



Escuela de Administración
Graduate School of Business Rosario GSB

Ecolavi: Avicultura con economía colaborativa
Trabajo de Grado

Autor
Camilo Andrés Rojas Tobo

Bogotá, D.C.

2025



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Ecolavi: Avicultura con economía colaborativa

Autor.

Camilo Andrés Rojas Tobo

Tutor.

Luis Javier Vivas García.

Mg. Gestión de Organizaciones.

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Maestría en Administración MBA

5 de agosto de 2025

Bogotá, Colombia

2025

Tabla de contenido

AGRADECIMIENTOS	6
DEDICATORIA	7
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y AUTONOMÍA.....	8
DECLARACIÓN DE EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD	9
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE TABLAS	12
ABREVIATURAS.....	13
RESUMEN EJECUTIVO	14
ABSTRACT	17
PALABRAS CLAVE.....	19
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	18
1.1. ANTECEDENTES	18
1.1.1. <i>Misión y visión</i>	24
1.1.2. <i>Metas y objetivos</i>	25
1.1.3. <i>Mercado objetivo</i>	25
1.1.4. <i>Descripción de la industria o el sector</i>	28
1.1.5. <i>Fortalezas y competencias básicas</i>	28
1.1.6. <i>Licencias o permisos</i>	31
1.1.7. <i>Forma jurídica</i>	32
2. VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	33
2.1. ASPECTOS BÁSICOS DE LA VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	33
2.2. PRINCIPALES HALLAZGOS O <i>INSIGHTS</i>	35
2.3. PERFIL BÁSICO DE LOS <i>EARLY ADOPTERS</i>	37

3. CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE (MVP)	38
3.1. ASPECTOS BÁSICOS DE LA VALIDACIÓN DEL MERCADO	40
4. PRODUCTO O SERVICIO	44
4.1. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO	45
4.2. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	54
4.3. BENEFICIOS DEL PRODUCTO	56
5. PLAN DE MERCADEO	57
5.1. ENTORNO ECONÓMICO DEL EMPRENDIMIENTO	57
5.2. TIPO DE CLIENTES DEL PRODUCTO.....	66
5.3. COMPETENCIA.....	67
5.4. ANÁLISIS COMPETITIVO.....	68
5.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, MONTAJE TÉCNICO Y COMERCIALIZACIÓN	70
5.6. ESTRATEGIA DE MERCADO	71
5.6.1. <i>Estrategia de precio</i>	71
5.6.2. <i>Estrategia de distribución</i>	72
5.6.3. <i>Canales de distribución</i>	73
5.6.4. <i>Promoción</i>	74
5.6.5. <i>Publicidad</i>	75
5.6.6. <i>Presupuesto promocional</i>	79
5.6.7. <i>Pronóstico de ventas</i>	79
6. PLAN DE OPERACIONES	81
6.1. PRODUCCIÓN	81
6.2. LOCALIZACIÓN	82
6.3. COSTOS.....	83
6.5. PERSONAL.....	87

6.6. INVENTARIOS	93
6.7. PROVEEDORES	93
7. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN.....	95
8. GASTOS DE INICIO Y CAPITALIZACIÓN.	96
9. PLAN FINANCIERO	97
10. RIESGOS Y SUPUESTOS CRÍTICOS.....	98
10.1. RIESGOS Y SUPUESTOS.....	98
11. BENEFICIOS A LA COMUNIDAD	99
11.1. IMPACTO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO	99
11.2. IMPACTO EN EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD.....	99
11.3. DESARROLLO HUMANO	100
12. DESARROLLO PLAN IMPLEMENTACIÓN Y RETOS A AFRONTAR.....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXOS	112

Agradecimientos

Mediante este espacio quiero agradecer a Dios por permitirme desarrollar esta etapa de mi vida. De igual forma, agradezco a mi familia, quien durante este proceso me apoyó y contribuyó para que todo a mi alrededor fuera favorable para alcanzar este nuevo logro.

Asimismo, y no menos importante, agradezco profundamente a mi padre, quien partió de este mundo durante esta última etapa. Sus enseñanzas hicieron de mí un buen hombre, responsable y trabajador.

A mis padres, gracias siempre por su apoyo incondicional, sus buenos consejos, la paciencia, la inspiración y los valores que me han ayudado a pulir mis capacidades.

Camilo Andrés Rojas Tobo

Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios, a mi familia, a mi esposa, a mis hijos y a mi madre, quienes han sido fuente de inspiración y han vivido junto a mí el desarrollo de esta iniciativa. Espero que este proyecto se convierta también en un legado familiar y en una fuente de motivación para seguir creyendo en el campo como motor de desarrollo y crecimiento familiar, económico y social.

Camilo Andrés Rojas Tobo

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro(amos) bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Camilo Andrés Rojas Tobo', with a large, stylized flourish above the name.

Camilo Andrés Rojas Tobo

Bogotá, D.C. mayo de 2025

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro(amos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Camilo Andrés Rojas Tobo', with a large, stylized flourish above the name.

Camilo Andrés Rojas Tobo

Bogotá, D.C. mayo de 2025

Lista de figuras

Figura 1 Galpón primeros días	21
Figura 2 Pregunta 2 encuesta asaderos y restaurantes	25
Figura 3 Pregunta 4 encuesta asaderos y restaurantes	26
Figura 4 Pregunta 16 Encuesta asaderos y restaurantes	28
Figura 5 Lienzo de canvas Ecolavi	34
Figura 6 Canvas realizado en la validación de los Early adopters.	37
Figura 7 Primer galpón usado en pruebas	40
Figura 8 Imagen Comedero día 1 a día 20	41
Figura 9 Comedero con separadores de pollo	41
Figura 10 Bebedero rellenable unidad	42
Figura 11 Cronograma de desarrollo de lotes de producción	44
Figura 12 Pollo Ross 308	46
Figura 13 Fases de alimentación lotes de pollos	47
Figura 14 Estándar capacidad por metro cuadrado	48
Figura 15 Especificaciones recomendadas para galpones	54
Figura 16 Galpón 3 en producción	55
Figura 17 Galpones 1 y 2	56
Figura 18 Demanda de Mercado pollo Nacional Colombiano	57
Figura 19 Producción Nacional de Pollo.	58
Figura 20 Consumo Per Cápita Nacional Colombia	59
Figura 21 Consumo Per cápita Mundial	60
Figura 22 Precios Mayorista Pollo	61

Figura 23 Logo para empaques	76
Figura 24 Logo Ecolavi general	77
Figura 25 Ubicación Finca Campo Hermoso	81
Figura 26 Ubicación Finca campo hermoso 2	82
Figura 27 Organigrama Ecolavi	86
Figura 28 Proceso de Vinculación	102
Figura 29 Cronograma de Gantt inicio Implementación de proyecto	103

Lista de tablas

Tabla 1 Consumo alimento Solla.	49
Tabla 2 Consumo alimento Itacol	50
Tabla 3 Validación costos Solla	51
Tabla 4 Validación costos Itacol	51
Tabla 5 Consumo utilizado por Ecolavi Mezcla	52
Tabla 6. Comparación de precios por kilo	62
Tabla 7 Competidores cercanos principales	66
Tabla 8 Matriz de análisis competitivo.	67
Tabla 9 Comparación precios por kilo	70
Tabla 10 Pronóstico de ventas	78
Tabla 11 Información de gastos administrativos	83
Tabla 12 Gastos administrativos en planta y bodega	84
Tabla 13 Costos producción lote de 100 pollos	85
Tabla 14 Descripción del cargo Gerente General	87
Tabla 15 Descripción del cargo Director Comercial	88
Tabla 16 Descripción del cargo Contador	88
Tabla 17 Descripción del cargo Supervisor de Producción	89
Tabla 18 Descripción de cargo de Marketing	90
Tabla 19 Descripción del cargo Vendedor (es)	91
Tabla 20 Descripción del cargo Operarios	91
Tabla 21 Aporte de capital por socio	96
Tabla 22 Resumen de flujo de caja libre y Valor presente neto	97

Abreviaturas.

ECOLAVI: Economía Colaborativa de avicultura

B2B: Business to Business

INVIMA: Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos

ICA: Instituto Colombiano Agropecuario

CAPEX: Capital Expenditure (gastos de inversión que realiza una empresa)

P2P: (Peer to Peer) Par tu Par

FENAVI: Federación Nacional de Avicultores de Colombia

Resumen ejecutivo

Ecolavi es un modelo de producción avícola basado en la economía colaborativa, que busca incentivar la producción de pollo trabajando de la mano con pequeños emprendedores, mediante la creación de satélites de producción con altos estándares de calidad. Esto permite no solo impactar positivamente la producción de carne avícola, sino también fomentar la creación de empresas, capacitando a los aliados no solo en aspectos de producción animal, sino también en temas generales de negocio.

Ecolavi se proyecta en un mercado potencialmente amplio, donde ya existen líderes que han abierto el camino hacia la tecnificación, lo que nos permitirá aprender y adaptarnos a las buenas prácticas del sector. Nuestro objetivo de crecimiento y penetración de mercado es del 0,005 % en los primeros años, teniendo en cuenta que el mercado total se estima en 22 billones de pesos, según el análisis realizado con base en la producción nacional y los precios promedio por kilo para el año 2024.

Es importante destacar que, a pesar de las novedades y dinámicas del mercado, Ecolavi se desarrollará en un sector que ha crecido a una tasa promedio del 3,5 % en los últimos 10 años, de acuerdo con los datos publicados por Fenavi.

Ecolavi tendrá como premisa ofrecer un pollo congelado de excelente calidad, que brindará a los clientes opciones en términos de sabor y procedencia, exaltando el impacto económico y social que generamos en los aliados productores y sus familias. Fomentaremos la construcción de una marca que represente los intereses de todos los aliados, con el objetivo de formalizar, en el futuro, la agrupación de estas personas.

Asimismo, buscaremos cumplir con la creciente demanda de pollo en la región, impactando de manera positiva los indicadores de producción. A través de este modelo, lograremos capacitarnos y formalizar el desarrollo de negocios, ofreciendo alternativas de emprendimiento para los asociados, y fortaleciendo diferentes capacidades y habilidades que contribuyan al desarrollo de los productores y sus familias.

Con respecto a los aliados, ellos estarán organizados bajo un esquema de producción escalonada que permita garantizar el abastecimiento continuo de producto a la bodega principal, asegurando una producción estable y constante durante todo el año. Esto permitirá entregar siempre un producto fresco y de alta calidad a los diferentes clientes que se vayan integrando. Además, este modelo tiene como objetivo optimizar los procesos logísticos y de ventas, brindando el apoyo adecuado a nuestros 30 aliados productores.

Es importante destacar que Ecolavi será una marca que, a través de la economía colaborativa, busca incrementar la producción avícola en la región cundiboyacense, especialmente en municipios como Tibasosa, Duitama, Sogamoso y sus alrededores. Para ello, se requiere una inversión de \$901.716.207, que contempla el capital de trabajo y permitirá ofrecer un entorno de producción en cada galpón con los estándares de calidad con los que hemos venido operando hasta la fecha. Esta calidad nos ha permitido captar clientes que demandan grandes cantidades de nuestro producto.

El proyecto será financiado durante los dos primeros años con recursos propios. En este caso, los aliados productores deberán contar con los recursos necesarios para el montaje de cada galpón. Es importante mencionar que, de acuerdo con las negociaciones realizadas con los proveedores, el alimento cuenta con una ventana de pago de 30 días, lo cual beneficiará a los

aliados productores al permitirles avanzar en sus proyectos y mantener el flujo de caja en sus diferentes negocios.

Finalmente, Ecolavi buscará siempre posicionarse como una marca clave en el mercado, tanto por su impacto como por el desarrollo de un nuevo modelo de negocio. Este modelo no solo permitirá la permanencia en el mercado, sino también el crecimiento de nuestros aliados productores, enfocando los esfuerzos en la estabilización y expansión de la marca en los años futuros, y definiendo con excelencia nuestros procesos productivos.

Abstract

Ecolavi is a poultry production model based on collaborative economy principles, aiming to promote chicken farming by working hand in hand with small entrepreneurs through the creation of production satellites with high-quality standards. This not only positively impacts poultry meat production but also encourages entrepreneurship by training partners not only in animal production but also in general business practices.

Ecolavi targets a potentially large market, where established leaders have already paved the way for technological advancement, enabling us to learn from and adapt to the sector's best practices. Our goal for market growth and penetration is 0.005% in the initial years, considering that the total market is estimated at COP 22 billion, according to analysis based on national production and average price per kilogram for the year 2024.

It is important to note that, despite market dynamics and new developments, Ecolavi will operate in a sector that has grown at an average rate of 3.5% over the last 10 years, according to data published by Fenavi.

Ecolavi aims to offer high-quality frozen chicken, providing customers with flavorful and traceable options while highlighting the economic and social impact generated for our partner producers and their families. We will foster the development of a brand that represents the interests of all partners, with the objective of formally organizing them into a group in the future.

We also aim to meet the growing demand for chicken in the region, positively impacting production indicators. Through this model, we will gain training and structure for business development, offering entrepreneurship opportunities to partners and strengthening various capacities and skills that contribute to the development of producers and their families.

Our partners will be organized under a staggered production model that ensures continuous supply to the main warehouse, guaranteeing stable and consistent output throughout the year. This enables us to always deliver fresh, high-quality products to new customers. Additionally, this model aims to optimize logistics and sales processes, providing adequate support to our 30 partner producers.

