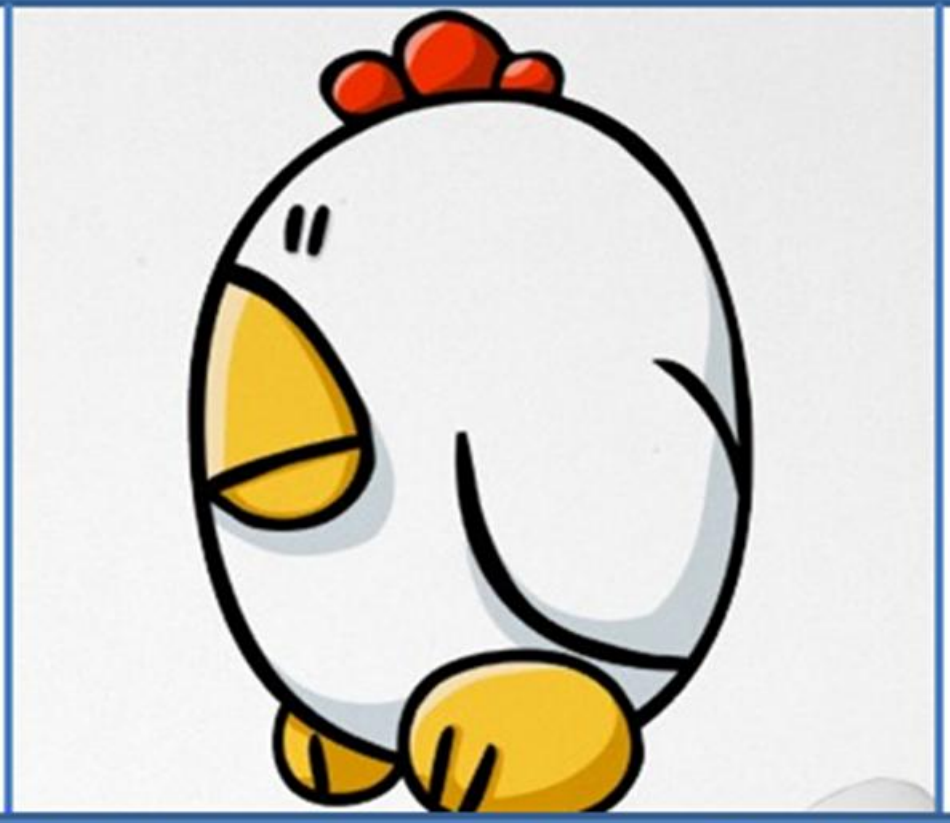
HUEVOS DEL RANCHO



PEDIDOS AL: 3003916961 O 3204911774

TEL: 2123359 O 6155807

Huevos del Rancho

Matteo Velásquez Rodriguez
Laura Viviana Del Río Ayerbe

Plan de Empresa

Universidad del Rosario

Semestre II del 2011

Huevos del Rancho

Matteo Velásquez Rodriguez
Laura Viviana Del Río Ayerbe

Plan de Empresa

Centro de Emprendimiento
Facultad de Administración

Universidad del Rosario

Semestre II del 2011

Dedicatoria

El presente plan de empresa es el resultado de un sin número de variables que aportaron a un negocio, el sueño de convertirse en empresa. Dedico este plan de empresa a mis padres y hermano que fueron fuente de inspiración y activos fijos de la empresa, que por su colaboración en ventas y distribución nos ayudaron a cumplir con nuestros objetivos empresariales. Y como no, a todos nuestros clientes en especial a Alejandro Romero, primero amigo y después excelente cliente.

A la familia Velásquez Rodríguez y Del Rio Ayerbe, mil gracias por compartir este sueño llamado Huevos del Rancho.

A la Universidad del Rosario, por sembrar y enseñarnos el espíritu empresarial, al departamento de emprendimiento, que en compañía de Nelson Mora y Julio Barragan guiaron y perfilaron este sueño de crear empresa.

A Dios, gracias. Que me mostro que**:** ***"el mundo es de quien nace para conquistarlo y no de quien sueña que puede conquistarlo"***

MATTEO VELASQUEZ RODRIGUEZ

A mis padres por ser ejemplo de perseverancia y constancia, por haberme infundado siempre el valor de salir adelante y de su amor incondicional. Por hacer parte esencial de este proyecto, compartiendo e invirtiendo sus tiempos en el logro de este sueño empresarial. Padre, por tu pronta e infaltable disposición. A mi madre, por su manejo impecable en las finanzas y colaboración operativa del proyecto. Gracias por creer siempre en mí.

A mis hermanos por haber sido el apoyo en todo momento, por sus consejos de marketing y distribución, por esa motivación constante que los ha caracterizados y les ha permitido ser unas personas de bien.

A Dios por haberme permitido lograr mis metas y objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A la Universidad del Rosario y la facultad de Administración por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y de gente productiva para este país. Mi gratitud al departamento de emprendimiento y en especial, a nuestros tutores Julio Barragan y Nelson Mora que nos acompañaron en este largo proceso y que con su experiencia permitieron gestionar las bases solidas de una empresa.

"Las oportunidades pequeñas son el principio de las grandes empresas."

LAURA VIVIANA DEL RIO AYERBE.

Agradecimientos

Al departamento de Emprendimiento de la Universidad del Rosario, a sus tutores Julio Barragan y Nelson Mora, que con su experiencia, asesorías y colaboración hicieron parte de Huevos del Rancho.

A todos los profesores de la Facultad de Administración, que a través de sus enseñanzas y formación académica permitieron forjar este proyecto.

A todos nuestros clientes y proveedores que han contribuido a la transformación de un negocio a una empresa, Huevos del Rancho.

"Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente."
Peter Drucker

Contenido

INTRODUCCIÓN 16
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y LOS EMPRESARIOS 18
1.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA 18
1.2 PRESENTACIÓN DE LOS EMPRESARIOS 20
1.3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA 22
1.4 MISIÓN 23
1.5 METAS Y OBJETIVOS 23
2. ASPECTOS DEL SECTOR INDUSTRIAL 24
3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO 26
3.1 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS 27
3.1.1 Huevo 27
3.1.2 Gallina 30
3.1.3 Gallinaza 32
4. EL MERCADO 32
4.1 DESCRIPICIÓN DEL ENTORNO DEL NEGOCIO 32
4.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO 35
4.3 SEGMENTO OBJETIVO 37
4.3.1 Mercado de consumo 37
4.3.2 Mercado institucional 40
4.3.3 Necesidades 42
4.4 TAMAÑO DEL MERCADO 44
4.5 TENDENCIA DEL MERCADO 45
5. ANALÍSIS DE LA COMPETENCIA Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO 47
5.2 COMPETIDORES PRINCIPALES 48
5.2 ANALÍSIS DOFA 51
5.3 MEZCLA DE MERCADO 53
5.3.1 Producto 53
5.3.2 Precio 53
5.3.3 Distribución 54
5.3.4 Publicidad 56
5.4 PROYECCIÓN DE VENTAS 58
6. ASPECTOS DE OPERACIÓN 65
6.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO 65
6.2 DIAGRAMA DE PROCESOS DE PRODUCTO 68
6.2.1 Diagrama de flujo de producción del huevo 68
6.2.2 Diagrama de flujo del proceso de venta del huevo en el mercado de consumo 69
6.2.3 Diagrama de flujo del proceso de venta del huevo en el mercado institucional 69
6.3 UBICACIÓN 70
6.4 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA 71
6.5 INVERSIÓN REQUERIDA EN ACTIVOS FIJOS 72

6.6 INVERSIÓN PREOPERATIVA 75
6.7 PLAN DE COMPRAS E INVENTARIOS 75
6.8 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL 77
6.9 COSTOS Y GASTOS FIJOS 82
6.10 COSTO VARIABLE UNITARIO 83
6.11 PLANEACION 84
6.12 NORMATIVIDAD 85
7. ASPECTO ECONOMICOS – FINANCIEROS 87
7.1 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN 88
7.2 PUNTO DE EQUILIBRIO 88
7.3 ESTADO DE RESULTADOS 89
7.4 FLUJO DE CAJA 91
7.5 BALANCE GENERAL PROYECTADO 92
CONCLUSIONES 93
RECOMENDACIONES 95
BIBLIOGRAFIA 96
ANEXOS 98

Listas Especiales

TABLA 1 COMPOSICIÓN DEL HUEVO 28
TABLA 2 PROPIEDADES NUTRITIVAS DE LA GALLINA 30
TABLA 3 PROYECCIÓN DE VENTAS PARA 3 AÑOS 58
TABLA 4 PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL AÑO 1 58
TABLA 5 PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL AÑO 2 59
TABLA 6 PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL AÑO 3 59
TABLA 7 VARIABLES 60
TABLA 8 COMPORTAMIENTO TEMPORADAS 62
TABLA 9 COMPORTAMIENTO TEMPORADAS 63
TABLA 10 68
TABLA 11 69
TABLA 12 69
TABLA 13 INVERSIÓN 1ER AÑO 72
TABLA 14 INVERSIÓN 2DO AÑO 72
TABLA 15 INVERSIÓN 3ER AÑO 73
TABLA 16 GASTOS MENSUALES 75
TABLA 17 COMPRAS INVENTARIOS 75
TABLA 18 COSTOS Y GASTOS FIJOS 82
TABLA 19 COSTO VARIABLE UNITARIO 83

ILUSTRACIÓN 1 45
ILUSTRACIÓN 2 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO 48
ILUSTRACIÓN 3 PLANEACIÓN VENTAS HUEVOS 61
ILUSTRACIÓN 4 PLANEACIÓN VENTA HUEVOS 62

ILUSTRACIÓN 5 OPERACIÓN 84
ILUSTRACIÓN 6 VENTAS 84
ILUSTRACIÓN 7 INVERSIÓN 85
ILUSTRACIÓN 8 PUNTO DE EQUILIBRIO 88

Glosario

FENAVI: Federación Nacional de Avicultores de Colombia, Agremiación del sector avícola dedicado a su desarrollo y promoción.

SEGMENTACION: Proceso de analizar el mercado con el fin de identificar grupos de consumidores que tienen características comunes con respecto a la satisfacción de necesidades específicas.

ORGÁNICO: Compuesta por residuos animales o vegetales.

MERCADO INSTITUCIONAL: Sector del mercado formado por instituciones con ánimo de lucro tales como los hoteles, restaurantes, colegios, universidades, etc. Agrupan un tipo de comprador con unas motivaciones y necesidades que son distintas de las del comprador industrial.

PIB: Producto Interno Bruto (medida agregada que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período (normalmente, un año)

LÍPIDOS: formaciones moleculares que sirven como reserva de energía y son la base de las estructuras bióticas.

OLIGOELEMENTOS: Los oligoelementos son cofactores de muchas enzimas que intervienen en las reacciones químicas de nuestro metabolismo.

NIACINA: Vitamina PP o vitamina B3 participa en el metabolismo de hidratos de carbono, proteínas y grasas, en la circulación sanguínea y en la cadena respiratoria. Interviene en el crecimiento, funcionamiento del sistema nervioso y el buen estado de la piel

BETA CAROTENOS: Precursores de la vitamina A, se trata de pigmentos vegetales de color amarillo o naranja, que una vez ingeridos, se transforman en el hígado y en el intestino delgado en vitamina A. son componentes antioxidante que protegen contra la aparición del cáncer, especialmente el de pulmón, boca y estomago.

GALLINAZA: La Gallinaza es el estiércol de gallina preparado para ser utilizado en la industria ganadera o en la industria agropecuaria. La Gallinaza tiene como

principal componente el estiércol de las gallinas que se crían para la producción de huevo.

POLLINAZA: La pollinaza que tiene como principal componente el estiércol de los pollos que se crían para consumo de su carne.

ECONOMIAS ESCALA: La economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece (zapatos, chicles, bastones, cajas de cerillas…) sus costes por unidad producida se reducen.

TOP OF MIND: primera marca que mencionan al responder cuando se pregunta por un nombre en particular en una categoría de productos.

PRICING: El enfoque del pricing responde a una doble necesidad: fijar precios que ofrezcan valor al cliente y fijar precios de venta rentables para la empresa.

Resumen

El plan de empresa, nombrado Huevos del Rancho (HDR) es un proyecto que nació a partir del emprendimiento de dos estudiantes de administración, con ganas de implementar la teoría estudiada en un proyecto real. Esta iniciativa que al principio fue una idea simple, terminó convirtiéndose en un proyecto de vida. Huevos del Rancho se dedica a la producción, distribución y comercialización de huevos orgánicos. Sus productos y procesos cuentan con valores agregados y diferenciados que han permitido generar un modelo único de producción y de distribución del producto en los mercados objetivos. La organización está ubicada en el departamento de Cundinamarca corregimiento de La Esperanza, posición estratégicamente privilegiada por el clima y la cercanía a sus mercados objetivos.

A pesar de que HDR ya inició operaciones en esta actividad de manera empírica en el 2010, sus resultados brindaron a los socios una visión del verdadero potencial que recaía en este negocio. El principal fundamento que se inculcó en los socios fue empezar a pensar en grande, no en negocio, sino en empresa.

A partir de los resultados y la experiencia, se decide incurrir en la creación de un plan de empresa con todas las necesidades y requerimientos, con el fin de identificar la viabilidad de este. Para el primer año la utilidad neta es de $119 millones aproximadamente, las cuales tienen un crecimiento promedio para los dos siguientes años de un 22%. Al igual que las utilidades las ventas también muestran un comportamiento positivo, las cuales generan $606 millones de ventas para el primer año con crecimiento promedio de 37% para los siguientes dos años.

Para terminar es importante denotar que un plan de empresa no solo se realiza a través de la investigación y los cálculos numéricos, sino que se logra mediante el compromiso de lograr convertir proyecto propio en un proyecto exitoso.

Palabras clave: Oportunidad de mercados, estrategia, producción y comercialización, innovación, distribución, mercados, competencia, ventajas competitivas, apertura de mercados, relaciones a largo plazo, servicio al cliente, posicionamiento, competencia empresarial, perdurabilidad, factores diferenciadores, emprendimiento, creación de empresa, avicultores y productos orgánicos.

Abstract

The business plan, named Huevos Del Rancho (HDR) is a project born from the entrepreneurial management of two students, wanting to implement the theory studied in a real project. This initiative was at first a simple idea that becomes a life project. Huevos Del Rancho is dedicated to the production, distribution and marketing of organic eggs. Its products and processes have differentiated thanks to the added value and have generated a unique model of production and distribution of the product in target markets. The organization is located in the department of Cundinamarca district of La Esperanza, strategically positioned favored by the climate and proximity to their target markets.

HDR has started operations in this activity empirically since 2010, the results have been very positive to the members, showing the positive behavior of the sector. That's why the main principle of the partners is to think in big, to think on the creation of an enterprise instead on a simple business.

From the results and experience, we decided to engage creating a business plan with all the needs and requirements in order to identify the feasibility of this. For the first year the net income is approximately $ 119 million, which have an average growth for the next two years of 22%. The profits also showed a positive behavior, which generate $ 606 million in sales for the first year with average growth of 37% for the next two years.

Finally it is important to note that a business plan is done not only through research and numerical calculations, it is achieved through a commitment to make our own project in a successful project.

Key words: Market opportunity, strategy, production and marketing, innovation, distribution, markets, competition, competitive advantages, market opening, long-

term relationships, customer service, positioning, business competition, endurance, differentiating factors, entrepreneurship, enterprise creation, poultry and organic produce.

INTRODUCCIÓN

Huevos del Rancho nace a partir del emprendimiento y las ganas de crear empresa de dos estudiantes de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Esta idea empieza a tomar forma en el año 2009, cuando los estudiantes deciden aprovechar la infraestructura y los instrumentos básicos para el inicio de un proyecto de producción y comercialización de huevos, en la finca de uno de ellos.

A través de FENAVI, La Federación representativa del sector avícola colombiano[1] se encontraron estudios que contenían el crecimiento que ha tenido el consumo de huevos en todo el territorio nacional y en Bogotá como mercado principal para desarrollar la actividad.

La producción y comercialización de huevo en el mercado colombiano no tiene ninguna ciencia o secreto difícil de entender, sin embargo la competencia en este mercado recaía en una constante guerra de precios que recalcaba la estrategia de muchas organizaciones ya posicionadas en el mercado y que posiblemente hubiera afectado el proyecto de Huevos del Rancho, ya que este no contaba con un musculo financiero fuerte que le permitiera competir con estos precios. Es por esta razón que lo emprendedores deciden iniciar el proyecto e ir aprendiendo a partir de la experiencia y la introducción de estrategias diferentes a la de los precios bajos. Por ende se enfoco el proyecto a producir y comercializar huevos como todos los demás pero diferenciándose en la forma de distribución de estos, ya que esta sería la variable clave que permitiría competir en el mercado. Es en esta área donde se ha desarrollado el factor diferenciador y donde se pretende

[1]COLOMBIA. FENAVI. FEDERACION NACIONAL DE AVICULTURES DE COLOMBIA. [Consultada el 29 de Octubre de 2011 a las 6:00pm]. Disponible en <http://www.fenavi.org/fenavi/index.php>

innovar, y probar diferentes estrategias que le enseñen al consumidor una nueva forma de comprar huevos.

El proyecto cuenta con un equipo de personas involucradas en todas las etapas de la empresa lideradas por los dos emprendedores, que tiene como principal objetivo la creación de una empresa, legalmente constituida, que cumpla con toda la normatividad exigidas por las leyes, rentable, sostenible en el tiempo, reconocida en el mercado por su innovación y ventajas competitivas que contribuirán al desarrollo de la región y del país.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y LOS EMPRESARIOS

1.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Huevos del Rancho nace en el 2009 como un proyecto de empresa, bajo la idea de producir y comercializar huevos. Durante este año se llevó a cabo una labor de campo en la que tuvimos la oportunidad de conocer el funcionamiento dentro de las granjas avícolas, ubicadas en Cachipay y la Mesa.

A partir de las visitas en las granjas, decidimos iniciar empíricamente en el mercado avícola orgánico. A diferencia del funcionamiento tradicional de algunas granjas en las que se utilizan métodos químicos y artificiales para el crecimiento de las gallinas, Huevos del Rancho decide basar este procedimiento en métodos de alimentación netamente orgánicos.

Es por esto que iniciamos la búsqueda de un proveedor que cumpliera con nuestros requerimientos en este aspecto, encontrando una empresa que nos ofrece alimento de gallinas orgánicas, a un precio considerable y cantidades acordes a nuestra producción.

Tras haber encontrado un proveedor de alimentos orgánicos, se origina la búsqueda de un proveedor de gallinas de levante con las mismas características. Logrando una relación comercial con una granja especializada en el levantamiento de gallinas de 18 semanas que han sido alimentadas orgánicamente.

