe una demanda en el mercado y se comercian sin diferenciación cualitativa en operaciones de compra y venta.

**Consumidor:** que consume bienes y productos en una sociedad de mercado.

**E-commerce:** Es un método de compraventa de bienes, productos o servicios, valiéndose de internet como medio, es decir, comerciar de manera online.

**Granjas:** conjunto de instalaciones destinadas a la explotación avícola.

**Ominicanalidad:** es la integración de todos los canales existentes en el mercado, de manera tal de generar caminos que se interrelacionan para que un cliente que inició una comunicación por una vía de interacción, pueda continuarla por otra

**Shopper:** se refiere al comprador de un producto o servicio.

**Tienda virtual:** espacio dentro de un sitio web, en el que se ofrecen artículos en venta.

## **Lista de abreviaturas**

**B2B:** Bussines to bussines

**B2C:** Bussines to consumer

**TAT:** Tienda a tienda

**FENAVI:** Federación nacional de Avicultores

**PIB:** Producto interno bruto

## Introducción

En el presente trabajo de grado, se desarrolla la propuesta del plan estratégico de mercadeo para Avinal, con la necesidad de aprovechar el canal residencial que actualmente es considerado por la compañía, como uno de los canales con mayor margen, a diferencia de los canales tradicionales, pero con muy poco volumen.

Teniendo en cuenta esta premisa, y el interés de proyectar este canal para darle mucha más relevancia, se establecen estrategias que aporten a la construcción y posicionamiento inicialmente en Medellín y en el área Metropolitana, aprovechando que la competencia aún no ha explorado con fuerza canales alternativos de distribución como lo ha hecho Avinal.

Se presenta una propuesta partiendo de una investigación cuantitativa para conocer la forma de consumo del consumidor actual, específicamente de las mujeres, quienes son aquellas que toman la decisión de compra en el hogar, y conociendo la forma en la que consumen y los miedos a los que se enfrentan al consumir en un canal diferente para este tipo de producto.

Esto nos lleva a profundizar en la indagación de un nuevo relacionamiento con el consumidor final en la categoría, por un interés profesional, ya que Avinal es una marca que ha desafiado la manera tradicional de la categoría para vender huevos, que adicional a la negociación directa con las empresas, exploran diferentes formas para mejorar el servicio de la marca con los *shopper*.

Se espera que la información consignada en este plan estratégico de mercadeo sirva de base para el desarrollo de las estrategias del canal residencial para Avinal.

## **Resumen Ejecutivo**

Partiendo de un análisis del sector avícola y su comportamiento en los canales de distribución, se planteó consignar en este trabajo de grado, cómo, desde una categoría de productos commodity como los huevos, se puede generar una distinción desde la innovación de canales, logrando un mayor relacionamiento con los consumidores finales y ganando una mayor diferenciación frente a la competencia.

Con este plan de mercadeo, se pretende explotar la actual ventaja competitiva que tiene la marca Avinal con el canal residencial y sus puntos de contacto digitales (e-commerce). Estos canales actualmente no generan un gran volumen de ventas por su corto tiempo de vida, el margen generado es superior a los demás canales, y crea un relacionamiento con el cliente final a diferencia de sus competidores.

Entendiendo esto, se desarrolló una investigación cuantitativa, con 151 encuestas a mujeres en Medellín, quién se define como el público objetivo base, decisoras de compra en el hogar de esta categoría, para proponer estrategias competitivas para el desarrollo de este canal, entendiendo la forma de compra del consumidor final y la importancia del relacionamiento con este público para la marca, siendo una oportunidad no aprovechada por la categoría.

Con esta investigación, se identificó como los consumidores desconocen la existencia de un canal diferente al moderno y tradicional, para realizar la compra de los huevos en la ciudad, pero si identifican claramente las marcas que compiten en la categoría y tienen clara su preferencia a la hora de elegir una de ellas, detectando una oportunidad de crecimiento para la marca y de su canal residencial (e-commerce).

## **Abstract**

Based on an analysis of the poultry sector and its behavior in the distribution channels, it was proposed to record in this degree work, how, from a category of commodity products such as eggs, a distinction can be generated from the innovation of channels, achieving a greater relationship with final consumers and gaining greater differentiation from the competition.

With this marketing plan, it is intended to exploit the current competitive advantage of the Avinal brand with the residential channel and its digital points of contact (e-commerce), which although currently does not generate a large volume of sales due to its short life span, the generated margin is superior to the other channels, and creates a relationship with the end customer unlike its competitors.

Understanding this, a quantitative research was developed, with 151 surveys of women in Medellin, which is defined as the target public base, purchasing decision makers in the home of this category, to propose competitive strategies for the development of this channel, understanding the way of purchase of the final consumer and the importance of the relationship with this target for the brand, being an opportunity not used by the category.

With this research, it was identified how consumers are unaware of the existence of a different channel from the traditional one, to buy eggs in the city, but if they clearly identify the brands that compete in the category and have a clear preference to the time to choose one of them, detecting a growth opportunity for the brand and its residential channel.

## **Antecedentes**

### **Justificación del plan**

Según FENAVI, la avicultura en Colombia no ha parado de crecer en los últimos 30 años, esto gracias a que el pollo y el huevo son la proteína animal que se consigue a más bajo precio en el mercado colombiano (FENAVI, 2018). El sector avícola creció en el primer semestre del 2018 el 6,7% con respecto al mismo periodo del año anterior (Economía, 2018). Según la Federación Nacional de Avicultores FENAVI, se espera para cierre del 2018 un crecimiento entre el 3,6% y el 4%. Con este crecimiento se ha evidenciado que la carne de pollo y el huevo son las dos proteínas que más se consumen en el país, en la última década aumentó el consumo de huevos en más de 100 unidades por persona, lo que permitió que en 2017 cada colombiano consumiera en promedio 271 unidades (Portafolio, 2017). Este panorama ha generado una dinámica positiva de la categoría, en consecuencia, han surgido nuevas compañías y las existentes han implementado constantemente nuevas tecnologías para mejorar su producción y promesa de valor (Flores & Palacios, 2016).

Bajo la premisa de un mercado competitivo en donde el consumidor es cada vez más informado y conveniente, Avinal en su afán de no desatender ningún segmento, cuenta con siete canales de distribución.



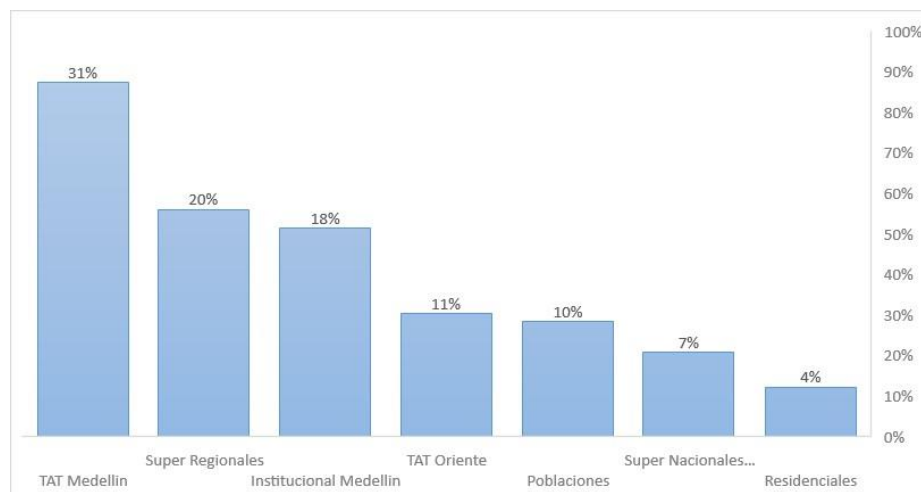


Gráfico 1 Canales de participación

Fuente: Elaboración propia Fuente: Entrevista Vélez Santiago 2018.

Como se observa en la Gráfico anterior el canal con más participación de ventas es el Tienda a Tienda (TAT) Medellín, canal que no genera ninguna clase de relacionamiento B2C (relación entre la compañía y el consumidor final). No obstante, este relacionamiento es una prioridad para Avinal, por eso desde hace 10 años cuenta con una estrategia de servicio, el cual se conoce como canal residencial. Este canal, hasta el día de hoy es el único en la compañía donde se genera relacionamiento con el comprador, actualmente conocido como *shopper*. “La empresa considera fundamental llegar directamente a los hogares. En este momento Avinal llega a ocho mil hogares en Antioquia con un programa claro en entregas, en cantidades, en tamaños de huevo y en periodicidad. Esto se convierte en un punto diferenciador frente a la competencia” (Mesa, 2008), mención que hasta la fecha sigue vigente, y por lo que se puede concluir que, con este valor diferenciado, Avinal espera ser reconocido y crecer frente a las demás empresas que comercializan los mismos productos.

Por la importancia que le da la compañía al canal residencial, generó tres medios por los que el *shopper* puede hacer contacto con la marca, estos son: *call center*, compra directa a los conductores mientras hacen ruta de distribución, y la tienda virtual, esta tienda es el único e-

commerce de huevos en Colombia (Vélez, 2018). Estos puntos de contacto se traducen en facilidad para el *shopper* y a largo plazo se convertirá en cercanía del consumidor con la empresa.

Cabe resaltar que el canal residencial es el más rentable de la compañía, superando a doble dígito el margen en que deja el canal TAT Medellín. A pesar de todos los esfuerzos realizados por Avinal, el canal residencial genera menos del 5% de las ventas totales de la compañía, por esta razón es necesario realizar una propuesta del Plan Estratégico de Mercadeo, con esta propuesta se potencializarán las condiciones del canal residencial y se aprovechará la comunicación B2C de manera que se incrementen las participaciones en ventas.

### Reseña histórica de la empresa

Con más de 46 años en el mercado, Avinal es una compañía que ha enmarcado su historia por los siguientes hitos:

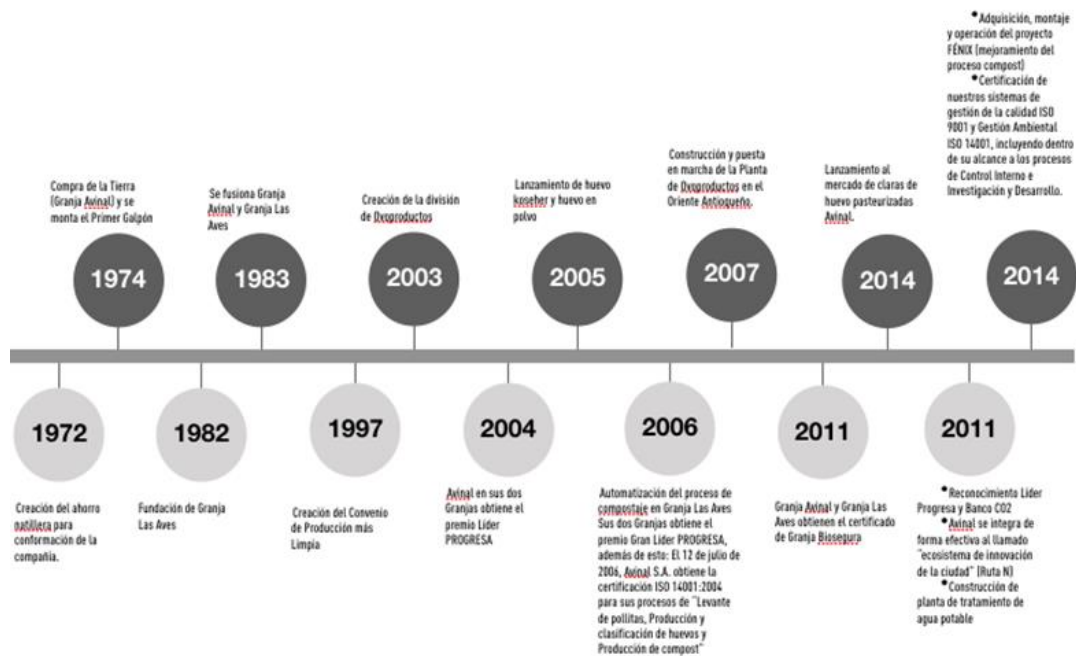


Gráfico 2 Reseña histórica

Fuente: Elaboración propia

## Definición del sector en que compete la empresa

El sector Avícola hace parte del sector Agropecuario que reúne la agricultura y la ganadería, y este hace parte a su vez del sector primario, el cual incluye todas las actividades dedicadas al aprovechamiento de la tierra para sacar su materia prima con poca o ninguna manipulación, este sector presenta un crecimiento positivo en el PIB del 5.9% durante el segundo trimestre del 2018. Como se muestra en la siguiente Gráfico y según Andrés Valencia actual ministro de agricultura, “se sigue confirmando que el agro es uno de los principales jalonadores del sector agropecuario” (Riaño, 2018).



Gráfico 3 PIB Segundo semestre

De acuerdo a (Riaño, 2018)

En lo que respecta la avicultura, está constituida por actividades económicas de producción de huevo, carne de pollo y carnes frías como producto alterno. En el siglo XX las empresas de este sector se agremiaron para contribuir al desarrollo y competitividad de la avicultura en Colombia, “la introducción de tecnologías en genética e instalaciones lograron incrementar la producción de manera eficiente y rentable, lo que permitió masificar el consumo

de huevo y pollo, unas de las principales fuentes de proteínas para los colombianos en la actualidad” (Díaz, 2014).

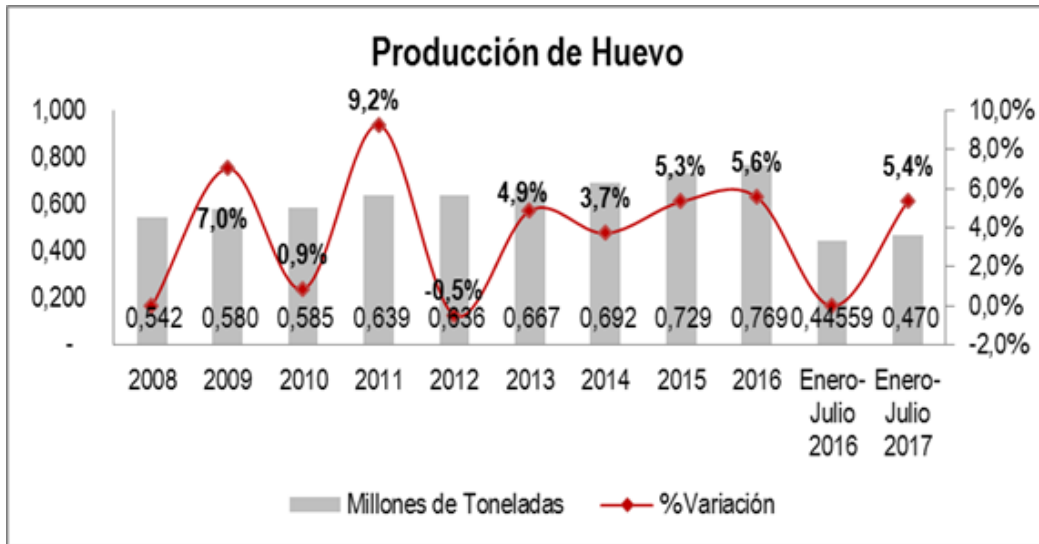


Gráfico 4 Producción del huevo

Fuente: Fenavi.

En consecuencia, la producción de huevos como muestra el gráfico anterior viene aumentando, se espera un crecimiento para el 2018 de 4,6%, este aumento se da gracias a la ventaja competitiva que tiene el sector frente a los sustitutos, otras proteínas han aumentado sus precios mientras que el precio del huevo ha disminuido.

Por otra parte, países como Estados Unidos y Brasil, son grandes competidores en este sector ya que su estrategia es minimizar los costos para ofrecer los productos en condiciones más favorables.

Basado en este panorama se llega a la conclusión de que el sector avícola en el país pasa por uno de sus mejores momentos, con un constante crecimiento en el mercado, a pesar de los diferentes factores adversos que ocurrieron en el 2016, como el paro camionero y la devaluación de este mercado.