It is worth highlighting that Ecolavi seeks to increase poultry production in the Cundiboyacense region—particularly in towns such as Tibasosa, Duitama, Sogamoso, and nearby areas—through a collaborative economy approach. To achieve this, an investment of COP 901,716,207 is required, covering working capital and allowing us to maintain high production standards in each facility, as we have done until now. These standards have enabled us to attract clients with high-volume demands.

The project will be funded with own resources during the first two years. In this case, partner producers must have the resources needed to set up each facility. It is also important to mention that, based on agreements with suppliers, feed purchases have a 30-day payment window, which will benefit partners by enabling them to move forward with their projects and maintain healthy cash flow in their businesses.

Finally, Ecolavi will always seek to establish itself as a key brand in the market, not only due to its impact but also through the development of an innovative business model. This model will not only ensure market continuity but also promote the growth of our partner producers, focusing efforts on stabilizing and expanding the brand in the coming years, while delivering excellence in our production processes.

Palabras clave

Pollos, Raza, presas, Lotes, Producción, Comercialización, economía colaborativa.

1. Descripción general del proyecto

1.1. Antecedentes

Esta historia comienza con la travesía y, siempre, la duda de lo que sería tener un negocio propio. Desde que estaba estudiando el pregrado en la universidad, tuve la inquietud. Venía intentando emprender desde esa época; sin embargo, en un momento dado tuve que enfocarme en finalizar la universidad y no seguí con el emprendimiento de ese entonces. Así mismo, luego de llevar unos años trabajando como empleado, seguía con la espina en mi corazón. De esta forma, un día decidí organizarme para poder dar inicio a lo que sería el mundo de hacer empresa en Colombia y enfrentar las complicaciones y retos que eso conlleva. No obstante, nos centraremos en contar la historia de lo que hoy ha sido el compendio de varios intentos y la constancia de poder llevar este emprendimiento al siguiente nivel.

Todo empieza con la búsqueda de un trabajo independiente para generar ingresos y con la posibilidad de aprovechar el espacio físico en la finca, herencia de mis abuelos. Sin embargo, esto no fue la única motivación, porque creo que luchar por el sueño de ser emprendedor fue lo que más me impulsó a iniciar la tarea de comenzar con la cría de pollos de engorde como una oportunidad de negocio independiente.

Al observar varios casos en la universidad, vi la opción de hacer un mejor aprovechamiento de los recursos que tenía a mi alrededor. Fue así como, en la finca, encontré el espacio y la posibilidad de crear o adaptar un galpón para la cría de pollos de engorde. Entonces, sin más ni más, me dediqué a la ardua tarea de cotizar proveedores. Recorrí todo Duitama y Sogamoso y, con la ayuda de mi padre, fui buscando no solo los mejores precios, sino también las mejores condiciones en cuanto a pedidos, despachos hasta el predio, posibilidades de pago a crédito,

capacitación y asesoría. Sin saberlo en ese momento, estaba recopilando toda la información necesaria para poder dar inicio a lo que sería el emprendimiento.

También, al inicio de esta experiencia, comencé validando qué esperaban las personas encontrar en un producto como el pollo, que al final es un commodity, y cómo podíamos lograr una pequeña diferenciación que garantizara su venta. Aunque ya había trabajado en algo relacionado con ventas, era en otro sector, y en esos días las ventas no eran mi principal habilidad, ni mucho menos mi fortaleza.

Entonces, hablando con familiares, amigos y otras personas cercanas, fui indagando sobre los principales problemas que enfrentaban al comprar presas o pollo. Uno de los primeros y más relevantes hallazgos fue la mención de frases como: “el pollo se reduce en tamaño al cocinarlo” o “el sabor se siente como a vitaminas o drogas”. Por lo tanto, consideré urgente comenzar el proyecto, y decidí enfocarme en la cría de la manera más tradicional posible.

Posteriormente, ante la necesidad de ofrecer la venta de pollos más allá de la región de Tibasosa, comencé a indagar el mercado en Bogotá. Como respuesta a la demanda tanto de la población ubicada cerca de la finca como de los pueblos aledaños y conocidos en Bogotá que siempre buscaban mejores opciones de alimentación surgieron conversaciones en las que preguntaba qué opinaban sobre la calidad del pollo que se vendía en las famas y demás puntos de venta. Entre las observaciones más comunes encontré frases como: “la presa pierde mucho tamaño al cocinar” o “el sabor es muy diferente al del pollo campesino”. Frente a esto, pensé: esta es la oportunidad de ofrecer un producto de mejor calidad.

Se habló sobre el negocio avícola y lo que implica la crianza de pollos de engorde, ya sea para la venta de carne, la comercialización de pollos en pie o la posibilidad de ofrecer productos elaborados a partir de su procesamiento, incluyendo la venta de pollos ya procesados. La carne y

los huevos de pollo son alimentos muy populares en todo el mundo, por lo que este tipo de negocio siempre tendrá un alto potencial de rentabilidad.

La idea es convertir este pequeño emprendimiento en una gran empresa dedicada a la crianza de pollos. Motivado por esta inquietud, comencé a investigar y leer sobre el proceso de cría, así como sobre la viabilidad del mercado. Indagué tanto en el mercado local como en opciones externas, buscando que el negocio pudiera crecer de manera equilibrada.

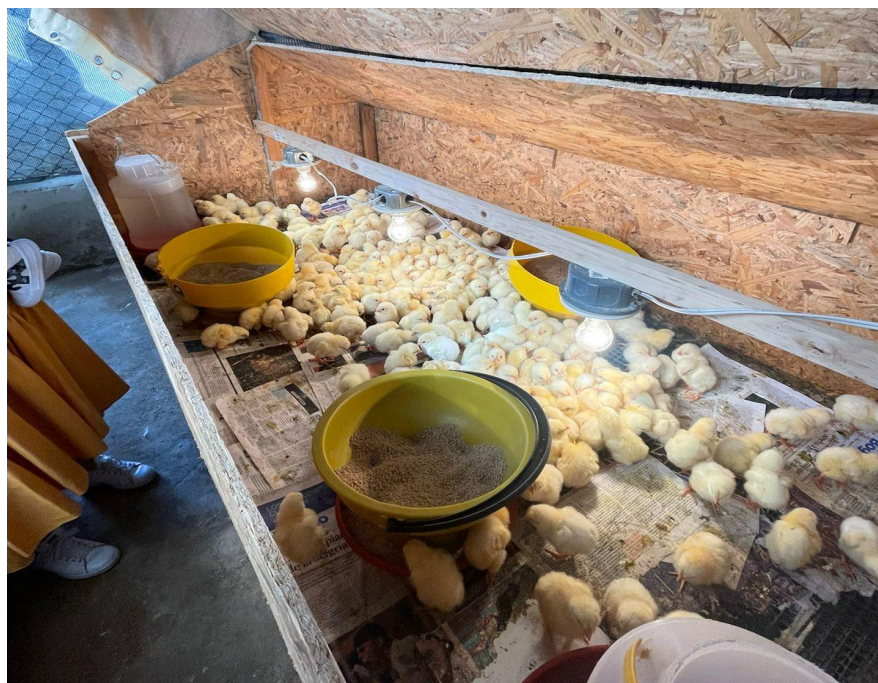
En un inicio, el proyecto se concibió como un emprendimiento familiar, con el apoyo de mi padre, quien asumió el cuidado de los pollos desde sus primeras etapas hasta el levante, para luego pasar al procesamiento y venta del producto ya listo, enfocándonos en los mercados de Boyacá y Cundinamarca.

Ubicar la operación avícola cerca de centros poblados o ciudades relevantes ha sido clave, ya que esto permite mayores oportunidades de crecimiento y éxito. Los márgenes obtenidos en las primeras etapas del negocio demuestran un potencial real para escalar la empresa de forma sostenible.

Como ocurre con cualquier negocio avícola, es fundamental contar con un espacio adecuado. Comenzamos con un galpón pequeño, que luego fue ampliado y adaptado a espacios más grandes. Se adaptó un galpón de 3 metros x 2 metros, luego otro de tamaño similar de 2 metros x 5 metros y luego otro con extensión de 3,5 metros x 15 metros en el que internamente se adaptaron espacios con malla interna para protección de los predadores.

Se cuenta con una persona encargada del cuidado de los pollos, incluyendo su alimentación. El suministro de agua está automatizado y el sistema de energía necesario para la etapa inicial (día 1) se garantiza mediante electricidad. Las incubadoras se desarrollaron de manera diferente, ya que, aunque en el mercado existen diversas opciones para esta fase temprana, la investigación y validación a través de videos sobre cómo se realiza en otros países me dio la idea de implementar una alternativa distinta, pensando también en la seguridad y comodidad de los animales. Como resultado, construimos una estación especial para los primeros días de vida, en la cual permanecen entre 15 y 25 días, dependiendo de la cantidad de pollos. Esta estación se representa en la siguiente imagen:

Figura 1 *Galpón primeros días*



Fuente: Elaboración propia.

Se pensó en qué raza se podía criar probando con pollos blancos o en algunos momentos amarillos o negros dando mejor resultado los pollos blancos de la raza Ross 308, cada raza tiene un cuidado y alimentación diferente. Así que lo ideal es buscar información en la ciudad o población sobre qué raza se consume a nivel comercial sin dejar de lado la cría, levante y engorde de la forma más natural posible garantizando de esta forma un sabor y una calidad que la gente logre identificar.

De igual forma una vez consolidada la venta empezaron algunos inconvenientes que me hicieron repensar la forma en la que se estaba gestando el negocio. Fueron momentos complicados y frustrantes ya que no se encontraba el personal necesario para poder expandir el negocio, por lo cual se ha mantenido constante sin crecimiento y perdiendo posibilidades de hacer grandes alianzas y negocios con diferentes comercios por la dificultad de escalar la producción a niveles mayores. Es allí donde buscando diferentes formas de incentivar el trabajo llegué al concepto de *economía colaborativa*.

¿Qué es economía colaborativa? En cuanto a la definición para cuestiones de este trabajo he tomado la que expone lo que en términos generales agrupa nuestra metodología de trabajo:

Desde un punto de vista más amplio, economía colaborativa puede entenderse como un «ecosistema socio-económico construido alrededor de compartir recursos humanos, físicos e intelectuales, lo que incluye la creación, producción, distribución, comercio y consumo compartido de bienes y servicios por diferentes personas y organizaciones a través de la tecnología peer-to-peer (P2P) y referido más al acceso y uso de recursos y activos físicos

y humanos antes que el hecho de que no haya intercambio monetario. (Thepeoplewhoshare, 2016; citado por Diaz Fonseca et al., 2016 p. 28)

Ligado a este concepto que se expone como una metodología de trabajo que busca el beneficio colaborativo entre las partes me gustaría destacar y tener también como referencia la definición que expone la Comisión Europea (2016. p 3), en la cual define a la economía colaborativa como “*modelos de negocios en los que se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías y servicios ofrecidos a menudo por particulares*”. En este sentido, cuando se identifican las particularidades de cada negocio y economía, es importante destacar que, para efectos de este emprendimiento, debemos añadir un concepto de asociatividad, el cual nos permitirá formalizar el sistema con el compromiso de los asociados. Esto permitirá componer un fondo rotatorio con el que lograremos desarrollar el sistema y, aún más importante, formalizar el modelo, siendo innovadores no solo en la forma de producción, sino también en la estructura de gestión, brindando seguridad, seriedad y respeto entre los aliados productores.

Por lo cual es importante destacar que por una “Asociatividad Empresarial” se entiende todas aquellas formas de cooperación entre empresas, ya sea horizontal, transversal o verticalmente, que tienen por objeto principal mejorar la gestión, la productividad y competitividad de las empresas asociadas. Su connotación por lo tanto es diferente al concepto de asociaciones empresariales – asociacionismo lo denomina en Europa-, cuyo objetivo principal es la representatividad ante el sector público. Así mismo el concepto asociativo tiene una lectura diferente a la tradicional de cooperativismo, en cuanto que este busca esencialmente es la colaboración principalmente de los trabajadores. Sin embargo, con el término asociativo se quiere

acoger esas y muchas otras formas de organización de los empresarios y trabajadores, tales como Mutuales, Fondo, Empresas Asociativa de Trabajo y Cooperativas de Trabajo Asociado, entre otros. (Pallares Villegas, 2021, p. 31).

Con este último concepto se cierra lo que se considera será el tipo de modelo que se va a tener y construir en cuanto a la gestión y operación, con una perspectiva a futuro. Esta consolidación la buscaremos una vez se haya establecido la producción por aliado, alcanzando los 30 aliados productores.

Este modelo me permitió repensar una idea y empezar a mirar con otros ojos el futuro del emprendimiento, y más aún el impacto social que siempre he buscado generar, no con la ayuda sino con la huella que podemos dejar en las personas y en la sociedad en general. Por ello, desde ese momento hasta la fecha, he venido trabajando en este nuevo modelo de producción.

1.1.1. Misión y visión

- ***Misión***

Ecolavi, es un modelo de producción avícola basado en la economía colaborativa y asociativa que tiene como eje fundamental el desarrollo de personas que, a través de esta actividad, podrán encontrar una oportunidad de crecimiento. Esto permitirá generar un impacto positivo mediante un producto de excelente calidad y a un precio competitivo.

- ***Visión***

Ecolavi, para el año 2029, será un emprendimiento reconocido por su impacto social y económico, generador de innovación social en el campo, logrando inspirar a más de 100 emprendedores locales en producción avícola.