Al contar con los proveedores que cumplían las exigencias de Huevos del Rancho, se inició un periodo de reconstrucción y diseño de los galpones de la granja “RANCHO DEL CASTILLO” ubicada en el departamento de Cundinamarca, en el municipio el Hospicio, km 10 vía Cachipay. Este periodo de reconstrucción y

adecuación finalizó en el mes de Agosto, para la recepción de 500 gallinas en el mes de Septiembre.

Es así como Huevos del Rancho nace como un proyecto de empresa, que hoy en día busca la consolidación empresarial bajo la ayuda del departamento de Emprendimiento de la Universidad del Rosario, para convertir este sueño en una empresa legalmente constituida. Abarcando toda la cadena de logística, desde la producción hasta la comercialización de huevos, con una producción de 50.000 huevos diarios en una granja tecnificada y certificada. Logrando así huevos reconocidos en la canasta familiar y solicitados por los mercados institucional y de consumo. Para nosotros es muy importante crear una marca reconocida en el mercado colombiano en el mediano plazo para así llegar a un mercado internacional en el largo plazo.

No olvidemos que "*las oportunidades pequeñas son el principio de las grandes empresas".*

1.2 PRESENTACIÓN DE LOS EMPRESARIOS

Matteo Velásquez Rodríguez es una persona emprendedora caracterizada por su liderazgo y su pensamiento estratégicos que le ha permitido diferenciar su pensamiento del común. Ha liderado grupo de personas basado en un enfoque de resultados, cumplimiento de metas y responsabilidad social que han contribuido a su experiencia en el campo laboral. Siempre su emprendimiento se ha visto reflejado en los negocios que desde el colegio ha realizado, como por ejemplo; ventas de postres, venta de ropa, promotor de bares y fiestas entre otros por la utilización de estrategias de diferenciación que le han permitido tener excelentes resultados. Su filosofía empresarial y estratégica se basa en la búsqueda de soluciones, en el factor diferenciador y sobre todo en su empuje por alcanzar las metas establecidas en su misión y visión de vida. La auto reflexión, la autocrítica y la retroalimentación son métodos que utiliza para evitar y prever errores, pues conocer el camino permite sortear situación no deseadas. Con el ánimo de crear empresa, rentable, sostenible en el tiempo y que contribuya al desarrollo del país, generando empleo y oportunidades de negocios con el producto para las personas que más lo necesiten.

Su proverbio favorito es *"Caer está permitido, levantarse es obligatorio"*

OBJETIVOS PERSONALES

El proyecto Huevos del Rancho ha sido la oportunidad para poner en práctica los conocimientos enseñados en la universidad, acompañado del sentimiento de emprender un proyecto propio, con una visión y objetivos claros trazados en el tiempo y convertidos en metas. Es así como este proyecto perfilara al emprendedor hacia u área de la empresa donde podrá desarrollar su potencial gerencial que se irá adquiriendo a través de la experiencia y en el manejo, control y toma de decisiones en diferentes situaciones. El empoderamiento del cargo y de las decisiones se irá moldeando a través del tiempo. La perdurabilidad y

sostenimiento de la organización se hará a través de poder conforma un excelente equipo de trabajo, enfocado en los resultados que se darán en el corto plazo, contemplando políticas de rentabilidad en todas las etapas del proyecto.

Laura Viviana Del Río Ayerbe, se caracteriza por ser una persona emprendedora, comprometida, generadora de ideas innovadora y siempre enfocada en generar beneficios económicos y personales. Desde el colegio se ha enfocado en las finanzas, pues en cada evento era ella quien manejaba las cuestiones monetarias. A partir de ello ha administrado negocios que la han motivado a crear su propia empresa. Esto se ha llevado a cabo gracias a las oportunidades brindadas, las cuales han sido aprovechadas generando un proyecto de empresa llamado Huevos del Rancho. A través de su experiencia, ha generado que este proyecto se lleve a cabo manejando las finanzas y las operaciones. Esto se evidencia en la programación de pedidos de clientes, los cuales han demostrado satisfacción por el cumplimiento ofrecido y además por el control que ejerce en toda la cadena. Es una persona que es capaz de asumir responsabilidades, trabajar en equipo y de aprender de sus errores, lo que la ha conllevado a administrar eficientemente la empresa HDR y a cumplir uno de sus sueños, la creación de su empresa.

OBJETIVOS PERSONALES

A través de Huevos del Rancho, ella quiere desarrollar sus habilidades y capacidades gerenciales, obteniendo utilidades y generando rentabilidad en la organización. Además de ello, quiere transmitir sus conocimientos y valores, con el fin de lograr un equipo de trabajo confiable para su empresa. Por último, ella pretende generar trabajo en la región de La Esperanza, con la producción, comercialización y venta de los huevos que brinden la oportunidad de generar ingresos extra a familias campesinas de la región. Además ha planteado su meta bajo una estrategia enfocada en la diferenciación de la logística que permita

posicionar la empresa en el mercado con altos factores de diferenciación que la competencia no pueda copiar.

1.3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Huevos del Rancho inició con un capital de $8.500.000 aproximadamente. Este capital fue adquirido a través del ahorro de las personas emprendedoras y del apoyo familiar. La idea nace en una visita a la finca de uno de los socios y observan un galpón con sus comederos y bebederos sin utilizar. A partir de ahí nace la idea de invertir en la compra de 500 gallinas.

Estas gallinas son adquiridas a las 16 semanas de nacidas y son trasladas a la granja en el mes de Julio de 2010. A partir de las 18 semanas de edad, las gallinas comienzan su ciclo productivo. Para el primer mes de producción, la venta de los huevos cubre los gastos, a pesar de que los huevos eran pequeños y su peso era muy bajo, estos se lograron vender en el mercado institucional, a un solo cliente y a un precio muy bajo.

La producción de huevos fue aumentando mes a mes, lo que generó que los huevos cada vez fueran más grandes y más pesados. A partir de ello, el precio del huevo incremento a su vez dependiendo de su clasificación.
Los clientes estaban dados por familiares y amigos que a través del voz a voz generaban más pedidos, pero a pesar de ello la capacidad de producción era más alta que estos pedidos. Por ello, se decide incurrir en el mercado institucional, buscando restaurantes y hoteles como consumidores.

Para el mes 4to, toda la producción era vendida en los mercados de consumo e institucional, generando utilidades en la empresa. Pero, para el siguiente mes,

Diciembre, las ventas decayeron y forzó a Huevos del Rancho a buscar otro mercado, vendiendo los huevos a un precio más bajo y a una distribuidora.

A partir de Enero, las ventas volvieron a su normalidad, notando que el efecto invernal causa una leve disminución en las ventas.

En la actualidad, Huevos del Rancho está esperando a que el ciclo de producción comience a disminuir, para así lograr la venta de las gallinas para el periodo de Noviembre-Diciembre.

1.4 MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la producción, comercialización y venta de huevos frescos a precios razonables, enfocados en los mercados de consumo e institucional, gracias a un personal a gusto y capacitado en los procesos de la empresa, logrando el liderazgo en la distribución y cumplimiento de entregas, con la ayuda de la innovación tecnológica y el compromiso con el medio ambiente, generando satisfacción en los consumidores, posicionamiento de marca y rentabilidad económica.

1.5 METAS Y OBJETIVOS

Objetivos	**Metas**
Generar una rentabilidad del 10% a través de un equipo de 5 personas capaces de vender $500 millones anuales con una producción diaria de 7.515 huevos para el primer año.	Aumentar la participación para los mercados de consumo e institucional en un 10% en los nichos de mercado seleccionados geográficamente para el primer año.
Aumentar las utilidades netas del año	Posicionar la empresa en el segundo

1 al año 2 en un 12%, con una capacidad de producción de 13.660 huevos diarios, con un incremento del 100% del personal en las áreas operativa y comercial, para generar un crecimiento del 30% de las ventas.	año, como una de las 5 empresas más recordadas de comercialización de huevos, dentro de los mercados objetivos.
Recuperar la inversión en el 3 año de operación, generando un nivel de ventas de $1.400 millones, contando con el doble del personal con respecto al año 1, y con una producción de más de 20.000 huevos diarios.	Aumentar la capacidad instalada en un 30%, con el fin de suplir la creciente demanda del mercado y el aumento en la generación de empleo en un 5% en la zona.

2. ASPECTOS DEL SECTOR INDUSTRIAL

El sector primario de la economía en Colombia se caracteriza por ser un sector productivo muy fuerte, gracias a la explotación de recursos naturales y actividades tales como: agricultura, ganadería, pesca y minería entre otras.

Las actividades agrícolas muestran sus primeros registros en el año 1915, a través de 12 productos y un inventario ganadero. Estas actividades económicas fueron aumentando a través de los años, gracias a la oportunidad de explotación de recursos naturales disponibles en el país, lo que fueron generando la creación de productos primarios y su utilización como materia prima para el sector industrial.

La participación más alta de los sectores en la economía recae en el agropecuario y a pesar de haber sido excluido de muchas políticas de desarrollo durante los

últimos gobiernos, la participación de este solo ha variado en un 12%[2] en los últimos 6 años. Cabe recordar que el sector agropecuario uno de los más sensibles por variable económicas también se compone de un alto tinte social, ya que cuando este se ve afectado los principales perjudicados son las personas.

A pesar de la importancia de este sector, Colombia está siguiendo la tendencia de los países desarrollados, la cual disminuye la participación del sector agropecuario en el PIB, trasladando esa participación a sectores como industria y servicios. La apertura económica, es la causante de este descenso, pues no se ha aprovechado el potencial que se tiene, debido a las desigualdades que existen entre los países en vía de desarrollo y los desarrollados.

Los países desarrollados crean políticas para el progreso del sector, esto lo logran gracias a los recursos significativos que aportan, a pesar de la disminución en la participación. Dentro de estas políticas se crea un proteccionismo con los altos subsidios que los países les dan a sus productores. Colombia en este caso, queda en desventaja ya que no puede entrar a competir en el comercio mundial por qué no posee los suficientes recursos para subsidiar producto y entrar a competir en esa guerra de precio.

La participación del agro al PIB, demuestra que el comportamiento de este es el mismo que diez años atrás[3], el cual debería ser todo lo contrario, ya que este sector se puede caracterizar como una de las locomotoras de la economía que tiene como objetivo jalar a todos los demás sectores.

---

[2] En: Documento de Discusión Nacional acerca de los Asuntos Claves en el Análisis del Sector Agricultura (Mitigación). [En línea] [Consultada el 10 de Octubre de 2011 a las 9:00am]. Disponible en <http://www.pnud.org.co/img_upload/6162646162643434353537373735353 5/CAMBIOCLIMATICO/3.%20Memorias%20Di%C3%A1logo%20Nacional%20Interministerial%20sobre%20cambio%20clim%C3%A1tico%20en%20el%20sector%20agropecuario/2DocdiscusionAgriculturayMitigacionColombia.pdf>

[3] Ibíd.

La no aplicación de nuevas tecnologías a grande escala, es una razón por la cual el sector ha disminuido su participación y ha generado que los países desarrollados se aprovechen y obtengan beneficios de ello.

El sector primario en Colombia, ha demostrado que es un sector dinámico el cual no ha sido aprovechado 100%, sino todo lo contrario se ha ido estancando gracias a la apertura económica y a las nuevas tecnologías. A pesar de ello es un sector muy importante y sensible para la economía colombiana que aporta un alto nivel de exportaciones como materias primas que generan altos niveles de entrada de divisas y en cierto porcentaje se ven invertidas en país.

3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Huevos del Rancho es un proyecto que tiene como objetivo principal convertirse en el mediano plazo en una empresa, productora y comercializadora de huevos de gallina reconocida en el mercado por sus procesos orgánicos sin adherente químico o genéticos que se trasmiten al producto como valores agregados. Para tener como resultado un producto fresco, limpio en todas las categorías para atender los segmento del mercado institucional y de consumo.

Huevos del Rancho se caracteriza por su planeación estratégica aplicada en todas las áreas de la organización, para sí diferenciar sus productos de la competencia. Cuenta con un sistema de entrega puerta a puerta eficaz y eficiente para los dos segmentos. Diseñado según la concentración de clientes en diferentes zonas predeterminadas en Bogotá, que permiten tener una rápida respuesta frente a los pedidos de los cliente que varían según el segmento del mercado. El diseño de las rutas de entrega se planeo conjugando los tiempo de producción, almacenamiento y concentración de clientes, esto arrojo como resultado la escogencia de 3 días a la semana para atender el segmento institucional y dos para el de consumo. El producto se caracteriza por sus procesos orgánicos y naturales que brindan un

excelente aporte nutritivo a la salud y lo más importante es que llegara a manos del final con solo 4 días de puesto.

3.1 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS

3.1.1 Huevo

El huevo es un alimento que por su bajo costo, versatilidad y fácil preparación hace parte de la dieta de la mayoría de las personas. Este alimento puede servirse en el desayuno, en el almuerzo o en la cena, como tal o como parte de deliciosas y variadas recetas. Se considera un alimento equilibrado ya que contiene de todos los alimentos que nos brinda la naturaleza la mayor proporción y concentración equilibrada de hidratos de carbono, proteínas, lípidos, grasas, vitaminas y minerales.

Es el alimento con la mayor concentración de nutrientes como proteínas y vitaminas además de su alta digestibilidad. Esta principalmente formado por un 11% de cascaron y un 89% de líquidos. Del líquido la yema representa un 33% y la clara el 67% restante, está formado por un cascaron de carbonato de calcio y una vez separado del líquido este se desecha. Su composición nutricional está compuesta principalmente en un 12.8% a 13.4% de proteínas, un 10.5% a 11.8% de lípidos, 0.3% a 1% de hidratos de carbono y 0.8% a 1% de cenizas del huevo entero. A nivel de vitaminas posee buena dosis del grupo B (sobre todo B12)[4]. En materia de minerales, está dotado de azufre, fósforo, potasio, sodio, calcio, magnesio, hierro y otros importantes oligoelementos. La clara está formada por agua y proteínas, estas últimas son aminoácidos, que en el caso de huevo son 8 esenciales e imprescindibles para el organismo humano. En cuanto las vitaminas y minerales la clara se compone de: Niacina, Riboflavina, Magnesio y Potasio, entre

[4] En: La perfección nutricional. [En línea][Consultada el 6 de Septiembre de 2011 a las 10:00am] Disponible en <http://www.prama.com.ar/alimentos_saludables/huevo.htm>

otros. Al igual que la clara la yema (porción amarilla del huevo) está formada por lípidos y proteínas y es la mayor fuente de estas en el huevo. También encontramos glúcidos, minerales y vitaminas. Su color amarillo proviene de las xantofilas que la gallina obtiene al comer alimentos vegetales como el maíz, alfalfa, flores coloreadas, etc., que son ricos en betacarotenos.

Este alimento puede adquirirse en cualquier establecimiento, se debe procurar seleccionar huevos limpios, libre de materia fecal o de algún tipo de suciedad. Nunca se debe comprar quebrados, ya que estos pueden contaminarse mucho más fácil, sobre todo con materia fecal de la gallina o microorganismo del medio ambiente. Los huevos pueden ser de color blanco o café, la única diferencia entre estos es la raza de la gallina, la calidad, los componentes nutricionales y las propiedades nutricionales no cambian

Tabla 1 Composición del huevo

	Huevo	Clara	Yema
Calorías	159	48	353
Proteína (g)	12,9	10,9	16,1
Índice de eficiencia proteica	100	95	93
Grasas (g)	11,7	0,2	31,9
AGE (g)	1,7	-	4,5
Colesterol (mg)	604	0	1650
Azufre (mg)	214		
Sodio (mg)	127	170	50
Potasio (mg)	144	148	138
Calcio (mg)	58	11	141
Fósforo (mg)	221	21	569
Magnesio (mg)	13	11	16
Hierro (mg)	2,7	0,2	7,2
B1 tiamina (mg)	0,13	0,02	0,29
B2 rivoflavina (mg)	0,35	0,32	0,40

B3 niacina (mg)	0,1	0,1	0,1
B6 piridoxina (mg)	0,12	0,01	0,30
B12 (mcg)	0,3-1,5	-	0,3-1,5
Ácido fólico (mg)	50	6	127
Yodo (mcg)	10	7	8-16
Cinc (mcg)	1350	20	3800
Cobre (mcg)	50-230	130	350
Manganeso (mcg)	30	40	50-200
Cromo (mcg)	5-50	-	20
Selenio (mcg)	10	4-10	30

Fuente: www.alimentacion-sana.com.ar

Huevos para el mercado institucional:

30 huevos tipo D (45 g), empacados en cartones reciclables con servicio a domicilio.
30 huevos tipo C (46 g a 49,9g), empacados en cartones reciclables con servicio a domicilio.
30 huevos tipo B (50 g a 55,9g), empacados en cartones reciclables con servicio a domicilio.
30 huevos tipo A (56 g a 62,9), empacados en cartones reciclables con servicio a domicilio.
Del campo viene la mejor materia prima, huevos orgánicos con el peso, color y tamaño garantizado, a la hora indicada para el desarrollo de tu negocio, generándole así satisfacción a tu cliente.

Huevos para mercado de consumo:

30 huevos tipo A (56 g a 62,9), empacados en cartones reciclables con servicio a domicilio.
30 huevos tipo AA (63 g a 68,9), empacados en cartones reciclables con servicio a domicilio.

30 huevos tipo EXTRA (69 g a 75,9 g), empacados en cartones reciclables con servicio a domicilio.
30 huevos tipo JUMBO (76 g), empacados en cartones reciclables con servicio a domicilio.
Los huevos en tu desayuno, en tu almuerzo y en tu comida contribuyen a una buena salud generada por su frescura, ya que vienen directamente del campo a tu mesa, ya no necesitas buscarlos en el supermercado o en la tienda, pues con una llamada ellos llegaran a tu puerta.

3.1.2 Gallina

Ave colorada, de cresta roja, pico corneo corto y fuerte. Su cuerpo recubierto de abundantes plumas, dos alas y dos patas, aproxima un peso de 20kg gracias a su deliciosa blanca carne fibrosa sin grasa, con nutrientes esenciales para el cuerpo y el desarrollo de la mente. Un alimento sano, alimentado a base de concentrado orgánico, sin químicos ni persevantes, le dará el mejor sabor a su plato predilecto.