## **Reseña histórica del sector**

Según información del Banco de la República, el sector de la avicultura en Colombia se inició entre 1920 y 1940, en estos años se importaron algunos ejemplares para la reproducción, industrializando las granjas de cría de pollos para el comercio. En 1960 el sector avícola nacional se inició como industria, dejó de ser una actividad netamente artesanal y comenzó a industrializar todos sus procesos. Fue en ese mismo año que se incrementó el consumo de pollo en el país, debido al abastecimiento de la carne de pollo y los hábitos de los consumidores. No fue hasta el año de 1983 que se creó la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI) “gremio cuyo objetivo central se orientó al fortalecimiento de la producción y a la comercialización del producto” (Mojica & Paredes, 2005).

La apertura económica de los 90's permitió que este sector tuviera un mayor crecimiento, esto gracias a la disminución en los precios de las materias primas, este sector absorbía el 70% de la producción nacional de maíz y la soya. Gracias a esta apertura en esta década, el promedio de crecimiento anual del sector era del 6,4% (Mojica & Paredes, 2005).

Estudios de FENAVI muestran que en 1999 la producción avícola superaba los US\$1400 Millones, posicionándola en el segundo lugar en el sector agrícola después de la carne y la leche. En el año 1999 el sector avícola logró desplazar el café al tercer lugar.

En el 2002 se llevó a cabo el primer censo nacional de avicultura nacional en Colombia, para este Censo se tuvieron en cuenta tres municipios en dos departamentos: Lebrija en Santander, y San Pedro y Buga en el Valle del Cauca. El objetivo de este estudio era definir heterogeneidad en las plantas y las granjas avícolas. Fueron escogidos estos tres municipios porque son los que poseen el mayor número de granjas en el país. Estos departamentos junto con norte de Santander representan hoy en día el 75% de la producción nacional (Dinero, 2017).

Al día de hoy este sector emplea a más de 2.5 millones de personas, y tiene una gran importancia en el mercado nacional: “el sector avícola colombiano representa aproximadamente el 28% del producto interno bruto (PIB) pecuario, en el que participan también otras carnes, como la bovina y la porcina, y productos como la leche y el huevo. La participación del sector avícola en el PIB agropecuario es del 11%, y en el PIB nacional, 2%” (Rivera, Malaver, Peña, & Malaver, 2011).

## **Alineación de la filosofía estratégica para el plan de mercadeo**

### **Definición / revisión de la misión**

No se sugieren cambios en la misión, esta es adecuada a su estrategia actual y a lo que el público percibe de la marca.

“Avícola Nacional S.A., es una Empresa comprometida con la salud de sus clientes, garantizando en sus productos, calidad e inocuidad. Ejecutando sus actividades diarias a través de la innovación e implementación de conocimiento, con lealtad y responsabilidad con su equipo de trabajo, la sociedad, el medio ambiente y los accionistas” (Aval, 2018).

### **Definición / revisión de la visión**

“Proporcionar calidad de vida a sus clientes innovando con productos saludables, a través de un proceso totalmente automatizado, que permita ser líder en costos y poseer el mejor indicador de rentabilidad del sector” (Aval, 2018).

No se realizan modificaciones a la visión, esta se encuentra alienada a su estrategia competitiva y responde a las inversiones que se han realizado durante los últimos años.

### **Definición / revisión valores corporativos**

Los valores corporativos responden a los objetivos planteados desde la dirección de la compañía.

**Lealtad:** permanecer fiel a los principios, a las políticas y al desarrollo de las labores.

**Compromiso:** asumir como propios los objetivos planteados, apoyando las decisiones y asumiendo de manera positiva las responsabilidades.

**Conocimiento:** motivar el trabajo de equipos interdisciplinarios que permitan la mejora de los procesos y la apuesta a nuevos desarrollos.

**Responsabilidad social:** compromisos con la búsqueda de mejoras prácticas para asegurar el desarrollo del entorno, mejor calidad de vida para los empleados y el medio ambiente.

### **Estrategia competitiva de la empresa**

La estrategia competitiva de Avinal es: la excelencia operacional, esta conlleva a ventajas competitivas como: mejora de la imagen, mejora de la competitividad, mayor percepción de valor agregado, mayor influencia en la asignación de precio y confianza del cliente.

Basados en el aprendizaje acumulado de más de cuatro décadas en el mercado y actuando bajo los principios establecidos por la compañía de armonía, sostenibilidad, y rentabilidad, Avinal ha llevado a cabo un importante plan de inversiones, enfocado a contribuir al crecimiento de la compañía bajo las estrategias de actualización tecnológica, mejoramiento y estandarización de los procesos en las Granjas.

Entendiendo el entorno competitivo en el que se sitúan, donde el valor percibido es el diferencial de la categoría, definen objetivos estratégicos en pro de la mejora de la eficiencia, que se ve reflejado en la mejora de la calidad, y para el consumidor se traduce en un mejor producto.

Durante los últimos años, han certificado sus procesos a través del sistema de gestión de calidad, el último recibido es la certificación bajo la norma ISO 9000 y la certificación en Gestión ambiental bajo la norma ISO 14001, reflejando interés en la mejora continua de los procesos, servicios y productos entregados al consumidor. Según Peláez “las empresas que implementan en sus procesos un sistema de gestión de calidad se benefician con menos reclamos de los clientes, alcanzan menores costos operativos y obtienen mayor demanda por sus productos o servicios” (Igor, 2010).



## **Marco teórico**

Este marco teórico proporcionará al lector una idea clara acerca del tema tratado, los huevos, el consumo y los canales de distribución. El lector encontrará conceptos específicos que lo ilustrarán al desarrollo del Plan Estratégico De Mercadeo.

### **Teoría sobre el tema técnico**

El huevo es uno de los alimentos más importantes para el hombre, gracias a la economía se ha vuelto una parte fundamental en la alimentación del ser humano. “El huevo ha sido considerado en diversas culturas el germen de la creación del universo” (Instituto de estudios del huevo, 2003).

La alimentación es una preocupación en toda la población dado que la correcta alimentación mantiene un óptimo estado de salud, un rendimiento físico correcto y el poder de disfrutar de una vida tranquila.

El consumo diario de huevo es compatible con una dieta cardiosaludable. “Las pautas establecidas por diferentes instituciones y organismos sobre consumo de alimentos recomiendan entre dos y tres raciones al día de carne, pescado o huevos para conseguir un aporte adecuado de nutrientes” (Instituto de estudios del huevo, 2003). Puede afirmarse que no existe razón para no consumir huevos, su elevado valor nutritivo, y el hecho que le guste a la mayor parte de las personas lo hacen un alimento característico y lo aconsejan incluir en una dieta variada, completa y equilibrada.

“El huevo fresco es un alimento seguro en su origen, como producto experimenta cambios que pueden alterar su calidad. Por ello, desde el momento de la puesta hasta su consumo, todas las operaciones del proceso necesario para su comercialización deben realizarse correctamente

para evitar deterioros en sus cualidades nutritivas, sanitarias y gastronómicas” (Instituto de estudios del huevo, 2003).

“Aunque el tamaño del huevo, el color de la yema o el color de la cáscara (blanco o moreno) puedan ser objeto de preferencias entre los consumidores, no son un factor de calidad ni influyen en el valor nutritivo del huevo. La coloración de la cáscara es un factor genético asociado a la raza de la gallina ponedora. El contenido de la yema en pigmentos, provenientes de los vegetales que componen la alimentación de la gallina, es el factor determinante de la intensidad de su color” (Instituto de estudios del huevo, 2003).

Se deben entender los tipos de huevos, según el tipo de granja en el que se han producido, los huevos de consumo se denominan:

-Huevos de gallinas en jaula: se utiliza para denominar a las jaulas acondicionadas, “equipadas con nido, percha, espacio para escarbar y darse baños de arena, lima de uñas y con una superficie mínimo de 750 cm<sup>2</sup> por ave” (Instituto de estudios del Huevo, 2018).

-Huevos de gallinas criadas en suelo: son huevos producidos “en granjas con las aves sueltas en gallineros que cuentan con los equipamientos necesarios para garantizar el confort de las aves: nido, perchas, zona para escarbar, al menos 750 cm<sup>2</sup> de superficie por ave, de la que la yacija debe ocupar al menos un tercio” (Instituto de estudios del Huevo, 2018).

-Huevos de gallinas de campo: “Se producen en granjas que cuentan con gallineros como los descritos para las gallinas en suelo y además tienen acceso a parques exteriores durante el día cubiertos de vegetación, con una superficie mínima de 4 m<sup>2</sup> por ave” (Instituto de estudios del Huevo, 2018).

-Huevos de producción ecológica: es lo que en Colombia conocemos con huevos orgánicos.

La frescura del huevo es un factor de calidad, cuando se parte un huevo muy fresco la clara en la que se distingue una zona alrededor de la yema más gelatinosa y consistente, al contrario, cuando no es tan fresco la yema es aplastada y con poco relieve, rodeada por una clara que no se distingue bien de la yema.

Conocedores en la salud sugieren que para comer huevos en su óptima calidad se recomienda dejarlos dentro de su cartón original. Conservarlos en un lugar fresco y seco. De esta forma podrán conservarse hasta por tres semanas (Castro, Mejor con salud, 2018).

### **Teoría sobre plan de mercadeo**

El consumidor es cambiante, cambian sus gustos e intereses por esa razón, los temas que soportan este trabajo son el comportamiento del consumidor y los canales de ventas. Intentaremos identificar cuáles son los posibles factores que influyen para decidir en qué canal se hace la compra de los huevos.

### **Generalidades sobre el comportamiento del consumidor**

El comportamiento del consumidor es un asunto importante para la elaboración de estrategias, el análisis de este implica un profundo conocimiento de factores internos y externos que determinan la forma de vida de un individuo. El término comportamiento del consumidor, según Engel, es “el conjunto de actividades que lleva a cabo una persona u organización desde que se desencadena una necesidad hasta el momento en que efectúa la compra y usa posteriormente el producto” (Engel, 1990). Este describe la forma en la que los individuos toman sus decisiones de compra y la manera en que utilizan y se deshacen de los bienes y servicios adquiridos, este concepto también abarca el análisis de los factores que influyen en las decisiones de compra y el uso del producto.

No todos los consumidores son iguales, existen factores que hacen que estos se diferencien, algunos de estos factores son: sus motivaciones, limitaciones, aspiraciones, percepciones, valores, creencias, actitudes, personalidad y estilo de vida. Todos estos factores afectan su vida diaria e influyen en sus actividades de compra.

De los factores claves que determinan el comportamiento del consumidor, la cultura es la esencia de toda sociedad. La cultura satisface las necesidades de una sociedad y da dirección, orden y resuelve los problemas humanos. Para estar dentro de una cultura, los miembros de una sociedad deben ser capaces entender sus símbolos y comunicarse. Cuando los individuos comienzan a sentirse incomprendidos o no generados se comienza a generar la insatisfacción.

Simmel argumenta que los sujetos se ven afectados por la vida en la ciudad, a medida que la ciudad se va transformando, los individuos y la cultura también lo hacen (Simmel, 2013). Esta hipótesis vale la pena mencionarla teniendo en cuenta que estos factores afectan el comportamiento que tienen los consumidores, consumidores que siempre están busca de la manera de evolucionar y conseguir lo que es mejor para ellos, dependiendo de sus necesidades.

### **Generalidades sobre los canales de venta**

Los canales de venta son los medios por los cuales los productos o los servicios llegan a los consumidores. Los canales de venta no son solo la forma de llevar el producto hacia el consumidor, también es la forma de promoción para que las personas vean el producto y puedan tomar la decisión de adquirirlo o no. Es por lo anterior que la investigación se centrará en tres canales, el canal tradicional, el e-commerce y el canal moderno.

#### **El canal tradicional**

El canal tradicional es sin duda uno de los canales más importantes en Colombia, este es por excelencia el canal que más se adapta a el contexto local de nuestro país. “Las tiendas de

barrio, panaderías y droguerías son fundamentales para los hogares del país por el surtido y su cercanía” (Rios, 2018).

A continuación, se enumerarán las razones por las que en Colombia el canal tradicional es y seguirá siendo el canal más importante.

- Las tiendas de barrio en Colombia no están a más de 5 minutos de distancia caminando, la cercanía con estos lugares hace que para el consumidor las tiendas de barrio tengan un formato de conveniencia (Expertos en Marca, 2017).
- La posibilidad de hacer compras rápidas donde se adquieren pocas categorías y con un desembolso mínimo (Rios, 2018).
- Los tenderos generan confianza y más que esto se crea un vínculo de amistad que hace que las visitas a la tienda sean más frecuentes (Expertos en Marca, 2017).

Según las tendencias de consumo de Nielsen de Junio-Julio y agosto del 2018 “el canal continúa impulsando la recuperación del consumo de la canasta creciendo 1.5% en Colombia en lo corrido del año, con una valorización del 3.6%” (Nielsen, 2018).

### **El canal moderno**

Según el estudio de Nielsen de “Tendencias y oportunidades para el Retail en Latino América” el canal moderno tiene el 49% de participación en las ventas totales del comercio detallista (Portafolio, 2015).

En Colombia “entre el 2014 y 2015 se presentaron importantes movimientos y jugadas en el canal moderno colombiano, se abrieron 215 nuevos puntos de venta y se llegó a un total de 1.636” (Eficacia, 2017). Estos movimientos ubicaron a Colombia en el cuarto país con más puntos de venta en América Latina. Los principales jugadores en Colombia tienen una penetración del 41.5% en el mercado nacional, entre otros podemos mencionar al grupo Éxito.

Según el informe de tendencias de Nielsen el canal moderno “mantiene desempeño positivo en lo corrido del año, crecen 2.7% en volumen manteniéndose estables en valor, con precios que tienen a la reducción debido al crecimiento de las marcas privadas” (Nielsen, 2018).

### **E-commerce**

“El e-commerce como canal de ventas viene creciendo en porcentajes de dos dígitos en Latinoamérica durante los últimos años. Se pronostica que por lo menos hasta 2019 continuará creciendo a una tasa del 17% anual, para alcanzar la cifra de USD 85.000 millones finalizando ese año” (Black Sip, 2017).

Según Black Sip Colombia es uno de los países con mejor pronóstico para las ventas de este canal, “los consumidores están comprando cada vez más online, por motivos como facilidad, comodidad y mayor oferta de productos” (Black Sip, 2017).

“Los aspectos “inmaduros” del comercio electrónico en Colombia son principalmente: la baja penetración de ciertas categorías menos afines al e-commerce (como alimentos, medicamentos o vehículos) y la dificultad de ciertas poblaciones para adaptarse (personas de mayor edad, personas con menor acceso a dispositivos planes de datos y personas que no confían en los pagos online)” (Black Sip, 2017). Son los que afectan a la categoría de huevos a crecer en canales B2C. Hay que mencionar que los altos costos logísticos influyen mucho a la hora de tomar una decisión y finalizar una compra por internet.

El “Reporte de industria: El e-commerce en Colombia 2017” hace referencia que en estudios realizados por Nielsen y Mercado Libre el porcentaje de retail digital alcanza a tener entre el 1 y 3% de la totalidad de canales de retail en Colombia. El mismo reporte afirma que según Nielsen las compras en línea se siguen fortaleciendo en el mercado colombiano, el 61% de los shoppers en Colombia afirma haber realizado compras online y en el primer semestre del

2018 la venta del canal representó el 8.5% de las ventas de bienes durables y el 1% en PGC (productos de gran consumo) (Black Sip, 2017).