1.1.2. Metas y objetivos

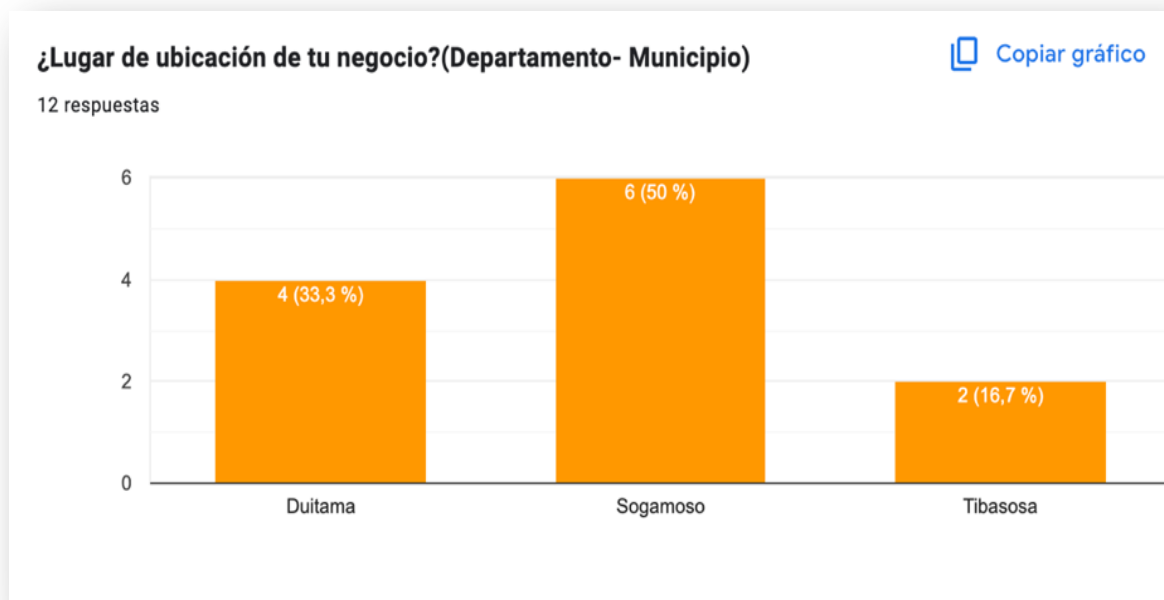
Actualmente, la idea es funcional como método de producción avícola; sin embargo, la estrategia para escalar el negocio a grandes volúmenes de producción comenzará en el año 2027, con al menos 25 aliados productores. A la fecha, se cuenta con tres personas que ya se han establecido como aspirantes a ser aliados productores.

Asimismo, otro objetivo estratégico es consolidar la marca como un articulador clave en el proceso de producción avícola, destacando la calidad del producto, su alcance y el impacto positivo generado tanto para la sociedad como para el aliado productor.

1.1.3. Mercado objetivo

El mercado objetivo actualmente en cuanto a producción avícola y su comercialización está ligado a los pueblos cercanos y clientes logrados con el voz a voz. Sin embargo, las solicitudes y propuestas comerciales de comercios de retail han incentivado el crecimiento a mayor escala por lo cual el objetivo es la consecución de aliados productores como foco para incrementar la producción. Por consiguiente, luego de una encuesta realizada en 12 asaderos y restaurantes en municipios como Duitama, Sogamoso y Tibasosa (6 encuestas en Sogamoso, 4 en Duitama y 2 en Tibasosa) encontramos que el consumo en la región cercana era primordialmente generado por restaurantes, asaderos y comercios retail como potenciales compradores una vez inicie el modelo de producción estos serían nuestro mercado objetivo.

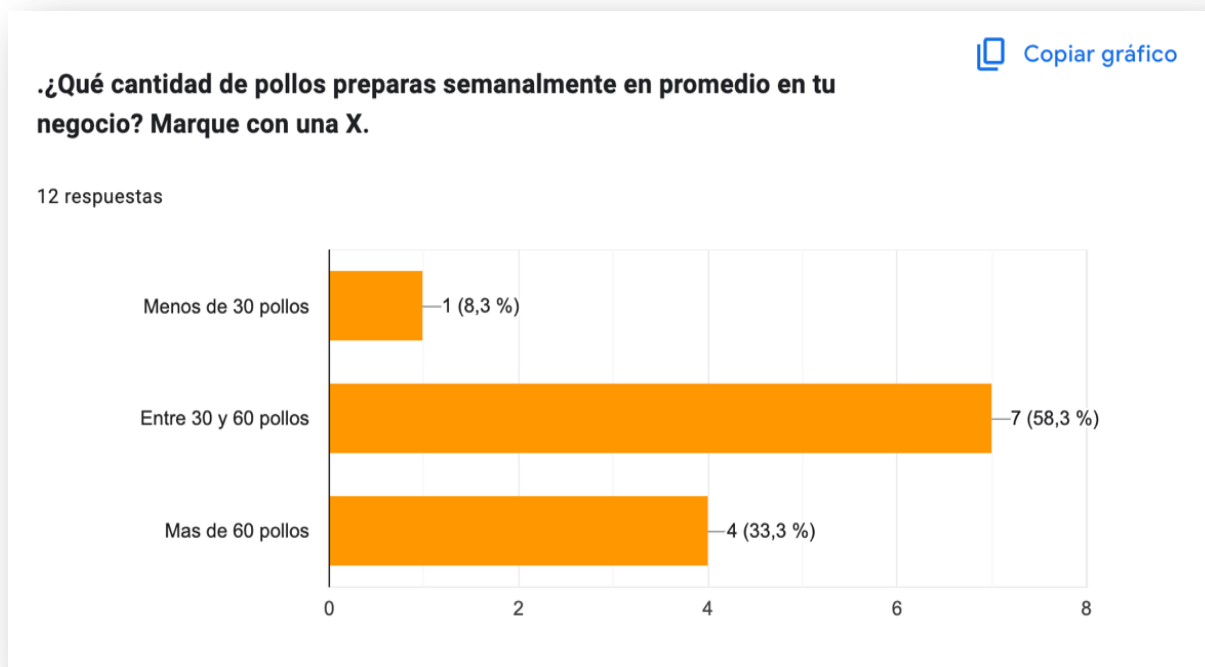
Figura 2 *Pregunta 2 encuesta asaderos y restaurantes*



Fuente: Elaboración propia

Logramos identificar una demanda promedio semanal por asadero de pollo de entre 30 y 60 pollos. Para el ejercicio actual el consumo mínimo sería de 180 pollos semanales, solo en los asaderos de pollo ya que del total de los encuestados 7 asaderos respondieron que su consumo promedio está entre 30 y 60 pollos semanales de acuerdo con la siguiente gráfica:

Figura 3 *Pregunta 4 encuesta asaderos y restaurantes*



Fuente: Elaboración propia

Sumado a esta cantidad mínima tenemos otros 180 pollos de consumo semanal promedio por parte de los restaurantes con especialidad en pollo. Con esto se consolida un consumo de 320 pollos semanales en promedio mínimo. Esto muestra una demanda interesante para nuestro proyecto.

1.1.4. Descripción de la industria o el sector

Ecolavi, se encuentra en el sector de producción agroindustrial, más específicamente el de producción avícola (carne de pollo). Este mercado ha mostrado un crecimiento en los últimos 10 años en promedio de un 3,5% aun cuando en el año 2020 el crecimiento se vio afectado con una caída del 7% como consecuencia del COVID 19. Este no solo afectó esta industria, sino que, por el contrario, cambió la vida y las reglas de juego de los negocios.

El crecimiento que analizamos se realizó con base en el total de la producción de los últimos años, mediante una revisión de la variación en el cual encontramos que dicho crecimiento corresponde a un 3,5% consolidado. Este análisis se llevó a cabo utilizando la información publicada por Fenavi.

1.1.5. Fortalezas y competencias básicas

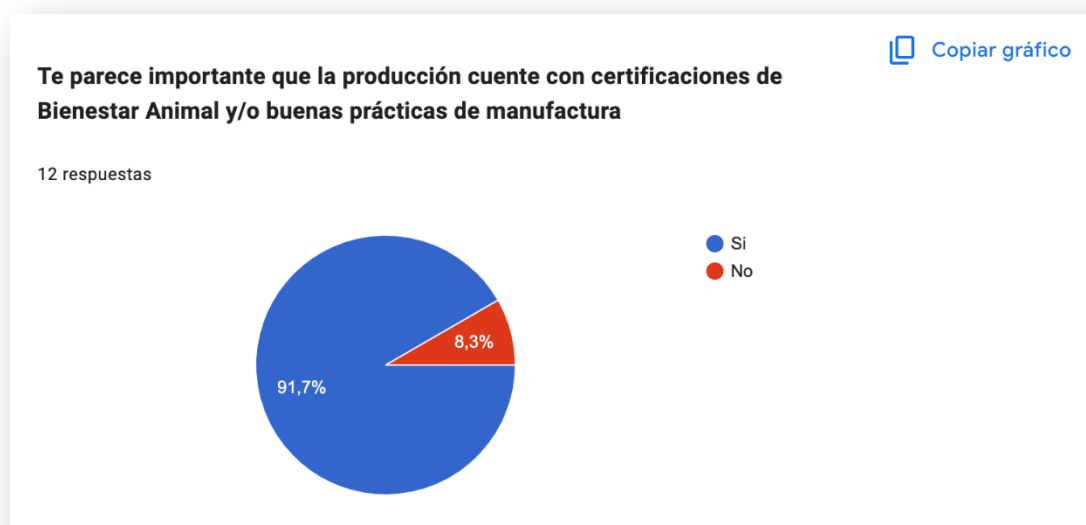
En relación con las fortalezas que hemos desarrollado hasta la fecha, destacamos el tratamiento del producto de forma tal que nos permite garantizar frescura y calidad al consumidor. Esto lo logramos mediante un análisis de la demanda en los sectores donde operamos, teniendo como base un número claro de producto a producir, lo cual nos permite generar confianza en el consumidor final. Esta estrategia ha sido validada a través de iteraciones de venta, alcanzando más de 1.200 pollos vendidos en los municipios mencionados.

Adicionalmente, una de nuestras principales es la forma de producción, la cual al ser tradicional ofrece cualidades especiales al producto elementos que comunicaremos directamente a los consumidores. El impacto que buscamos generar es parte esencial de nuestra marca y nos inspira a trabajar día a día con pasión, de la mano de los socios productores, alcanzando niveles excelentes de calidad y sabor.

Como se evidencia en la encuesta realizada a restaurantes y asaderos representada en la Figura 4 “Encuesta asaderos y restaurantes”, para los comercios es relevante contar con proveedores que tengan certificaciones de sostenibilidad y/o buenas prácticas de bienestar animal. Este factor no solo puede ser usado como una estrategia marketing, sino que también se alinea con los propósitos y valores de los negocios, los cuales actualmente promueven el respeto por los animales, en este caso, el pollo de engorde.

La siguiente grafica muestra que para el 91,7% de los encuestados es importante que los proveedores cuenten con alguna certificación que refleje formalidad y compromiso con la sostenibilidad y el impacto ambiental. Estos elementos están en sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promovidos por la ONU y sus metas establecidas para el año 2030.

Figura 4 *Pregunta 16 Encuesta asaderos y restaurantes*



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, otra competencia que hemos desarrollado durante los testeos ha sido la excelente relación con los proveedores, lo que nos ha permitido identificar los mejores precios y

los alimentos más adecuados para el desarrollo de los lotes. Gracias a esto, hemos logrado reducir en un 30 % el tiempo de producción necesario para alcanzar el mismo peso de 5,5 a 6 libras, optimizando así el proceso y acelerando el flujo de efectivo. Esta mejora también ha permitido aumentar la rotación de los lotes, ya que inicialmente tardábamos tres meses en la producción de cada uno, y actualmente hemos logrado reducir ese tiempo a un promedio de 61 días. Además, con esta optimización identificamos la mejor mezcla de alimentos, la cual involucra productos de diferentes proveedores.

De igual forma, la financiación obtenida a través de los proveedores que hemos desarrollado es de vital importancia, ya que en las fases iniciales necesitaremos todas las herramientas posibles para que los socios productores puedan alcanzar, de manera óptima y con los costos más bajos, los niveles de productividad esperados en los galpones. Por esta razón, destacamos este aspecto como una fortaleza fundamental y esencial para la viabilidad del proyecto.

Con los proveedores también hemos conseguido financiación para la materia prima, con un plazo de 30 días, lo cual nos permite, a nivel financiero, aumentar la producción. Esto es especialmente relevante, ya que no es común que los proveedores otorguen opciones o ampliaciones en los plazos de pago, debido a sus márgenes de ganancia limitados. Sin embargo, gracias a los compromisos adquiridos y al buen comportamiento en nuestras relaciones comerciales, hemos logrado desarrollar esta alianza, la cual se ha convertido en un factor clave para la producción.

Finalmente, y no menos importante, como competencia básica hemos logrado desarrollar conocimiento a través de la práctica, complementado con la evaluación teórica y el acompañamiento de profesionales que nos han asesorado en la operación. Esto nos ha permitido establecer procedimientos estructurados para aplicar en cada una de las etapas, así como en la gestión de novedades que puedan surgir. Consideramos que este conocimiento es una de las competencias clave que nos permitirá avanzar al siguiente nivel operativo: iniciar la vinculación acelerada de nuevos socios productores y aplicar, de forma efectiva, el modelo de economía colaborativa.

1.1.6. Licencias o permisos

De acuerdo con las especificaciones legales y por directriz de los entes reguladores, la producción avícola debe llevarse a cabo en un predio que cumpla con los requerimientos y licencias emitidas por el ICA. En este sentido, la licencia básica requerida para esta actividad es la certificación de "Granja Biosegura", otorgada por el ICA. Esta certificación permite que los aliados productores pasen de la informalidad a la formalidad, lo que conlleva múltiples beneficios, como el acceso a oportunidades de crédito con entidades como el Banco Agrario. Gracias a estas posibilidades de financiación, se puede potenciar el desarrollo de los aliados, así como incrementar, tecnificar y mejorar la producción.