La carne de pollo, se obtiene de la diversificación de clases de ejemplares que existe, en este caso las aves se clasifican según el sexo y la edad.
La gallina está clasificada como una hembra adulta, la cual es sacrificada al terminar su ciclo de producción. El sacrificio de esta, se da para la preparación de caldos y sopas, gracias a su carne dura, fibrosa, grasosa y de fuerte sabor.
En cuanto a sus propiedades nutritivas estas se dan en la siguiente tabla;

Tabla 2 Propiedades nutritivas de la Gallina

Alimento	Agua (ml)	Energía (Kcal)	Proteínas (g)	Grasas (g)	Vitaminas (B1)	Vitaminas (B2)	Colesterol (mg)	AGM (g)	AGS (g)
Pollo con piel	70.3	167	20	9,7	0,1	0,15	110	4,4	3,2
Pollo en	75,4	112	21,8	2,8	0,1	0,15	69	1,3	0,9

filetes

AGM= grasas Mono insaturadas /AGS= Grasas saturadas

Fuente: Visto en http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/guia-alimentos/carnes-huevos-y-derivados/2001/10/15/35415.php

Esto demuestra que la carne de pollo, es muy saludable, pues esta contiene ácido fólico, el cual es necesario para los embarazos y la vitamina B3. Los minerales que contiene son; hierro, zinc, potasio y fósforo. Además contiene lípidos y proteínas en sus menudencias y en mayor parte en el hígado.

Una ventaja de comer gallina, es que es fácil de digerir, es por ello que es recomendad para las dietas.

La gallina presenta características que facilitan su cocción, esta se puede cocinar según el gusto de cada persona; entera, en piezas, se puede fritar, guisar, se puede hacer un estofado, a la plancha, al horno, al grill, al microondas y hervida. Además gracias a su delicioso sabor, puede tener variedad de acompañamientos como ensaladas y verduras.[5]

Por último, el caldo de gallina es un producto derivado de esta, y es reconocido por sus beneficios, se dice que este caldo levanta muertos, que es preventivo para abortos, que es un estimulante para el crecimiento de los niños, que es regulizador del ciclo menstrual, es afrodisiaco, es antidiarreico y ayuda a curar enfermedades como la tuberculosis.[6]

[5] En: La carne de pollo. [En línea][Consultada el 7 de Septiembre a las 7:00pm] Disponible en <http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/guia-alimentos/carnes-huevos-y-derivados/2001/10/15/35415.php>

[6] Ibíd.

3.1.3 Gallinaza

Abono orgánico formado naturalmente por la mezcla de los desechos generados por las aves como estiércol y orina con la viruta de madera y la cascarilla de arroz, forman un económico abono compuesto por nutrientes como el fosforo (P), nitrógeno (N) y potasio (K). Necesario y utilizado como fertilizante de tierras y complemento alimenticio para ganado. Atractivo por sus altos beneficios, rico en proteínas y minerales, adicionalmente es un importante medio de control y disposición de los desechos de la industria avícola contribuyendo al cuidado del medio ambiente.

Es importante aclarar que la gallinaza debe ser primeramente fermentada para reducir la cantidad de microorganismos como bacterias, que en alta concentración pueden ser nocivas, por lo que se recomienda dejar un largo tiempo (1 mes) al sol después de ser retirada del galpón.

Por último se debe tener en cuenta que la pollinaza es un producto totalmente diferente pues este se crea a partir del estiércol del pollo criado para consumo de su carne, y no cumple con las mismas características de la gallinaza por la clase de alimentos que se le dan a estos.

4. EL MERCADO

4.1 DESCRIPICIÓN DEL ENTORNO DEL NEGOCIO

El sector avícola en Colombia se formaliza en los años cuarenta, con la importación de varios ejemplares de aves, dada la muerte de millones de estas por diferentes enfermedades tales como; la Pullorosis y New Castle[7], enfermedades

[7] En línea. Consultado el 22 de Octubre de 2011. Disponible en< http://www.slideshare.net/myriammezaq/generalidades-de-la-avicultura>

generadas por virus y bacteria, de raido contagio y alta mortalidad. Debido a esta situación los granjeros modificaron los tratamientos e iniciaron procesos más industriales, lo que permitió veinte años después, consagrarlos como un sector industrializado compuesto por la industria del pollo, incubadora y huevos.

Desde esta época el sector ha venido modernizando sus procesos lo que ha permitido ubicarlo en una privilegiada posición en la economía. Sin embrago no fue hasta 1990 con la apertura comercial que el sector se afianzó, pues pudo importar insumos y tecnologías más económicas que dieron como resultado, un sector competitivo con una mejor utilización de economías a escala mediante la optimización de procesos y tiempos. Fue en esta misma época que los industriales y el gobierno crean FENAVI[8] una organización gremial con funciones de proteger y defender los intereses de avicultores, promueve el desarrollo de la industria, la asociación, cooperación entre productores, fomenta la investigación y la difusión de tecnologías.

Durante los últimos 10 años los cambios se han visto reflejados en la producción y el consumo per cápita, el primero ha aumentado en un 49% y el segundo en 22% tomando el año 2000 como base[9]. Actualmente Colombia es el cuarto país de América Latina en el consumo per cápita de huevos[10] por debajo de México, Argentina y El Salvador. Con respecto a la producción mundial Colombia se posiciona en el veinteavo puesto por debajo de países como China, EEUU e India[11]. El tamaño de mercado en Colombia es de $9.660.717.288.

En el año 2010, Colombia produjo 584.984 toneladas de huevo, a su vez generó un consumo de 216 huevos per cápita. El principal proveedor de materia prima (concentrado) es EEUU, generando una relación dependiente basada en variables exógenas, como lo son el clima y la inadecuada infraestructura. Por otro lado,

[8] COLOMBIA. FENAVI Federación Nacional de Avicultores. [En línea] [Consultada el 2 Septiembre de 2011 a las 2:00pm] Disponible en <http://www.fenavi.org/>

[9] Cálculos de los autores, tomando las graficas de la FAO. Visto en www.fao.org. Ver Anexo Tabla 1

[10] Visto en ALA Asociación Latinoamericana de Avicultores. www.avicolatina.org Ver Anexo Tabla 2

[11] Visto en la FAO. www.fao.org Ver Anexo Tabla 3

Venezuela y Ecuador son los países con mayor participación en las exportaciones de huevos en Colombia.

Según el Ministerio de Agricultura el sector avícola representa un reglón muy importante en el sector agropecuario y ha mantenido durante los últimos años su ritmo de crecimiento en niveles superiores al 6%[12]. Estos resultados se han venido dando gracias al acompañamiento del Estado, del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Hacienda y Crédito Público y Ministerio de Protección Social a toda la cadena productiva avícola, que ha sido apoyada mediante la creación del documento CONPES 3468 de Políticas de sanidad e Inocuidad para la Cadena Avícola, que tiene como objetivo mejorar la sanidad de la producción avícola, proteger el medio ambiente la salud y vida de las personas creando una condiciones optimas para el consumo de pollo y huevos. Así mismo fomenta la investigación y prevención de nuevas enfermedades como; la enfermedad infecciosa de la bolsa de Fabricio – Gumboro, Bronquitis Infecciosa, Laringotraqueitis, Micoplasmosis, Mollerosina y la Influenza Aviar.

En los últimos 10 años la estrategia comercial del país se ha enfocado en los TLC y en la apertura de mercados para los productos colombianos. Sin embargo el sector avícola ha sido excluido en la mayoría de estas negociaciones "*El acuerdo con Canadá no toca la avicultura, que fue excluida por voluntad propia de los canadienses, lo que quiere decir que las condiciones arancelarias se mantienen antes y después de la negociación. En otras palabras Colombia le aplicará las condiciones arancelarias vigentes antes del acuerdo*"[13]. al igual que con Canadá el TLC con EEUU también excluyo al sector avícola, dejándolo por fuera de cualquier

[12] COLOMBIA. Ministerio de Agricultura. [En línea] [Consultada el 8 de Septiembre de 2011 a las 5:00pm] Disponible en <http://www.minagricultura.gov.co/inicio/default.aspx>
[13] "COLOMBIA. Ministerio de Comercio Exterior, Industria y Comercio. "El TLC con Colombia. Canadá de le adelantó a EE.UU." *Revista Avicultores No.187 Agosto 2011 pp9*

negociación y oportunidad de negocio, sin embargo estos mercados no representan un mercado objetivo en corto plazo como si lo son Ecuador y Venezuela los cuales consumen altos exportaciones de huevos colombianos.

Por ende el sector avícola debe estar preparado para afrontar los nuevos retos del mercado, para así concretar grandes oportunidades de negocios a la hora de exportar a esos nuevos mercados, pues la mejor estrategia contra la competencia es un sector avícola competitivo con capacidad para exportar.

4.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

HDR ha diseñado los perfiles de sus clientes en base a dos mercados en general; el de consumo y el institucional. Cada uno de estos mercados posee diferentes características por la cuales se utilizan varias estrategias con el fin de generar clientes nuevos y fidelizar a los existentes.

Los mercados han sido catalogados en zonas especiales que han brindado una mejor segmentación esto brinda la suficiente información en cuanto numero de clientes, clientes potenciales y oportunidades de negocio, según EUMED.NET biblioteca virtual en el cual se publican estudios de consumo en Colombia por producto, se encontró que el colombiano para el 2006 destinaba $2.427 mensual de su salario mínimo el cual era $408.000 mensual. Para obtener cuanto dinero se destinaba en el 2010 para el consumo de huevos y tomando como base los estudios anteriores, primero se realizó el cálculo de la participación del consumo en el salario mínimo mensual para el año 2006, el cual fue de 86%. Tomando este dato y multiplicándolo por el salario mínimo vigente, se encontró que el consumo mensual para este año es de $459.043.

También se halló que para el 2006 el consumo de huevos era de $2.427 para un colombiano, dividiendo esta cifra en el consumo del 2006 se encontró el crecimiento del consumo huevos en el consumo total mensual de una persona. Para el 2011, el consumo total se multiplicó por la cifra encontrada anteriormente y esto arrojó el consumo de huevos mensual para el año 2011, el cual es de $3.186.

En el mercado de consumo los clientes utilizan el producto para su propio consumo, por ende el precio es una fuerte variable que influye en la toma de decisión de compra. Sin embargo esta variable no afecta el cambio del consumidor de este producto a uno sustituto sino que repercute en una baja de consumo. Estos clientes poseen un consumo no muy lineal, ha sido difícil predecir con exactitud el consumo al mes por familias o personas, sin embrago según históricos una familia de 4 personas (según nuestro segmento objetivo más adelante descrito) consumen casi 4 bandejas mensuales. Y su cultura de compra ha venido cambiando, pasando de la tienda de la esquina a la compra en grandes superficies.

Según las investigaciones realizadas por los autores, se encontró que los establecimientos, denotados como clientes en este mercado, solicitan pedidos semanalmente de 10 bandejas en promedio que tienen un precio aproximado de $6.000. Es decir que los establecimientos destinan $240.000 mensuales en huevos.

En el mercado institucional los hoteles y restaurantes son considerados clientes potenciales (según segmentación de mercado explicado más adelante). Estos poseen un consumo lineal en acenso y al igual que el mercado de consumo la variable precio afecta en la toma decisión de compra, sin embargo pesa más un producto fresco, de excelente calidad, que se caracteriza por la velocidad de respuesta de la empresa frente a los pedidos, el cumplimiento en la entrega con el pedido exacto de cantidades y clasificación. Por ende los valores agregados de la

empresa frente a su entrega comercial prima más que la de los precios. Los clientes de este mercado clasifican el producto como materia prima, el cual lo transformar para si llegar al cliente final, por ende los anteriores factores diferenciadores le permiten al cliente producir un mejor producto.

4.3 SEGMENTO OBJETIVO

4.3.1 Mercado de consumo

Bogotá es el principal centro poblacional del país, con cerca de 8.5 millones de personas en la ciudad y en los municipios del área metropolitana, es decir, el 20% de la población nacional. Entre las principales áreas urbanas de América Latina, Bogotá y los municipios del área metropolitana, son la sexta área con mayor población, después de Ciudad de México (22 millones de personas), Sao Pablo, Buenos Aires, Río de Janeiro y Lima[14].

Bogotá cuenta con un área de 1776 km² y se caracteriza por tener la mayor población del país, con una población de 7.363.782 habitantes.
Bogotá se subdivide en 20 localidades; Sumapaz, La candelaria, Los mártires, Antonio Nariño, Santa Fe, Chapinero, Teusaquillo, Tunjuelito, Barrios Unidos, Puente Aranda, Fontibón, Usme, Rafael Uribe, San Cristóbal, Usaquén, Bosa, Ciudad Bolívar, Engativá, Kennedy y Suba.

Las localidades a las cuales Huevos del Rancho se va a concentrar son las de Suba y Usaquén.

[14] RAMIREZ AYALA, Ricardo. Perfil Económico y empresarial de las localidades de Barrios Unidos y Teusaquillo. [En línea] [Consultado 10 de Septiembre de 2011] Disponible en <http://camara.ccb.org.co/documentos/4391_barrios_unidos_teusaquillo.pdf >

La localidad de Suba se ubica en el norte de Bogotá, limita al norte con el Río Bogotá y con el municipio de Chía, al sur con las localidades de Engativá y Barrios Unidos, al oriente con la localidad de Usaquén y al occidente con el municipio de Cota. La localidad de Suba es la localidad numero 11 y se caracteriza por se la localidad con mayor área urbana. El área de la localidad de Suba tiene una extensión de 10.056 hectáreas y cuenta con una población de 1.018.629 de habitantes[15].

Así mismo, la localidad de Suba se subdivide en Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ), que son áreas urbanas más pequeñas que las localidades, pero un más grandes que los barrios. Estas son; La Academia, Guaymaral, San José de Bavaria, Britalia, El Prado, La Alhambra, Casa Blanca Suba, Niza, La Floresta, Suba, El Rincón, Tibabuyes y Rural Suba.

La UPZ de Niza o la UPZ 24, se localizan sobre la carrera 46, entre las calles 125 y 138, tiene una extensión de 764.86 hectáreas y cuenta con una población de 65.073 habitantes.
Esta UPZ, se subdivide según el estrato socioeconómico, esta clasificación se define así:

- Estrato 1: Bajo-bajo
- Estrato 2: Bajo
- Estrato 3: Medio-bajo
- Estrato 4: Medio
- Estrato 5: Medio-alto
- Estrato 6: Alto
- No residencial: Uso diferente a vivienda (industria, comercio y dotacional)

[15] SECRETARIA DISTRITAL DE PLANEACION. Conociendo la localidad de Suba: Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos. [En línea] [Consultado 10 de Septiembre de 2011] Disponible en <http://www.sdp.gov.co/resources/11suba.pdf>

Los habitantes de la UPZ de Niza se clasifican: el 3% de lo habitantes sin estrato, el 26% en estrato 3, bajo-bajo, el 11% en estrato 3, medio-bajo, el 48% en estrato 5, medio-alto y el 12% en estrato 6, alto. Lo que significa que 38.651 habitantes en la UPZ de Niza, se encuentran en los estratos 4 y 5.[16]

La localidad de Usaquén limita con el municipio de Chía por el norte, al sur con la localidad de Chapinero, al oriente con el municipio de la Calera y al occidente con la localidad de Suba. Está ubicada al nororiente de la ciudad, en una zona plana y un sector montañoso como lo son los cerros orientales. Esta localidad es la numero 1 y se caracteriza por estar en el quinto lugar con mayor extensión del Distrito. La localidad cuenta con una extensión de 6.532 hectáreas y con una población de 464.656 habitantes aproximadamente.[17]

La localidad de Usaquén también se divide en UPZ, estas son; Paseo de los Libertadores, Verbenal, La Uribe, San Cristóbal Norte, Toberin, Los Cedros, Usaquén, Country Club y Santa Bárbara.

La UPZ Los Cedros, limita la norte con la Avenida La Sirena (Calle 153), Carrera 7, Calle 153, al oriente con el perímetro urbano, al sur con la Avenida Contador (Calle 134) y al occidente con la Avenida Paseo de los Libertadores ó Autopista Norte. La UPZ Los Cedros cuenta con una población urbana de 102.364 habitantes.

Con la misma clasificación de los estratos dada anteriormente, se puede la UPZ de Los Cedros, los habitantes están divididos en; el 1% no tiene estrato, el 0,2% son de estrato 1, bajo-bajo, el 0,01% son estrato 3, medio bajo, el 76% son estrato 4, medio, el 19% son estrato 5, medio-alto y el 4% son estrato 6, alto. El total de

[16] SECRETARIA DISTRITAL DE PLANEACION. Conociendo la localidad de Suba: Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos. [En línea] [Consultado 10 de Septiembre de 2011] Disponible en http://www.sdp.gov.co/resources/11suba.pdf

[17] SECRETARIA DISTRITAL DE PLANEACION. Conociendo la localidad de Usaquén: Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos. [En línea] [Consultado 10 de Septiembre de 2011] Disponible en http://www.sdp.gov.co/resources/11suba.pdf

los habitantes para los estratos 4 y 5 es de 97.285, arrojando un total de mercado de 135.936 habitantes.

HDR concentra su mercado de consumo en los estratos 4 y 5, por su poder adquisitivo y capacidad de pago. En este segmento de mercado la creación de puntos de contacto con la empresa son más fáciles debido a la utilización de herramientas como el internet, SMS o llamadas telefónicas como estrategia comercial de introducción de marca. Este segmento está ubicado cerca al centro de acopio de HDR lo que permite tener una mayor velocidad de respuesta y ser más eficientes con los recursos necesarios para la actividad de distribución.

Para hallar la segmentación del mercado, se sumaron los habitantes de los estratos 4 y 5, en las UPZ de Niza y Usaquén, dando como resultado una cantidad de 167.437 habitantes. A partir de ello, se sumaron las participaciones de los estratos en cada UPZ y se promediaron para poder encontrar la participación del mercado objetivo (Estratos 4 y 5) frente a todos los habitantes, el cual nos arrojó una participación del 39%. Esta participación se multiplicó por los habitantes, logrando encontrar el mercado objetivo de 65.300 habitantes en total.

4.3.2 Mercado institucional

Barrios Unidos es la localidad número 12 de Bogotá, esta se encuentra ubicada en el norte de la ciudad entre la Avenida Carrea 68 y la Avenida Caracas con calles 63 y 100. Esta localidad está compuesta por 4 UPZ y 44 barrios. Barrios Unidos es la décima quinta con (1.386 Hect.) y es la doceava localidad en número de habitantes (231 mil habitantes, el 3.2% del total), El suelo urbano se clasifica en 6

usos: la mayoría (41,3%) es residencial; comercio y servicios (30,6%), dotacional (13,3%), suelo protegido (10,5%), área urbana integral (3,9%) e industrial (0,3%)[18].

No poseen suelo rural ni de expansión. Esta pequeña localidad se ha caracterizado por adecuar una pequeña industria sin embargo es un centro importante de comercio y servicios pues se encuentran 14.501 empresas que representan el 6% de las empresas de la ciudad. De las cuales según el registro mercantil, de la Cámara de Comercio Bogotá 2008 existen en la localidad desarrollando la actividad de Hoteles y restaurantes un total de 926, clasificadas como microempresa 895, 28 pequeña y 3 medianas.