### **Teoría sobre investigación de mercados**

La metodología es la guía o ruta a seguir en el desarrollo de una investigación y permite observar un problema de forma total y sistemática. La presente investigación se desarrolla con el fin de presentar un plan estratégico de mercadeo a la compañía Avinal que logre un acercamiento B2C y que aporte a la rentabilidad de la empresa. Esta investigación es de tipo descriptivo y consiste en “llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (La investigación descriptiva, 2006), e intenta definir el comportamiento en la compra de huevos en la ciudad de Medellín, para luego implementar estrategias que permitan abarcar el mayor número de consumidores.

Como principal fuente de datos se empleó la población de la ciudad de Medellín, para lo que se recurrió a una investigación cuantitativa, por medio de una encuesta. Este tipo de investigación “utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable para describir o tratar de explicar los fenómenos que estudia” (Briones). La investigación cualitativa es la manera estructurada de recoger datos de distintas fuentes para luego analizarlos. “La investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor” (Sis International Research, 2018).

Adicional a la investigación cuantitativa se realizará una investigación cualitativa, basada en una entrevista a profundidad y observación a los compradores con el fin de buscar datos y

describir el público de interés obteniendo de esta forma conclusiones contundentes para el desarrollo de la indagación.

En la investigación cualitativa el criterio de credibilidad es posible mediante los siguientes procedimientos: la observación persistente, el análisis de datos, el chequeo con los informantes y la triangulación. Pero entre los procedimientos mencionados anteriormente hay uno que resume todos los mecanismos y herramientas necesarias para lograrlo. Este es el principio de triangulación y de convergencia (Sandoval, 1996).

La triangulación es una garantía para impedir que se acepte con demasiada facilidad la validez de las impresiones iniciales y para lo cual utiliza diferentes fuentes, métodos e investigadores con la intención de ampliar el ámbito, densidad y claridad de los constructos desarrollados en el curso de la investigación y corregir los sesgos que aparecen cuando el fenómeno es examinado por un solo observador, con una técnica y desde un solo ángulo de observación. En este caso, el principio de triangulación y de convergencia no es otra cosa que una técnica, o quizás una estrategia para alcanzar estos niveles de credibilidad interna y externa (Cerdeña, 2008).

Al mencionar las diferencias en los tipos de investigaciones cabe resumir que los datos de la investigación cualitativa ofrecen una visión subjetiva de los problemas, mientras los datos de la cuantitativa definen una relación entre la causa y los efectos de los problemas.



## Análisis estratégico

### Determinación de los factores claves de éxito

Los 4 factores de éxito que se consideró validar en el sector avícola son: Precio, Innovación en productos y empaques, Calidad en el servicio al cliente, y Canales de distribución.

Sin embargo, la competencia en este sector es tan extensa que se determinó evaluar los 3 competidores con los que Avinal se enfrenta directamente: Huevos Kikes, Santa Reyes y Santa Anita.

*Tabla 1 Factores claves de éxito*

Factores	Media	Avinal		Huevos Kikes		Santa Reyes		Santa Anita	
		Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso
Precio	0,3	3	0,9	2	0,6	3	0,9	4	1,2
Canales de distribución	0,3	3	0,9	4	1,2	3	0,9	3	0,9
Innovación en producto	0,15	3	0,45	2,5	0,375	1	0,15	1	0,15
Calidad en el servicio al cliente	0,1	3	0,3	2,5	0,25	1	0,1	1	0,1
Innovación en empaques	0,15	1,5	0,225	4	0,6	2	0,3	1,5	0,225
<b>Total</b>	1		2,775		3,025		2,35		2,575

Fuente: Elaboración propia

Según la estadística publicada por la Federación Nacional de Avicultores de Colombia, el 2018 cerró con un precio mayorista de \$289 (FENAVI, 2018) , como se observa en la Tabla 1, Santa Anita es la marca más competitiva en precio del mercado. No ser el líder en precio en esta categoría es una debilidad, ya que el mercado es muy competido en precio y hay poca diferenciación en los productos, por esa razón la estrategia de posicionamiento de Avinal, es mostrar calidad en sus productos y que esta se pueda percibir a través del precio.

Huevos Kikes es líder en los canales de distribución, “Producimos 4 millones de Kikes diarios, lo que nos convierte en el productor #1 de Colombia, con un modelo altamente integrado que va desde la producción del alimento, reproducción de aves, incubación, producción, clasificación y distribución directa a más de 15 ciudades del país” (Kikes, 2019). Avinal por su parte, trabaja en mejorar sus canales de distribución buscando nuevas formas para expandir su mercado. Actualmente, es el único competidor del sector que tiene el canal residencial como palanca de crecimiento, este canal funciona hace 10 años y aunque hoy no es el canal principal, con el desarrollo de la tienda virtual está dando paso a que su estrategia B2C se consolide como parte importante del crecimiento inorgánico del negocio y de la entrada a la omnicanalidad en la compañía (Jaramillo, 2019).

Otro factor clave de éxito es la innovación, una variable por destacar en Avinal, entendiendo que, la innovación se ha convertido en un punto de referencia dentro de la categoría. Este factor parte con la estructuración de un departamento de Innovación y Desarrollo y de ahí la creación de su línea de ovoproductos. Desde la creación de este departamento se han lanzado al mercado 2 nuevas líneas de productos: Claras Líquidas y Claras en Polvo, estas hacen una diferenciación en el mercado teniendo en cuenta que estos productos fueron lanzados al mercado por la marca Avinal. En su afán de ser líder en innovación, en el 2019 lanzará al mercado un nuevo producto enfocado a contribuir con la alimentación de los niños, con este producto Avinal espera seguir construyendo un diferencial en el mercado.

Desde hace 6 años, la dirección comercial y ventas de Avinal, liderado por Gonzalo Flórez, le ha dado prioridad a la **Atención al cliente**, y el relacionamiento cercano y personalizado con todos los clientes actuales y potenciales, como parte de su estrategia de crecimiento y el buen desarrollo del negocio. Esto les ha permitido conseguir nuevos clientes,

recuperar los que por precio habían perdido, y mantener aquellos que tienen en su portafolio (Jaramillo, 2019).

Los empaques juegan un papel muy importante en la conservación de los huevos. Por esta razón huevos Kikes está constantemente innovando y ofreciendo nuevas soluciones. Avinal tiene una gran oportunidad con su equipo de innovación y desarrollo de encontrar nuevas soluciones para los empaques de sus productos.



Gráfico 5 Producto Huevos Kikes

Fuente: [www.huevoskike.com](http://www.huevoskike.com)



Gráfico 6 Producto Huevos Santa Reyes

Fuente: [www.santareyes.com.co](http://www.santareyes.com.co)

## Análisis de las fuerzas del entorno externo

Tabla 2 Fuerzas del entorno externo

Análisis de las fuerzas del entorno externo (análisis PESTEL)						
Factores y variables	Descripción del impacto	Impacto potencial	Implicaciones e importancia			
			Margen de tiempo	Tipo	Impacto	Importancia relativa
<b>Políticos:</b>	El establecimiento de políticas gubernamentales afecta el sector, desmejorando las condiciones y generando incertidumbre entre los productores.	Alto	Inmediato	Negativo	Creciente	Crítico
Incumplimiento de Estados Unidos en el tratado de libre comercio.						
Falta de claridad en el uso de la tierra. Algunas corporaciones regionales a través de los POT (Planes de Ordenamiento Territorial) están desplazando la avicultura. Sin embargo, con el ICA y FENAVI, se trabaja en la consolidación de enclaves avícolas que permitan cumplir las normativas sanitarias que posibiliten una sana convivencia.						
El estado de las vías terciarias del país dificulta la actividad el sector Avícola, ya que hace más complejo el transporte del huevo desde las granjas hasta los centros de distribución.						
Dependencia de cerca del 100% de materias primas importadas, como resultado de los Tratados de Libre Comercio (maíz amarillo y Soya). La oferta nacional de estos productos no es competitiva para los avicultores.						
Falta de recursos por parte del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) para						

atender los problemas de sanidad avícola.						
<b>Económicos:</b>						
Inflación negativa de -4,91% lo que se traduce a menor ingreso de los productores.						
Declive en los precios internos de algunos de los productos agropecuarios (por sobreproducción)	Menor capacidad de compra, y producción más costosa del producto	Alto	Inmediato	Negativo	Creciente	Crítico
Reforma a la Ley de financiamiento “las zonas francas no salieron heridas de la reforma tributaria, simplemente se ajustó un mecanismo de IVA que se niveló con el resto del país						
Revisión del consumo per cápita del huevo en Colombia según el último Censo realizado por el DANE.						
La población entre 25 y 35 años es la nueva clase trabajadora del país que entra el mercado, viene presentando unas tasas altas de consumo en de huevo y pollo	Aumenta el consumo del producto	Medio	Inmediato	Positivo	Creciente	Importante
<b>Socioculturales:</b>						
Quejas de los habitantes cercanos a zonas de las granjas avícolas a CORNARE por los ruidos y olores ofensivos	Estos factores hacen que las compañías productoras deban ajustar sus procesos.	Medio	12 meses en adelante	Ni positivo/ Ni negativo	Creciente	Medio
El cambio cultural en el comedor colombiano llevó al crecimiento del consumo del huevo.						
Constante vigilancia por parte de los animalistas por las condiciones de los pollos de						

las granjas						
Imaginario de la sociedad sobre las gallinas libres y felices.						
<b>Tecnológicos:</b>	Los factores tecnológicos impulsan a las empresas del sector a aumentar su competitividad en la producción y en la calidad del producto.	Medio	12 meses en adelante	Positivo	Creciente	Medio
Los productores avícolas que no certifiquen sus granjas como Bio-seguras no podrán realizar el sacrificio formal de sus animales con destino al consumo humano. (Instituto Colombiano Agropecuario, 2017)						
Automatización de los procesos de producción, buscando nuevas tecnologías para aumentar la producción y bajar costes						
<b>Legales:</b>	Las compañías deben ajustar sus procesos a estas nuevas leyes, teniendo que hacer inversiones considerables y hacer ajustes a sus procesos.	Alto	24 meses en adelante	Negativo	Creciente	Importante
Ingreso de huevos y pollo por las fronteras con Ecuador y Venezuela, con recursos del FONAV, se adelanta un seguimiento en frontera, monitoreando los ingresos y diseñando una estrategia a través de 4 frentes: capacitaciones y sensibilización; Coercitivo (Investigación y Sanciones); Institucional y de comunicaciones. (Agricultura)						
Un precio que tenga más de 200 aves debe acoger la normatividad del ICA.						
Vigilancia por parte de CORNARE que es el regulador, que vigila y determina desarrollos de PRIO para las mejoras de infraestructura de las granjas.						
Acogerse al plan de reducción de impacto por olores ofensivos, vigilado por						

CORNARE.						
<b>Ambientales o ecológicos:</b>						
Dificultades con las autoridades ambientales para definir procedimientos que permitan afrontar la rígida legislación del Ministerio de Ambiente”.						
Los sistemas intensivos de producción avícola pueden crear enormes problemas de polución, debido a las grandes cantidades de sustancias contaminantes (nitrógeno, fósforo y azufre) que se producen”	Incertidumbre de cómo proceder en el sector.	Medio	12 meses en adelante	Desconocido	Estable	Medio
Cambio de temperaturas que generan estrés en las aves y las hace vulnerables, por ejemplo, el exceso de calor con el fenómeno del niño						

Fuente: Elaboración propia

## Análisis DOFA

Tabla 3 Análisis DOFA

	Análisis del entorno	
	Oportunidades	Amenazas
<p><b>Análisis estratégico</b> <b>Matriz DOFA</b></p>	<p>Construcción de una nueva granja en Sabanalarga, cubriendo un nuevo mercado</p> <p>Cómo prioridad en la compañía es brindar el mejor servicio al cliente.</p> <p>Desarrollo del canal residencial para que el consumidor final tenga relación directa con la marca.</p> <p>Potencial en el canal residencial por su margen.</p> <p>Productos diferenciales sobre la categoría.</p> <p>Desarrollo de Ovoproductos que permiten expansión en el mercado llegando a nuevas ciudades.</p> <p>Servicio personalizado con sus clientes.</p> <p>Omnicanalidad</p>	<p>Empresas informales que ingresan al mercado</p> <p>Mayor inversión publicitaria de huevos Kikes, teniendo mayor posicionamiento de marca a nivel nacional.</p> <p>Animalistas detractores de los procesos de las granjas</p> <p>Vecinos cercanos a las granjas con quejas constantes por el ruido y olores</p> <p>Han sacado a Avinal de muchas zonas por orden público perdiendo mercado y posicionamiento.</p> <p>Incubadora Santander cuenta con una infraestructura con mayor tecnología teniendo mayor eficiencia de producción.</p> <p>Aprovechamiento de la tendencia de los huevos orgánicos influenciado por el imaginario de Gallinas libres</p> <p>Competencia desleal que se aprovecha del desconocimiento para vender huevos con conceptos de imaginarios, generando ruido negativo frente al proceso tradicional de las granjas.</p>



	Desarrollo de empaques	Manejo de los residuos sólidos ha sido complejo ya que el proceso de la Avinaza impacta a la región y no se comercializa fácilmente.
<b>Análisis Interno Fortalezas</b>	<b>Estrategias Ofensivas (FO)</b>	<b>Estrategias Defensivas (FA)</b>
Mejoras en la infraestructura de los galpones, ampliando el nivel de producción  Inversión tecnológica para mejorar el proceso de producción de la Granja Avinal y las Aves (nueva clasificadora)	Aumentar el área de I+D para aumentar la diferenciación en producto gracias a los nuevos productos.	Mejorar la distribución en los canales tradicionales (moderno y TAT) para alcanzar mayor penetración del mercado a nivel nacional.
Cercanía con el consumidor final a través de canal residencial  Innovación constante a través de la proteína con los Ovoproductos.  Canal TAT estructurado con alto volumen de ventas  Canal de distribución B2C estructurado.  Departamento de innovación y desarrollo	Hacer estudios de consumidor en el canal residencial para identificar factores de éxito que aún no se han identificado  Crear nuevos puntos de contacto con el cliente final, y capacitar en comunicación a los transportadores de productos en el canal B2C	Aumentar la comunicación para tener más penetración en el canal residencial
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias adaptativas (DO)</b>	<b>Estrategias de supervivencia (DA)</b>
Por el crecimiento de la compañía se evidencia falta de personal necesario para cubrir los roles.  No se cuenta con suficientes flotas para cubrir la demanda del canal residencial.	Mejoras en los canales logístico de distribución (aumento de la flota propia o tercerización del proceso)	Estrategia de comunicación agresivas para dar a conocer la marca en territorios no posicionados.

Falta de posicionamiento de marca en regiones como la costa y eje cafetero		
Cuentan con pocas bodegas para el sistema distribución en la ciudad de Medellín, apenas se abrirá una bodega en el sur.	Fidelizar empleados para evitar constante rotación de personal	
Rotación del personal operativo		
La sede oficina administrativa en Medellín que funciona como bodega, debe trasladarse por estar en un sector industrial.		

Fuente: Elaboración propia

## **Análisis al interior del sector industrial**

### **Estructura del mercado en que se compete**

La industria Avícola ha evolucionado durante los últimos años en Colombia, debido a varios factores, uno de ellos y el más importante es el precio que beneficia a los productores de esta proteína, pero también se debe considerar el cambio de mentalidad de los consumidores frente al consumo de huevo, la desmitificación de efectos dañinos, la exploración de nuevas recetas, el desarrollo de nuevos productos, cambios culturales y el incremento de impuestos que hacen buscar alternativas de alimentación más económica. Respondiendo a esto, se evidencia un incremento en el consumo per cápita por cada colombiano, a diferencia de hace 10 años que se consumían 198 huevos al año en el 2018 el consumo de cada colombiano fue 300 unidades (Dinero, 2019).

Esto ha significado, que el sector Avícola presente crecimientos sostenidos, lo que les ha implicado aumentar su producción y las economías de escala, para ser más competitivos y mantener sus precios en el mercado.