De acuerdo con esto se debe plasmar como requisito a los aliados productores el cumplimiento de la RESOLUCIÓN – 3652 - 13 DE NOVIEMBRE DE – 2014 con nombre “Por medio de la cual se establecen los requisitos para la certificación de granjas avícolas bioseguras de engorde y se dictan otras disposiciones” (Instituto Colombiano Agropecuario. 2014. p 1). Adicionalmente tenemos el comunicado que realizó el Instituto Nacional de Vigilancia de

Medicamentos y Alimentos INVIMA en cuanto al asunto de Concepto de Motocicletas para domicilios de Alimentos en el cual confiere que se deben garantizar las medidas higiénicas para la no contaminación de los alimentos e insumos, adicional instruye ciertas leyes que indican las limitaciones como, por ejemplo La “Ley 9 de 1979 “Por la cual se dictan las medidas sanitarias” “Artículo 278°. – Los vehículos destinados al transporte de alimentos, bebidas y materias primas deberán ser diseñados y construidos en forma que protejan los productos contaminantes y aseguren su correcta conservación. Además, deberán conservarse siempre en excelentes condiciones de higiene”. De igual forma se tienen en referencia artículos anexos al comunicado en el cual expresa las determinaciones y prohibiciones específicas de transporte, como los artículos 279, 280, 281 y 282. Se adjunta anexo con la norma que rige tanto el proceso como las instalaciones requeridas para el funcionamiento.

1.1.7. Forma jurídica

En este caso, utilizaremos la forma jurídica tipo S.A.S, ya que permite el ingreso y salida de socios de manera ágil, facilitando así una evolución rápida del negocio. No obstante, esta elección también responde a la necesidad de separar la figura de los socios de la de los aliados productores, dado que la vinculación de estos últimos se realizará a través de un acuerdo comercial, enmarcado en la solidez y construcción de un modelo de economía colaborativa.

Además, se adopta esta forma jurídica por su flexibilidad para integrar varias líneas de negocio, facilitar la participación de socios y permitir cambios de capital sin recurrir a notaria pública. Esta figura se mantendrá por al menos tres años, tras los cuales se evaluará su continuidad.

2. Validación de la oportunidad

2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

En cuanto a la validación de las primeras hipótesis, esta se dio durante la implementación de estrategias de venta del producto. Lo primero que realizamos fue la puesta en marcha de unos galpones con capacidad para 100 pollos cada uno. Estos galpones nos sirvieron para identificar diferentes aspectos como la temperatura adecuada o los mejores elementos para la calefacción en los primeros 15 días de vida y nos permitieron establecer relaciones con proveedores locales y de municipios cercanos. Además, conocimos a veterinarios y zootecnistas que nos acompañaron durante los primeros meses de aprendizaje en la producción de pollos de engorde.

Al finalizar el primer lote logramos identificar el siguiente proceso: alistamiento y sacrificio, que fue subcontratado, permitiéndonos obtener los pollos en etapa de congelamiento. Una vez alcanzado el peso ideal de los animales, iniciamos un proceso de promoción y publicidad para dar a conocer nuestro ingreso al mercado. Comenzamos vendiendo a un precio muy competitivo, destacando los beneficios y características del producto. Gracias a esto, logramos una venta rápida. Evacuamos 100 unidades en menos de 10 días. Esto fue un hito importante porque permitió recuperar la inversión de capital de trabajo y continuar con el siguiente lote.

Al mes y medio, el segundo lote estuvo listo, y nuevamente logramos venderlo al mismo tiempo, pero a nuevos clientes. Al observar este desempeño y la adquisición de clientes por voz a voz, comenzamos a planear cómo lograríamos crecer en producción y ventas. Iniciamos la búsqueda de nuevos clientes y encontramos la oportunidad de llevar el producto a Bogotá, donde

encontramos un cliente más exigente. Esto nos llevó a adaptar la presentación del producto, pasando de vender pollo entero congelado a ofrecer pollo despresado congelado.

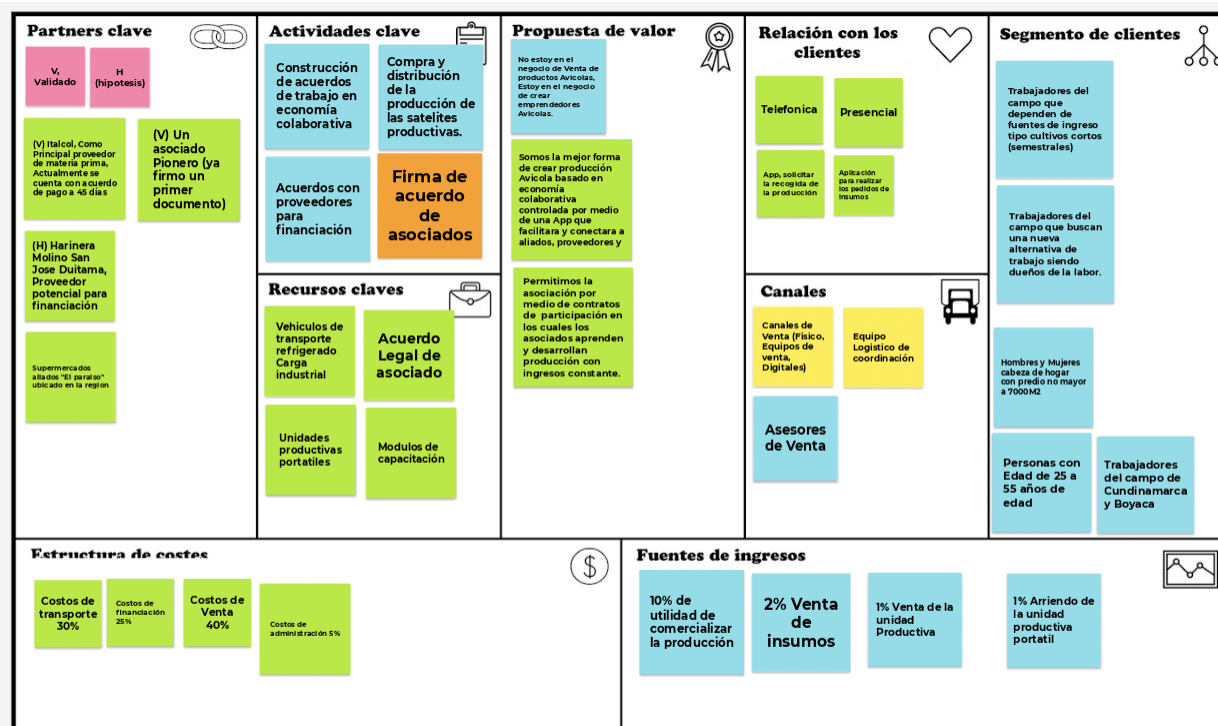
La búsqueda de este nuevo mercado permitió no solo crecer en la venta del producto base (pollo entero congelado), sino también abrir una nueva línea: el pollo despresado congelado. A lo largo de este proceso, acumulamos diferentes experiencias junto a colaboradores y clientes, quienes fueron clave en la integración y desarrollo de una idea de negocio alterna que impulsó el crecimiento de nuestra producción avícola.

Aquí es donde todo tomó un giro muy positivo, ya que gran parte de la experimentación y los retos que enfrentamos estaban relacionados con la falta de mano de obra especializada dispuesta a trabajar bajo las normas laborales establecidas. En conversaciones con clientes, descubrimos su interés en formar parte del emprendimiento. Encontramos que más del 80% de los clientes interesados cumplían con los requisitos para convertirse en aliados productores de Ecolavi.

Adicionalmente, identificamos una gran oportunidad de ofrecer este modelo de negocio como una alternativa importante para generar ingresos adicionales en los hogares con los que conversamos.

Finalmente, hemos realizado pruebas durante un año mediante simulaciones de cuidado y gestión de las unidades productivas. En este periodo identificamos diversos retos, los cuales se detallan en el siguiente punto. Estos desafíos también se reflejan en nuestro lienzo de Canvas como parte de las actividades clave. Adicionalmente, este ejercicio nos permitió definir claramente nuestra propuesta de valor, ya que entendimos que no solo debíamos vincular personas como aliados productores, sino también desarrollar capacidades en ellos.

Figura 5 Lienzo de canvas Ecolavi



Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, nos tocó poner en el mapa el desarrollo de ciertas competencias que los harían tener éxito en el proceso y no cometer los errores que descubrimos y vivimos en el inicio de la producción. Algunos de ellos fueron temas relacionados con la gestión económica, aspectos de capacitación en temas de negocio y situaciones relativas a la producción. Estos aspectos se profundizan en el siguiente punto.

2.2. Principales hallazgos o *insights*

Enumeramos a continuación los principales insights, los cuales reflejan los principales dolores evidenciados durante la validación y puesta en marcha del ejercicio de operar del galpón con la producción de un lote. Como mencionamos anteriormente, estos se evidenciaron y agruparon en los siguientes aspectos:

Gestión económica: El reto principal para las personas con las cuales realizamos esta simulación fue el control de la inversión, los ingresos y los gastos. De las 10 simulaciones que se llevaron a cabo, en 5 de las unidades productivas no se evidenció un control estricto de los gastos. Asimismo, en 3 unidades productivas, las ventas presentaron dificultades en su control. El problema más recurrente fue la gestión del gasto en alimentación, ya que no se siguieron los planes de alimentación entregados durante las capacitaciones, lo que generó un 17% más de gasto en comparación con las demás simulaciones. Finalmente, 2 unidades productivas sí se ajustaron a las indicaciones otorgadas, lo que permitió evidenciar un desarrollo óptimo del proyecto.

Gestión del tiempo: Las dos primeras semanas resultaron críticas para la adaptación y el cuidado de los animales. En las 10 simulaciones realizadas no se logró mantener constancia en los horarios de alimentación, lo que provocó una falta de sincronización en el proceso. Esta situación afectó directamente la estabilidad del galpón (unidad productiva) y generó episodios de estrés en los animales.

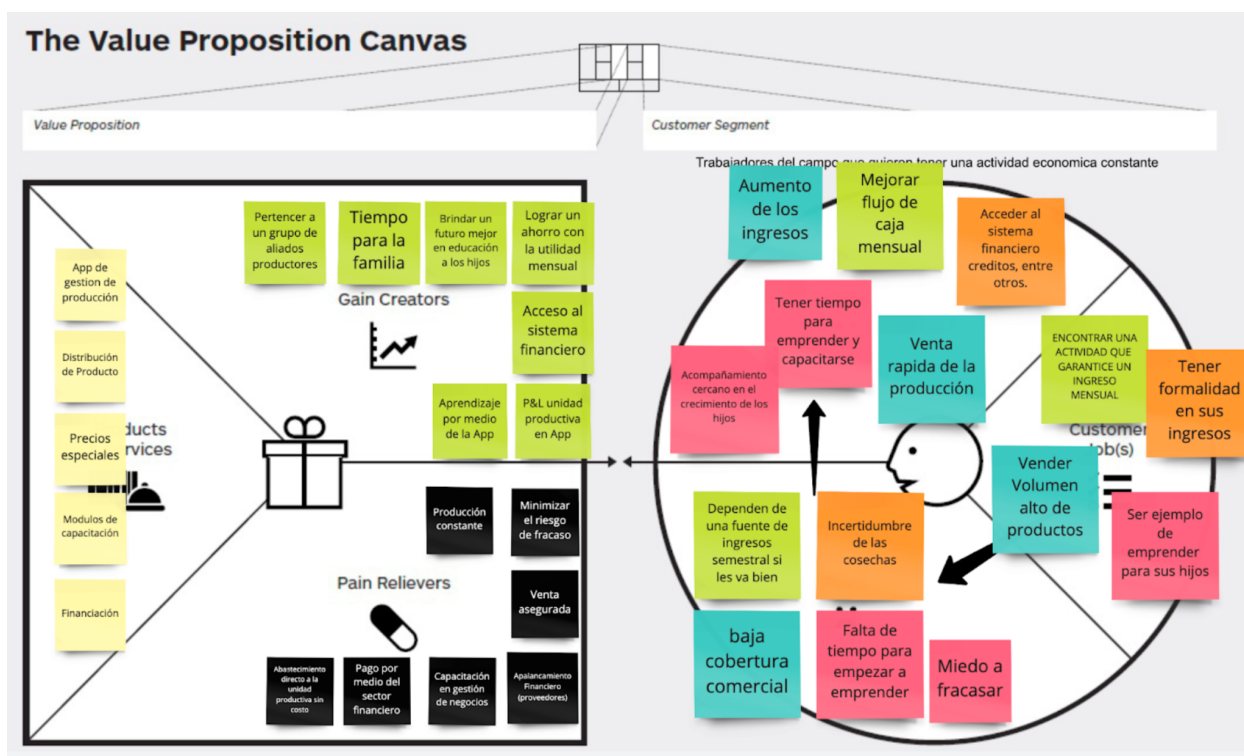
Competencia: uno de los ítems que generó mayor impacto en la convivencia de los aliados productores fue el ambiente de competencia y de motivación entre las personas ya que compartían sus experiencias, sus miedos, sus aciertos y esto convertía cada reunión en una gestión de aprendizaje lo cual permitía ver el ambiente de asociados.