Dentro de la localidad se han identificado tres concentraciones empresariales.
Primero, al norte de la localidad alrededor de la Avenida Suba, en los barrios Rio negro, La Castellana y Los Andes, Sur oriente de la localidad, alrededor de las avenidas Calle 68 y Carrera 24 en los barrios Siete de Agosto y Colombia;
Occidente de la localidad, en los alrededores de la Avenida Calle 68, en el sector de los barrios San Fernando y San Fernando Occidental.

Dentro de esta localidad HDR ha detectado el barrio La Castellana como uno de los más potenciales para la venta de huevos, por su alta concentración de restaurantes dedicados a suplir la demanda de desayunos y almuerzos del personal de oficinas ubicados en esta localidad. A pesar de que ya hay sitios como grandes superficie que venden huevos, la estrategia de distribución de HDR le ha permitido arrebatar una buena parte del mercado, ya que evita que los propietarios o empleados de estos restaurantes y hoteles vallan a cómpralos perdiendo tiempo y dinero. La mayoría de clientes están ubicados en los estratos 4 y 5, estrato que les permite tener un alto poder de compra.

---

[18] RAMIREZ AYALA, Ricardo. Perfil Económico y empresarial de las localidades de Barrios Unidos y Teusaquillo. [En línea] [Consultado 10 de Septiembre de 2011] Disponible en <http://camara.ccb.org.co/documentos/4391_barrios_unidos_teusaquillo.pdf >

Para este mercado, el mercado objetivo son las microempresas, debido a su alta participación en el total de las empresas, en la localidad de Barrios Unidos, la cual representa el 97% con un total de 898 empresas.

4.3.3 Necesidades

En la teoría de Maslow *(La Pirámide de Maslow o Jerarquía de las Necesidades Humanas)* se formula una jerarquía de necesidades humanas que tienen como principal objetico la satisfacción más básica hasta los deseos más elevados desde su nacimiento hasta su muerte. En esta pirámide el primer nivel se denota como las necesidades fisiológicas, las cuales el huevo las suple. Estas son la de respirar, beber y alimentarse. Las necesidades fisiológicas se caracterizan por ser necesidades netamente básicas, es decir que el cuerpo obliga a la persona a satisfacer estas necesidades. Esto debido a que las necesidades básicas nacen con las personas, a diferencia de las demás que se van creando a través del tiempo y según la motivación y deseos. Por eso el consumir huevo significa saciar la necesidad de alimentarse, con un alimento económico, de gran riqueza nutricional, con varias formas de preparar.

Se podría afirmar también que el consumo de huevos nos solo satisface las necesidades básicas o como Maslow la llama fisiológicas, sino que también satisfacen las de seguridad. Puesto que según el autor en esta segunda categoría la salud aparece como variable principal, por ende el consumo de huevos a cualquier edad brinda los suficientes nutrientes, vitaminas, proteínas y minerales como para aportar en gran medida al buen estado de salud de las personas satisfaciendo así esta necesidad.

A pesar de la mala fama creada a los huevos, este es el alimento con mayor y mejor proporción equilibrada en proteínas, carbohidratos, grasas, vitaminas y

minerales. Comparado con otros alimentos como la leche, la carne y el pescado, las proteínas del huevo aportadas son de mucha más alta calidad para el cuerpo. Son únicos entre los alimentos de origen animal que se pueden preservar sin descomponerse con unas mínimas precauciones a comparación de otros el refrigerio de estos aumenta la velocidad de descomposición. Un huevo puede durar máximo en temperatura ambiente de 16° grados unos 30 días antes de empezar a descomponerse.
Es importante recordar que no es conveniente lavarlos ni guardarlos, puesto que así se elimina la capa protectora de la cascara del huevo, que evita la entrada de microorganismos entre ella la letal salmonella.

Los huevos transforman sus propiedades nutricionales al ser cocinado de las diferentes formas (en agua, aceite, hervidos, revueltos, o como ingrediente), no se quiere decir que se los nutrientes se eliminan sino al contrario muchos de estos cambian para aumentar sus propiedades, por ejemplo con calor la ovoalbúmina (principal proteína de la clara) pasa de un 50% a un 92% de digestibilidad para el cuerpo. Los mismo pasa con las sales minerales de la yema aproximadamente un 15% (calcio, fósforo, hierro) y vitaminas liposolubles (A, D, E), hidrosolubles (B1, B2) que aumentan su digestibilidad y absorción en un 40% por el cuerpo.

En el batido la entrada de burbujas de aire permite aumentar la digestibilidad ya que permite a las enzimas digestivas absorber en menos tiempo los nutrientes. Cabe recordar que es importante denotar que este efecto se da cuando la mezcla no absorbe mucha grasa, por lo tanto se debe tener cuidado al cocinar los huevos de manera frita.

Por último es importante denotar que las necesidades básicas al no ser satisfechas generan cambios en el comportamiento, esto sucedes cuando las personas tienen hambre o están sedientas, por esta razón la importancia de

alimentarse de manera adecuada y saludable que contribuyan a mantener altos niveles de defensas en el cuerpo.

4.4 TAMAÑO DEL MERCADO

El tamaño del mercado para el mercado de consumo es de $ 2.496.566.040 anual. Este resultado se obtuvo por la multiplicación de los consumidores potenciales por el consumo de cada uno.

Según EUMED.NET biblioteca virtual en el cual se publican estudios de consumo en Colombia por producto, se encontró que el colombiano para el 2006 destinaba $2.427 mensual de su salario mínimo el cual era $408.000 mensual. Para obtener cuánto dinero se destinaba en el 2010 para el consumo de huevos y tomando como base los estudios anteriores, primero se realizó el cálculo de la participación del consumo en el salario mínimo mensual para el año 2006, el cual fue de 86%. Tomando este dato y multiplicándolo por el salario mínimo vigente, se encontró que el consumo mensual para este año es de $459.043.

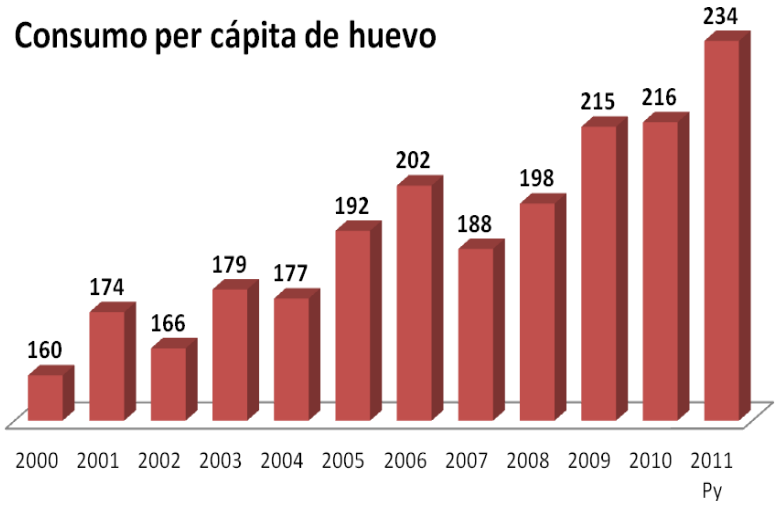
También se halló que para el 2006 el consumo de huevos era de $2.427 para un colombiano, dividiendo esta cifra en el consumo del 2006 se encontró el crecimiento del consumo huevos en el consumo total mensual de una persona. Para el 2011, el consumo total se multiplicó por la cifra encontrada anteriormente y esto arrojó el consumo de huevos mensual para el año 2011, el cual es de $3.186.

El tamaño de mercado para el mercado institucional es de $ 2.829.777.600 anual. En este caso se hizo la misma operación, empresas por consumo de cada una de ellas.

Según las investigaciones realizadas por los autores, se encontró que los establecimientos, denotados como clientes en este mercado, solicitan pedidos semanalmente de 10 bandejas en promedio que tienen un precio aproximado de $6.000. Es decir que los establecimientos destinan $240.000 mensuales en huevos.

4.5 TENDENCIA DEL MERCADO

Ilustración 1



Fuente: Fenavi

El Departamento de Análisis Económicos de la Federación Nacional de Avicultores, FENAVI. Desde su creación ha mantenido un monitoreo permanente del consumo de huevos a nivel nacional. Estos informes y estadísticas que han sido publicados año a año, han permitido que la industria se enfoque en un solo camino y objetivo.

En diez años el consumo de huevos por cada colombiano ha aumentado un 46.25%[19], indicando que el huevo cada día es un producto de alto consumo y que tiene un fuerte peso en la canasta familiar de los colombianos. Este indicador que

[19] Calculo hecho por los autores

va en aumento a pesar de las dificultades económicas debido al invierno y al incremento en el costo de los insumos, no ha afectado notoriamente el consumo de estos y ha llevado a una demanda de 10 mil millones de unidades anualmente.

Según FENAVI el crecimiento de este indicador se ha dado gracias al aumento de la productividad y la dinámica del encasetamiento (entrada de pollitas a producción) con el crecimiento de la demanda[20]. Además que la producción se colocó toda en el mercado nacional por ende las exportaciones fueron mínimas que según el DANE solo fueron 1% del total de la producción.

En entrevista con El Espectador el presidente de FENALCO el señor Guillermo Botero Nieto afirmo "Tenemos que ser claros en que la tendencia ha cambiado hasta el huevo diario o cercano al diario", dijo Botero, quien aseguró que los avicultores han dado la pelea para llegar a estos niveles de consumo. "Ojalá pudiéramos llegar a un huevo por habitante durante los 365 días del año", añadió.

Por último hay que denotar que los TLC, sobre todo el de Estados Unidos incrementará el volumen de materia prima para el sector y que este país mandara huevos al país dependiendo del precio y de la revaluación del peso, para así entrar a competir[21].

Para concluir podemos acercar al sector a las tendencias de otros sectores que ya vivieron o que lo están haciendo. La tendencia como en la mayoría de otros sectores se resumen en estos

- Fuerte influencia de los supermercados con sus propias marcas
- Mayor influencia del consumidor a la hora de hacer la compra

[20] COLOMBIA. FENAVI Federación Nacional de Avicultores. Estudios Económicos [En línea] [Consultada el 2 Septiembre de 2011 a las 2:00pm] Disponible en <http://www.fenavi.org/>
[21] SANDOVAL DUARTE, Hector. El país como más huevo. En El Espectador [En línea] [Consultado el 20 de Octubre de 2011] Disponible en <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-305656-el-pais-come-mas-huevo >

- El emergente y creciente canal el e-commerce.
- El aumento de la demanda por altos niveles de calidad.

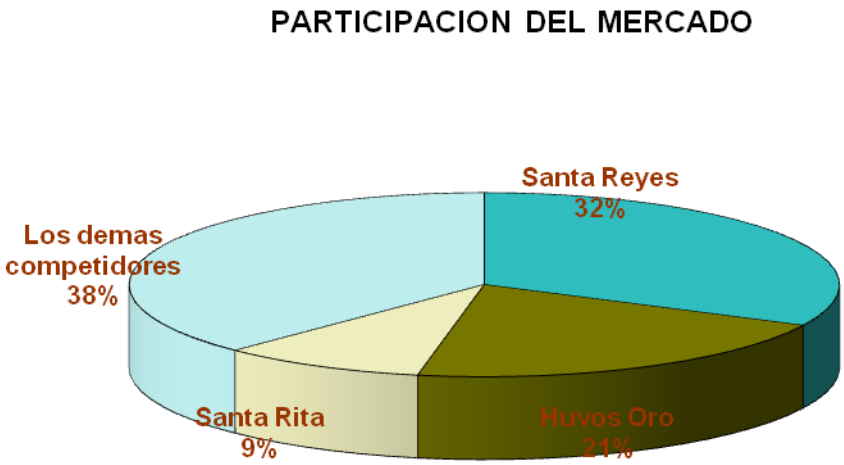
De aquí la importancia de la estrategia de resaltar los valores agregados en cada proceso de producción y comercialización de huevo. Las marcas tendrán que ser más exigentes con sus propias cadenas productivas para no perder mercado o ser excluidas de este.

5. ANALÍSIS DE LA COMPETENCIA Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

La participación en el mercado de la competencia se halló mediante el consumo y los habitantes de Colombia, según el DANE en el 2010 la población colombiana era de 45.508.000 personas y el consumo de huevos de estas. El consumo total de huevos se hallo mediante la multiplicación del consumo mensual de $3.186 por personas por la población colombiana dando un total de $144.989.960.000.

Tomando los ingresos operacionales de cada una de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de huevos, dividido el consumo total del mercado se halló la participación de cada una de estas empresas, dando como resultado la siguiente gráfica.

Ilustración 2 Participación del mercado



Fuente: Elaborado por Autores

5.2 COMPETIDORES PRINCIPALES

La competencia empresarial se define como la interacción de empresas rivales que ofertan productos y servicios iguales o sustitutos, los cuales satisfacen las mismas necesidades de los consumidores.

Actualmente las empresas compiten a través del valor agregado, es decir crean diferenciadores en sus productos los cuales generan beneficios en cuanto a precio, calidad y tiempo.

Es de vital importancia hacer un análisis de la competencia, para determinar cuál es la ventaja competitiva, con la que se va a penetrar en el mercado y con la que se va a competir.

Dentro del mercado de producción y comercialización de huevos existen varias empresas, que han disputado su parte del mercado desde hace mucho tiempo.

Las empresas presentes han posicionado su marca y poseen en ciertos casos un alto TOP OF MIND tanto en el segmento institucional como el de consumo.
Para una empresa pequeña que entra en un sector como nueva es bastante difícil arrebatar porciones del mercado y sobre todo si su estrategia radica solo en precios. Como se explicó antes en las tendencias de mercado, HDR planeo y ejecuto estrategias que contenían un mix de precios, distribución y valores agregados que le han permitido acentuarse geográficamente en las zonas destinadas como mercados objetivos.

Dentro del mercado objetivo, trazado por el departamento comercial y de ventas se encontraron 4 competidores directos. Que se distinguieron así:

1. Huevos Santa Reyes
2. Huevos Oro
3. Santa Rita
4. Los demás competidores

En el primer lugar encontramos una empresa de gran tradición en el mercado, sus altas inversiones en publicidad y posicionamiento de marca la dan como la empresa con mayor recordación en el centro del país. Su innovación en los proceso le han permitido producir huevos con vitaminas y adiciones químicas que se traducen como valores agregados. Dentro del mercado los podemos encontrar en cualquier gran superficie con huevos marca Santa Reyes y como proveedor de estos con huevos marca propia. En los últimos diez año ha abierto tiendas especializadas de huevos en diferentes partes de la ciudad, para si abarcar los clientes que compran huevos por unidades y no por bandejas.

Sus productos en grandes superficies van dirigidos a los estratos más altos. Además fue el primero en utilizar el internet como un canal de ventas para mayoristas, minoristas e incluso al cliente final. Las debilidades de esta empresa

radican principalmente en sus precios, que en comparación con el mercado son bastante altos. Sus empaques y diseños tan sofisticados aumenta los costos y esto se ven reflejado en el precio final, además no se caracteriza por impulsar promociones. Según la experiencia que se ha tenido con la adquisición de los nuevos clientes institucionales, categorizaron a Santa Reyes como una empresa no tan cumplida, en sus órdenes de despacho.

Como segunda empresa de competencia directa se encontró a Huevos Oro, una empresa que al igual que Santa Reyes, está posicionada en el mercado por su trayectoria y tiempo en el mercado. Esta empresa ha venido construyendo una estrategia a largo plazo con sus clientes, por medio de largos tiempo de pago a precios competitivos. Su estrategia de distribución se considera buena, pero no es la compañía más veloz en respuesta a sus clientes. Los productos de esta empresa se pueden encontrar en cualquier gran superficie con marcas de Huevos de Oro como también marcas propias con estos almacenes. Se han caracterizado por utilizar sus cartones morados, lo que le brinda una diferenciación visual al consumidor de la competencia.

En tercer lugar está la empresa Huevos Santa Rita, que lleva en el mercado más de 40 años, una de las más antiguas. Aunque su principal mercado se ubica en el occidente del país, ya está abarcando una buena porción del mercado a nivel nacional. Según la matriz de competencia se pudo identificar que la empresa tiene unas debilidades que en el mercado pesan en la decisión de compra del consumidor. En el mercado de consumo su falta de inversión en publicidad, no le brinda una buena recordación de marca, claro está viéndolo desde el mercado en Bogotá. Como su principal ubicación radica en el departamento de Valle, sus precios varían por costos, por ende no tiene los precios más bajos del mercado. Y a pesar de que está presente en todos los canales de distribución, le falta más profundidad en cada uno. Su política de distribución ene le mercado institucional se traduce en una fuerte competencia para HDR, ya que esta empresa cuenta con

una gran cantidad de camiones distribuidores por lo que abarcan bastantes partes apartadas del mercado, donde ninguno le interesa estar.

Esta interpretación se fundamentó en los resultados de la matriz de evaluación que evalúa cuatro variables fundamentales (producto, precio, promoción y distribución con el fin de comparar a HDR con la principal competencia e identificarles las debilidades y fortalezas de cada uno. Esta herramienta nos permitirá comprender la estrategia que se utilizara con el fin de trabajar en fortalecer las debilidades y en diferenciar las fortalezas.

Según los estudios realizados se evaluaron cuatro variables fundamentales (producto, precio, promoción y distribución) que nos permitieron comparar HDR con las demás. Esto con el fin de comprender los puntos fuertes y débiles de cada una de las empresas de competencia directa para generar estrategias que lleven a ocupar espacio de mercado.

Ninguna de las tres empresas mencionadas como principal competencia tiene la posibilidad de llegar a la puerta del cliente final, todas utilizan canales distintos que obligan a cliente final a buscar los productos en algún lugar físico, llevándolo a trasladarse y generar gastos. Por esta razón HDR ha diseñado y ejecutado un proceso diferente que genere valor y sobre todo que satisfaga las necesidades de todos los clientes.

5.2 ANALÍSIS DOFA

Fortalezas	**Debilidades**
Una fortaleza es la frescura del huevo, ya que este llega a manos del consumidor final en un máximo de 5	Una debilidad es el embalaje ya que es muy sencillo.

días de puesto.	
La proximidad del centro de producción, frente a nuestro mercado objetivo, genera una fortaleza que se ve reflejada en el cumplimiento de los pedidos y los precios.	Otra debilidad es la falta de apalancamiento con los clientes, debido a la inexistencia de un colchón financiero.
Otra fortaleza, es el precio ya que es uno de los más competitivos del mercado, gracias al resultado del control de los costos en toda su cadena de abastecimiento.	No se utilizan políticas de descuentos para abarcar mercados.
Las relaciones con los clientes de forma directa y en un solo canal crean una fortaleza, que permiten conocer al cliente y basar esa relación en la confianza y credibilidad de las dos partes.	La publicidad de Huevos del Rancho no tiene un gran alcance que abarque otros mercados.