“El sector avícola fue piedra angular en el desarrollo agrícola del país, su aporte es fundamental en la economía nacional a través de la generación de mejores condiciones de calidad para el campo, ofrecer oportunidades laborales y entregar a los colombianos carne de pollo y huevo, de excelente calidad y a precios muy accesibles”, expresó Gonzalo Moreno, presidente ejecutivo de FENAVI (Becerra, 2019).

Bajo este panorama, existen muchos competidores, formales e informales, que buscan las mejores oportunidades para seguir creciendo en el mercado, por lo cual Avinal se enfrenta en un mercadeo de competencia perfecta, con pocas barreras de entrada, donde existe poca diferenciación y la guerra de precios es muy alta.

Esto hace que las empresas del sector decidan ampliar sus utilidades a través de la innovación en productos. La línea de los ovoproductos, que ha sido explorada por pocos competidores; Avinal y huevos Kikes llevan la delantera en esta línea y han trabajado durante algunos años para aprovechar este mercado. Juan Felipe Montoya, presidente de huevos Kikes asegura: “Allí hay oportunidades todavía por desarrollar, pues mientras que en Estados Unidos el 30% de la producción de huevo es industrial, en Colombia solo es de 4%” (Dinero, 2019).

En vista de esto, cada vez más, el sector está trabajando para mejorar la cadena de producción, tecnificando las granjas y ampliando la capacidad instalada, logrando ser más competitivos y manteniendo los precios en el mercado. Otros, optaron por trasladar las granjas de producción que están al interior del país, a la costa Pacífica y el Caribe, con el propósito de evitar el pago del transporte de maíz hacia el interior del país, teniendo en cuenta que este alimento

representa el del 65% total de los costos de producción, y se importa en su gran mayoría de Estados Unidos (El Tiempo, 2016).

Un punto para considerar es la tendencia de los consumidores a ser más conscientes del cuidado animal, sobre esto, el imaginario de Gallinas felices ha hecho que algunos de los competidores utilicen este concepto como parte de su comunicación y en su discurso de venta para desprestigiar las granjas que tienen sus procesos de la manera tradicional, generando confusiones alrededor de los procesos y mitos alrededor de la producción de los huevos.

### **Análisis de los competidores**

Partiendo del análisis del cuál Avinal, participa en un mercado de competencia perfecta, y que el sector Avícola presenta un constante crecimiento durante los últimos años, hay un amplio espectro de competidores entre los nacionales y regionales, pero de los cuales se analizan aquellos que tienen un posicionamiento de marca en el mercado.

Empresas como Kikes, Santa Reyes, Santa Anita y Kakaraka, se caracterizan por buscar oportunidades en el mercado para seguir creciendo, aun así, Kikes se consolidó como el líder de la categoría y los demás son seguidores.

Huevos Kikes y Avinal han buscado destacarse frente a la competencia con innovación, han desarrollado los ovoproductos y el desarrollo de nuevas referencias de huevos en cáscara, proporcionando más beneficios al consumidor frente a sector. La comunicación también ha sido un punto diferenciador, del cual se han apalancado para generar un posicionamiento y conectar con sus consumidores.

Bajo la línea de productos de claras líquidas y claras en polvo, Avinal ha encontrado un punto de diferenciación, estos son productos que por el momento ninguno de los demás competidores tiene y ha logrado que Avinal genere un mercado de nicho para distinguirse.

Esta empresa viene trabajando en el desarrollo de sus canales de distribución. Está trabajando en el desarrollo de un nuevo canal para tener un relacionamiento directo con sus consumidores (B2C), que las demás empresas aún no han explorado, detectando en esto, una oportunidad de diferenciación frente al líder de la categoría que es Kikes de Incubadora Santander y los demás competidores. El canal residencial y la Tienda virtual son los medios a disposición para llevar huevos hasta la puerta de la casa directamente desde las granjas.

El precio, es un factor de competencia, compañías como: Huevos Santa Anita, Kikes, Santa Reyes, tienen precios más bajos. Avinal no es el dueño del mejor precio, después de Santa Reyes es el que tiene el precio más alto.

*Tabla 4 Precios de Referencia AA rojos x 12 unidades.*

<b>Precio Referencia AA Rojos x 12u COP</b>				
<b>Marca</b>	<b>Carulla</b>	<b>Éxito</b>	<b>Jumbo</b>	<b>Precio Promedio</b>
Santa Reyes	\$7.248	\$6.320	\$7.790	\$7.119
Avinal	\$6.600	\$5.600	-	\$6.100
Kikes	\$5.950	\$4.920	\$7.390	\$6.087
Santa Anita	\$4.720	\$4.400	\$5.990	\$5.037

Fuente: Elaboración propia

## **Análisis de las fuerzas competitivas**

### **Barreras de entrada (Baja)**

Considerando que en el mercado existe una gran cantidad de competidores formales e informales, se confirma que las barreras de entrada son bajas, puesto que cualquier competidor puede entrar al mercado con una granja artesanal y pueda producir huevos.

En cuanto a la normatividad de granjas bio-seguras (conjunto de prácticas para prevenir la entrada y transmisión de agentes patógenos que pueden afectar la sanidad de las granjas animales) y la certificación solicitada por los entes regulatorios como el ICA y la implementación de tecnologías para la eficiencia de la producción, puede considerarse barreras de entradas altas, ya que se requiere una alta inversión en infraestructura para lograr competir en el mercado nacional.

### **Amenazas de sustitutos (Baja)**

Las amenazas de sustitutos son bajas, ya que en el mercado no existe un producto que pueda reemplazar una proteína de bajo costo como lo es el huevo. Actualmente en la cocina vegana y en la repostería, ofrecen alimentos que pueden reemplazarlo en diferentes preparaciones, pero a un costo mayor y con poca practicidad y diversidad.

### **Poder de los compradores (Alta)**

Por los competidores existentes en el mercado y la falta de diferenciación, el poder de los compradores es alta, donde el precio está definido por el mercado, entrando a una guerra de precios por lo cual el consumidor tiene muchas opciones para elegir.

Avinal frente a este panorama, desarrolló bajo la estrategia de integración vertical hacia delante, su propio canal de ventas, para llegarle directamente a los consumidores generando una relación B2C, agregando valor y logrando un mayor margen.

### **Poder de los proveedores (bajo)**

La industria cuenta con pocos proveedores en el mercado, materias primas como el maíz y la soya son importados de países como Estados Unidos, aunque en Colombia hay empresas que puede producirlos, no ofrecen precios competitivos.

En el caso de la tecnología para el mejoramiento de los galpones, son importados de otros países, ya que en el país no se encuentran proveedores calificados que puedan fabricarlos, por lo cual el poder de los proveedores es bajo.

### **Rivalidad competitiva (Alta)**

Teniendo en cuenta que las barreras de entrada son bajas y por ello la industria avícola es bastante competitiva, las marcas optan por ser seguidores frente al líder, en este caso Huevos Kikes, desarrollando estrategias del *Me too* (Yo también).

Debido a esto, se presenta una guerra de precios por la poca diferenciación en el sector, por lo anterior se define que la rivalidad competitiva es alta.

Por otro lado, hay un ingreso de competidores informales en el sector, se encuentra por ejemplo Gallinas felices, una compañía que ha llevado a que la percepción de los consumidores cambie frente a las empresas de producción tradicional, que son aquellas que granjas donde las aves crecen bajo techo en galpones.

## Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

Tabla 5 Estructura comercial y de mercado

Empresa	Canales de Distribución	Estructura Organizacional
<p><b>Avinal</b></p>	<p>Avinal cuenta con cinco sedes: cuatro en el Oriente antioqueño, que las conforman tres granjas, una de levante y dos de producción; además de una planta de huevo pasteurizado. En Medellín se ubica el centro de distribución y oficinas.</p> <p>El ámbito de trabajo es nacional. Además de la sede principal en la capital antioqueña, tienen otras en Bogotá, Pereira, Manizales, Armenia, Ibagué, Cartagena, Barranquilla, Dorada y Urabá.</p> <p>Son siete sus canales comerciales y busca llegarles lo más directo posible a cada uno de ellos: canal tradicional o tienda a tienda (Medellín y oriente), residencial (incluye tienda virtual),</p>	<p>Empresa conformada por 800 colaboradores, su estructura organizacional está integrado por una junta directiva, una gerencia general, una gerencia comercial, encargada de mercadeo, ventas, I+D, y las diferentes coordinaciones que apoyan cada canal. Esta la dirección logística, administrativa, nutrición vegetal, Granja Avinal, Granja aves, Granja de la aurora, sanidad avícola, producción, financiera-contable, gestión humana y calidad.</p>



	<p>poblaciones, institucional, HORECA (hoteles, restaurantes y cafés), supermercados regionales y nacionales.</p>	
<b>Huevos Kikes</b>	<p>La empresa cuenta con 400 vehículos, 16 centros de distribución y distribuyen a 14 ciudades del país, que son: Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Montería, Valledupar, Cúcuta, Bucaramanga, Medellín, Pereira, Bogotá, Villavicencio, Cali, Popayán, Pasto. Su mayor canal es grandes superficies y el canal tradicional (TAT) de todo el país.</p>	<p>Está conformado por más de 2000 colaboradores, con un modelo altamente integrado que va desde la producción del alimento, reproducción de aves, incubación producción, clasificación y distribución directa a más de 15 ciudades del país.</p> <p>Dentro de su estructura organizacional, liderado por junta directiva y compuesta por 6 gerencias que son: Financiera, contable, sanidad, operaciones, producción, comercial y una dirección de recursos humanos.</p> <p>Sobre estas la Gerencia comercial, se enfoca en toda la estrategia de ventas.</p>

<p><b>Santa Reyes</b></p>	<p>Santa Reyes cuenta con 5 centros de producción, 15 puntos de venta propios, un centro industrial y cubre el mercado nacional a través de las principales cadenas; canal institucional, canal tradicional (TAT), y HORECA, en Bogotá cuenta con 15 puntos de venta con domicilios.</p>	<p>Santa Reyes está liderado por una junta directiva, un gerente general, gerente comercial, financiero y de producción. Su esfuerzo está concentrado en la sabana de Bogotá que por su temperatura basan su promesa de valor de frescura y calidad.</p>
<p><b>Santa Anita</b></p>	<p>Cuentan con 11 granjas de producción y 3 de levante, 10 distritos de ventas a nivel nacional. La capital, con sus puntos de venta directa, los supermercados y TAT y los restaurantes especializados, es considerada como el principal centro de recepción de la producción nacional de pollo, que se concentra en seis departamentos: Cundinamarca, Santander, Valle del Cauca; Antioquia; Atlántico y Tolima.</p>	<p>La estructura organizacional de la granja Avícola Santa Anita-Nápoles s.a., cuenta con más de 1000 colaboradores. Actualmente su organigrama está constituido por una asamblea de accionistas, una junta directiva, un gerente general y cuatro gerencias, distribuidas en una comercial, dos de producción (una por cada zona) y una gerencia financiera. Por lo cual se asume que la gerencia comercial trabaja sobre objetivos de ventas y mercadeo, y que de los competidores</p>

		anteriores su mayor enfoque es en la producción.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

### **Mapa de productos y precios**





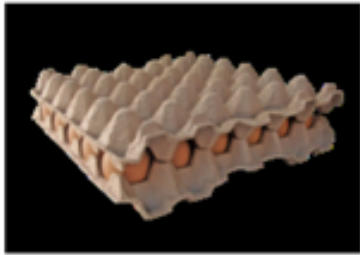
La estructura del portafolio de Avinal, está conformado por tres líneas de productos tangibles que son: Los huevos en cáscara, los Ovoproductos y nutrición Vegetal. Cuenta con una extensión de marca dentro de la línea de los Ovoproductos llamada Claras y Kipower, donde Avinal tiene respaldo abierto, y en la de Nutrición Vegetal cuenta con el producto que se conoce como Avinaza.



La línea de los huevos en cáscara se encuentra en la etapa de madurez en el mercado y sobre ésta se han realizado modificaciones estéticas a sus empaques para renovar la imagen y darle beneficios de valor al consumidor. Esta línea está conformada por varios productos, los cuales son pensados para cada canal y el público que los visita.

Tabla 6 Portafolio huevos en cáscara

Portafolio de productos huevos en Cáscara		
Referencia	Foto	Canal
AA ROJO X 6		SUPERMERCADOS - MINIMERCADOS
A ROJO X 6		SUPERMERCADOS - MINIMERCADOS
A BLANCO X 6		SUPERMERCADOS - MINIMERCADOS
AAA ROJO X 12		SUPERMERCADOS - MINIMERCADOS
AAA BLANCO X 12		SUPERMERCADOS - MINIMERCADOS

<p>KOSHER X 12</p>		<p>SUPERMERCADOS - MINIMERCADOS</p>
<p>15 UNIDADES AA ROJO</p>		<p>ÉXITO, CARULLA</p>
<p>AHORRO X 24</p>		<p>SUPERMERCADOS - MINIMERCADOS</p>
<p>PREMIUM X 24</p>		<p>ÉXITO, CARULLA</p>
<p>ETIQUETA AA ROJO X 30</p>		<p>SUPERMERCADOS - MINIMERCADOS</p>
<p>MALETÍN AAA ROJO X 30</p>		<p>SUPERMERCADOS - MINIMERCADOS</p>

<p>FUNDA BIODEGRADABLE X 30</p>		<p>SUPERMERCADOS - MINIMERCADOS</p>
<p>ETIQUETA AA ROJO X 45</p>		<p>SUPERMERCADOS - MINIMERCADOS</p>
<p>ETIQUETA AA ROJO X 60</p>		<p>SUPERMERCADOS - MINIMERCADOS</p>
<p>CAJA X 60</p>		<p>ÉXITO - RESIDENCIAL</p>
<p>JUMBO ROJO X 30</p>		<p>TIENDAS, RESIDENCIAL</p>
<p>JUMBO BLANCO X</p>		
<p>30</p>		
<p>EXTRA-ROJO X 30</p>		
<p>EXTRA-BLANCO</p>		
<p>X30</p>		<p>TIENDAS, RESIDENCIAL,</p>
<p>AAA ROJO X 30</p>		
<p>AAA BLANCO X 30</p>		

AA ROJO X 30		SUPERMERCADOS, MINIMERCADOS
AA BLANCO X 30		
A ROJO X 30		
A BLANCO X 30		
AA ROJO X 12		SUPERMERCADOS - MINIMERCADOS
AA BLANCO X 12		
A ROJO X 12		
AAA x 15		SUPERMERCADOS - MINIMERCADOS
EXTRA X 15		ÉXITO

Fuente: Departamento de ventas Avinal (2019)

En el caso de los Ovoproductos, Avinal cuenta con tres marcas que están en la etapa de crecimiento que son: Huevos en Polvo y Líquidos, que están dirigidos al canal institucional y HORECAS, las Claras Líquidas y en Polvo, que se distribuyen en supermercados y mercados saludables, dirigidos a un público especializado, finalmente se encuentra el Kipower, el cual es distribuido exclusivamente en las fundaciones para contribuir con la alimentación de los niños.

Estos últimos productos, específicamente las Claras en Polvo y el Kipower, son diferenciales en el sector Avícola, ya que actualmente no existe ningún competidor que tenga estos mismos artículos.