Capacitación: Además de lo ya mencionado, identificamos que un factor relevante para el éxito del proyecto es la gran cantidad de variables presentes en la información disponible. Para los fines del proyecto, se requiere una consolidación de datos que permita a la operación aplicar correctamente todos los métodos relacionados con la alimentación, suplementación, manejo de proveedores, gestión financiera, procesos comerciales y aspectos técnicos. A través de Ecolavi, ofrecemos a todos los aliados una consolidación integral de esta información, la cual ha sido

totalmente necesaria y validada durante el proceso, garantizando así el éxito de las unidades productivas.

2.3. Perfil básico de los *early adopters*

Figura 6 Canvas realizado en la validación de los *Early adopters*.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los *early adopters* y de acuerdo con el value proposition canvas estos son personas que tienen un predio de menor extensión y que trabajan pero que a su vez disponen de libertad laboral para poder gestionar sus actividades de acuerdo con sus necesidades. Son personas que saben que pueden generar más ingresos y que también disponen de un espacio en sus predios que puede permitir la explotación de esta actividad a pequeña escala.

Adicional a este aspecto, nuestra propuesta de valor para incentivar la creación de este grupo de aliados radica en que generamos impacto desde el primer momento, ya que comienzan a formar parte de un grupo selecto con acceso al conocimiento y acompañamiento durante todo el proceso productivo. Asimismo, generamos valor individual al acercarlos a nuevas formas de operar sus predios, con un enfoque principal en la formalización y capacitación continua, no solo en temas de producción, sino también en ámbitos comerciales y financieros. Gracias al respaldo de los proveedores con quienes hemos construido relaciones a lo largo del tiempo, podremos apoyar la implementación efectiva del proyecto, generando beneficios para todos los actores del modelo y promoviendo un verdadero esquema de ganar-ganar.

Este canvas de propuesta de valor fue construido a partir de conversaciones con aproximadamente tres personas que habían trabajado previamente conmigo y que, hoy en día, han logrado adquirir sus propias tierras. Gracias al conocimiento mutuo y la confianza existente, fue posible llegar a las preguntas adecuadas, lo que nos permitió identificar aquellos "dolores" que, en muchas ocasiones, les impiden desarrollar modelos de negocio o emprender. Este ejercicio resultó ser uno de los más valiosos, ya que abrió la puerta a la propuesta de valor que hoy Ecolavi desea ofrecer a 30 aliados productores, con el objetivo de empezar a crecer y establecer compromisos con los clientes interesados.

3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)

En cuanto a la construcción y validación del MVP, hemos desarrollado una estrategia de crecimiento basada en un modelo de producción que permita un aumento significativo en la capacidad productiva. Ecolavi propone un modelo de economía colaborativa que se formalizará

por medio de la asociatividad, mediante el cual buscamos que, con 30 asociados, podamos alcanzar un nivel de producción considerable, acorde con las necesidades que demanda el mercado.

Entonces, en la validación del mínimo producto viable necesitaremos iniciar con la vinculación de estos asociados para poder dar paso a la formalización de las órdenes de los clientes que nos han expresado su interés en el producto, en el conocimiento de cómo funciona el modelo y en la calidad del producto que hemos logrado introducir al mercado. Será un modelo de producción que, por medio de la asociación de 30 personas con características definidas, nos permitirá alcanzar el siguiente nivel de producción requerido. En la realización de ventas logramos captar clientes que solicitaban un volumen importante, pero que por las limitaciones actuales del negocio y de las pruebas realizadas no estábamos en capacidad de suplir.

Este modelo contará con una producción escalonada, que irá en incremento mes a mes, logrando obtener los niveles de inventario adecuados. Este nivel de crecimiento está explicado en la fase de aspectos técnicos del negocio y tiene como finalidad lograr producir 33.000 unidades de pollo al año con los 30 asociados, logrando así penetrar el mercado en un 0,005 % durante el primer año. Estos elementos serían parte del mínimo producto viable para que el negocio pueda tener la tracción necesaria y pueda asumir los compromisos de venta a futuro. Como tal, este sería el proceso y el modelo que deberíamos implementar luego de realizar la formalización y gestión económica del capital de inversión requerido para la implementación. Es importante destacar que este modelo se realizará de forma gradual, generando así el desarrollo esperado para el primer año con la vinculación mensual.

3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado

En este caso la validación realizada cuenta con dos instancias importantes; la primera es la creación de un galpón (como se puede ver en la Figura 7) que nos ayudó para verificar y aprender sobre la producción. Durante 2 años se realizaron diferentes lotes de producción para lograr pollos del peso requerido 5,5 a 6,5 Libras.

Figura 7 *Primer galpón usado en pruebas*



Fuente: Elaboración propia

Este galpón nos sirvió para realizar todas las pruebas relacionadas con los testeos de los alimentos más adecuados. Por ejemplo, en el primer lote trabajamos exclusivamente con la marca Solla, la cual arrojó buenos resultados en cuanto a la ganancia de peso. Sin embargo, no se logró

el tiempo de producción esperado. En este primer lote, el tiempo requerido para alcanzar el peso ideal fue de 109 días, una cifra bastante superior al promedio del mercado, que usualmente es de alrededor de 55 días o menos. Aunque los pollos del mercado no alcanzaban el mismo peso que los nuestros, los consumidores igual aceptaban ese producto, lo cual indicaba que no estábamos ofreciendo un diferencial realmente competitivo.

De este primer lote realizamos nuestro primer desarrollo de indicadores que nos iban a ayudar a gestionar correctamente los lotes siguientes como lo fue el indicador de peso y el indicador de mortalidad. En cuanto al indicador de peso este era la ganancia de peso por semana con la cual estimábamos y calculábamos la fecha estimada de salida y el consumo promedio de los animales.

Adicionalmente se realizaron testeos de diferentes insumos que se tenían. El mercado en cuanto a comederos y bebederos refiere que en etapa temprana el mejor comedero es el siguiente:

Figura 8 *Imagen Comedero día 1 a día 20*



Fuente: Elaboración propia

Y para etapa mayor el mejor comedero es este que tiene estas divisiones

Figura 9 *Comedero con separadores de pollo*



Fuente: Elaboración propia

En este aspecto también se realizaron validaciones con los bebederos de los cuales la mejor opción será siempre tener un sistema de suministro automático que permita reducir la cantidad de bebederos. Sin embargo, al inicio no es indispensable contar con este sistema por lo cual el bebedero recomendado es el siguiente con una capacidad de 8 litros el cual con 4 bebederos por lote es suficiente para lograr abastecer a los animales el agua suficiente para su consumo normal y adecuado.

Figura 10 *Bebedero relleable unidad*



Fuente: Elaboración propia

Una vez realizadas las pruebas con diferentes tipos de comederos y bebederos, y puesta en marcha la producción, el siguiente reto fue la venta. Este desafío se fue superando mediante la implementación de diversas estrategias, como la publicidad de voz a voz, lo que permitió alcanzar ventas rápidas en los primeros dos lotes. Sin embargo, el verdadero reto fue mantener una producción constante, ya que el producto, por su frescura, sabor y calidad, tuvo una excelente acogida entre las personas conocidas.

Las exigencias del mercado no se hicieron esperar y nos enseñaron que, a pesar de tratarse de un producto de consumo básico, era necesario incorporar un valor diferencial que los clientes demandaban. Inicialmente, se vendía el pollo entero. Sin embargo, este no siempre era consumido en su totalidad por el usuario final. Por esta razón, nos vimos en la necesidad de integrar el proceso de desposte del pollo y comercializarlo por partes, lo que nos permitió llegar a un mayor número de clientes.

Esta adaptación implicó una variación en el proceso de alistamiento de pedidos, ya que involucraba una etapa adicional. No obstante, representó un incremento del 60 % en las ventas,

dado que las personas empezaron a adquirir el producto como lo harían en una salsamentaria o expendio de productos cárnicos.

Las ventas obtenidas en tres lotes fueron muy buenas y ocurrieron en el transcurso de un año. Sin embargo, hemos enfrentado de forma recurrente el desafío de que el producto se vende rápidamente, lo que nos ha dejado cortos a la hora de responder a ofertas de clientes grandes. Esto ha evidenciado la necesidad de incrementar nuestra capacidad instalada. La demanda del negocio ha exigido un crecimiento acelerado, lo cual ha sido difícil de afrontar por las limitaciones en inversión. Ante esta situación, comenzamos a pensar en formas innovadoras de escalar la producción. Así, decidimos escuchar más al sector y observar cómo se están utilizando y aprovechando los predios disponibles, lo cual nos llevó a preguntarnos si habría personas interesadas en hacer parte del modelo desde sus inicios.

La hipótesis inicial consistía en asignar galpones dentro de la finca para que las personas acudieran a trabajar en ellos. Sin embargo, el compromiso con el cumplimiento de los lineamientos básicos no fue el esperado. Como resultado, decidimos no continuar con esta experimentación, ya que las iteraciones resultaron catastróficas: las personas abandonaron el proceso. Posteriormente, optamos por realizar una nueva iteración, esta vez desarrollando la producción directamente en los predios de las personas interesadas. Esta experiencia nos dejó aprendizajes importantes y algunos aciertos que nos permitieron definir el camino hacia lo que sería nuestro producto y el modelo bajo el cual queríamos llevarlo a cabo.

4. Producto o Servicio

Nuestro objetivo inicial para lograr desarrollar el proyecto es contar con la producción escalonada de la siguiente manera: se inicia con 15 asociados productores en el primer lote los cuales deben alcanzar un periodo de 59 a 62 días para lograr pesos por ave de 5,5 a 6,5 libras

logrando el estándar requerido del producto del cual hemos logrado hacer las pruebas de venta y que sido muy bien aceptado por el consumidor. Posteriormente, habría un segundo grupo de asociados; otros 15 que iniciarán su producción a los 30 días de haber iniciado el grupo, uno esto con el fin de garantizar una producción constante y poder empezar a adquirir compromisos con clientes de grandes superficies, restaurantes y demás acuerdos que podamos realizar. Como ya mencionamos hemos logrado tener acercamientos con clientes de supermercados interesados en comprar el producto. Por consiguiente, lograríamos tener una producción constante todo el año y nuestro objetivo sería poder lograr la penetración de mercado en este nivel que corresponde a un 0,005% en las primeras etapas del emprendimiento a este nivel. En cuanto a la producción por asociado estos deben garantizar una tasa de producción de 200 pollos por lote para poder llegar a completar el total de producción.

Figura 11 Cronograma de desarrollo de lotes de producción

# de lotes	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Enero		producción de unidades	
	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q				
1 Lote	■	■																									3000	
2 Lote			■	■																								3000
3 Lote					■	■																						3000
4 Lote							■	■																				3000
5 Lote									■	■																		3000
6 Lote											■	■																3000
7 Lote													■	■														3000
8 Lote															■	■												3000
9 Lote																	■	■										3000
10 Lote																			■	■								3000
11 Lote																					■	■						3000
12 Lote																												3000

Fuente: Elaboración propia

4.1. Especificaciones técnicas del producto

En cuanto a las especificaciones técnicas del producto mencionamos que debemos tener un modelo de producción con 30 aliados productores con un sistema de 15 aliados mensuales

produciendo una capacidad de 200 aves cada uno para lograr el valor mensual consolidado y poder responder al mercado.

En este caso vamos a trabajar con la raza de pollo Ross 308 la cual nos ofrece grandes beneficios en cuanto a su desarrollo y ganancia de peso en un tiempo ajustado al clima de la región donde se encuentra la finca campo hermoso. Adicionalmente esta raza muestra un desempeño en climas templados como lo es Tibasosa con temperaturas entre los 13° y 18°. Su eficiencia en la conversión alimenticia nos ayuda a generar pesos comerciales en los tiempos menores a 60 días.

Figura 12 *Pollo Ross 308*



Fuente: Elaboración propia

De la misma manera es importante describir en este punto las características técnicas de alimentación que fueron recomendadas por la parte técnica profesional la cual sugiere que en las diferentes etapas se tenga en cuenta las fases por las cuales atraviesa el proceso asumiendo las 4 etapas descritas de la siguiente manera: Pre inicio (fase 1), Fase de Inicio (fase 2), Fase de

crecimiento (fase 3) y Fase de acabado o finalización (fase 4) teniendo en cuenta que cada una requiere de unas características específicas para el buen desarrollo de los animales.

Figura 13 *Fases de alimentación lotes de pollos*



Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente y adicional a los requerimientos técnicos, es importante destacar que a los pollos se les debe siempre garantizar agua fresca y limpia mejorando los procesos de digestión y absorción de nutrientes. Ocasionalmente también se debe tener en cuenta el uso de probióticos, vitaminas o minerales adicionales para fomentar el mejor desarrollo de la inmunidad y la reducción del estrés. De igual forma, para este clima es importante el monitoreo diario de consumo de

alimento, agua y temperatura realizando los ajustes pertinentes para evitar problemas de competencia o acceso limitado corrigiendo a tiempo las novedades que se presenten.

Es por ello por lo que logramos diseñar una tabla la cual nos permite tener un estándar de la cantidad de pollos por metro cuadrado y con esta poder ir realizando los ajustes preventivos en la mitigación de problemas de espacio en las aves.

Figura 14 *Estándar capacidad por metro cuadrado*

Días	Pollos x Metro Cuadrado	Pollos por Comedero	Pollos por Bebedero
De 1 a 3	50	80	80
De 4 a 7	40	70	80
De 8 a 14	25	60	70
De 15 a 21	12	40	70
De 22 a 30	8	25	50

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la estructura de costos, este es el resultado de la iteración de varios lotes en los que realizamos variaciones con el fin de encontrar el mejor comportamiento en el crecimiento de los animales. En muchas ocasiones, la opción más costosa no era necesariamente la que ofrecía mejores resultados, lo que se traducía en un mayor tiempo de engorde y, por ende, en un incremento considerable en los costos. Por esta razón, realizamos pruebas con diferentes proveedores, siendo uno de ellos Solla, cuyo plan de alimentación se detalla a continuación.