Oportunidades externas	**Amenazas externas**
El huevo es un producto necesario, primario y se ubica dentro de la canasta familiar.	Cierre de mercados con Venezuela.
El poder de adquisición del huevo es de fácil acceso.	El alto costo del alimento nutricional de las gallinas.

5.3 MEZCLA DE MERCADO

5.3.1 Producto

El huevo es un alimento que por su bajo costo, versatilidad y fácil preparación hace parte de la dieta de la mayoría de las personas. Este alimento puede servirse en el desayuno, en el almuerzo o en la cena, como tal o como parte de deliciosas y variadas recetas. Se considera un alimento equilibrado ya que contiene de todos los alimentos que nos brinda la naturaleza la mayor proporción y concentración equilibrada de hidratos de carbono, proteínas, lípidos, grasas, vitaminas y minerales.

5.3.2 Precio

Para estipular el precio de venta del huevo en el mercado de consumo, se visitaron 10 establecimientos (tiendas de barrio) aleatorios, dentro de la segmentación geográfica y se recolectaron los precios de venta por huevo de cada empresa escogida como la competencia directa. Al recolectar el total de datos y promediarlos nos arrojó que el precio de la competencia por unidad de huevo es de $250 para el tamaño promedio categoría tipo A.

El precio para el consumidor final del mercado de consumo es de $210, la forma de pago de este mercado es de contado para contribuir con la liquidez de la empresa. Se hace de esta forma ya que la venta se realiza al consumidor final. No se desarrollan políticas de crédito para este mercado ya que los pedidos del mercado de consumo son mínimos y no justifican un plazo de pago.

El precio establecido para el mercado institucional es de $195 pesos por unidad. En este mercado los pedidos se realizan a partir de 300 unidades como mínimo, por ende la forma de pago se es de crédito o de contado según la capacidad de

pago del cliente. Sin embrago HDR establece dentro de sus políticas de pago un plazo de tres (3) a cuatro (4) días después de la entrega del producto. Esto genera que el recaudo mensual sea de 75% de contado y 25% a 30 días.

El precio de venta de las gallinas al finalizar su ciclo productivo es de $6.300, precio regular de venta en la zona. Este producto no necesita la búsqueda de un mercado específico ya que en la zona existe una empresa la cual compra todas las gallinas ponedoras. Cuando se hace la venta de las gallinas, la empresa compradora recoge en promedio 250 gallinas diarias y el pago de estas se hace de contado en cada recolección. Esta venta se realiza durante un mes, contabilizando todos los días de la semana.

La gallinaza se vende por bultos de 10 Kg a $2.000. Este producto se vende al igual que las gallinas a una empresa especializada en la venta de fertilizante para el campo y animales de granja. El consumo de este producto en el área es alto debido a la gran cantidad de actividades en la zona como, ganado, caballos y cultivos. El pago de este producto es de contado y el comprador lo recoge en el mismo establecimiento de producción.

5.3.3 Distribución

Los canales de distribución de HDR, en los cuales se va a enfocar son directos ya que no cuenta con ningún intermediario en la cadena. Estos canales se implementaran tanto para B2B como para B2C. La distribución se ha realizado según la estrategia de segmentación de mercados, para ser más eficientes frente a la respuesta de los clientes de estos dos mercados.

El proceso de generación de nuevos clientes se realizara bajo un primer contacto y después se asignará al vendedor para su debida atención. Esta fuerza ventas aumentara proporcionalmente con el crecimiento de la empresa.

Para el mercado institucional se ha diseñado un plan estratégico de entregas, el cual consiste en programar los pedidos los días lunes, hacer entrega del pedido martes y dando como plazo máximo de pago los días viernes, catalogado en el plan como día de cobro o de abastecimiento. Es decir que el plazo máximo de pago que se les otorga a los clientes es de 3 días.

Para el mercado de consumo también se usa el plan estratégico de entregas, que consiste en la programación de pedidos semanalmente, en el cual la entrega de pedidos se hace los días lunes, miércoles y viernes, con políticas de pago de contra entrega, por ende no hay días de crédito.

Los factores de diferenciación de la distribución, se han realizado con estrategias ON TIME (a tiempo), IN FULL (completos), documentación completa (facturas y órdenes de compra) y CICLO DE PEDIDO (tiempo que transcurre entre la realización del pedido y momento de entrega).

Los puntos de contacto con clientes se realizan a través de visitas, llamadas telefónicas e internet con el objetivo de tener un mayor alcance y una mejor comunicación para así entender y suplir las necesidades y requerimientos de los clientes.

La distribución se realiza a través de un vehículo de los socios que los presta bajo un cronograma de pedidos y entregas para los dos mercados. Este vehículo cuenta con una capacidad de 210 bandejas aproximadamente. Debido a que la empresa tiene proyecciones de inversión, se pretende tercerizar el proceso de distribución de la granja al centro de acopio en Bogotá. Ya que en Bogotá se contará con una camioneta con platón adecuada, para la entrega del producto puerta a puerta.

Además de los valores agregados del producto físicamente, la distribución se convierte en un punto clave de diferenciación frente a la competencia, pues incluye las estrategias mencionadas anteriormente, una rápida respuesta a los pedidos y sobretodo generando relaciones a largo plazo con los clientes.

5.3.4 Publicidad

“Huevos del Rancho; con la frescura del campo se pondrán en tu mesa, con una llamada llegaran a tu puerta.”

La estrategia publicitaria de Huevos del Rancho, al igual que su mercado esta segmentada, para el mercado institucional se utilizaran imanes con el logo de la empresa, teléfonos y pagina web. Se seleccionaron los imanes, ya que a través de la experiencia adquirida, los volantes o tarjetas de presentación se pierden con gran facilidad. Además las bandejas de huevos son ubicadas encima de las neveras, lo que genera recordación de donde pedir los huevos.
El costo unitario de cada imán es de $150, para el primer año se ordenaran a producir 1000 unidades generando un costo total de $150.000.

Para el mercado de consumo, se realizaran tres tipos de publicidad; volantes, pendones en bicitaxis y redes sociales. En primera medida los volantes serán el primer esquema publicitario que informará a los clientes, que existe una empresa de producción y comercialización de huevos y que los distribuye puerta a puerta. El costo unitario de cada volante es de $70, para el primer año se harán 15.000 volantes para un costo total de $1.050.000 anuales. Aprovechando el auge de los bicitaxis, ubicados dentro de los mercados segmentados de HDR, se pondrán pendones de 50cm x 60cm, en la parte trasera de los mismos colgados y amarrados, mostrando la imagen de la empresa con el fin de reforzar el primer esquema publicitario. El costo unitario del pendón es de $9.570, se mandaran hacer en principio 20 para el primer año, generando un costo anual de $191.400.

El gasto en publicidad para el primer año es de $1.391.400, para el segundo año se incrementará la publicidad en un 20% para mantener el reconocimiento de marca adquirido durante el primer año, generando un costo de $1.669.680. Para el tercer año se incrementa el gasto en publicidad en un 20% sobre el año anterior siendo este de $2.003.616.

5.4 PROYECCIÓN DE VENTAS

Tabla 3 Proyección de Ventas para 3 años

Producto		Año 1		Año 2		Año 3	
		Unidades	Pesos	Unidades	Pesos	Unidades	Pesos
1	Huevos mercado consumo	1.194.558	$280.721.130	1.824.233	$428.694.755	3.012.447	$707.925.045
2	Huevos mercado institucional	1.575.190	$318.188.380	2.577.325	$520.619.650	4.256.065	$859.725.130

Fuente: Elaborado por autores a través de herramienta de Plan de Empresa en línea de Bogotá Emprende

Tabla 4 Proyección de Ventas Mensual Año 1

AÑO 2012												
Producto	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Huevo consumidor	39.162	63.053	90.886	110.835	134.726	134.726	134.726	134.726	110.835	110.835	39.162	90.886
Huevo institucional	51.640	83.144	119.846	146.151	177.655	177.655	177.655	177.655	146.151	146.151	51.640	119.846
Gallinas												7515
Gallinaza												668

Fuente: Elaborado por autores a través de herramienta de Plan de Empresa en línea de Bogotá Emprende

Tabla 5 Proyección de Ventas Mensual Año 2

AÑO 2013												
Producto	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Septiembre**	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**	**Enero**
Huevo consumidor	59.918	96.471	139.056	169.578	206.131	206.131	206.131	206.131	169.578	169.578	59.918	139.056
Huevo institucional	79.009	127.210	183.764	223.611	271.812	271.812	271.812	271.812	223.611	223.611	79.009	183.364
Gallinas												12.294
Gallinaza												1093

Fuente: Elaborado por autores a través de herramienta de Plan de Empresa en línea de Bogotá Emprende

Tabla 6 Proyección de Ventas Mensual Año 3

AÑO 2014												
Producto	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Septiembre**	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**	**Enero**
Huevo consumidor	98.865	159.177	229.442	270.804	340.116	340.116	340.116	340.116	270.804	270.804	98.865	229.442
Huevo institucional	130.365	209.897	302.551	368.958	448.490	448.490	448.490	448.490	368.958	368.958	130.365	302.551
Gallinas												20.300
Gallinaza												1805

Fuente: Elaborado por autores a través de herramienta de Plan de Empresa en línea de Bogotá Emprende

Tabla 7 Variables

Variables a tener en cuenta para el crecimiento anual	Del Año 1 al Año 2	Del Año 2 al Año 3
Crecimiento del consumo	8%	9%
Incremento de habitantes	1%	1%
Incremento en capacidad instalada	40%	50%
Total incremento anual	53%	65%

Fuente: Elaborado por autores a través de herramienta de Plan de Empresa en línea de Bogotá Emprende

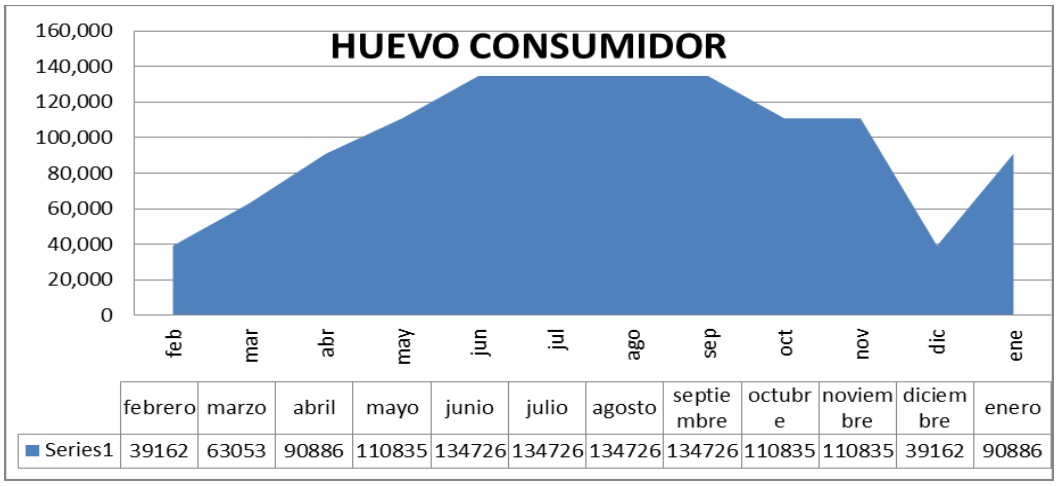
HDR ha proyectado sus ventas a tres años, iniciando en Enero del 2012 con la compra de las gallinas, sin embargo este primer mes no hay producción por lo tanto no habrá ventas. Por esta razón la proyección de ventas inicia en Febrero del 2012 y culmina en enero del 2013.

La proyección de ventas se realizó basada en la experiencia que ha tenido el proyecto durante más de un año y con la recopilación de información sustentada en la investigación realizada en todo este documento.

El primer paso fue identificar las temporadas de ventas en el año. Estas temporadas que no siempre son fijas, son las más probables. Dentro de estas temporadas se clasificaron los meses de los años con cierta categoría, (ventas 0, muy baja, baja, media, alta, muy alta) estas categorías fueron escogidas según las variables de influencia, como estadísticas de ventas del año 2010 y temporada de lluvias. El consumo de huevos en los dos mercados se comportan muy parecidos, por ende las ventas solo varían en cantidades.

Mercado consumidor

Ilustración 3 Planeación ventas huevos



	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero
Series1	39162	63053	90886	110835	134726	134726	134726	134726	110835	110835	39162	90886

Fuente: Elaborado por autores a través de herramienta de Plan de Empresa en línea de Bogotá Emprende

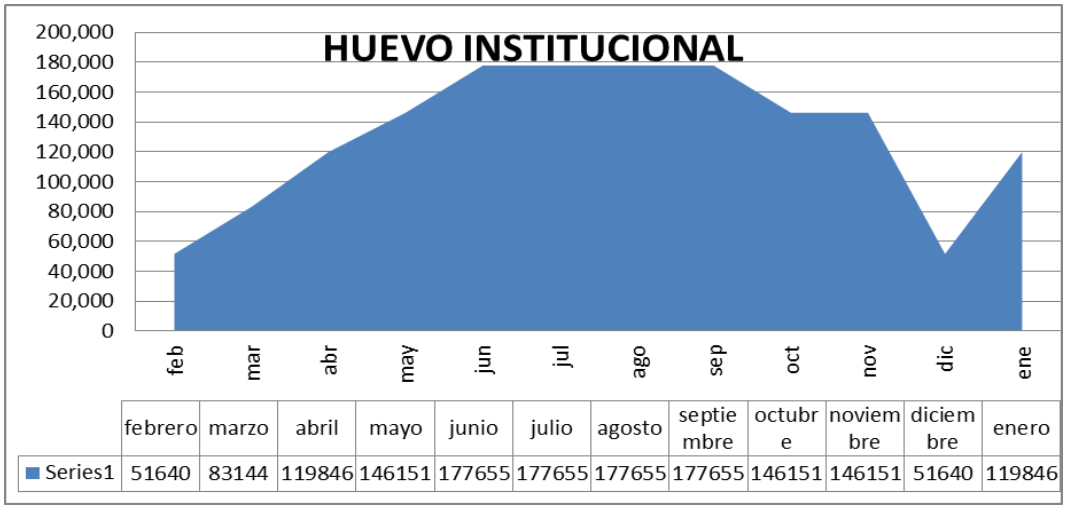
Tabla 8 Comportamiento temporadas

Periodo	Tipo de Temporada (calculo automático)
febrero	Muy Baja
marzo	Baja
abril	Media
mayo	Alta
junio	Muy Alta
julio	Muy Alta
agosto	Muy Alta
septiembre	Muy Alta
octubre	Alta
noviembre	Alta
diciembre	Muy Baja
enero	Media

Fuente: Elaborado por autores a través de herramienta de Plan de Empresa en línea de Bogotá Emprende

Mercado institucional

Ilustración 4 Planeación venta huevos



	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero
Series1	51640	83144	119846	146151	177655	177655	177655	177655	146151	146151	51640	119846

Fuente: Elaborado por autores a través de herramienta de Plan de Empresa en línea de Bogotá Emprende

Tabla 9 Comportamiento temporadas

Periodo	Tipo de Temporada (calculo automático)
febrero	Muy Baja
marzo	Baja
abril	Media
mayo	Alta
junio	Muy Alta
julio	Muy Alta
agosto	Muy Alta
septiembre	Muy Alta
octubre	Alta
noviembre	Alta
diciembre	Muy Baja
enero	Media

Fuente: Elaborado por autores a través de herramienta de Plan de Empresa en línea de Bogotá Emprende

Despues de identificar los meses con las diferntes cateogorias, se inicio la proyeccion de ventas. La planeacion de las ventas se realiza con el simple obejtivo de preparar las diferntes estrategias con el fin de maximizar las ventas y prepararse para aquellos meses de temporadas bajas.

La proyeccion de las ventas arrojo que para el primer año HDR tendra un mercado en dinero en el mercado de consumo de $280.721.130 millones de pesos con una venta aproximada de 1.194.558 unidades de huevo y que en el mercado institucional sera de $318.188.380 millones con una venta aproximada de 1.575.190 unidades de huevos. Para el segundo año, contando los creciemientos de la empresa, las varibales económicas (inflacion, ipc, dtf, intereses, etc), la proyeccion arrojo que en el mercado de consumo para e segundol año el

mercado crecera casi en un 52% por lo tanto el mercado de consumo sera de $428.694.755 con ventas aproximadas de 1.824.233 unidades de huevos. Y para el mercado institucional sera de $520.619.650 millones con ventas aproximas de 2.577.325 unidades.de huevos. Tomando las mismas variables de influencia economicas y politcas de crecimeitno de la empresa para el año tres las proyecciones se fijaron que en el mercado de consumo este sera de $707.925.045 millones con ventas de 3.012.447 unidades de huevos y en el mercado insitucional sera de $859.725.130 con ventas aproximadas de 4.256.065 unidades. Los crecimientos del año uno al dos es de un 53% aproximadamente y del años dos al tres de un 65%. Las tablas de proyecciones estan en meses, con el fin de entender el crecimiento y las oportunidades para aprovechar

Cabe recordar que estas proyecciones van acompañadas de politcas de crecimeinto de la empresa, de estrategias comerciales, de posicionamiento de marca, fidelizacion de clientes y sobre todo expansion de mercados. Esto queire decir que la proyeccion de ventas no solo se reliza de manera opertativa, sino que va acompañada junto con el plan estrategico de la compañía.

Proyección de ventas gallinas y gallinaza

La venta de las gallinas y gallinaza se realiza en los al finalizar los ciclos productivos, en este caso son en el mes 13 que es enero del 2013, en el mes 25 que es enero del 2014 y el mes 37 del 2015. Es importante denotar que las ventas de estas gallinas en el final del ciclo son 10% menos por tasa de mortalidad durante el ciclo o el año productivo. La venta de gallinaza se hace al mismo tiempo que con las gallinas ya que es el único momento donde los galpones quedan vacios y se preparan para las nuevas gallinas.