*Tabla 7 Portafolio de Ovoproductos*

<b>Portafolio de productos ovoproductos</b>		
<b>Referencia</b>	<b>Foto</b>	<b>Canal</b>
BOLSA HUEVO LIQUIDO X 2		INSTITUCIONAL, HOTELES, RESTAURANTES, TIENDA VIRTUAL
BOLSA HUEVO LIQUIDO X 5		
CANASTILLA X 30KG		INSTITUCIONAL, HOTELES, RESTAURANTES, PANADERIA, REPOSTERÍA
PRESENTACIÓN POR 200 KG		



<p>TOMBEEN POR 1000KG</p>		
<p>HUEVO EN POLVO X 20 KILOS</p>		
<p>YEMA TERMOESTABLE EN POLVO X 20 KILOS</p>		
<p>CLARA EN POLVO X 20 KILOS</p>		
<p>CLARAS LIQUIDAS X 1 LITRO</p>		<p>SUPERMERCADOS, MINIMERCADOS, RESIDENCIAL Y MERCADOS SALUDABLES</p>
<p>CLARAS EN POLVO X 250 G</p>		

KIPOWER		FUNDACIONES
---------	---	-------------

Fuente: Departamento de ventas Avinal (2019)

Adicional a esto, Avinal tienen dentro de su portafolio, la línea de nutrición vegetal con la marca Avinaza, este artículo nace de la necesidad de proporcionarle a los agricultores abono orgánico para sus cultivos y suplemento alimenticio para el ganado bovino, y a su vez darle un beneficio a la gallinaza que es uno de los factores de preocupación del sector Avícola.

*Tabla 8 Portafolio nutrición vegetal*

<b>Portafolio Nutrición Vegetal</b>		
<b>Referencia</b>	<b>Foto</b>	<b>Canal</b>
AVINAZA X 20		TIENDAS DE ABONOS ORGANICOS, AGRTÍCULTORES

Fuente: Departamento de ventas Avinal (2019)

Avinal durante los últimos años se ha preocupado por tangibilizar lo intangible, y por esto su estrategia fundamental, es acompañar sus productos a través de un servicio personalizado y un contacto directo con el consumidor final.

Los precios de cada uno de los productos son definidos por el coordinador de cada canal, entendiendo cada uno de los negocios y prestando un servicio personalizado, para esto se tiene en cuenta el precio promedio de venta y un margen de utilidad para el comprador del 15 al 20%.

## **Análisis del cliente y del consumidor**

### **Necesidad primaria**

El huevo satisface una necesidad fisiológica. La alimentación es un factor fundamental en los seres humanos. Según el portal vida sana (Asociación Vida Sana, 2018) la alimentación es un aspecto fundamental para la vida, ayuda a cumplir con las necesidades de crecimiento, obtención de energía y buena salud.

Es la proteína más asequible del mercado, además de que se debe de resaltar de que el huevo es rico en proteínas.

### **Características de segmentación**

Avinal ofrece gran variedad de productos y un servicio diferencial de entregas a domicilio para todos los segmentos del mercado. Su calidad y diferenciación en precio permite que los productos sean vendidos en diferentes ciudades del país y que la segmentación solo se dé por su portafolio.

Los productos de Avinal permiten que la marca llegue a todo el mercado, y que a cada estrato socio económico lleguen presentaciones diferentes.

El servicio a domicilio se ofrece en toda el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, con restricciones en algunas zonas por temas de seguridad que no permiten el ingreso de los carros de distribución.

Avinal con sus productos innovadores espera conseguir un nuevo segmento de personas que no consumen huevo en su dieta diaria.

### **Comportamiento de compra**

Un segmento de compradores hace compras diarias en tiendas de barrio.

Otro segmento lo hace en los súper mercados de preferencia.

El segmento al que Avinal pretende atacar, son aquellos compradores de conveniencia que valoran su espacio y tiempo y por esa razón gran parte de sus compras subjetivas están hechas vía telefónica o internet.

### **Perfil del segmento**

El segmento de Avinal está definido según su línea de producto, por lo cual, existen dos públicos importantes, que enmarcan el consumo y la comunicación.

Para los huevos en cáscara, está definido el segmento de mujeres amas de casa, mayores de 25 años, definidas desde un perfil psicográfico como aquellas que se preocupan por la buena alimentación en su hogar, curiosas, atentas y perfeccionistas. Su rol principal en el hogar es la administración ordenada del dinero, estando siempre informadas con experiencias previas y la información que tienen a su alcance para complementar su conocimiento y sorprender a su familia.

Las Claras, están dirigidas a un público deportista, quienes encuentran en este producto contenido nutricional que se adapta a sus requerimientos diarios. Este perfil está dividido desde lo psicográfico en dos tipos de deportistas: recreativos y competitivos, el común denominador es lograr una apariencia física adecuada y un correcto desempeño deportivo.

## Investigación de mercados aplicada al plan

### Ficha técnica

*Tabla 9 Ficha técnica de investigación de mercados*

Ficha técnica de investigación de mercados	
Nombre del proyecto:	Investigación de mercados Avinal
Firma interesada:	Avinal
Fecha de realización:	Entre el 28 de Marzo y el 6 de Abril.
Fuente de financiación:	Estudiantes
Grupo objetivo:	Mujeres entre los 25 y los 50 años de la ciudad de Medellín.
Marco muestral:	Muestreo aleatorio simple.
Tamaño de la muestra	$\frac{\frac{z^2 x p(p-1)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 x p(p-1)}{e^2 \cdot N}\right)}$ <p>151 encuestas</p> <p>Según la Alcaldía de Medellín hay 1.339.045 mujeres (Medellín, 2016)</p> <p>Mujeres entre los 25 y 50 años son: 483.590 (Medellín, 2016)</p>
Técnica de recolección:	Investigación cuantitativa concluyente. Que utiliza la encuesta para la recolección de los datos.
Nivel de confianza:	95%
Margen de error:	8%

Fuente: Elaboración propia

## **Resumen ejecutivo de la investigación**

El presente trabajo de investigación de mercados se tiene como objetivo determinar cuáles son los principales elementos que influyen en la decisión de compra de las mujeres consumidoras de huevos en la ciudad de Medellín y su disposición frente a la compra de huevos a través de una plataforma de e-commerce.

Se pretende entonces, orientar las estrategias del Plan Estratégico de Mercadeo, con posibles rutas de acción que evidencian soluciones a corto y a largo plazo.

Para lograr lo anteriormente escrito, se realizaron encuestas cuantitativas dirigidas al segmento más importante para Avinal que son las mujeres mayores de 25 años.

Para obtener un óptimo resultado de las encuestas y lograr llegarle al público de una manera rentable y efectiva, se eligió canales digitales que nos permitieran el alcance y segmentación deseada.

Hasta el momento, no existe una evaluación que nos permita definir el comportamiento del consumidor en el canal residencial en la categoría de huevos, por esa razón esta investigación nos permite tener un esbozo de lo que actualmente está ocurriendo.

## **Definición del problema u oportunidad**

La problemática que se viene evidenciando en la marca Avinal, es que no se tiene claridad con respecto a los canales de compra de los consumidores de huevos y los factores de decisión para esta. La marca espera fortalecer su canal B2C, pero no conoce a profundidad cual es el comportamiento de sus shoppers, la intención de compra en los distintos canales convencionales, como tampoco cuales son los decisores para la compra en un canal directo.

Adicionalmente, se evidencia que únicamente los huevos en presentación tradicional son los que cuentan con presencia en los canales, y los productos diferenciales con innovación

cuentan con una pequeña distribución. Esto permitirá que el canal B2C explote estos productos y la marca se pueda impulsar e incrementar sus ventas ampliando su rentabilidad.

## **Objetivos de la investigación de mercados**

### **Objetivo general**

- Identificar cuáles son los principales factores de decisión de compra de las mujeres en Medellín de los huevos en cáscara en los diferentes canales, y así lograr definir cuáles serían los factores de decisión relevantes para la generación de ventas en el canal residencial.

### **Objetivos específicos**

- Conocer las variables que influyen en la decisión de compra de las consumidoras de huevos.
- Identificar la frecuencia de compra del producto.
- Conocer la elección de los canales de compra del cliente.
- Identificar preferencias de compra en cada rango de edad.
- Analizar las características del perfil del consumidor de huevos.
- Acercarse a la determinación de un % o valor del presupuesto familiar de la canasta familiar que se destina en la compra de huevos.
- Estudiar los elementos diferenciadores de la competencia.
- Identificar las fortalezas y las debilidades de Avinal como empresa productora de huevos.
- Comprender el perfil del consumidor actual con relación a los huevos.

## **Metodología aplicada**

La metodología aplicada para la investigación de mercados fue **cuantitativo-concluyente**, y un cruce entre estos resultados y la información de fuentes secundarias mencionadas en el marco teórico. La encuesta es una herramienta utilizada en la investigación cuantitativa que se define como “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (García, Ibañez, & Alvira, 1993). Las encuestas fueron empleadas con el objetivo de identificar elementos puntuales en los clientes y consumidores de los huevos, elementos relacionados con la percepción que poseen de las diferentes variables para la decisión de compra de los huevos.

Adicional a las encuestas, se tuvieron en cuenta fuentes secundarias (datos de referencia), con la información de participación de canales suministrada por Avinal, bases de datos de la Secretaría de Agricultura de Antioquia, la FAO, la Federación de Avicultores de Colombia y organizaciones mundiales del huevo, tales como: Inprovo y la International Egg Commission, para comparar los factores de consumo mundial de huevo, las características y tendencias del mercado.

### **Diseño de la encuesta:**

#### **Consumo y Compra de Huevos en los hogares de Medellín**

Somos estudiantes de la especialización en Gerencia de Mercadeo en ESUMER, el objetivo de esta encuesta es netamente académico y pretende identificar los factores de decisión de compra de los huevos en los diferentes canales de distribución en los hogares de Medellín.

Por favor, responda a las preguntas que aparecen a continuación, siguiendo las instrucciones pertinentes.



Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto.

Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos, agradecemos su valiosa colaboración.

Nombre \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

1. ¿Me podría indicar en qué estrato socioeconómico se encuentra usted?

- 1 (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)

2. Me podría decir usted ¿En qué grupo está comprendida su edad?

- 25- 30 años (1)
- 31- 35 años (2)
- 36- 40 años (3)
- 41- 45 años (4)
- 46- 50 años (5)

3. ¿Podría usted decirme cuál es su estado civil?

- Soltera (1)
- Casada / Unión Libre (2)
- Divorciada (3)
- Viuda (4)

4. Me podría informar ¿Con quién vive en su hogar?

- Sola (1)
- Con su pareja (2)

- Con hijos y pareja (3)
- Con sus hijos (4)
- Con sus padres (5)
- Otro (6)

5. ¿Consumen usted huevos en su dieta habitual?

- Si (pase a la siguiente pregunta) (1)
- No (Aquí termina la encuesta) (2)

6. ¿Con qué frecuencia consume usted huevos?

- Todos los días (1)
- De 2 a 6 veces por semana (2)
- 1 vez a la semana (3)

7. ¿Me podría decir, si usted es la persona que compra los huevos para su hogar?

- \_\_ Si (Pase a la siguiente pregunta) (1)
- \_\_ No (Aquí termina la encuesta) (2)

8. ¿Con qué frecuencia compra usted huevos para su hogar?

- Diario (1)
- Semanal (2)
- Quincenal (3)
- Mensual (4)
- Otro (5)

9. ¿Cuántos huevos suele adquirir usted en cada compra que hace?

- Entre 1 -6 Huevos (1)
- Entre 7 -12 Huevos (docena) (2)
- Entre 13- 24 Huevos (canasta) (3)
- 30 huevos (4)
- Lo que va a consumir en ese momento (5)
- Otros (6)

10. ¿Qué tamaño de huevo suele usted comprar?

- A (1)
- AA (2)
- AAA (3)
- Extra (4)

- Jumbo (5)
- Cualquiera (6)

11. ¿Qué color de huevo prefiere usted comprar?

- Marrón (1)
- Blanco (2)
- Indiferente (3)

12. Me podría decir ¿cuál es su lugar de preferencia para comprar los huevos?

- Supermercados de cadena (1)
- Tiendas, supermercados independientes (2)
- Tiendas de conveniencia o proximidad (ejemplo: Justo y Bueno/ D1) (3)
- Mercados campesinos (4)
- Internet (5)
- Otro (6)

13. ¿Por qué le gusta a usted comprar huevos en ese lugar?

- Comodidad (1)
- Precio/economía (2)
- Cercanía (3)
- Atención (4)
- Variedad (5)
- Oportunidad (Ejemplo: le ofrecieron en el lugar donde se encontraba) (6)

14. ¿Me podría indicar usted el rango de valores que destina de su presupuesto para la compra de huevos mensual?

- Menos de \$10.000(1)
- Entre \$10.001 - \$ 20.000 (2)
- Entre \$20.001 - \$ 30.000 (3)
- Más de \$30.001 (4)

15. ¿Cuál es la característica más importante para usted al momento de elegir una marca de huevos?

- Disponibilidad permanente en el lugar de compra (1)
- Tamaño (2)
- Precio (3)
- Calidad (4)
- Marca reconocida (5)

16. ¿Qué marca de huevos suele usted comprar?

- Avinal (1)
- Huevos Kike (2)
- Santa Reyes (3)
- Santa Anita (4)
- Marcas propias supermercado (5)
- Otro (6)

17. ¿Conoce los huevos marca Avinal?

- Si (pase a la siguiente pregunta) (1)
- No (aquí termina su encuesta) (2)

18. ¿De las siguientes características me podría usted decir cuál es la primera que percibe de los huevos de la marca Avinal?

- Buena Calidad (1)
- Buen Sabor (2)
- Tamaño adecuado (3)
- Precio adecuado (4)
- Frescos (5)
- Variedad (6)
- Disponibilidad (7)

19. ¿Usted consideraría realizar una compra por internet que sólo incluya huevos?

- Si (Aquí termina su encuesta)
- No (Pase a la siguiente pregunta)

20. ¿Cuál es la razón por la cual no consideraría una compra de únicamente huevos por internet?

- Confianza en los medios de pago (1)
- Confianza en el transporte (2)
- Le gusta escoger y ver los huevos antes de comprarlos (3)
- No le interesa comprar este producto por internet (4)

¡Muchas gracias por la atención y tiempo!

## Limitaciones

Las personas cada vez más están renuentes en dar información que pueda vulnerar su privacidad, por lo cual, al solicitar la dirección para ubicar a los encuestados, muchos se abstuvieron en diligenciar la encuesta. Otros por su parte dejaron los campos vacíos de datos personales, esto puede ocasionar problemas al no tener información suficiente de contacto en el caso de validar alguna información.

Otra de las limitaciones, tal vez la más importante, se encuentra asociada al tamaño de la muestra. Al ser un trabajo académico muchas de las personas no quisieron contestar.

## Hallazgos y resultados de la investigación

Se analizará cada pregunta basado en los resultados y determinando los hallazgos que se obtuvieron en esta investigación.

1. ¿Me podría indicar en qué estrato socioeconómico se encuentra usted?

El 85.8% de las encuestadas están entre el estrato 3 y 5. No se obtuvieron respuestas del estrato 1, y el estrato 2 solo cuenta con un 7,6% del total.

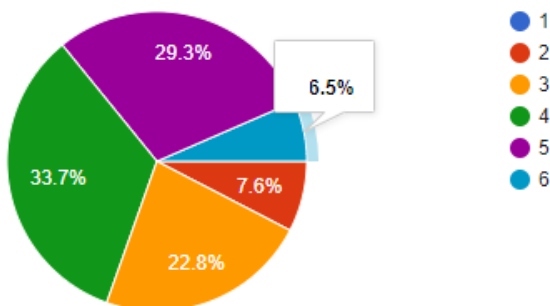


Gráfico 7 Estratificación socioeconómica

Fuente: Elaboración propia

2. Me podría decir usted ¿En qué grupo está comprendida su edad?

El 40% de las encuestadas está entre los 31 y los 35 años. Estas son mujeres que en su mayoría están en los estratos comprendidos entre el 3 y 5.

Tabla 10 Información pregunta 2

25-30 años	34%
31-35 años	40%
36-40 años	15%
41-45 años	9%
46-50 años	2%

Fuente: Elaboración propia

### 3. ¿Podría usted decirme cuál es su estado civil?

Principalmente el 55,7% de las encuestadas son casadas, siguiendo con el 40,2% son solteras, y el 3,1% de las encuestadas son divorciadas.