Tabla 1 Consumo alimento Solla.

Pollos	Consumo de alimento Solla en un periodo de 9 semanas		
	Consumo total x pollo	Consumo total lote	Consumo x Bulto
100			
Nutre pollo	1,2 KG	120 KG	3
Broiler	4,0 KG	400 KG	10
		Total, Bultos	13

Fuente: Elaboración Propia

La imagen ilustra la cantidad de pollos que por desarrollo de marca indican como sugerencia para lograr engordar los 100 pollos en un periodo de 9 semanas generando como resultado con esta marca de alimento un consumo de 3 bultos en la etapa de iniciación y 13 bultos en la etapa de engorde consolidado en 16 bultos de comida en total.

De igual forma, hemos establecido una colaboración con otro proveedor importante: Itacol. Este proveedor nos ofrece una guía de sugerencia sobre el suministro de alimento, basada en las características de los tipos de alimento que ellos manejan y en el tipo de resultado que buscamos en el producto final. Por consiguiente, la tabla de sugerencia para el suministro de alimento se presenta a continuación.

Tabla 2 *Consumo alimento Itacol*

Pollos	Consumo de alimento Itacol en un periodo de 9 semanas		
	Consumo total x pollo	Consumo total lote	Consumo x Bulto
100			
Pollito iniciación	1,3 KG	130 KG	3,25
Pollo Engorde Pigmentado	5,3 KG	530 KG	13,25
		Total, Bultos	16,5

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la tabla de nutrición sugerida por este proveedor, tenemos el siguiente resultado para los 100 pollos del ejemplo anterior: el suministro de alimento durante las primeras cuatro semanas corresponde a tres bultos de alimento tipo "pollito iniciación". A partir de ese momento, y hasta completar las nueve semanas, se sugiere suministrar 16 bultos adicionales. Esto nos indica que, en la práctica, se requerirán tres bultos adicionales de alimento, por lo que procedimos a realizar la validación de costos por bulto, con el fin de medir la diferencia real y el porcentaje de variación en los costos entre cada uno de los proveedores.

Por consiguiente, realizaremos el costeo según las tablas de indicaciones de los proveedores, con lo cual evidenciamos inicialmente que la opción más eficiente en términos de costos es Solla. La inversión en alimento con este proveedor sería la siguiente:

Tabla 3 Validación costos Solla

Solla			
Descripción	Cantidad	Precio Unit	Costo Total
Bultos máster pollo x 40kg	3	\$ 118.000	\$ 354.000
Bultos Broiler x 40 kg	10	\$ 106.000	\$ 1.060.000
		Total	\$ 1.414.000

Fuente: Elaboración Propia

Y en cuanto a Itacol y su línea completa los costos de inversión en alimento serían los siguientes:

Tabla 4 Validación costos Itacol

Itacol			
Descripción	Cantidad	Precio Unit	Costo Total
Bulto Pollito Inicio x 40kg	3	\$ 98.000	\$ 294.000
Bulto Engorde x 40 kg	16	\$ 104.000	\$ 1.664.000
		Total	\$ 1.958.000

Fuente: Elaboración Propia

Con lo cual si realizamos una comparación básica notamos que consumiendo el alimento de acuerdo con la tabla de consumo con Solla tenemos un costo menor en 544.000. Cada producto de cada una de las marcas tiene sus ventajas y desventajas. Sin embargo en las iteraciones que hemos realizado encontramos diferentes opciones de alimentación no solo siguiendo las tablas que

los proveedores indican sino en la práctica aprendiendo que otros productos nos mejoran el desempeño y crecimiento de los animales. Por consiguiente, después de varias iteraciones logramos llegar a la composición de la siguiente base de alimentación y con la cual hemos logrado obtener los pesos mencionados anteriormente. Este lineamiento nos permite cumplir con las necesidades de las diferentes fases de alimentación de los pollos. La siguiente es la distribución de alimento y sus costos:

Tabla 5 Consumo utilizado por Ecolavi Mezcla

Distribución de alimentación			
Descripción	Cantidad	Precio Unit	Costo Total
Bultos máster pollo x 40kg	3	\$ 118.000	\$ 354.000
Bulto Engorde x 40 kg	4	\$ 104.000	\$ 416.000
Bultos Broiler x 40 kg	4	\$ 106.000	\$ 424.000
Bulto maíz partido x 50 kg	4	\$ 95.000	\$ 380.000
		Total	\$ 1.574.000

Fuente: Elaboración Propia

Para el proceso de venta y establecimiento de precios, realizamos una validación consultando en diferentes expendios de carne de pollo. Desde las primeras pruebas encontramos un precio de referencia de \$5.800 por libra. Actualmente, vendemos la libra de pollo entero a \$7.000, un valor adecuado y competitivo en relación con el mercado, considerando la alta calidad

que ofrecemos. Este precio nos ha permitido mantener una buena dinámica de ventas, y los incrementos que hemos aplicado han estado alineados con las condiciones del mercado.

Hemos realizado desde un inicio procesos de venta por medio del voz a voz logrando impulsar a los recomendados detectando que es una fuente muy valiosa para lograr la venta esperada. Por consiguiente, en este caso nos enfocaremos en lograr que la masificación de la venta sea realizada por medio de este canal en primera instancia. Adicionalmente contrataremos a dos vendedores que serán los encargados de realizar el seguimiento y construcción de nuevas ventas a futuro estimando un crecimiento conservador pero ambicioso en relación con la capacidad que iremos adquiriendo una vez iniciemos el proceso de producción con los aliados productores.

En el proceso de venta contamos con una etapa clave: la prospección de clientes. Gracias al trabajo desarrollado, hemos logrado que algunas personas propietarias de restaurantes y supermercados se conviertan en compradores. Estas han manifestado interés en adquirir un mayor volumen de producto. Por consiguiente, el primer paso es prospectar estos clientes para generar, en primera instancia, un volumen significativo de pedidos. Sin embargo, este proceso se iniciará una vez que los primeros 15 aliados productores firmen los acuerdos y den inicio a la producción como primer grupo.

El producto se venderá inicialmente entero y despresado. En cuanto al despresado se venderá por piezas o completo pero despresado. Iremos adecuando los empaques a la necesidad de los clientes, ya que esta flexibilidad nos ayudará a vincular un mayor número de compradores de acuerdo con las necesidades de cada negocio.

Actualmente tenemos 6 galpones con una capacidad individual de 200 animales cada uno. En su etapa de engorde estos galpones han permitido realizar la experimentación y pruebas

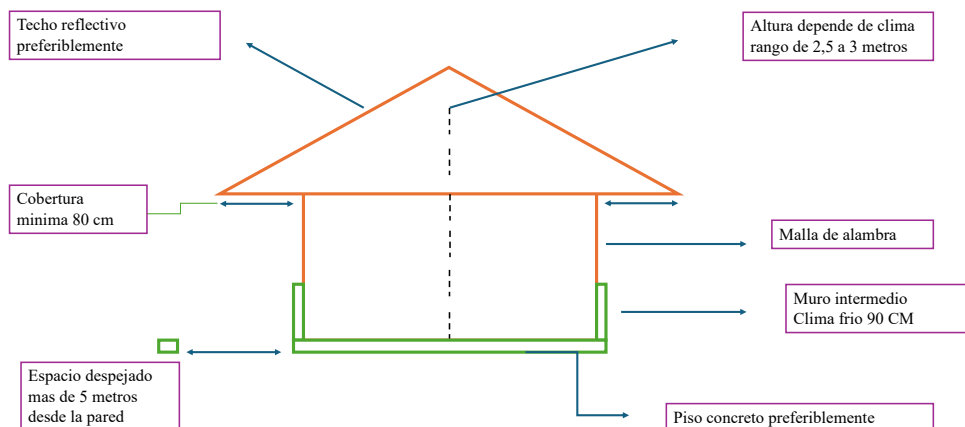
logrando permitir el desarrollo del plan de alimentación y la optimización de los costos en cuanto a las fases de alimentación refiere.

4.2. Características del producto

En cuanto a las características del producto es importante destacar la importancia de la adecuación. En esta se van a desarrollar los pollos a partir de un ambiente propicio teniendo en cuenta la altura del galpón, la malla que va a cuidar a los pollos de animales depredadores como roedores o similares, el muro que los va a proteger de corrientes repentinas de aire afectando o llevando tal vez algún tipo de afectación respiratoria y un techo propicio para no permitir el paso de luz directa ya que demasiada de esta podría causar una afectación en los pollos. Por consiguiente esto son elementos importantes para tener éxito en el desarrollo de cada lote de producto.

Características Técnicas del Galpón.

Figura 15 Especificaciones recomendadas para galpones



Fuente: Elaboración Propia

Los galpones tienen características relacionadas con las recomendaciones que se mencionaron anteriormente. Sin embargo, por la posición de la finca, la salida del sol y el clima, hemos realizado iteraciones para ajustar el comportamiento. Por lo anterior, parte de los galpones que se ven en la figura 15 y 16 nos proporcionaron las dimensiones y ajustes para tener en cuenta para poder realizar una correcta construcción.

Figura 16 *Galpón 3 en producción*



Fuente: Elaboración Propia

Figura 17 Galpones 1 y 2



Fuente: Creación propia

4.3. Beneficios del producto

Los beneficios del producto incluyen que los aliados productores pueden comenzar a generar ingresos a partir del cuarto mes de ejecución. Adicionalmente, al tratarse de una unidad móvil, esta puede ubicarse en diferentes lugares según la necesidad. Su precio de producción es económico y, además, los aliados cuentan con asesorías y capacitaciones semanales, visitas de profesionales en producción avícola, formación en finanzas básicas para el negocio y, lo más importante, la venta de la producción está garantizada.

Para el asociado productor, también se implementará un plan de capacitación como parte del acompañamiento en las diferentes etapas de producción. Este plan tiene como objetivo

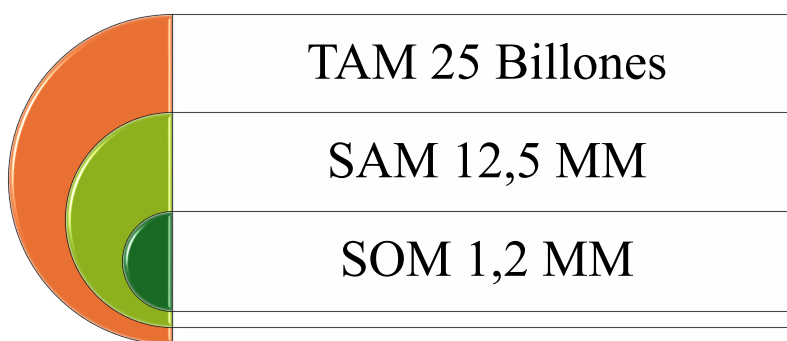
desarrollar habilidades empresariales que permitan una adecuada administración de insumos, ventas y planificación de ingresos, fomentando así el ahorro y la previsión, de acuerdo con los estándares financieros del mercado.

5. Plan de mercadeo

5.1. Entorno económico del emprendimiento

En relación con el análisis de mercado realizamos una validación de la producción anual de pollo logrando identificar que nuestro mercado total corresponde a 25 billones de pesos el cual logramos tasar con precios mayoristas de acuerdo con la información publicada por FENAVI con fuente DANE. De igual manera y realizando el cálculo de la población tenemos un segmento de mercado de 12,5 mil millones de pesos y finalmente un mercado objetivo que queremos capturar de 1,2 mil millones de pesos aproximadamente.

Figura 18 *Demanda de Mercado pollo Nacional Colombiano*

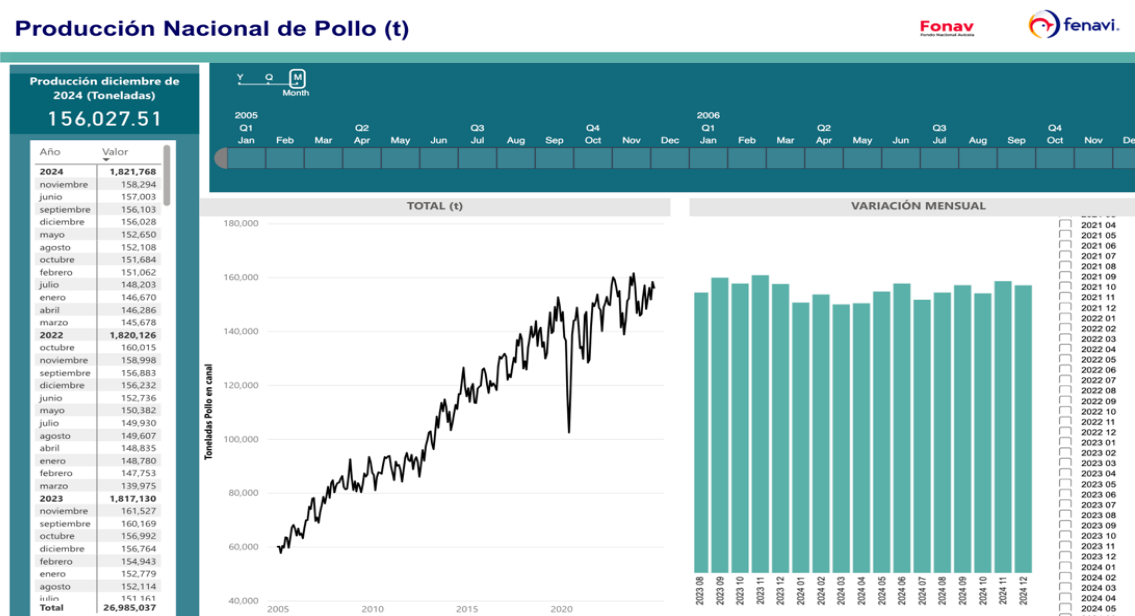


Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los niveles de producción de pollo a nivel nacional, según el último dato de referencia presentado por FENAVI, se observa un mercado de gran magnitud, con un volumen que asciende a 1.821.768 toneladas al cierre del año 2024. El crecimiento desde el año 2005 ha estado sujeto a factores externos que lo afectan, como ocurre en cualquier mercado. La principal

afectación se presentó durante la pandemia de COVID-19, la cual provocó una caída en la producción, retrocediendo a niveles similares a los de ocho años atrás. Este impacto se extendió por un periodo aproximado de seis meses, tras el cual se logró una recuperación que permitió retomar las tasas de crecimiento y continuar con la expansión del mercado nacional. (FENAVI, 2025)

Figura 19 Producción Nacional de Pollo.