6. ASPECTOS DE OPERACIÓN

6.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Nombre del producto	**Huevo**
Características físicas	• Cutícula: cubierta proteica que recubre la cáscara. • Cáscara: formada por carbonato cálcico. • Membrana • Clara • Chalaza: cordones que fijan la yema. • Membrana vitelina: recubre la yema. • Yema
Características químicas	• Proteínas 13% • Lípidos 12% • Glúcidos 1% • Agua 75% • Colesterol 500 mg • Sales minerales, calcio, fósforo, hierro • Vitaminas vit.A, D, E, B1, B2 • Valor calórico 160 Kcal/100g.
Presentación	Cubeta de cartón de 30 unidades
Durabilidad	20 días
Temperatura	Ambiente 20º C

Peso	Desde 45g a 75g
Precio final del producto mercado consumo	$ 6.540
Precio final del producto mercado institucional	$ 5.610
Humedad	65% a 70%
Olor	Natural
Color	Rojo
Sabor	Natural del producto
Textura	Dura
Tiempo huevo de consumo	1440 min
Tiempo huevos del institucional	1440 min
Tiempo maquinas	1440 min
Tiempo horas hombre por unidad	480 min

Nombre del producto	**Gallinas**
Características físicas	• Pico • Cresta y barbas • Lóbulos del oído • Ojos • Plumas • Alas • Rabo y plumas del rabo • Patas y garras
Características químicas	Concentrado orgánico H2O
Presentación	No aplica

Durabilidad	18 meses
Temperatura	Ambiente 20º C
Peso	10kg – 20kg
Precio final del producto mercado institucional	$ 6.500
Olor	No aplica
Color	Plumas cafés, patas amarillas y cresta roja
Sabor	Natural del producto
Textura	Carne dura

Nombre del producto	**Gallinaza**
Aspecto físico	Estiércol y orina de la gallina mezclada con viruta y cascarilla
Densidad	D=1,2g/cm³
Ph	7.2 – 7.4
Composición	<u>Macroelementos</u>: • Nitrógeno (N) : 0.17 % N • Fósforo (P) : 0.38% P2O5 • Potasio (K) : 0.52 % K2O • Calcio (Ca) : 0.35 % CaO • Azufre (S) : 0.12 % SO3 • Magnesio (Mg): 0.12% MgO <u>Microelementos:</u> • Hierro (Fe) : 0.01 % Fe • Manganeso (Mn) : 0.03 % Mn • Zinc (Zn) : 0.01 % Zn • Cobre (Cu) : <0.01% Cu

	• Boro (B) : <0.01 % B <u>Materia Orgánica</u>: • Materia orgánica total: 1.72 %
Precio del producto final	$ 2.000 bulto
Presentación	Costales de fique

6.2 DIAGRAMA DE PROCESOS DE PRODUCTO

6.2.1 Diagrama de flujo de producción del huevo

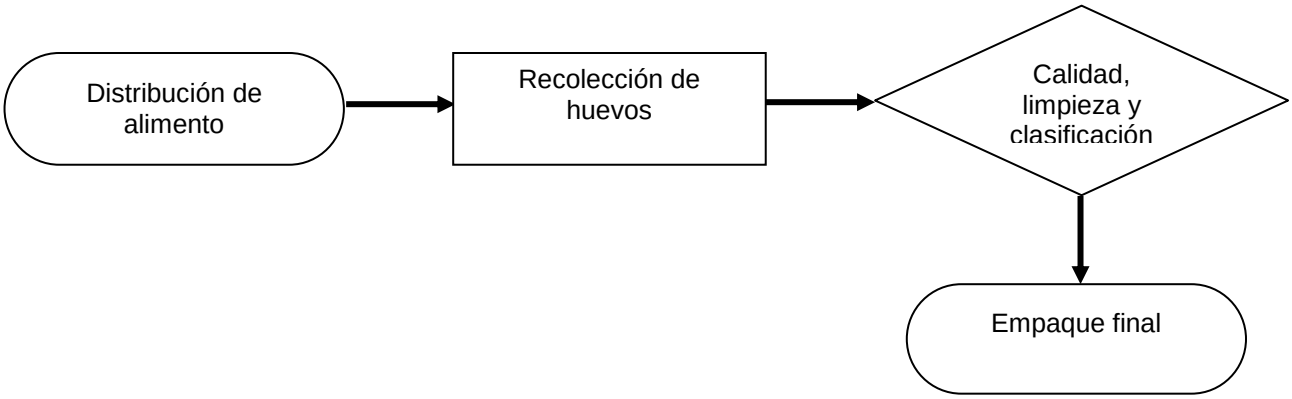


Tabla 10

No.	PASOS PARA LA ELABORACION DE SU PRODUCTO	ACCIÓN REALIZADA	TIEMPO EN MINUTOS
1	Distribución del alimento	INICIO - FIN	100
2	Recolección de huevos	PROCESO	150
3	Calidad, limpieza y clasificación	CONTROL O DECISIÓN	251
4	Empaque final	INICIO - FIN	301
			802

Fuente: Elaborado por autores

6.2.2 Diagrama de flujo del proceso de venta del huevo en el mercado de consumo

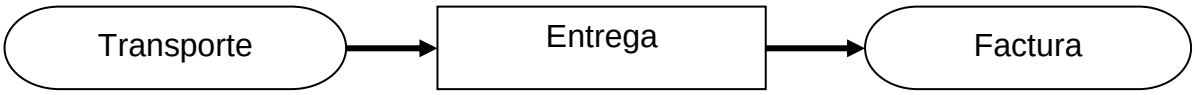


Tabla 11

No.	PASOS PARA LA ELABORACION DE SU PRODUCTO	ACCIÓN REALIZADA	TIEMPO EN MINUTOS
1	TRANSPORTE	INICIO - FIN	45
2	ENTREGA	PROCESO	660
3	FACTURA	INICIO - FIN	66
			771

Fuente: Elaborado por autores

6.2.3 Diagrama de flujo del proceso de venta del huevo en el mercado institucional

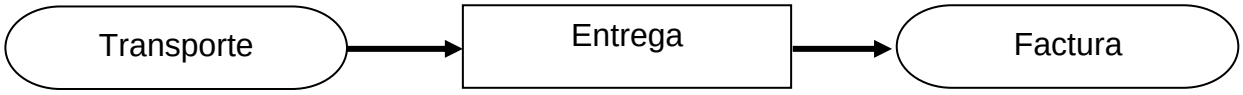


Tabla 12

No.	PASOS PARA LA ELABORACION DE SU PRODUCTO	ACCIÓN REALIZADA	TIEMPO EN MINUTOS
1	TRANSPORTE	INICIO - FIN	20

2	ENTREGA	PROCESO	75
3	FACTURA	INICIO - FIN	192
			287

Fuente: Elaborado por autores

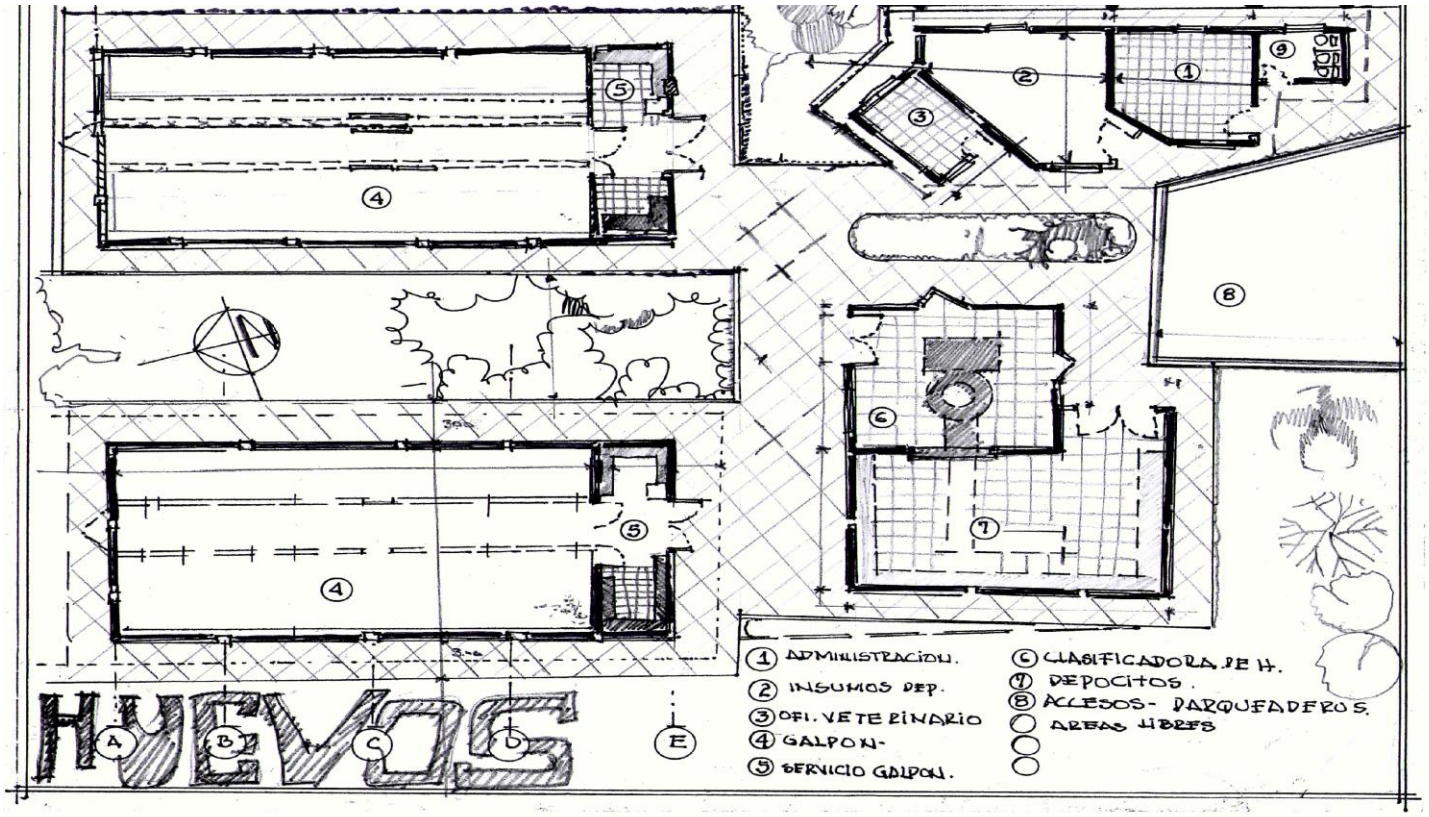
6.3 UBICACIÓN

La granja RANCHO DEL CASTILLO esta ubicada en el departamento de Cundinamarca, en el municipio de La Mesa, Corregimiento de La Esperanza km 10 vía Cachipay. La finca cuenta con un terreno de 7 fanegadas aproximadamente, del cual el 80% de las tierras es plano y el 20% restante es ligeramente inclinado.

La finca es adquirida por uno de los socios gracias a su ubicación, clima, topografía y fuente hidrológica permitiendo el desarrollo de negocios agrícolas, avícolas y de ganado.

Debido a que uno de los socios es propietario de la finca, los galpones no ocasionan ningún tipo de costo de arrendamiento. La cercanía de esta a la ciudad de Bogotá y los mercados objetivos, permite fortaleces los valores agregados como la frescura del huevo.

6.4 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA



6.5 INVERSIÓN REQUERIDA EN ACTIVOS FIJOS

Tabla 13 Inversión 1er año

Maquinas, equipos y herramientas	Cantidad	Costo	Costo total de la inversión
Gallinas	8.350	$ 12.500	$ 104.375.000
Comederos	200	$ 7.500	$ 1.500.000
Bebederos	100	$ 16.000	$ 1.600.000
Nidos	33	$ 300.000	$ 9.900.000
Clasificadora	1	$ 2.600.000	$ 2.600.000
Infraestructura	1	$ 23.000.000	$ 23.000.000
TOTAL			**$ 142.975.000**

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 14 Inversión 2do año

Maquinas, equipos y herramientas	Cantidad	Costo	Costo total de la inversión
Gallinas	13.660	$ 12.500	$ 170.750.000
Comederos	127	$ 7.500	$ 952.500
Bebederos	64	$ 16.000	$ 1.024.000
Nidos	21	$ 300.000	$ 6.300.000
Infraestructura	1	$ 14.600.000	$ 14.600.000
TOTAL			**$ 193.626.500**

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 15 Inversión 3er año

Maquinas, equipos y herramientas	Cantidad	Costo	Costo total de la inversión
Gallinas	22.555	$ 12.500	$ 281.937.500
Comederos	213	$ 7.500	$ 1.597.500
Bebederos	107	$ 16.000	$ 1.712.000
Nidos	36	$ 300.000	$ 10.800.000
Infraestructura	1	$ 24.500.000	$ 24.500.000
TOTAL			**$ 320.547.000**

Fuente: Elaborado por autores

La compra de las maquinas productivas (gallinas) se realizara a través de una de las granjas de levante de aves más reconocida en todo el departamento. Ubica en Cajica, Cundinamarca, donde realizan todo el proceso de levante de forma orgánica y con la menor cantidad de procesos químicos.

Para la compra de estas maquinas se hace un contrato entre las partes, donde se especifica la edad de las gallinas (16 semanas), la entrega de estas (que va por parte del vendedor) y la forma de pago que es 50% con la firma del contrato y el otro 50% a la hora de la entrega.

Los comederos, bebederos y nidos se adquieren en el almacén ALOSAN, el cual se especializa en la fabricación de equipos para las industrias; avícola, porcícola y restaurantes. La empresa está ubicada en Bogotá Colombia, en la Carrera 21 # 1D-76, bario El Vergel, esta asume los costos de entrega y distribución de los equipos. La forma de pago es contra entrega.

La clasificadora automática de huevos con una capacidad de clasificar 5000 huevos por hora es comercializada por la empresa CAMRY, la cual se dedica a la

comercialización de básculas y balanzas. Sus precios competitivos, garantía de dos años de todos los productos y las facilidades de pago, hacen de esta la empresa escogida como proveedor.

La inversión requerida para la construcción de la infraestructura (galpones) para el total de las gallinas en los tres años tiene un costo de $23.000.000 m/c. para el primer año. El precio de esta inversión está sustentado por un arquitecto de La Mesa, dedicado a la construcción de galpones. La finca cuenta con materia prima propia (palos de Guada) que se utilizan en la obra y que reducen el monto de la inversión. El área de construcción es de un metro cuadrado por cada quince (15) gallinas. Este cuenta con sistema de agua, techo, rejas de protección, placa de concreto y poli sombra (para épocas de invierno), requisitos mínimos que exige la normatividad del sector.

Para el segundo y tercer año las inversiones se realizarán en maquinas (gallinas), bebederos, comederos, nidos e infraestructura (galpones) con el fin de cumplir con el ciclo al aumentar las gallinas.

La adquisición de estos recursos se realizará a través de créditos y aporte de socios. Las gallinas que son consideradas como la maquinaria principal de la actividad serán adquiridas a través de un crédito en FINAGRO entidad encargad de financiar proyectos del sector agropecuario. Este banco de segundo piso ofrece una tasa de 8% NA, con un plazo de pago de 5 años (60 meses) y con periodo de gracia de dos años (24 meses). Los equipos e infraestructura se compraran mediante los aportes de socios.

6.6 INVERSIÓN PREOPERATIVA

Para el inicio del proyecto HDR contempla una inversión pre operativa ya que la producción de huevos inicia un mes después de adquirir las gallinas. Durante este mes (muerto cero ventas) se generan gastos en alimentos, salarios, servicios y cascarilla. Por ende los gastos del primer mes se resumen así:

Tabla 16 Gastos mensuales

Gastos pre operativos	$ Costo
Salario del operario	$ 768.965
Alimento	$ 27.759.600
Servicios	$ 1.169.000
Cascarilla	$1.336.000
Total	**$ 31.033.565**

Fuente: Elaborado por autores

La empresa invertirá en capital de trabajo para cubrir los gastos pre operativos en un monto de $31.300.00 a crédito al iniciar el proyecto.

6.7 PLAN DE COMPRAS E INVENTARIOS

Tabla 17 Compras inventarios

Materia primas	Unidad	Costo
Concentrado	40kg	$ 39.600
Cascarilla	1 bulto	$ 2.000

Fuente: Elaborado por autores

El alimento para las gallinas es comprado en AGROFACA, ubicado en Facatativa, Cundinamarca. Esta distribuidora del concentrado Maxi Huevos, hace entrega puerta a puerta del alimento por compras superiores a los 100 bultos sin ningún

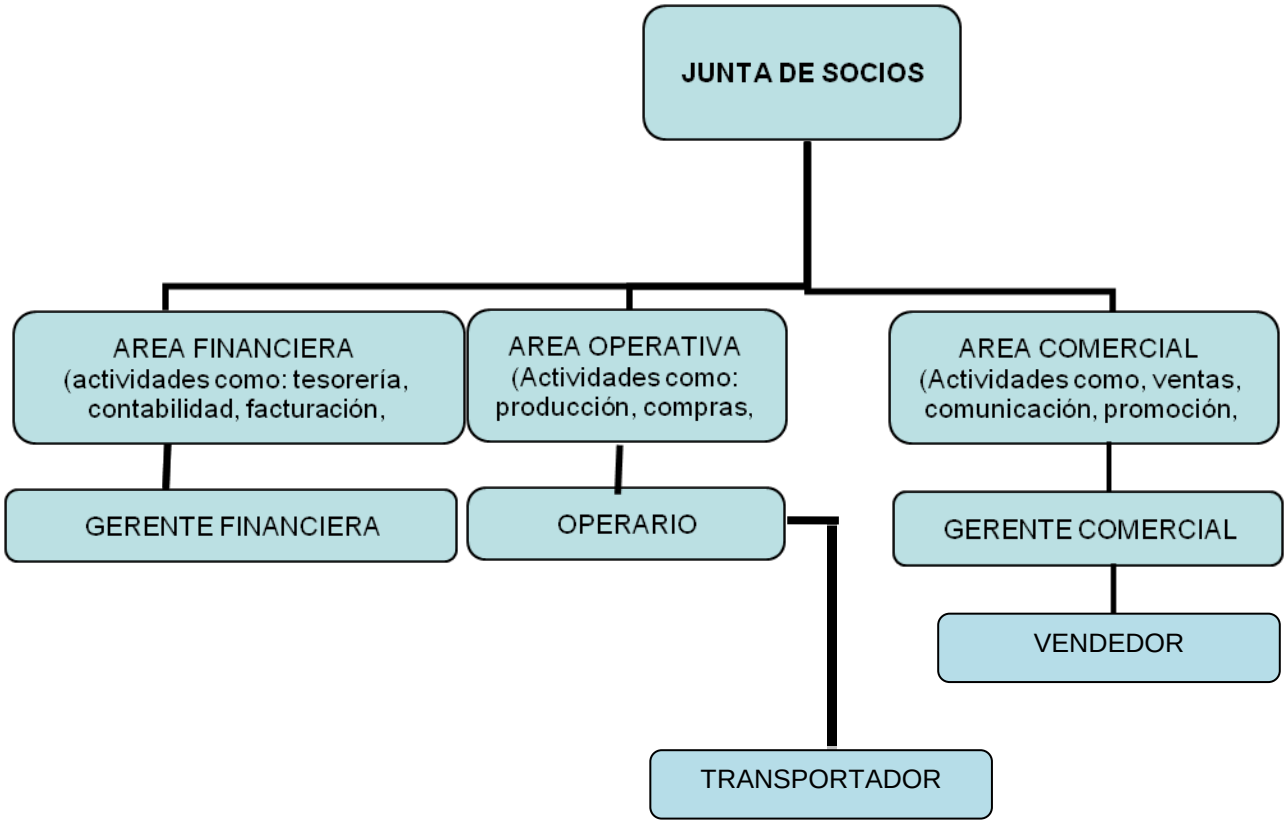
recargo en los precios. Como HDR consumirá aproximadamente 701 bultos (40Kg C/u) mensualmente se entregaran en la puerta de la empresa y además se realizaran acuerdo de pago a crédito de 30 días vencidos.