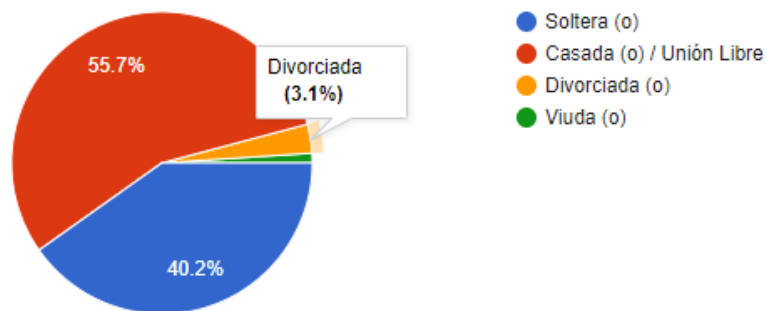


Gráfico 8 Estado civil

Fuente: Elaboración propia

### 4. Me podría informar ¿Con quién vive en su hogar?

Se evidencia que, del total de las personas casadas, el 30% tiene hijos. El 14,4% de la población vive con sus padres, por lo que se concluye que no son quienes toman la decisión de compra. El 11,3% que responden “otro”, son personas que comparten vivienda o viven con otros familiares.

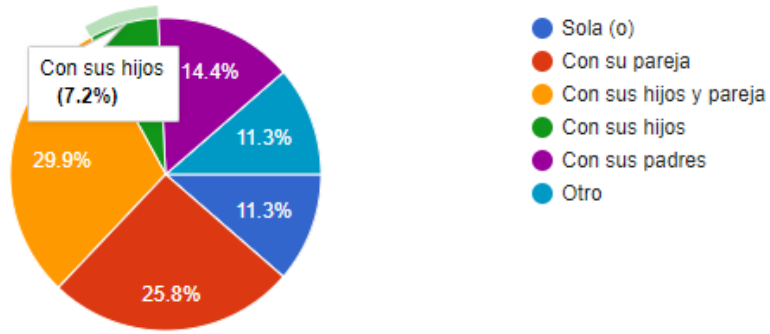


Gráfico 9 Con quién vive

Fuente: Elaboración propia

### 5. ¿Consume usted huevos en su dieta habitual?

El 1% de los encuestados dice no consumir huevos.

Un hallazgo importante, es que el huevo es parte fundamental de la dieta de los hogares de Medellín en todos los estratos socioeconómicos.



Gráfico 10 Consumo de huevos

Fuente: Elaboración propia

### 6. ¿Con qué frecuencia consume usted huevos?

El 52,3% de los encuestados come huevos de 2 a 6 semanas. El 40,7% todos los días y solo el 7% una vez a la semana.

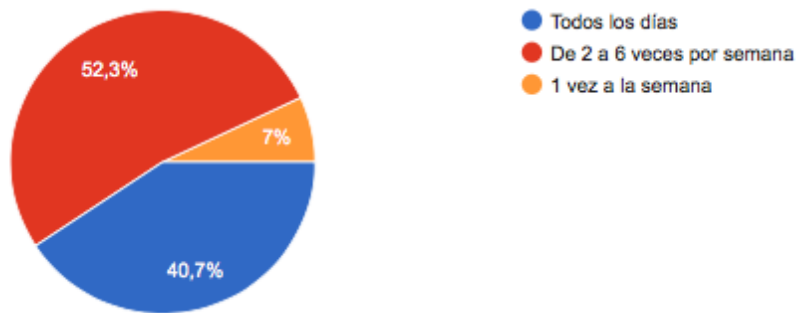


Gráfico 11 Frecuencia de consumo

Fuente: Elaboración propia

7. ¿Me podría decir, si usted es la persona que compra los huevos para su hogar?

El 7% de las mujeres que no compran los huevos en su hogar, hacen parte del 14,7% de las mujeres que viven con sus padres. Lo que deduce que estas mujeres no toman decisiones de compra en el hogar.

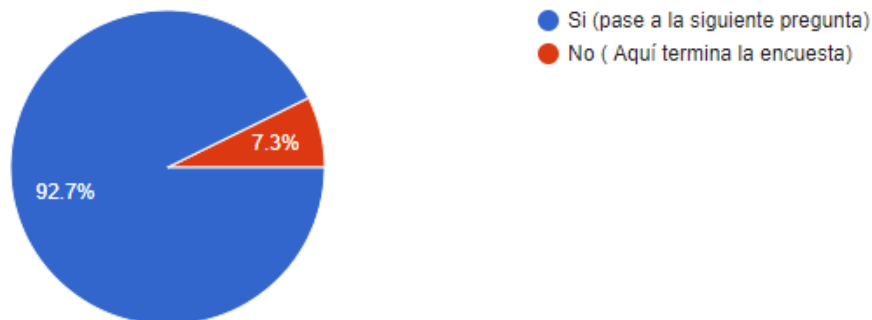


Gráfico 12 Decisión de compra

Fuente: Elaboración propia

8. ¿Con que frecuencia compra usted huevos para su hogar?

La frecuencia de compra en los hogares encuestados es principalmente quincenal con el 54,4%. Las compras semanales lo hacen el 33,3% de los hogares, mientras que el 11,1% lo hace mensual y el 1.1% lo hacen diario.

Dentro de los encuestados que compran mensual, está la mayoría de las personas que consumen huevos 1 sola vez a la semana. En el 1% que compra diario, se concluye que este



porcentaje no es mayor teniendo en cuenta que no se evidencia un gran segmento de mujeres estrato 1 y 2.

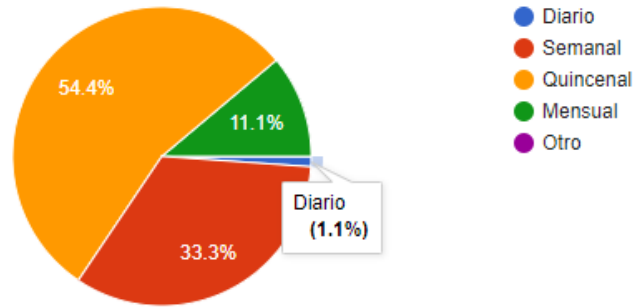


Gráfico 13 Frecuencia de compra

Fuente: Elaboración propia

9. ¿Cuántos huevos suele adquirir usted en cada compra que hace?

El 40% prefieren comprar 30 huevos, pero el 53,8% de las encuestadas, está entre los 7 y 24 huevos. Para evaluar la cantidad de huevos en cada compra, se debe profundizar en cuántos integrantes tiene cada hogar.

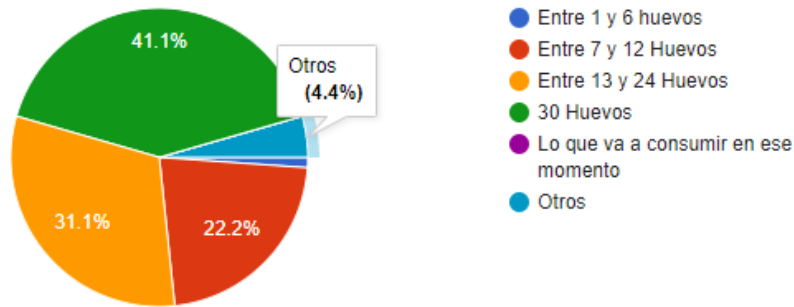


Gráfico 14 Cantidad de compra

Fuente: Elaboración propia

10. ¿Qué tamaño de huevo suele usted comprar?

El 51,5% de las encuestadas prefiere comprar huevos AA. Estos huevos son los que mayor presencia tienen en el mercado. Los huevos Jumbo presentan el 2,2% de las preferencias. Es importante que los huevos AA estén entre los productos ofrecidos en el canal residencial.

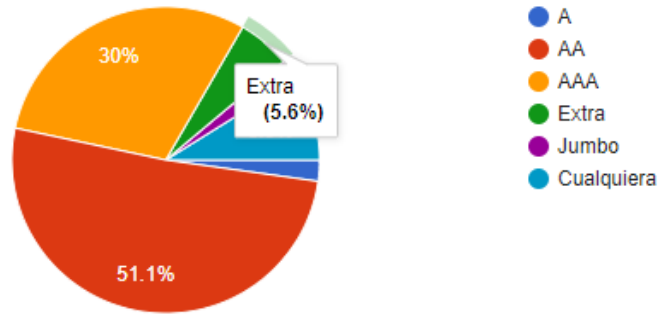


Gráfico 15 Elección de compra

Fuente: Elaboración propia

11. ¿Qué color de huevo prefiere usted comprar?

El 76% de las encuestadas prefieren los huevos marrones. Este color está en el imaginario colectivo que son de mejor calidad.

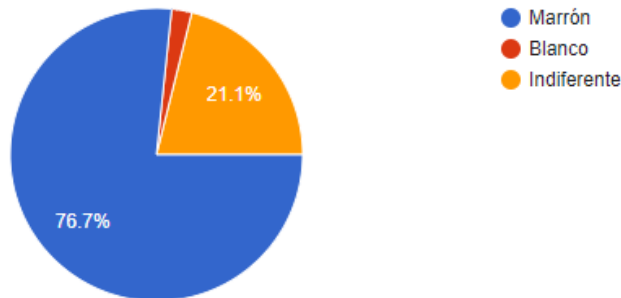


Gráfico 16 Preferencia de color

Fuente: Elaboración propia

12. Me podría decir ¿Cuál es su lugar de preferencia para comprar los huevos?

De los hallazgos con mayor relevancia en esta investigación, es el lugar donde las personas compran huevos. El 34,8% prefiere comprarlos en tiendas y supermercados independientes. Mientras un 31,5% los compran en supermercados de cadena. Las tiendas de conveniencia vienen ganando participación en la ciudad con el 22,5%. Cabe resaltar que internet pesa el 2,2% de preferencia.



Gráfico 17 Canales

Fuente: Elaboración propia

13. ¿Por qué le gusta a usted comprar huevos en ese lugar?

Entre las encuestadas, la variable más importante para escoger el lugar de compra es la comodidad. El 32,9% tiene esta variable como la principal condición para tomar la decisión de compras. Esto también se debe a la edad a la que está enfocada este estudio. La cercanía es la segunda variable más importante, esta puede ser parte de la comodidad. El precio con un 25% sigue teniendo mucho peso. Las personas que escogieron precio como factor clave, prefieren los huevos AA.

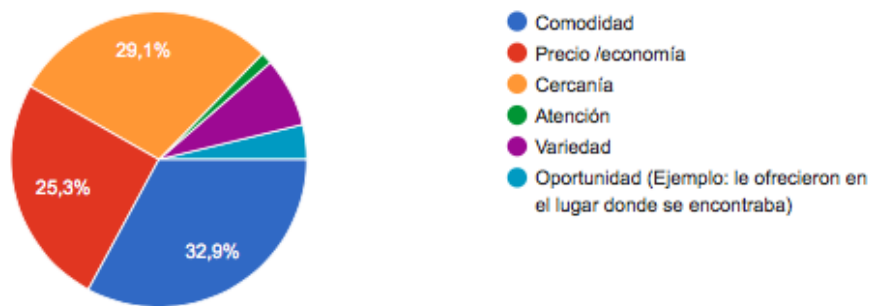


Gráfico 18 Decisión compra canal

Fuente: Elaboración propia

14. Me podría indicar usted el rango de valores que destina de su presupuesto para la compra de huevos mensual?

Más del 50% de los encuestados destina entre \$10.001 y \$20.000. Esto nos manifiesta que la preferencia de compra es de más de 30 huevos y de tipo AA.

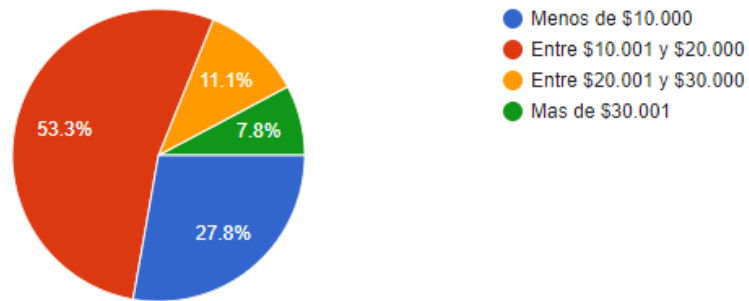


Gráfico 19 Desembolso

Fuente: Elaboración propia

15. ¿Cuál es la característica más importante para usted al momento de elegir una marca de huevos?

En la compra de huevos el precio y la marca pasan a un segundo plano. Lo más importante para el consumidor es la calidad. De ahí a que prefieran huevos de tipo AA y de color marrón.

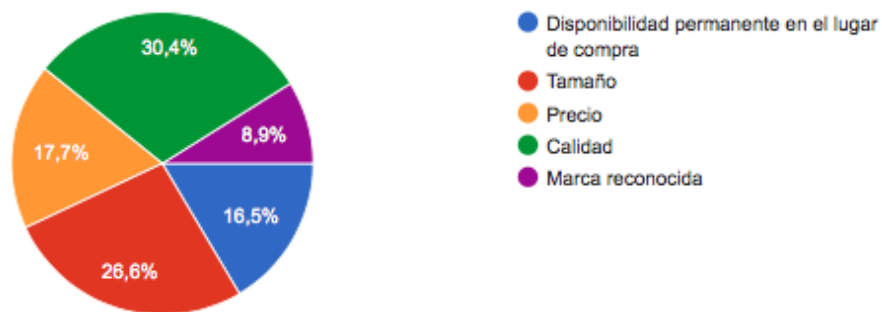


Gráfico 20 Factores

Fuente: Elaboración propia

16. ¿Qué marca de huevos suele usted comprar?

La marca de preferencia de las encuestadas es Avinal. La relación del precio con la calidad del producto le ha valido para este posicionamiento. Un 28,7% de los encuestados

prefieren otras marcas, esto debido a que compran en supermercados independientes. Las marcas propias tienen un peso importante en la elección de este producto. Estas marcas juegan en el mercado con precio.

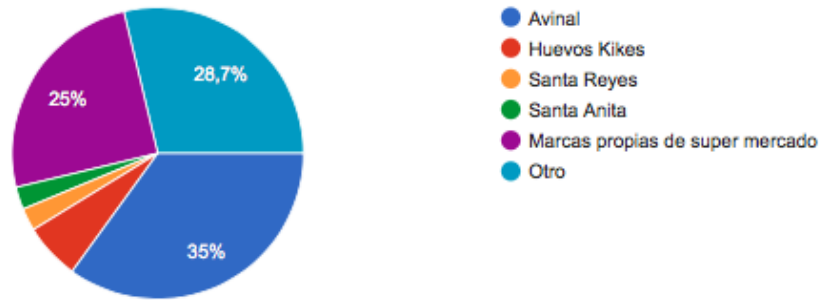


Gráfico 21 Reconocimiento de marca

Fuente: Elaboración propia

17. ¿Conoce los huevos marca Avinal?

Avinal es una marca reconocida en el mercado. Aunque solo el 35% de los encuestados la consume el 82,2% de ellos la conoce.

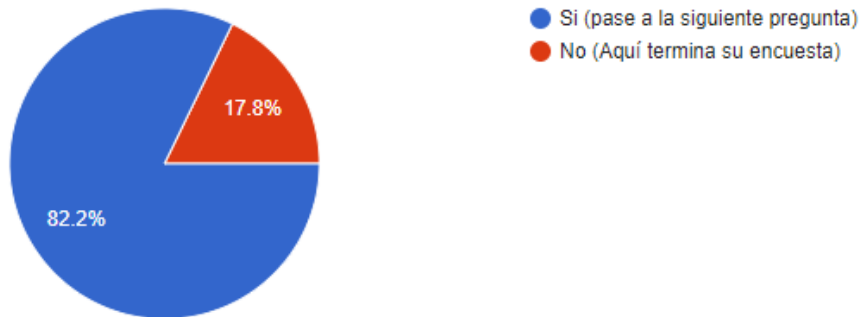


Gráfico 22 Reconocimiento Avinal

Fuente: Elaboración propia

18. ¿De las siguientes características me podría usted decir cuál es la primera que percibe de los huevos de la marca Avinal?