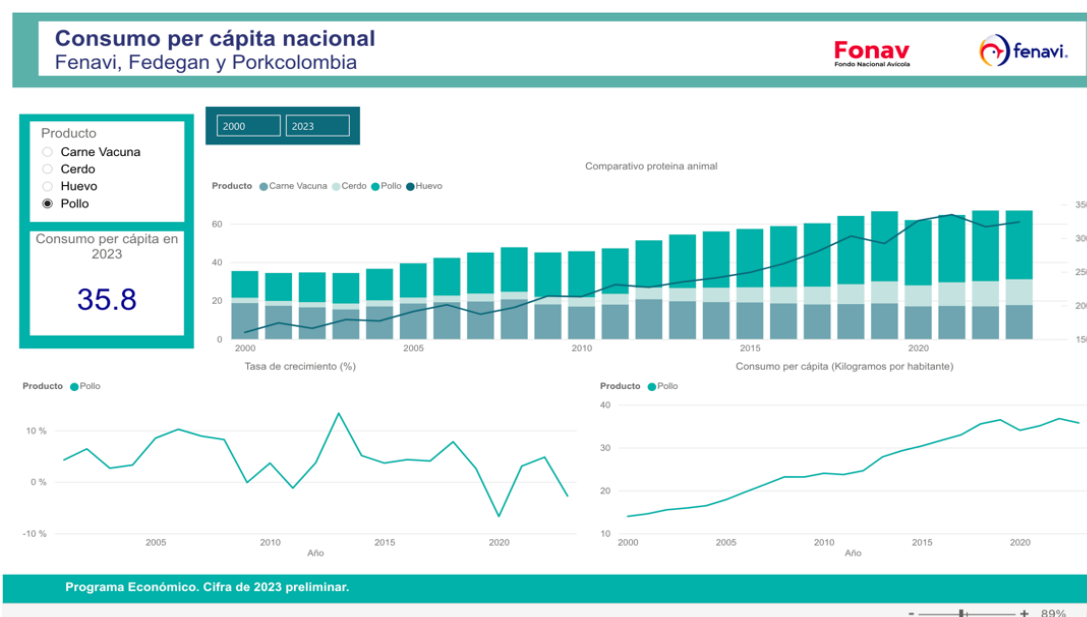


Fuente FENAVI (2025).

De igual forma, es importante destacar que el consumo per cápita mundial de carne de pollo ha venido creciendo. En el caso de Colombia, para el año 2023, el consumo promedio fue de 35,8 kilogramos por persona, lo cual representa una cifra significativa. Si consideramos que un pollo promedio pesa aproximadamente 3 kilogramos, esto equivaldría a 11,9 pollos por persona al año. En un hogar con un promedio de cuatro personas, el consumo anual sería de alrededor de 47 pollos, lo que evidencia un consumo representativo a nivel nacional.

Este dato resalta la relevancia del sector, ya que en un solo hogar colombiano se consumen cerca de 50 pollos al año. Esto confirma que se trata de un modelo de negocio con una alta demanda de consumo. Además, si contrastamos este nivel de consumo con la oferta actual, se evidencia un déficit importante en el mercado, el cual ECOLAVI podría ayudar a suplir de manera estratégica.

Figura 20 Consumo Per Cápita Nacional Colombia



Fuente FENAVI (2025)

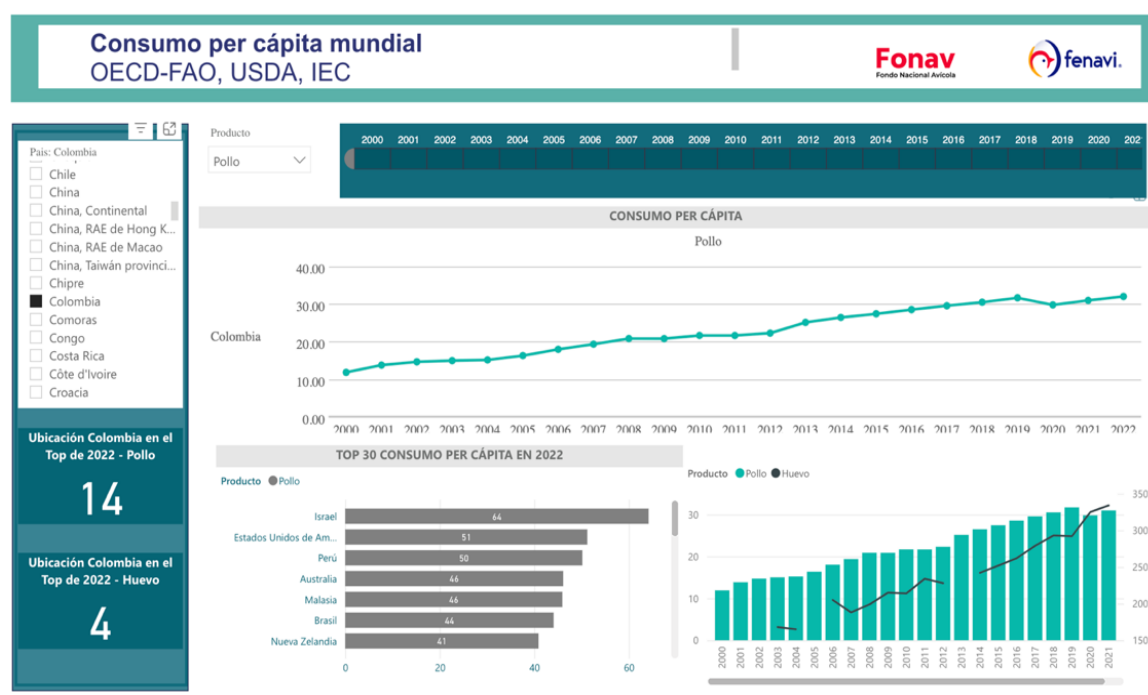
Adicionalmente, el consumo mencionado anteriormente ubica a Colombia en el puesto número 14 a nivel mundial en consumo de carne de pollo. Según la información proporcionada por Fenavi, solo países como Israel, Estados Unidos y Perú, entre otros, superan a Colombia en este indicador.

No obstante, el único país que presenta una brecha considerable con respecto a Colombia es Israel, cuyo consumo es 43% mayor. Esta diferencia sugiere que Colombia tiene una gran

oportunidad para potenciar su industria avícola, no sólo para el consumo interno, sino también para la exportación de productos derivados de esta actividad.

Para aprovechar esta oportunidad, será clave incentivar la optimización y automatización de los procesos productivos, lo cual permitiría mejorar la eficiencia, calidad y competitividad de la producción avícola colombiana a nivel internacional.

Figura 21 Consumo Per cápita Mundial



Fuente FENAVI (2025)

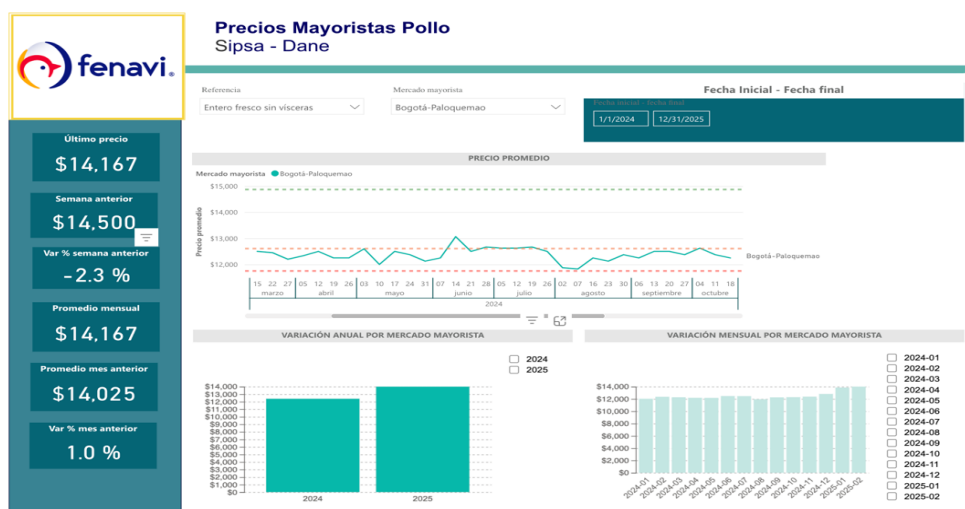
De igual forma, revisamos el precio de los mayoristas, ya que es un indicador que nos permite evaluar el crecimiento del precio del pollo y, de esta manera, ajustar nuestro valor en este rubro.

Es importante destacar que nuestro precio actualmente se encuentra un 25% por encima del precio mayorista. Esto se debe, principalmente, a que en las iteraciones de venta logramos llegar directamente al cliente final, lo que nos permite mantener un margen superior.

En la gráfica siguiente se puede observar el comportamiento del precio del pollo entregado entero, fresco y sin vísceras, el cual se ha convertido en uno de los indicadores clave para Ecolavi. Este precio está directamente ligado a la compra de los lotes de producción a nuestros aliados productores y, por tanto, influye en toda nuestra estructura de costos y márgenes.

Es importante destacar que este precio, aunque tiene variaciones, es un precio favorable para el mercado. Esto dado que en ocasiones es un precio de referencia y que de acuerdo con la calidad del producto y a las negociaciones con los compradores puede tener otros cambios que, bien fundamentados en las negociaciones, podrían ser una fortaleza relevante para el emprendimiento.

Figura 22 Precios Mayorista Pollo



Fuente: FENAVI (2025)

5.2. Barreras de entrada.

De acuerdo con el análisis del mercado es importante destacar que una de las barreras de entrada más reconocidas está relacionada con el precio y la reputación de la empresa. Esto se debe a que existen competidores consolidados y ampliamente reconocidos a nivel nacional. Sin embargo, resulta fundamental centrarnos en nuestras fortalezas, ya que estas nos permitirán diferenciarnos y competir de manera efectiva en el mercado.

En cuanto al precio podemos observar en el mercado de competidores que este oscila entre \$5.000 y \$8.500 pesos por libra. Sin embargo, el precio más bajo es un pollo que tiene un foco muy específico, siendo pollos que no pesan más de 4 libras por lo cual tienen un mercado segmentado muy claro. Por lo general una presa tan pequeña no entra en todos los negocios y aunque sea asadero es muy relevante y notorio el tamaño tan pequeño que tiene este proveedor.

Tabla 6. *Comparación de precios por kilo*

<i>Factor clave</i>	Ecolavi	Mac Pollo	Bucanero	Pollos el dorado
<i>Precio</i>	14.000 Kg	15.400 Kg	17.000 Kg	10.900 Kg

Fuente: Elaboración propia

En nuestro caso, aunque el precio es un aspecto que debe mantenerse bajo observación y puede influir en la penetración de mercado, consideramos que la calidad, frescura y tamaño del producto pueden imponerse en la industria, generando un mayor valor en los platos que restaurantes y asaderos ofrecen a sus clientes.

Adicionalmente, otra barrera de entrada puede ser la variabilidad y rotación de los aliados productores, ya que se espera que estos se adhieran a la operación de producción de Ecolavi por periodos superiores a dos años. No obstante, es importante destacar que este es un proceso en el cual se busca la vinculación voluntaria y comprometida de las personas, más no su permanencia obligatoria. Teniendo esto como referencia, la rotación de aliados podría afectar la estabilidad de la producción, incluso cuando se implementen medidas y se establezcan acuerdos comerciales y laborales.

Fortalezas:

Calidad del producto:

Diversificación del producto: En cuanto a la diversificación de producto hemos desarrollado diferentes presentaciones como lo es en brochetas, trozos de pulpa de pollo, paquetes de muslos. Aun así, también podemos establecer un acuerdo según la necesidad y entregar de acuerdo con las especificaciones requeridas por los clientes.

Capacidad de producción escalable: el proyecto busca la capacidad de tener un volumen de producción mayor dado que se han perdido opciones de venta por la incapacidad de generar grandes volúmenes de producción. Por consiguiente, por medio de este modelo de economía colaborativa lograremos desarrollar volúmenes importantes de producción para poder cumplir con la demanda creciente de carne de pollo

Debilidades

Red de distribución: Actualmente la red de distribución es realmente débil pues sólo se tiene una persona para realizar la entrega de todos los pedidos en Bogotá lo cual afecta la oportunidad en la entrega afectando la eficacia del proceso.

Costos iniciales: El desarrollo del proyecto incluye unos costos fijos iniciales muy altos. El desarrollo de los galpones, los implementos y la curva de aprendizaje limitan a muchos aliados productores a tomar la decisión de hacer parte de ECOLAVI.

Reconocimiento de Marca: La penetración de mercado se ve altamente afectada pues cuando vamos a ofrecer el producto a nuevos clientes potenciales, la marca ha jugado un rol importante en dejarnos fuera de competencia por el desconocimiento de esta.