La cascarilla de arroz es comprada en el pueblo de La Mesa, en un depósito especializado que la trae desde el departamento del Tolima con el fin de suplir la demanda de todas las granjas avícolas de la zona, tanto para granjas ponedoras como de levante. El bulto de cascarilla de arroz tiene un precio de $2.000 HDR tiene un consumo 668 bultos mensuales. Se debe intentar hacer un acuerdo con el proveedor para que se realicen despachos puerta a puerta y opciones de pago a 30 días.

Por políticas de gestión y de operación en el cumplimiento de pedidos, la empresa establece un stock de seguridad de 175 bultos de 40kg c/u de alimento para gallinas y 167 bultos de 10 Kg c/u de cascarilla que equivalen al consumo de una semana de producción.

6.8 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

Organigrama



Gerente Financiero

El gerente financiero tiene como principal función la optimización de todos los procesos administrativos de la empresa, como los financieros e inventarios. Esta persona estará encargada llevar la contabilización de las compras y ventas, llevar un histórico estadístico que pueda ser consultado para la toma de decisiones y controle la facturación de la organización.

Funciones

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas
- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Control de costos del producto con el objetivo de seleccionar un precio competitivo y rentable para la compañía.
- Manejo y control de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nomina, prestamos, descuentos, vacaciones, etc.
- Administración y manejo del archivo administrativo y contable.

El gerente financiero deberá llevar a cabo cualquier otra actividad que sea necesaria o de urgencia para la organización o determinada por la junta de socios. El salario del gerente financiero para el primer mes de operación es de $1.146.640, para el segundo mes $ 2.866.600 hasta el mes 12, en el mes 13 hay un aumento del 50% generando un salario de $6.449.850 hasta el mes 24. Para el mes 25 hay otro aumento del 50% obteniendo un salario final de $9.826.650.

Gerente Comercial

El gerente comercial estará encargado de las áreas de ventas, servicio al cliente y plan estratégico. Estas tres áreas son de gran importancia para la organización ya que aquí recaen muchos de sus valores agregados. Debe estar atento a los cambios del mercado para continuar con altos niveles de competitividad, proceso de pricing y manejo permanente de inteligencia de mercados. Debe coordinar y

organizar la fuerza comercial, desde las áreas del mercado objetivo como las etapas de venta y negociación.

Funciones

- Determinar el potencial de compra de los diferentes clientes
- Planificar los objetivos y estrategias de la fuerza de venta
- Organizar estructuras de venta capaz de cumplir con objetivos
- Reclutar y seleccionar personal de ventas o que puedan contribuir a ello.
- Formar los equipos comerciales mediante técnicas de negociación y conocimiento comerciales
- Mantener niveles mínimos de rentabilidad
- Manejo de relaciones con clientes y proveedores

El salario del gerente comercial para el primer mes de operación es de $1.146.640, para el segundo mes $ 2.866.600 hasta el mes 12, en el mes 13 hay un aumento del 50% generando un salario de $6.449.850 hasta el mes 24. Para el mes 25 hay otro aumento del 50% obteniendo un salario final de $9.826.650.

Vendedor

El vendedor debe ser una persona con excelentes relaciones interpersonales, con habilidades de comunicación y con una mínima experiencia comercial. Cabe recordar que este puesto es muy importante para la organización ya que es la persona que representa la empresa ante los clientes, por ende la persona debe tener excelente presentación personal, buenos modales y agilidad mental con el fin de brindar cualquier solución al cliente

Funciones

- Investigar el área asignada del mercado objetivo
- Detectar clientes potenciales en las zonas asignadas

- Realizar seguimiento a clientes por zonas
- Calcular la cantidad de material promocional para la zona
- Proponer estrategias comerciales en búsqueda de nuevos clientes
- Completar formularios y procedimientos de la operación de ventas (facturas)
- Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entregas o cualquier situación.
- Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.

El salario para el vendedor varía de acuerdo a las horas trabajadas en el mes, sin embargo para el primer año el salario mensual promedio es de $678.113. Para el segundo año el salario promedio es de $806.059 y por ultimo para el tercer año es de $ 1.410.005

Operario

Se requiere una persona con experiencia en el sector avícola enfocada en el manejo de gallinas ponedoras capaz de controlar y supervisar la producción de huevos. Debe conocer sobre síntomas de enfermedades avícolas. Responsable en su trabajo y cumplimiento con sus horas laborales.

Funciones

- Alimentar las gallinas en los horarios determinados
- Recolección de huevos con rutas establecidas en los horarios determinados
- Mantenimiento y limpieza del galpón
- Clasificación y limpieza de huevos.
- Procesos de calidad en el 10% diaria
- Empaque y embalaje del producto
- Control y supervisión del agua

- Protocolos de seguridad en la entrada y salida del galpón

El salario para el operario varía de acuerdo a las horas trabajadas en el mes, sin embargo para el primer año el salario mensual promedio es de $799.677. Para el segundo año el salario promedio es de $1.125.924 y por ultimo para el tercer año es de $ 1.877.841.

Transportador

El transportador más que nadie en la organización debe ser una persona cumplida responsable en su trabajo y honesta. Su función es fundamental en la operación logística en la planta como en el centro de acopio. Se requiere una persona con experiencia en el manejo de camión, conocimientos básicos de mecánica y de las diferentes carreteras y rutas entre la planta y el centro de acopio.

Funciones

- Transportar los productos de la planta al centro de acopio
- Manejo y control de cantidades de carga, tanto en el alistamiento como en el despacho del producto.
- Mantener informada a la alta gerencia de cualquier situación dada en carretera.
- Controles de tiempo y entregas durante los días especificados de viaje.

El transportador va a trabajar por un mínimo más prestaciones y se le va incrementar el sueldo anualmente según los decretos del gobierno. El transportador iniciara con un salario de $767.675. es importante denotar que la cantidad de viajes va ser igual lo único que cambia es el volumen que se va a transportar.

Tipos de contrato

HDR planea contratar a todos sus colaboradores en el largo plazo con contratos a términos indefinidos. Este tipo de contratos se realizara con el objetivo de brindar estabilidad y seguridad a sus empleados. Sin embargo en el corto plazo y como estrategia de introducción al mercado y planeación de costos, lo contratos se realizaran por prestación de servicios *(Este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no* ***genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales****. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo al cual se le descuenta únicamente por concepto de* ***retención en la fuente)***[22]

El vendedor será contratado a través de esta figura, por el hecho de que hay meses en la planeación de ventas que solo se trabajara por horas en el día, debido a las temporadas de ventas. Es importante denotar que los sueldos de los colaboradores serán pagados de forma quincenal y se contempla que en el futuro se pueda agregar al sueldo un porcentaje variable, que se contemple en comisiones de venta a partir de clientes nuevos.

6.9 COSTOS Y GASTOS FIJOS

Tabla 18 Costos y Gastos fijos

TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	$ 2.245.451	$ 26.945.409
COSTOS DE PRODUCCION	$ 2.744.750	$ 32.937.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 5.652.670	$ 67.832.040
CREDITOS	$ 992.064	$ 10.854.000
DEPRECIACION	$ 1.225.625	$ 14.707.500
TOTAL	**$ 11.634.935**	**$ 153.275.949**

Fuente: Elaborado por autores

[22] PINZON GARCIA, Juan Felipe. "Tendencias Laborales" [En línea] [Consultada el 20 de Noviembre de 2011] Disponible en <http://noticias.elempleo.com/colombia/tendencias_laborales/formas-de-contratacin-n-en-colombia/7399531>

- Los gastos de mano de obra se componen por los salarios del operario, vendedor y el transportador.
- Los gasto de costo de producción se componen por lo servicios, el transporte y los cartones de huevos.
- Los gastos administrativos se componen por la papelería y los salarios del gerente comercial y el financiero/administrativo.

6.10 COSTO VARIABLE UNITARIO

Tabla 19 Costo variable unitario

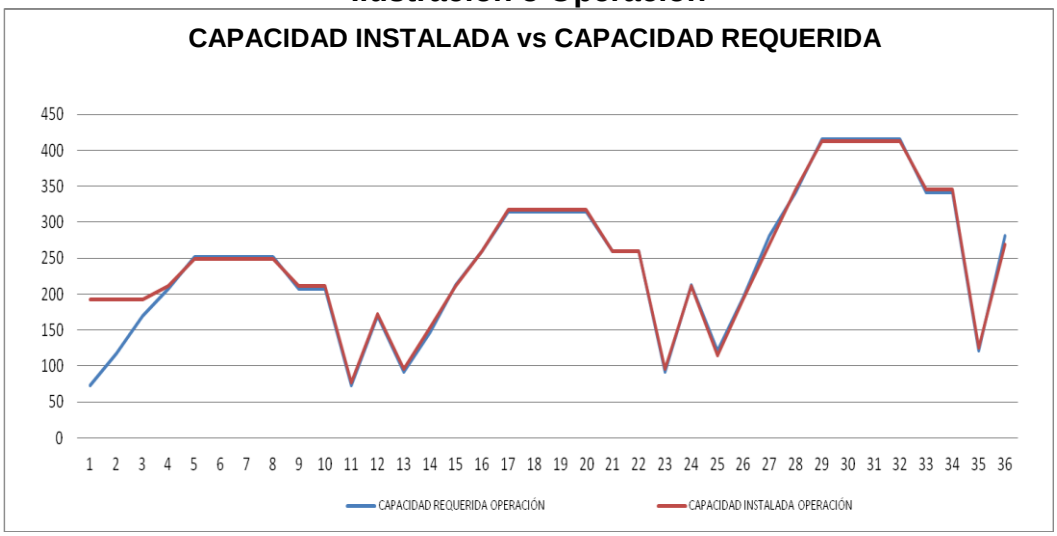
Materia prima	Unidad de compra	Costo unidad	Cantidad utilizada	Costo total
Alimento	Bulto x 40kg	$ 39.600	0,0028 kg	$ 111
Cascarilla	Bulto	$ 2.000	0,0026 bulto	$ 5

Fuente: Elaborado por autores

El costo variable unitario es de $116.

6.11 PLANEACION

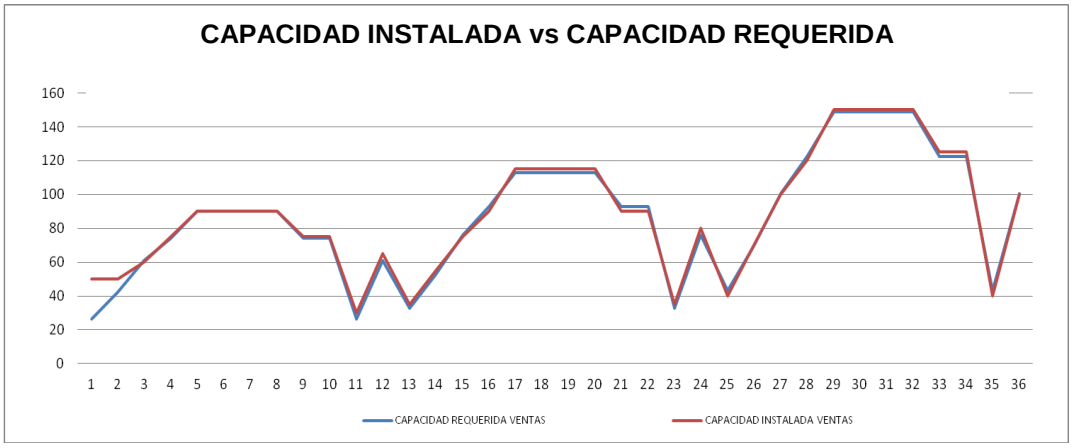
Ilustración 5 Operación



Fuente: Elaborado por autores a través de herramienta de Plan de Empresa en línea de Bogotá Emprende

Con esta grafica se determina la mano de obra necesaria para vender las unidades proyectadas mes a mes. A través de esta grafica se pudo establecer la cantidad necesaria de operarios y sus horas de trabajo. Es una relación entre la cantidad de operarios y los tiempos de producción por producto en función de hora hombre.

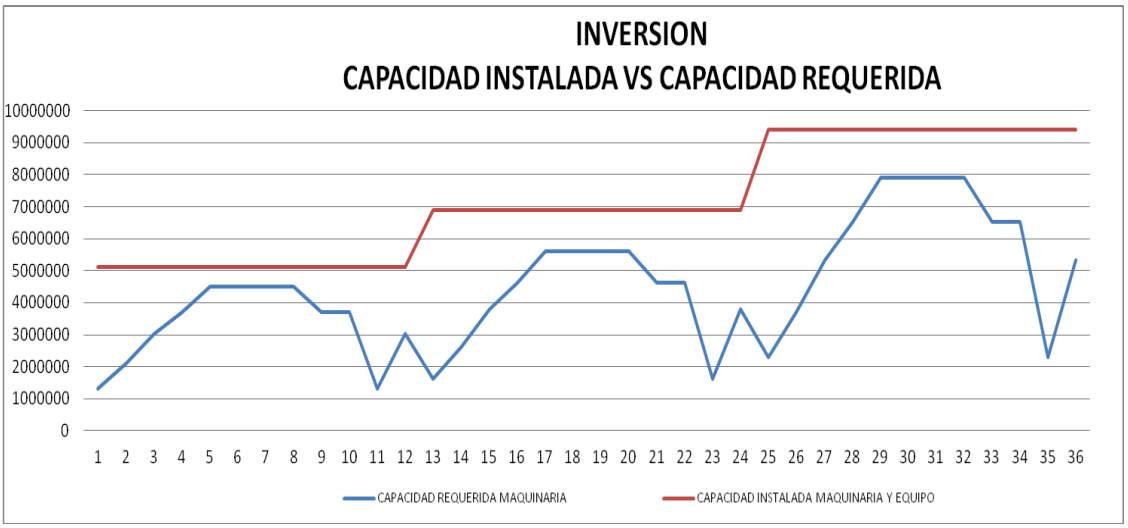
Ilustración 6 Ventas



Fuente: Elaborado por autores a través de herramienta de Plan de Empresa en línea de Bogotá Emprende

Al igual que en la grafica anterior, esta demuestra la relación que debe existir entre la cantidad de vendedores y horas trabajadas para vender la producción total. Esta relación se da por lo tiempo de venta por producto en función de horas hombre.

Ilustración 7 Inversión



Fuente: Elaborado por autores a través de herramienta de Plan de Empresa en línea de Bogotá Emprende

Esta grafica muestra la capacidad instalada en maquinaria por los socios la cual cubre la capacidad requerida por los tiempos de producción en función de horas maquina. A pesar de ello hay un desaprovechamiento de la capacidad instalada. Sin embargo se planeo de esta forma con el fin de responder a cualquier cambio abrupto del mercado.

6.12 NORMATIVIDAD

El sector avícola está regulado por ley desde la mitad del siglo XX, sin embargo esta normatividad ha venido actualizándose debido a las necesidades del mercado y del consumidor. Tanto el pollo como el huevo que son productos de alto consumo en todo el país, necesita una regulación estricta en todos los procesos

de estos, desde la incubación del huevo hasta la venta de la gallina o pollos a los restaurantes.

La normatividad se divide 5 partes fundamentales de todo el proceso

1. Normatividad Sanidad Animal
    - Vacunación Avícola
    - Control Técnico
    - Utilización, Comercialización, Venta, Producción, Importación y Exportación
    - Reglamento Técnico
    - Sistema de Autorización y Protección de Producción Agropecuaria
    - Medidas Sanitarias Registro, Prevención y Control
    - Bioseguridad

2. Normas de Inocuidad
    - Código Sanitario Nacional
    - Sacrificio de Animales
    - Reglamento Técnico
    - Planes Graduales de Cumplimiento
    - Comercialización de Pollo Marinado

3. Normas de Medio Ambiente
    - Usos de Recursos
    - Reglamento Licencias Ambientales
    - Plan de Manejo Ambiental
    - Prestación de Servicios Públicos de Aseo, Gestión Integral de Residuos
    - Reglamento Profesión Administrador Ambiental
4. Normas de Transporte

- Medidas Movilización de Tránsito Vehiculas
- Medidas de Restricción del Tránsito Vehicular
- Reglamento para Vehículos Transportadores de Carne
- Tarifas de Peajes
- Fletes Terrestres
- Medidas Servicio Público de Transporte Terrestre de Carga

5. Normatividad Finagro
    - Portafolio Finagro
    - Fondo Agropecuario de Garantías
    - Incentivo a la Capitalización rural - ICR
    - Agro Ingreso Seguro
    - Manual de Servicio Finagro

Cada una de estas partes está regulada por la ley en diferentes resoluciones dictaminadas por los Gerentes Generales del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), de los últimos 40 años. Toda la normatividad completa se puede consultar en www.fenavi.org.

7. ASPECTO ECONOMICOS – FINANCIEROS

La proyección financiera se realiza en precios constante debido a que en Colombia la inflación no ha variado abruptamente por ende la estabilidad económica ha sido un factor positivo y no se necesita re calcularlo en la planeación.

Según la ley tributaria de Colombia, HDR se regirá por el REGIMEN COMUN de impuestos y por la ley 1429 de 2010 la cual indica un pago progresivo del impuesto de renta durante los primeros seis años. Esto se da por el volumen de ventas que tendrá el proyecto. En cuanto al impuesto de industria y comercio, la

empresa está exenta del pago de este, por vender productos de la canasta familiar.

Como dentro del proyecto hay un aporte financiado, la empresa está obligada a pagar el 4 X 1000 (cuatro por mil).