El valor más relevante atribuido a la marca Avinal es la calidad con un 43,4%, sumado a otros valores positivos como la disponibilidad, tamaño y frescura. Como se ha mencionado el

precio no es un valor importante a la hora de escoger este producto, por esa razón no fue escogido por las encuestadas.

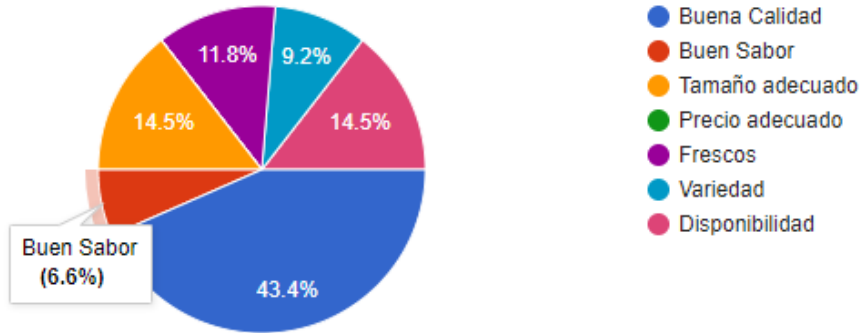


Gráfico 23 Valores Avinal

Fuente: Elaboración propia

19. ¿Usted consideraría realizar una compra por internet que sólo incluya huevos?

Más del 65% de los encuestados no consideraría hacer una compra de huevos por internet. Aun así, un 34% es un segmento importante que estaría dispuesto a hacer esta compra. Avinal debe enfocar sus esfuerzos al 34% de grupo objetivo que si está dispuesto a generar estas compras.

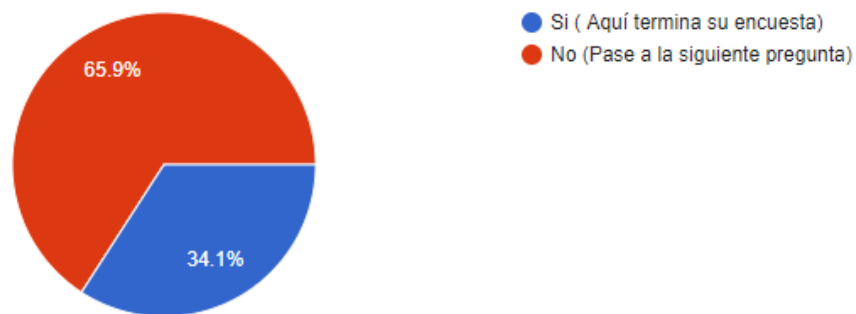


Gráfico 24 Consideración e-commerce

Fuente: elaboración propia

20. ¿Cuál es la razón por la cual no consideraría una compra de únicamente huevos por internet?

Superada la desconfianza que generan los medios de pago no presenciales, la próxima barrera a derribar es la confianza con su modelo logístico. El 48,4 % de los usuarios no comprarían los huevos por internet porque les gusta escogerlo, con esto se concluye que no confían en la elección de huevos que pueden hacer otras personas por ellos. Esta barrera se derribará desde la experiencia de usuario (UX) en las plataformas utilizadas.



Gráfico 25 Barreras

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones de la investigación

Se evidenció la falta de respuesta en las mujeres de estrato 1. Se concluye que se debe a la dificultad de acceso de este segmento a los medios digitales. De igual forma se evidencia en esta encuesta un porcentaje mayor de respuestas del estrato 3 al 6, esto se debe a la herramienta utilizada para realizar la encuesta.

Se concluye que hay gran oportunidad de aceptación por parte del público encuestado a comprar por internet. Este público aún no están generando estas compras, pero estarían dispuestas a hacerlo, es importante generar confianza en el canal.

Internet, aunque no es un canal muy utilizado para la compra de huevos, resulta llamativo para un segmento joven, con ocupaciones y que está interesado en mantener un estilo de vida cómodo.

Por ser las compras quincenales Avinal puede sacar provecho en las eficiencias de este canal de distribución.

### **Recomendaciones de la investigación**

La recomendación es crear un plan estratégico de mercadeo para impulsar las ventas en el canal residencial. Estas ventas tendrán como objetivo aumentar la rentabilidad de la marca, así como ganar participación de mercado. Según los hallazgos de esta investigación más del 30% del segmento estudiado estaría dispuesto a hacer comprar por internet.

Se recomienda a Avinal cambiar la comunicación del canal residencial. Su foco debe dejar de ser de promocionales los martes, a una comunicación de toda la variedad con la que cuenta la marca. Su comunicación debe estar enfocada a los beneficios que se obtendrían por hacer compras por internet. Los dos principales valores para comunicar son: Comodidad y Tiempo.

Aprovechando el reconocimiento de la marca Avinal en el segmento y su asociación de calidad, se debe trabajar en la oportunidad de compra en este canal, trascendiendo la barrera de la confianza.



## Formulación estratégica

### Objetivos del plan de mercadeo

#### General

Posicionar el canal residencial en el 2019, aumentando su participación dentro del total de las ventas de un 4% a un 6%.

#### Específicos

Aumentar en un 30% las ventas del canal residencial en Medellín y el área Metropolitana en el 2019.

Fortalecer las plataformas digitales para mejorar la experiencia del usuario en el sitio web.

Optimizar el proceso logístico para mejorar la experiencia de compra antes de junio del 2019.

### Presupuesto de ventas

#### Premisas

Tabla 11 Premisas

Promedio mensual de ventas Otros Canales	\$4.909.000.000
Promedio del canal que más vende mensualmente	\$1.564.000.000
Promedio del canal que menos vende mensualmente	\$371.000.000
Promedio mensual canal residencial	\$179.735.2940

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Presupuesto de ventas

Venta Neta / COP	\$ 2.156.823.529	100%	\$ 2.887.986.706	100%	\$ 3.777.775.410	100%
STD COS	\$ 1.272.525.882	59,0%	\$ 1.703.912.156	59,0%	\$ 2.228.887.492	59,0%
STD Margen	\$ 884.297.647	41%	\$ 1.184.074.549	41,0%	\$ 1.548.887.918	41,0%
Variación en costos	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%
Impacto en la variación	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%
Otros costos de ventas	\$ 18.933.254	0,9%	\$ 20.223.945	0,7%	\$ 24.528.739	0,6%
Margen Bruto	\$ 865.364.393	40,1%	\$ 1.163.850.604	40,3%	\$ 1.524.359.179	40,4%
Total, Gastos directos	\$ 96.921.864	4,5%	\$ 241.300.579	8,4%	\$ 288.436.693	7,6%
Total, Gastos no directos	\$ 110.360.000	5,1%	\$ 197.911.236	6,9%	\$ 218.524.043	5,8%
TOTAL, GASTOS	\$ 207.281.864		\$ 439.211.815		\$ 506.960.736	
Aporte a áreas transversales	\$ 129.409.412	6,0%	\$ 173.279.202	6,0%	\$ 226.666.525	6,0%
Contribución	\$ 528.673.118	24,5%	\$ 551.359.587	19,1%	\$ 790.731.918	20,9%

Fuente: Elaboración propia

## Presupuesto mensualizado 2019

Tabla 13 Presupuesto mensualizado 2019

	2019		2020	
<b>Total, venta Bruta</b>	<b>2.946.925.210</b>	<b>100%</b>	<b>3.854.872.867</b>	<b>100%</b>
Enero	\$ 353.631.025	12%	\$ 462.584.744	12%
Febrero	\$ 235.754.017	8%	\$ 308.389.829	8%
Marzo	\$ 265.223.269	9%	\$ 346.938.558	9%
Abril	\$ 265.223.269	9%	\$ 346.938.558	9%
Mayo	\$ 176.815.513	6%	\$ 231.292.372	6%
Junio	\$ 176.815.513	6%	\$ 231.292.372	6%
Julio	\$ 147.346.261	5%	\$ 192.743.643	5%
Agosto	\$ 206.284.765	7%	\$ 269.841.101	7%
Septiembre	\$ 235.754.017	8%	\$ 308.389.829	8%
Octubre	\$ 206.284.765	7%	\$ 269.841.101	7%
Noviembre	\$ 265.223.269	9%	\$ 346.938.558	9%
Diciembre	\$ 412.569.529	14%	\$ 539.682.201	14%

Fuente: Elaboración propia

## **Formulación de la macro - estrategia**

En este plan de mercadeo se busca efectuar una estrategia que permita fortalecer la relación con el cliente final (B2C), a través de comunicación permanente, efectiva y eficaz; llegando a través de nuevos puntos de contacto, que se traduce en mejorar los canales logísticos de distribución, ampliar las zonas de cobertura, optimizar la línea de atención al cliente de Avenal, y mejorar los canales logísticos de distribución en pro de aumentar ventas y el margen de los productos.

## **Formulación estrategias**

Según los objetivos establecidos en el punto anterior, se establecen las siguientes estrategias necesarias para cumplir el posicionamiento del canal residencial en el público objetivo, afianzando la relación con el canal B2C, éstas se describen a continuación:

- Mejorar la experiencia en las plataformas virtuales.
- Desarrollar campañas de comunicación posicionando el driver de frescura y calidad.
- Aumento de la flota, para minimizar los tiempos de entrega.
- Posicionamiento digital de la marca.
- Abrir nuevos canales de comunicación.

## Formulación del plan táctico

Tabla 14 Plan Táctico

Objetivo	Estrategia	Táctica	Persona o área responsable	Periodicidad	Costo aproximado
Aumentar en un 30% las ventas del canal residencial en Medellín y el área Metropolitana en el 2019	Ampliar las zonas de cobertura.	Abrir nuevas zonas en Medellín y municipios cercanos.	Dirección de ventas / Dirección Gestión de la demanda	1 vez	61 MCOP (costos de envío)
Aumentar en un 30% las ventas del canal residencial en Medellín y el área Metropolitana en el 2019	Mejorar los canales logísticos de distribución	Aumento de la flota, para minimizar los tiempos de entrega	Dirección logística	1 vez	30 MCOP Año (Administración de ventas)
	Realizar estrategias de SEO y SEM	Mejorar y posicionamiento SEO, Optimización de pauta para aumentar los visitantes a la pagina	Jefe de Marca	Mensual	40 MCOP Año (Tráfico)
Posicionar el canal residencial en el 2019, aumentando su participación	Desarrollar campañas de comunicación posicionando el controlador de frescura y calidad	Implementación de campañas de comunicación, que fortalezca el controlador de frescura y calidad, posicionando la marca con un valor definido.	Jefe de Marca	3 veces al año	72MCOP Año (soporte comunicaciones, diseño / Fotos)

dentro del total de las ventas de un 4% a un 6%.	Abrir nuevos canales de comunicación	Utilizar la data actual para realizar estrategias con los diferentes clientes y generar recompras programadas	Jefe de Marca	Mensual	12 MCOP
		Desarrollar estrategias online agresivas para posicionar la marca Avinal y abrir canales de comunicación.	Jefe de Marca	Durante un año	21MCOP (posiciones de bodega)
Fortalecer las plataformas digitales y logísticas, para mejorar la experiencia de compra antes de junio del 2019	Mejorar la experiencia de compra en la Tienda virtual, haciendo la transacción más simple	Incorporar pasarela de pagos en la Tienda virtual y un chat Bot que facilite el proceso de compra	Jefe de Marca	1 vez	48MCOP Año (comisión)
		Entender comportamiento de compra y mejorar la usabilidad del sitio	Jefe de Marca	2 veces	20 MCOP
	Mejorar los llamados a la acción	Incorporar creatividad y tendencias de diseño	Jefe de Marca	Mensual	12 MCOP (Actividades llamado a la acción)

Fuente: Elaboración propia

## Presupuesto del plan de mercadeo

Tabla 15 Presupuesto del plan de mercadeo

Costos de envío	\$ 43.268.220	2,0%	\$ 58.192.530	2,0%	\$ 76.217.959	2,0%
Jefe comercial y trademarketing - 1 persona	\$ 45.000.000	2,1%	\$ 90.000.000	3,1%	\$ 90.270.000	2,4%
Empaques y papelería	\$ 8.653.644	0,4%	\$ 11.638.506	0,4%	\$ 15.243.592	0,4%
Comisión Todos	\$ 0	0,0%	\$ 46.554.024	1,6%	\$ 60.974.367	1,6%
Costos administrativos	\$ 0	0,0%	\$ 23.277.012	0,8%	\$ 30.487.184	0,8%
Demostraciones	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%
Trademarketing- Actividades llamado a la acción	\$ 0	0,0%	\$ 11.638.506	0,4%	\$ 15.243.592	0,4%
Estantes	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%
Gastos de publicidad	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%
<b>Total, Gastos directos</b>	<b>\$ 96.921.864</b>	<b>4,5%</b>	<b>\$ 241.300.579</b>	<b>8,4%</b>	<b>\$ 288.436.693</b>	<b>7,6%</b>

Posiciones en Bodega	\$ 0	0,0%	\$ 4.176.000	0,1%	\$ 5.481.057	0,1%
Fletes entre bodegas	\$ 0	0,0%	\$ 17.008.911	0,6%	\$ 22.846.779	0,6%
Gastos de almacenamiento	\$ 0	0,0%	\$ 21.184.911	0,7%	\$ 28.327.836	0,7%
Gastos en administración de ventas	\$ 30.000.000	1,4%	\$ 30.000.000	1,0%	\$ 30.900.000	0,8%
Soporte de Comunicaciones y Mercadeo Digital	\$ 48.960.000	2,3%	\$ 50.428.800	1,7%	\$ 51.941.664	1,4%
Diseño / Fotos	\$ 0	0,0%	\$ 20.000.000	0,7%	\$ 20.600.000	0,5%
Tráfico	\$ 0	0,0%	\$ 40.000.000	1,4%	\$ 48.514.549	1,3%
Aporte a la estructura de Marketing	\$ 78.960.000	3,7%	\$ 140.428.800	4,9%	\$ 151.956.213	4,0%
Aporte a otras estructuras	\$ 0	0,0%	\$ 4.897.525	0,2%	\$ 5.939.994	0,2%
Dep./Amortización / equipo computo + licencia	\$ 1.400.000	0,1%	\$ 1.400.000	0,0%	\$ 1.400.000	0,0%
<b>Total, Gastos no directos</b>	<b>\$ 110.360.000</b>	<b>5,1%</b>	<b>\$ 197.911.236</b>	<b>6,9%</b>	<b>\$ 218.524.043</b>	<b>5,8%</b>
<b>Total, contribución después de gastos no directos</b>	<b>\$ 658.082.529</b>	<b>30,5%</b>	<b>\$ 724.638.790</b>	<b>25,1%</b>	<b>\$ 1.017.398.443</b>	<b>26,9%</b>
<b>TOTAL, GASTOS</b>	<b>\$ 207.281.864</b>		<b>\$ 439.211.815</b>		<b>\$ 506.960.736</b>	

Fuente: Elaboración propia

## Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo

Tiendo en cuenta que el punto de equilibrio es el mínimo de ventas que la compañía debe alcanzar para cubrir los gastos asociados a este plan de mercado. Para poder cubrir el plan de mercadeo en el canal residencial se deben vender \$2.395.565.623, antes de impuestos. Esto es un aumento de \$194.725.286 con respecto al 2018. El valor de el plan de mercado equivale a la

suma de los gastos directos e indirectos adicionando el aporte que del 6% que se debe hacer para las otras áreas de apoyo. Este aporte se hace proporcional al peso del canal dentro de las ventas totales de la compañía. Este se calculó teniendo en cuenta las ventas brutas menos la contribución esperada por los accionistas.

*Tabla 16 Punto de equilibrio plan de mercadeo*

<b>Total, Gastos directos</b>	\$ 96.921.864	4,5%	\$ 241.300.579	8,4%	\$ 288.436.693	7,6%
<b>Total, Gastos no directos</b>	\$ 110.360.000	5,1%	\$ 197.911.236	6,9%	\$ 218.524.043	5,8%
<b>TOTAL, GASTOS</b>	\$ 207.281.864		\$ 439.211.815		\$ 506.960.736	
<b>Aporte a áreas transversales</b>	\$ 129.409.412	6,0%	\$ 173.279.202	6,0%	\$ 226.666.525	6,0%
<b>TOTAL</b>	\$ 336.691.275		\$ 612.491.017		\$ 733.627.261	

Fuente: Elaboración propia

## **Implementación estratégica e indicadores de gestión**

### **Requerimientos para la implementación del plan**

- Entrenamiento a todos los colaboradores para generar conciencia dentro de la compañía de la importancia del canal B2C.
- Crear capacidades dentro del equipo de mercado y ventas para poder afrontar los retos del mundo digital.
- Posiciones en la bodega para el almacenamiento y agilidad en el picking y packing.
- Aumento en la flota.
- Creación de rutas de transporte para disminuir tiempos de despacho.
- Incremento en el presupuesto de comunicación digital.
- Identificar nuevas zonas para ampliar la cobertura.

### **Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo**

Con el objetivo de medir cada una de las actividades de este plan se formulan los siguientes indicadores para monitorear cada una de las acciones estratégicas y evitar desviaciones en la ejecución.



Tabla 17 Indicadores de gestión

	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Métrica</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Meta</b>
<b>Financiero</b>	Optimizar los recursos inmersos en el negocio	Contribución directa	Ventas / gastos totales	Mensual	Dirección de ventas / jefe marca	100%
	Garantizar venta	Cumplimiento venta neta objetiva	ROI ventas = margen bruto / costos de venta.	Mensual	Dirección de ventas	100%
<b>Clientes</b>	Realizar estrategias de SEO y SEM	Rentabilidad de las campañas	Costo de adquisición de clientes (CAC) = costo total de ventas y marketing en un periodo (programas de publicidad, sueldos, comisiones, bonos) / número de nuevos clientes en ese período.	Anual	Jefe de marca	3 campañas
<b>Procesos</b>	Optimizar el modelo de abastecimiento de producto	Nivel de servicio	Nivel de cumplimiento de entregas a clientes = número total de pedidos no entregados a tiempo / número total de pedidos despachados.	Mensual	Dirección de ventas / dirección gestión de la demanda / dirección logística	95%

	Aumentar cobertura logística	Cobertura	Cobertura objetivo canal = puntos de venta a los que se puede llegar / total puntos de venta.	Mensual	Dirección logística	50%
	Desarrollar campañas de comunicación posicionando el controlador de frescura y calidad	Tasa de conversión por campaña	Efectividad de la comunicación = ingresos por ventas - (costos fijos + costos variables + costo de los spots en el período)	Mensual	Jefe de marca	0,6%
<b>Aprendizaje</b>	Construir cultura alrededor del negocio de e-commerce	# de personas capacitadas en los requerimientos y necesidades del negocio e-commerce	Número de personas capacitadas / número de personas que requieran capacitación	Anual	Dirección de gestión humana	100%

Fuente: Elaboración propia

## **Conclusiones**

Para que este plan de mercadeo sea exitoso, es necesario que las estrategias corporativas estén enfocadas al crecimiento del canal B2C y al fortalecimiento de las relaciones de la marca con el cliente final.

El canal residencial como fortaleza de la marca frente a la competencia debe seguir siendo foco teniendo en cuenta las tendencias actuales en las que el shopper está buscando conveniencia y no precio.

Avinal debe seguir imponiendo su presencia en el mercado con el canal residencial, este canal generara recordación de marca y ese valor diferencial que es difícil resaltar en un producto como el huevo.

## **Recomendaciones**

Las siguientes recomendaciones, parecen de la necesidad de hacer un control táctico y poder tomar decisiones a tiempo que beneficien a la marca.

Encuestas de satisfacción en los shoppers del canal residencial para poder tomar medidas de mejora el proceso logístico,

Estudio de mercado para analizar la posibilidad de expandir el canal residencial a otras ciudades dentro del territorio nacional donde Avinal no tiene implementado en canal residencial.

Análisis de audiencias para ser más efectivos y conocer los posibles consumidores.

Estrategias para fidelizar al cliente actual.

## Referencias

- Agricultura, M. (s.f.). Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Avicola/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/BULLETS%20FENAVI%20MINISTRO.pdf>
- Asociación Vida Sana. (2018). *Vida Sana*. Obtenido de <http://vidasana.org/>
- Avinal. (2018). *Avinal*. Obtenido de <https://avinal.com.co/historia/>
- Barranco, J. (11 de Septiembre de 2017). *Metodologías de investigación de mercados*. Obtenido de [https://www.tendencias21.net/marketing/Metodologias-de-Investigacion-de-Mercados-Observacion-Directa-1\\_a229.html](https://www.tendencias21.net/marketing/Metodologias-de-Investigacion-de-Mercados-Observacion-Directa-1_a229.html)
- Becerra, L. (15 de 01 de 2019). *La República*. Recuperado el 23 de 01 de 2019, de LR: <https://www.larepublica.co/economia/de-acuerdo-con-fenavi-la-produccion-de-huevos-llego-a-14606-unidades-el-ano-pasado-2815431>
- Black Sip. (2017). *Reporte de industria: El e-commerce en Colombia 2017*.
- Briones, G. (s.f.). *La metodología de la investigación*.
- Castro, D. (20 de Octubre de 2018). *Mejor con salud*. Obtenido de ¿Cómo puedes saber si un huevo está fresco y es seguro para su consumo?: <https://mejorconsalud.com/como-saber-si-un-huevo-esta-fresco/>
- Castro, D. (s.f.). *Mejor con salud*. Obtenido de <https://mejorconsalud.com/como-saber-si-un-huevo-esta-fresco/>
- Cerda, H. (2008). *Los elementos de la investigación*. El Búho.
- CERDA, H. (2008). *Los elementos de la investigación*. El Búho.

Díaz, M. A. (12 de 2014). *Determinantes en del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología*. Recuperado el 21 de 9 de 2018, de

[http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_214.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_214.pdf)

Dinero. (16 de 3 de 2017). Recuperado el 21 de 9 de 2018, de Dinero:  
<https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-va-la-industria-avicola-en-colombia/242959>

Dinero. (21 de 1 de 2019). Recuperado el 23 de 1 de 2019, de  
<https://www.dinero.com/pais/articulo/aumenta-la-produccion-y-consumo-de-pollo-y-huevo/266218>

Economía, R. (26 de Julio de 2018). *www.vanguardia.com*. Obtenido de  
<http://www.vanguardia.com/economia/nacional/440071-67-crece-el-sector-avicola-en-el-primer-semester-de-2018>

Eficacia. (2017). *Eficacia*. Obtenido de El canal moderno en Colombia : Evolución, retos y tendencias: <https://www.eficacia.com.co/site/canal-moderno-colombia/>

*El canal moderno en Colombia*. (s.f.). Obtenido de  
<https://www.eficacia.com.co/site/canal-moderno-colombia/>

El Tiempo. (4 de 10 de 2016). Recuperado el 26 de 1 de 2019, de  
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/avicultores-dependen-de-estados-unidos-para-importar-maiz-41054>

Elejalde, L. B. (21 de 12 de 2018). *La República*. Recuperado el 17 de 1 de 2019, de  
<https://www.larepublica.co/especiales/contexto-de-la-ley-de-financiamiento/ley-de-financiamiento-impactara-a-una-minoria-de-los-usuarios-de-zonas-francas-2808259>

Engel, J. K. (1990). *Consumer behavior*.

ENGEL, J. K. (1990). *Consumer behavior*.

Expertos en Marca. (2017). *VISITA AL RETAIL: EL PODER DEL CANAL*

*TRADICIONAL*. Obtenido de <http://www.expertosenmarca.com/visita-al-retail-el-poder-del-canal-tradicional/>

FENAVI. (01 de 10 de 2018). *FENAVI*. Recuperado el 15 de 01 de 2019, de Federación Nacional de Avicultores de Colombia: <http://fenavi.org/estadisticas/informacion-estadistica-publica/#1538665198608-03ce8429-4d62>

FENAVI. (18 de Marzo de 2018). *Vanguardia*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/local/427724-la-avicultura-crecera-36-al-cierre-de-2018-fenavi>

Flores, L., & Palacios, A. (Enero de 2016). Estudio de Pre-factibilidad para el establecimiento de una granja avícola de ponedoras semi tecnificada en el municipio San Sebastián de Yalí, departamento de Jinotega en el periodo (2016-2019). Managua, Nicaragua. Obtenido de <http://repositorio.una.edu.ni/3342/1/tne70f634.pdf>

García, M., Ibañez, J., & Alvira, F. (1993). El analisis de la realidad social. Métodos y tecnicas de investigación. *Alianza Universidad*, 141-1170.

García, Y. (2016). Recuperado el 21 de 9 de 2018, de Fertilizando: <http://www.fertilizando.com/articulos/efecto%20residuales%20avicolas%20ambiente.asp>

Ialimentos. (8 de 11 de 2018). Recuperado el 26 de 1 de 2019, de <https://revistaialimentos.com/noticias/preocupaciones-del-sector-avicola-colombiano/>

Igor, P. (8 de 2 de 2010). *Avicultura*. Recuperado el 15 de 10 de 2018, de Estandarización de Procesos como Herramienta de Gestión en la Industria Avícola:

<https://www.engormix.com/avicultura/articulos/estandarizacion-procesos-como-herramienta-t28291.htm>

Instituto de estudios del huevo. (2003). *El libro del huevo*. Madrid.

Instituto Colombiano Agropecuario. (28 de 09 de 2016). *La bioseguridad en las granjas avícolas, deber de los productores*. Recuperado el 21 de 09 de 2018, de ICA:

<https://www.ica.gov.co/Noticias/Pecuaria/2016/La-bioseguridad-en-las-granjas-avicolas,-deber-de.aspx>

*Instituto Colombiano Agropecuario*. (27 de Febrero de 2017). Recuperado el 17 de enero de 2019, de <https://www.ica.gov.co/noticias/pecuaria/granjas-avicolas-deben-certificarse-como-biosegura>

*Instituto de estudios del Huevo*. (s.f.). Obtenido de [http://www.institutohuevo.com/que\\_es\\_un\\_huevo\\_fresco/](http://www.institutohuevo.com/que_es_un_huevo_fresco/)

Instituto de estudios del huevo. (2003). *El libro del huevo*. Madrid.

*Instituto de estudios del Huevo*. (2018). Obtenido de ¿Qué es un Huevo Fresco?: [http://www.institutohuevo.com/que\\_es\\_un\\_huevo\\_fresco/](http://www.institutohuevo.com/que_es_un_huevo_fresco/)

Jaramillo, M. (5 de 12 de 2019). Jefe de Marca. (L. Palacio, Entrevistador) Medellín, Antioquia, Colombia.

Kikes, H. (2019). *Huevos Kikes*. Obtenido de <https://www.huevoskikes.com/somos-kikes/somos-kikes>

La investigación descriptiva. (2006). En D. B. Van Dalen, & W. J. Meyer, *Manual de técnica de la investigación educacional*.

Medellín, P. D.-2. (2016). <https://www.medellin.gov.co>. Recuperado el 2019, de <https://www.medellin.gov.co>:



[https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_17/IndicadoresyEstadsticas/Shared%20Content/Documentos/ProyeccionPoblacion2016-2020/Perfil%20Demogr%C3%A1fico%202016%20-%202020%20Total%20Medellin.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_17/IndicadoresyEstadsticas/Shared%20Content/Documentos/ProyeccionPoblacion2016-2020/Perfil%20Demogr%C3%A1fico%202016%20-%202020%20Total%20Medellin.pdf)

Mesa, R. (20 de Agosto de 2008). *El Colombiano*. Obtenido de [http://www.elcolombiano.com/historico/avinal\\_calidad\\_e\\_innovacion-AEec\\_10624](http://www.elcolombiano.com/historico/avinal_calidad_e_innovacion-AEec_10624)

Mojica, A., & Paredes, J. (Agosto de 2005). *Banrep*. Obtenido de Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander: <http://www.banrep.gov.co/es/eser-29>

Nielsen. (2018). *NIELSEN TRENDS N°8*.

Portafolio. (12 de 1 de 2011). Recuperado el 26 de 1 de 2019, de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/santander-avicultura-riesgo-144406>

*Portafolio*. (16 de Octubre de 2015). Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/grandes-cadenas-les-quitan-clientes-tiendas-22302>

Portafolio. (27 de Marzo de 2017). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/consumo-de-huevo-y-pollo-aumento-en-la-ultima-decada-504342>

Riaño, N. C. (16 de 8 de 2018). *El agro y la industria sacaron la cara por el PIB en el segundo trimestre*. (LR, Productor) Recuperado el 22 de 9 de 2018, de La República: <https://www.larepublica.co/economia/el-agro-y-la-industria-sacaron-la-cara-por-el-pib-en-el-segundo-trimestre-2760432>

Rios, A. (27 de Agosto de 2018). *Revista P y M*. Obtenido de Canales tradicionales, fundamentales para los colombianos: <https://www.revistapym.com.co/mercadeo/canales-tradicionales>

Rivera, H., Malaver, J. D., Peña, k., & Malaver, M. (2011). *www.urosario.edu.co*.  
Obtenido de Perdurabilidad empresarial:el caso del sector avicola en Colombia:  
[http://www.urosario.edu.co/Escuela-  
administracion/Documentos/investigacion/publicaciones/DI119\\_Admon\\_finalb.pdf](http://www.urosario.edu.co/Escuela-administracion/Documentos/investigacion/publicaciones/DI119_Admon_finalb.pdf)

Sandoval, C. (1996). *Investigación Cualitativa*. Bogotá: ICFES.

Simmel, G. (2013). *Filosofía del dinero*. CAPITAN SWING.

SIMMEL, G. (2013). *Filosofía del dinero*. CAPITAN SWING.

SIS INTERNATIONAL RESEARCH. (s.f.). Obtenido de ¿Qué es la investigación  
cuantitativa?: <https://www.sisinternational.com/investigacion-cuantitativa/>

Sis International Research. (2018). Obtenido de ¿Qué es la investigación cuantitativa?:  
<https://www.sisinternational.com/investigacion-cuantitativa/>

Vanguardia.com. (6 de 9 de 2018). *Vanguardia*. Recuperado el 21 de 9 de 2018, de  
[http://www.vanguardia.com/economia/local/444148-duque-no-descarta-conciliar-iva-a-la-  
canasta-familiar](http://www.vanguardia.com/economia/local/444148-duque-no-descarta-conciliar-iva-a-la-canasta-familiar)

Vega, J. (12 de 10 de 2018). *La Republica*. Recuperado el 17 de 11 de 2018, de  
[larepublica.com.co](http://www.larepublica.com.co): [https://www.larepublica.com/economia/consumo-de-huevo-crecio-48-en-10-  
anos-y-cerrara-el-ano-en-293-unidades-por-colombiano-2781321](https://www.larepublica.com/economia/consumo-de-huevo-crecio-48-en-10-anos-y-cerrara-el-ano-en-293-unidades-por-colombiano-2781321)

Velez, S. (15 de Agosto de 2018). Acercamiento AVINAL. (L. Palacio, Entrevistador)

Vélez, S. (15 de Agosto de 2018). Integrante Junta Directiva Avinal. (L. Palacio,  
Entrevistador)

Yaneisy García, A. O. (2016). Recuperado el 21 de 9 de 2018, de Fertilizando:  
<http://www.fertilizando.com/articulos/efecto%20residuales%20avicolas%20ambiente.asp>