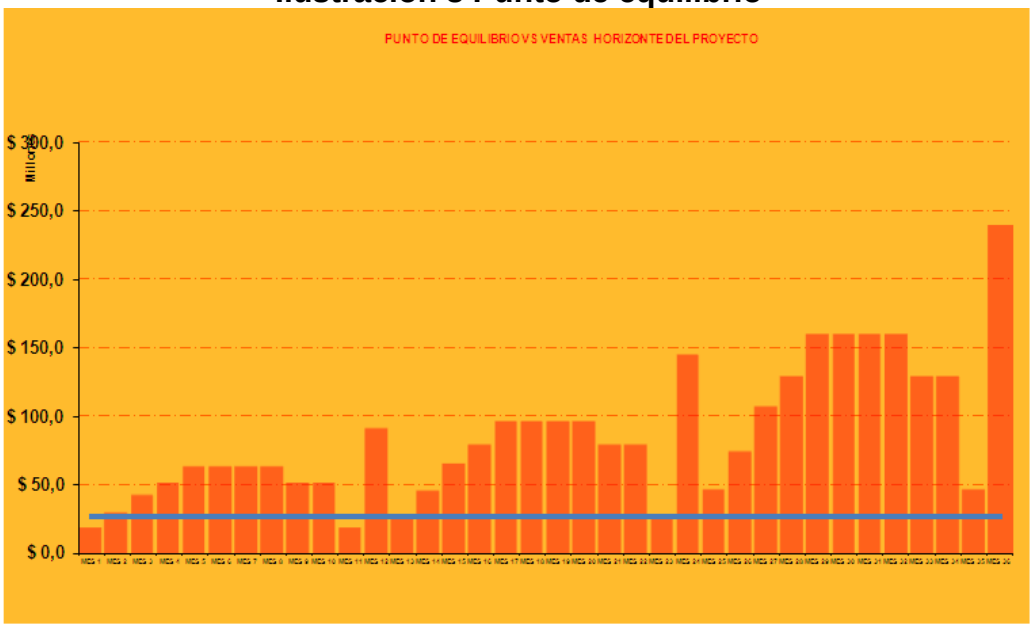
Por último la empresa establece que su Tasa de Interés de Oportunidad (T.I.O) es del 31%.

7.1 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

El margen de contribución de la empresa es de 47%, lo que significa que por cada peso que vende la empresa se obtiene 47 centavos para cubrir los gastos fijos y a su vez generar utilidad. En este caso las gallinas y la gallinaza son las que tiene el mayor margen de contribución ya que sus costos son mínimos en comparación con la producción de huevos.

7.2 PUNTO DE EQUILIBRIO

Ilustración 8 Punto de equilibrio



Fuente: Elaborado por autores a través de herramienta de Plan de Empresa en línea de Bogotá Emprende

La empresa debe vender anualmente 647.027 huevos de consumo, 853.194 huevos institucionales, 4.070 gallinas y 362 bultos de gallinaza con el fin de cubrir sus costos y gastos fijos sin ganar ni perder dinero.

A través de la grafica se puede observar que la empresa alcanza el punto de equilibrio en el primer año.

En términos monetarios, la empresa debe vender $ 328.616.023 anuales, los que equivalen a $27.384.669 mensuales.

7.3 ESTADO DE RESULTADOS

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	**606.699.535**	**933.563.585**	**1.534.549.855**
INV. INICIAL	20.260	20.260	20.260
+ COMPRAS	321.290.652	491.667.624	807.966.680
- INVENTARIO FINAL	20.260	20.260	20.260
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	321.290.652	491.667.624	807.966.680
+ MANO DE OBRA FIJA	26.945.409	32.395.905	47.485.343
+ MANO DE OBRA VARIABLE			
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	32.937.000	38.610.000	43.974.420
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	14.707.500	34.167.800	96.164.600
TOTAL COSTO DE VENTAS	**395.880.561**	**596.841.329**	**995.591.043**
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	**210.818.974**	**336.722.256**	**538.958.812**
GASTOS ADMINISTRATIVOS	67.832.040	158.236.416	240.766.344
GASTOS DE VENTAS	2.426.798	3.734.254	6.138.199
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	**140.560.136**	**174.751.585**	**292.054.269**
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	10.854.000	24.514.000	45.563.070
- GASTOS PREOPERATIVOS	10.344.522	10.344.522	10.344.522
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	**119.361.614**	**139.893.064**	**236.146.677**
IMPUESTOS			59.036.669
UTILIDAD NETA	**$ 119.361.614**	**$ 139.893.064**	**$ 177.110.008**

MARGEN BRUTO

A través del estado de resultados podemos obtener la rentabilidad bruta la cual es de un 35% anual. Esto quiere decir que la empresa en su actividad genera utilidades antes de gastos administrativos y ventas. A partir de este indicador se puede verificar la salud financiera de la empresa, la política comercial de la

empresa y la dinámica de la industria. En este caso se demuestra que el sector avícola es atractivo para la inversión, ya que no necesita de rebajas comerciales para vender su producto.

MARGEN OPERACIONAL

La rentabilidad operacional es de 23% anual, este indicador demuestra si la empresa es lucrativa o no, independientemente si esta cuenta con créditos o no. Es decir cuántos beneficios se genero por unidad facturada.

MARGEN DE UTILDAD

La rentabilidad en ventas o margen de utilidad demuestra el porcentaje que le queda a los propietarios por operar la empresa, en este caso el margen de utilidad neta es de 19% anual.

7.4 FLUJO DE CAJA

FLUJO DE FONDOS ANUAL

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	529.909.071	816.035.281	1.340.692.409
VENTAS A 30 DIAS	70.947.971	114.428.824	188.050.053
VENTAS A 60 DIAS			
VENTAS A 90 DIAS			
VENTAS A 120 DIAS			
VENTAS A 150 DIAS			
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	**600.857.043**	**930.464.105**	**1.528.742.461**
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	297.919.660	479.263.495	784.938.836
GASTOS DE VENTA	2.426.798	3.734.254	6.138.199
MANO DE OBRA VARIABLE			
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	26.945.409	32.395.905	47.485.343
OTROS COSTOS DE PRODUCCIO	32.937.000	38.610.000	43.974.420
GASTOS ADMINISTRATIVOS	67.832.040	158.236.416	240.766.344
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	428.060.907	712.240.071	1.123.303.142
FLUJO NETO OPERATIVO	**172.796.135**	**218.224.034**	**405.439.320**
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	38.600.000	22.876.500	38.609.500
CAPITAL DE TRABAJO			
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS	104.375.000	170.750.000	281.937.500
CAPITAL DE TRABAJO	31.300.000		
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVO	**174.275.000**	**193.626.500**	**320.547.000**
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	31.033.565		
AMORTIZACIONES			41.670.667
GASTOS FINANCIEROS	10.854.000	24.514.000	45.563.070
IMPUESTOS			
ACTIVOS DIFERIDOS			
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	142.975.000	193.626.500	320.547.000
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	**$ 184.862.565**	**$ 218.140.500**	**$ 407.780.737**
FLUJO NETO NO OPERATIVO	**$ -10.587.565**	**$ -24.514.000**	**$ -87.233.737**
FLUJO NETO	**$ 162.208.570**	**$ 193.710.034**	**$ 318.205.583**
+ SALDO INICIAL	**$ 246.175**	**$ 162.208.570**	**$ 355.918.604**
SALDO FINAL ACUMULADO	**$ 162.208.570**	**$ 355.918.604**	**$ 674.124.187**

El flujo de efectivo para el primer año es de $162 millones, para el segundo año es de $193 millones y para el tercer año es de $318 millones. La Tasa Interna de Retorno o TIR es de 97% la cual es alta debido al volumen de ventas con respecto a la inversión y el capital de trabajo.

En cuanto al Valor Presente Neto o VPN es de $203.971.190, por lo que se interpreta que le proyecto genera valor y riqueza. Cabe resaltar que esto se logra a través de la Tasa Interés de Oportunidad la cual es de 31% para si maximizar la inversión.

Según la planeación dada en este proyecto el PRI (Periodo de recuperación de la Inversión) se ubica en el segundo año.

7.5 BALANCE GENERAL PROYECTADO

BALANCE GENERAL PROYECTADO

ACTIVO	**INICIAL**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**
CAJA	246.175	162.208.570	355.918.604	674.124.187
CUENTAS POR COBRAR		5.842.493	8.941.973	14.749.366
INVENTARIOS	20.260	20.260	20.260	20.260
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	266.435	168.071.323	364.880.837	688.893.813
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	142.975.000	142.975.000	336.601.500	657.148.500
DEPRECIACION		14.707.500	48.875.300	145.039.900
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	142.975.000	128.267.500	287.726.200	512.108.600
OTROS ACTIVOS	31.033.565	20.689.043	10.344.522	
TOTAL ACTIVOS	**174.275.000**	**317.027.866**	**662.951.559**	**1.201.002.413**
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR		23.391.252	35.795.381	58.823.225
PRESTAMOS	135.675.000	135.675.000	306.425.000	546.691.833
IMPUESTOS POR PAGAR				59.036.669
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO	**135.675.000**	**159.066.252**	**342.220.381**	**664.551.728**
PATRIMONIO				
CAPITAL	38.600.000	38.600.000	61.476.500	100.086.000
UTILIDADES RETENIDAS			119.361.614	259.254.678
UTILIDADES DEL EJERCICIO		119.361.614	139.893.064	177.110.008
TOTAL PATRIMONIO	**38.600.000**	**157.961.614**	**320.731.178**	**536.450.686**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**174.275.000**	**317.027.866**	**662.951.559**	**1.201.002.413**

CONCLUSIONES

- La ubicación de la granja permite trabajar con unos gastos fijos de operación mínimos gracias a la cercanía de este frente a los mercados objetivos y proveedores.

- Según la investigación de mercado y los estudios hechos por FENAVI se encontró que el consumo per cápita en Colombia de huevos en los últimos diez años ha aumentado en un 46%

- La empresa cuenta con un equipo de trabajo con conocimientos profesionales en finanzas, ventas y promoción. Además posee un conocimiento empírico de la comercialización del producto.

- Se cuenta con un terreno propio, donde se está realizando el proyecto, por ende el nivel de inversión es inferior a comparación de otro proyecto.

- Para el éxito del proyecto se ha contemplado toda la normatividad de construcción de galpones, manejo y manipulación de huevos y gallinas por parte del área operativa y comercial

- La planeación del proyecto contempla una producción escalonada y de empalme en el fin de los ciclos productivos que permite disponer del producto durante todo el año.

- El proyecto se considera viable gracias a la rentabilidad que arroja la cual es de 94% anual esto se logra debido al gran volumen de ventas frente a la inversión y capital requerido.

- Debido a que el producto hace parte de la canasta familiar y se considera un producto de alto consumo. Esto se da por que existe mercado objetico y potencial donde se pueden realizar este nivel de ventas

RECOMENDACIONES

- Es importante percatar estrategias de crecimiento de mercados en el segmento institucional y de consumo, que permitan consolidar la marca para poder penetrar con más fuerza nuevos mercados y generar posicionamiento q cumplan con el continuo crecimiento de consumo de huevos.

- Generar constantes estudios de mercados que brinden la información necesaria poder ejecutar estrategias de precios, distribución, nuevos mercados, promociones e innovación en productos.
- Generar políticas de capacitación empresariales dentro de la organización, en los diferentes temas de toda la cadena de suministro que permitan a sus colaboradores desarrollar productivamente cada una de las áreas (comercial, finanzas, y operaciones).
- Detectar, analizar e implementar tendencias tecnológicas que contribuyan a mejorar los procesos de operación que brinden altos niveles de calidad a la cadena de suministro y contribuyan con el control de costos.
- Continuar fundamentando la filosofía y procesos basados en materiales orgánicos e amigables con el medio ambiente
- Implementación de procesos operativos de calidad que contribuyan a cumplir con las certificaciones necesarias que permitan comercializar los productos en grandes superficies y mercados internacionales cumpliendo todos los requisitos.

BIBLIOGRAFIA

- *COLOMBIA. FENAVI. FEDERACION NACIONAL DE AVICULTURES DE COLOMBIA. [Consultada el 29 de Octubre de 2011 a las 6:00pm]. Disponible en <http://www.fenavi.org/fenavi/index.php>*

- *En: Documento de Discusión Nacional acerca de los Asuntos Claves en el Análisis del Sector Agricultura (Mitigación). [En línea] [Consultada el 10 de Octubre de 2011 a las 9:00am]. Disponible en <http://www.pnud.org.co/img_upload/6162646162643434353537373735353 5/CAMBIOCLIMATICO/3.%20Memorias%20Di%C3%A1logo%20Nacional%20Interministerial%20sobre%20cambio%20clim%C3%A1tico%20en%20el%20sector%20agropecuario/2DocdiscusionAgriculturayMitigacionColombia.pdf>*

- *En: La perfección nutricional. [En línea][Consultada el 6 de Septiembre de 2011 a las 10:00am] Disponible en <http://www.prama.com.ar/alimentos_saludables/huevo.htm>*

- *En: La carne de pollo. [En línea][Consultada el 7 de Septiembre a las 7:00pm] Disponible en <http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/guia-alimentos/carnes-huevos-y-derivados/2001/10/15/35415.php>*

- *En línea. Consultado el 22 de Octubre de 2011. Disponible en< http://www.slideshare.net/myriammezaq/generalidades-de-la-avicultura>*

- *COLOMBIA. FENAVI Federación Nacional de Avicultores. [En línea] [Consultada el 2 Septiembre de 2011 a las 2:00pm] Disponible en http://www.fenavi.org/*

- *Cálculos de los autores, tomando las graficas de la FAO. Visto en www.fao.org. Ver Anexo Tabla 1*

- *Visto en ALA Asociación Latinoamericana de Avicultores. www.avicolatina.org Ver Anexo Tabla 2*

- *Visto en la FAO. www.fao.org Ver Anexo Tabla 3*

- *COLOMBIA. Ministerio de Agricultura. [En línea] [Consultada el 8 de Septiembre de 2011 a las 5:00pm] Disponible en <http://www.minagricultura.gov.co/inicio/default.aspx>*

- *COLOMBIA. Ministerio de Comercio Exterior, Industria y Comercio. "El TLC con Colombia. Canadá de le adelantó a EE.UU." Revista Avicultores No.187 Agosto 2011 pp9*

- *RAMIREZ AYALA, Ricardo. Perfil Económico y empresarial de las localidades de Barrios Unidos y Teusaquillo. [En línea] [Consultado 10 de Septiembre de 2011] Disponible en <http://camara.ccb.org.co/documentos/4391_barrios_unidos_teusaquillo.pdf >*

- *SECRETARIA DISTRITAL DE PLANEACION. Conociendo la localidad de Suba: Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos. [En línea]*

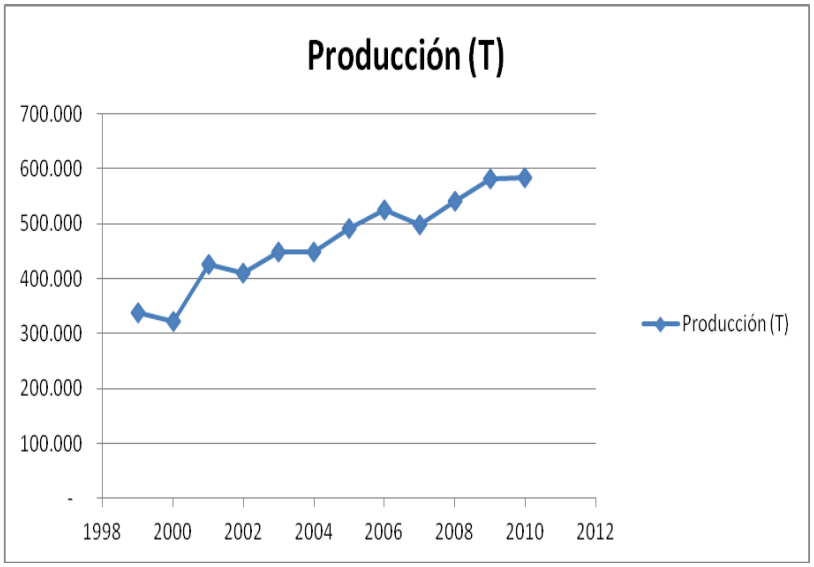
[Consultado 10 de Septiembre de 2011] Disponible en <http://www.sdp.gov.co/resources/11suba.pdf>

- *SECRETARIA DISTRITAL DE PLANEACION. Conociendo la localidad de Usaquén: Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos. [En línea] [Consultado 10 de Septiembre de 2011] Disponible en http://www.sdp.gov.co/resources/11suba.pdf*

- *SANDOVAL DUARTE, Hector. El país como más huevo. En El Espectador [En línea] [Consultado el 20 de Octubre de 2011] Disponible en <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-305656-el-pais-come-mas-huevo >*

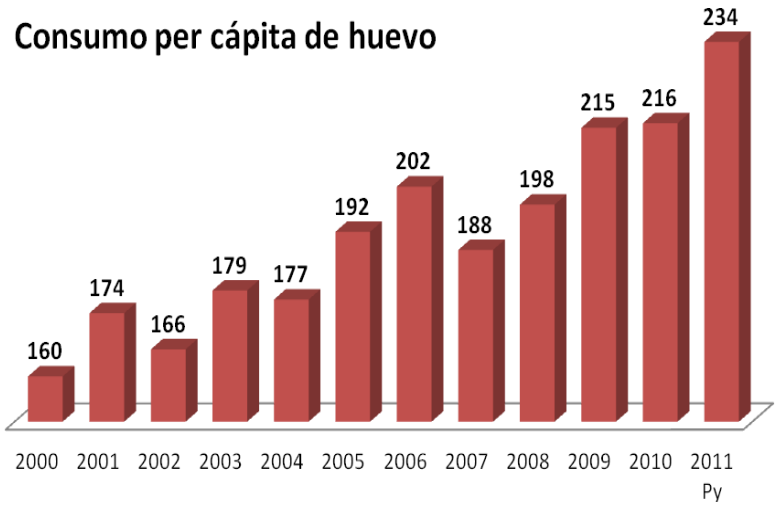
ANEXOS

Tabla 1



Fuente: FAO

Tabla 2



Fuente: Fenavi

Tabla 3

País	Consumo huevos per cápita
México	354
El Salvador	207
Argentina	205
Colombia	188
Chile	176
Guatemala	173
Costa Rica	156
Perú	140
Venezuela	132
Brasil	131
Ecuador	121
Panamá	120
Bolivia	116
Honduras	114
Nicaragua	79

Fuente: ALA

Tabla 4

Posición	Región	Producción (1000$ Int)	Símbolo	Producción (T)	Símbolo
1	China	19601496	*	23633659	
2	Estados Unidos de América	4436484	*	5349100	
3	India	2654044	*	3200000	F
4	Japón	2077619	*	2505000	
5	México	1957606	*	2360300	
6	Federación de Rusia	1820094	*	2194500	*
7	Brasil	1593994	*	1921890	*
8	Indonesia	878546	*	1059270	
9	Francia	761627	*	918300	
10	Ucrania	745123	*	913400	*
11	Turquía	717044	*	864545	
12	España	681757	*	822000	F
13	Italia	673878	*	812500	F
14	Irán (República Islámica del)	642776	*	775000	F
15	Alemania	578996	*	698100	
16	Nigeria	508083	*	612600	F
17	Polonia	500943	*	604991	
18	Países Bajos	497633	*	600000	
18	Reino Unido	497633	*	600000	F
20	Colombia	481795	*	580904	

* : Cifras no oficiales
[ ]: Datos oficiales
F : Estimación FAO