Oportunidades

Tendencias en consumo saludable: Uno de los factores que identificamos durante la iteración de venta es la tendencia creciente en la sociedad hacia una alimentación saludable. Vemos en esto una gran oportunidad, ya que nuestro producto, en su proceso de producción, se rige por estándares que priorizan lo más natural posible. Es decir, el único uso ocasional de insumos no naturales corresponde a antibióticos correctivos o preventivos, así como vacunas necesarias para proteger la integridad de los animales.

Sin embargo, algo que siempre hemos tenido presente en el proyecto es el uso de alimento natural, con un enfoque claro en que los insumos sean esencialmente de este natural. Esta característica nos permite responder a las nuevas exigencias del consumidor, diferenciándonos como una alternativa saludable y responsable en el mercado.

Negociación comercial: vemos este aspecto como una oportunidad ya que hemos logrado desarrollar un grupo de proveedores que de acuerdo con unas alianzas por medio de tiempos de cuentas por pagar a 30 días nos permiten tener cierta flexibilidad a la hora de poder financiar el insumo más relevante que es la comida.

Crecimiento del consumo de Carne de pollo: Como pudimos observar en el análisis del mercado este tiene un volumen de crecimiento constante y por ello lo vemos como una gran oportunidad. A pesar de que hay grandes productores y de que las barreras de entrada son altas, no es imposible ganar participación en el mercado. Por lo anterior vemos con esperanza y con mucha expectativa la importancia del sector productivo actual y futuro.

Amenazas

Regulaciones y normativas: En cuanto a este aspecto lo vemos como una amenaza puesto que las regulaciones y normativas son muy estrictas y existen parámetros que obligan al cumplimiento de ciertas características del predio y características de manejo y disposiciones de desechos que en cuanto a la evaluación de cada predio puede generar el incremento de la inversión para lograr las adecuaciones necesarias para poder tener el aval del ente regulatorio que en este caso es el ICA principalmente.

Variaciones en los precios de los insumos: Relacionado con los precios de los insumos, identificamos una potencial amenaza debido al impacto que tiene el maíz en la producción nacional de alimento para pollos. Aunque la dieta de estas aves se compone de varios ingredientes, el maíz representa uno de los componentes principales. En los últimos cinco años, este insumo ha presentado un incremento significativo en su precio, superando el 10%, lo que ha afectado directamente los costos de producción.

Por lo tanto, cualquier situación internacional que altere los mercados —como, por ejemplo, el conflicto entre Rusia y Ucrania puede generar un efecto adverso en los precios de los insumos en Colombia, incrementando los riesgos operativos para el modelo productivo de Ecolavi.

Política Nacional: Adicionalmente, destacamos que la política nacional tiene un aspecto relevante en las amenazas de los proyectos pues las regulaciones del mercado pueden afectar, no solo al producto, sino a los stakeholders que intervienen en la cadena productiva. Cualquier variación puede ser determinante en futuras amenazas al proyecto. Adicionalmente, la política nacional en los últimos años se ha visto enmarcada en muchos escándalos lo cual hace que en el mercado en general se cree un ambiente de mucha incertidumbre afectando el desarrollo del comercio a nivel natural y normal.

5.2. Tipo de clientes del producto

En cuanto a nuestro cliente nos enfocaremos en el cliente B2B, en este caso asaderos y restaurantes que están ubicados principalmente en Boyacá. Estos restaurantes están ubicados en la zona cercana a Duitama, Sogamoso, Tibasosa y Nobsa, entre otros sitios cercanos. Los asaderos y restaurantes pertenecen a la industria de alimentos y comercio. Estos restaurantes van desde tamaño pequeño hasta mediano, con una venta de producto transformado de calidad media alta en asaderos como producto principal y en restaurantes como parte de la proteína que llevan sus platos. El rango de precios es ajustado en la industria.

En cuanto a los consumidores finales, estos serán todas las personas que asisten a los restaurantes y asaderos. Pueden estar compuestos por residentes como por turistas que llegan a esta zona de Boyacá. Igualmente, personas y grupos de familias que disfrutan de un plan familiar tanto en restaurantes como en asaderos, de ingresos medios y con vida laboral estable.

5.3. Competencia

Tabla 7 *Competidores cercanos principales*

Nombre	Dirección	Telefono	Competencia
Mac pollo	Calle 14 # 17 30	7484015	Directa - mismos productos
Bucanero	Cra 3a # ClI 4 bodega 2B		Directa - mismos productos
Pollos el dorado	Ciudadela insudtrial, duitama, Boyaca	87638111	Directa - precios
Surtidora de Aves	Calle 3 # 8 76	316 2036431	Directa - mismos productos

Fuente: Elaboración Propia

En relación con la competencia, identificamos cuatro competidores en la zona. Es importante tener presente que, por ejemplo, Pollos El Dorado lleva más de 25 años en la industria de la región, siendo reconocido por generar empatía con la población local. Sin embargo, Mac Pollo y Bucanero también tienen presencia mediante tiendas y supermercados. En este sentido, la competencia con ellos es directa en cuanto al producto, ya que todos comercializan pollo entero, despresado y por presas. Además, tienen presencia en la zona donde Ecolavi va a operar.

Adicionalmente, se realiza una validación de competidores indirectos. En este caso los principales competidores indirectos serían los supermercados pequeños y medianos de la región como lo son El Paraíso, Pasadena y pequeñas famas expendedoras de carne. Sin embargo, el precio para ellos es un factor en contra relacionado con la logística de entrega hacia restaurantes.

5.4. Análisis competitivo

Tabla 8 *Matriz de análisis competitivo.*

<i>Factor clave</i>	Ecolavi	MacPollo	Bucanero	Pollos el dorado	Importancia para el cliente
<i>Productos</i>	F	F	F	D	5
<i>Precio</i>	F	F	D	F	5
<i>Calidad</i>	F	D	F	D	2
<i>Servicio</i>	D	F	F	F	1
<i>Reputación de la empresa</i>	D	F	F	F	5
<i>Ubicación</i>	F	F	D	F	1
<i>Logística de producción</i>	F	D	D	F	3
<i>Método de Venta</i>	F	D	D	F	2
<i>Imagen</i>	F	D	F	D	4

Fuente: (Porter, 2015)

Con respecto a la tabla el factor se define como fortaleza y debilidad siendo el número de la columna “Importancia de cliente” la que indica el peso o prioridad del factor elegido. Por consiguiente, se define 5 para el más importante y 1 para el menos importante.

De acuerdo con lo analizado en la matriz de análisis competitivo, podemos evidenciar que la calidad, la logística de producción y la imagen son algunas de las principales fortalezas de

Ecolavi frente a sus competidores. Sin embargo, al tratarse de un emprendimiento que iniciará operaciones, nuestra reputación aún es desconocida. Por esta razón, es fundamental establecer actividades claras y precisas que permitan construir un prestigio y una reputación de marca sólida, lo cual nos ayudará a mejorar este factor clave en la competitividad.

De acuerdo con lo revisado en la tabla tenemos que los factores más importantes para el cliente son producto, precio y reputación en cuanto al producto. Mac pollo, Bucanero y Ecolavi estarían en fortaleza, pero para Ecolavi es importante mejorar la reputación con lo cual debe potenciar aspectos de marketing que promuevan dar confianza en la marca y lograr adquirir posicionamiento en el mercado como también crecer en el desarrollo de este.

Por estos motivos es importante tener claro que nuestro objetivo será penetrar el mercado de los restaurantes y asaderos en primera medida. Sin embargo, es un producto que tiene un amplio mercado y que posiblemente nuestra siguiente industria de rápida penetración será el comercio al por menor a través de supermercados pequeños y medianos.

De acuerdo con el análisis, encontramos un grupo de factores de segundo nivel, como la imagen y la logística de producción, en los cuales Ecolavi presenta fortalezas. Gracias a la localización estratégica de nuestra producción, el alcance, el desarrollo y el impacto se perciben como cercanos. Asimismo, la dinámica de entrega y la logística permiten brindar un servicio y una atención rápida, ágil y de calidad en cada solicitud de los clientes, lo que impacta de manera positiva la percepción en estos aspectos.

En conclusión, para Ecolavi es imperativo realizar un fortalecimiento de marca mediante el uso de los medios de comunicación y marketing, trabajando también la responsabilidad social como ítem importante del trabajo de Ecolavi. También debe mantener un buen comportamiento en su desarrollo logístico y de imagen. Finalmente, para Ecolavi en su inicio es importante

desarrollar una muy clara estrategia de fidelización que logre contrarrestar la debilidad que se tiene en factores como la reputación, generando así un desarrollo en el posicionamiento de marca.

5.4. Planeación estratégica, montaje técnico y comercialización.

Inicialmente en cuanto a la planeación estratégica hemos realizado el diseño de implementación técnica que nos permitirá el desarrollo correcto del negocio. Por consiguiente, hemos diseñado las siguientes etapas que debemos cumplir para la puesta en marcha del emprendimiento en cuanto al nuevo modelo de producción.

Vinculación y agrupación de aliados productores: Dado que es fundamental contar con las personas adecuadas para este proceso, procederemos a capacitarlas, brindarles los conocimientos básicos y facilitarles las relaciones necesarias para dar inicio al compromiso de agrupación. Comenzaremos con sesiones de capacitación, actividades de relacionamiento con proveedores y la delimitación del alcance de los aliados productores. Asimismo, se llevará a cabo la supervisión individual de los terrenos y locaciones, con el fin de realizar sugerencias de adecuación para el momento cero de inicio. Con el apoyo del técnico veterinario, se evaluará cada caso para emitir las recomendaciones correspondientes. Una vez cada aliado cumpla con los lineamientos y la normativa establecida, se dará inicio al grupo de producción, logrando vincular e iniciar con 15 personas en el primer mes, de acuerdo con el cronograma previamente establecido.

5.6. Estrategia de mercado

5.6.1. Estrategia de precio

En cuanto a la estrategia de precios desarrollada para Ecolavi, hemos identificado diferentes procesos y variables que, de acuerdo con nuestra experiencia, son fundamentales para garantizar la viabilidad del negocio. Por ello, uno de los factores clave en esta estrategia será realizar un análisis riguroso de los costos.

Dado que el precio del pollo en el mercado presenta un estándar relativamente estable, debemos ajustar nuestra oferta a ese rango. Estar por encima o por debajo de manera significativa podría hacernos menos competitivos y dificultar nuestro posicionamiento como proveedores principales. Por esta razón, nuestra estrategia de precios se enfocará en ser altamente eficientes en la gestión de costos y en realizar un monitoreo constante de las variaciones del precio del pollo en el mercado.

Adicionalmente, es importante destacar que se buscarán alianzas estratégicas que nos permitan consolidar relaciones comerciales a largo plazo, ofreciendo exclusividad como proveedores. Esto nos permitirá negociar precios estables que beneficien tanto a nuestros clientes cuando el precio del mercado suba como a nosotros cuando haya caídas de precio, generando así una estrategia de colaboración y beneficio mutuo.

Finalmente, entendiendo que el precio es un factor decisivo, anexamos una tabla de precios en la que se evidencia que nuestros valores están ajustados tanto en calidad como en peso. Nuestros precios resultan muy competitivos en comparación con los del mercado actual, según la revisión reciente de tarifas por libra.

Tabla 9 Comparación precios por kilo

<i>Factor clave</i>	Ecolavi	Mac Pollo	Bucanero	Pollos el dorado
<i>Precio</i>	14.000 kg	15.400 kg	17.000 kg	10.900 kg

Fuente: Elaboración propia

5.6.2. Estrategia de distribución

En cuanto a la estrategia de distribución aplicaremos tres aspectos que ya hemos probado. Utilizaremos un canal B2B, el cual nos permite no tener intermediarios y usar el margen para apalancar el desarrollo de la operación. Este también nos va a permitir garantizar la recolección de información del consumidor y abre la posibilidad de brindar una experiencia de compra directa creando una relación de fidelidad con el consumidor final.

Adicionalmente buscaremos crear una alianza basándonos en nuestra esencia de economía colaborativa buscando un aliado que nos brinde en arriendo un espacio libre de almacenamiento en Bogotá que nos permita optimizar tanto nuestros costos como los de nuestro aliado.

Entonces lo que se buscará es, de acuerdo con la locación de cada uno de los aliados productores, crear un sistema de recolección el cual permita agrupar los lotes de producción y llevarlos desde un solo punto. En este sentido el lugar de agrupación de los lotes será la finca Campo Hermoso ubicada en el municipio de Tibasosa. De allí saldrán para la planta de beneficio la cual nos entregará el producto final para su congelamiento y almacenamiento.

Una vez el producto esté almacenado se procederá a ejecutar las órdenes de venta y crear la logística de entrega en vehículos con sistemas de refrigeración organizando este sistema de acuerdo con la necesidad de los clientes.

5.6.3. Canales de distribución.

En cuanto a nuestro canal de distribución, lo planteado, dada la envergadura del negocio, es contar con representantes independientes que nos permitan lograr el alcance deseado en cuanto al número de restaurantes. Estos representantes estarán encargados de tomar y entregar los pedidos a los restaurantes, así como de ofrecer nuestro producto a nuevos establecimientos, con el fin de ampliar nuestra cobertura.

Una vez se ha alcanzado un volumen estable de órdenes, se procederá con estos representantes a normalizar la carga de venta, teniendo en cuenta la limitación actual en la capacidad de producción. Es importante resaltar que, según las proyecciones mencionadas anteriormente, nuestro objetivo es llegar a tener al menos 40 establecimientos con órdenes regulares y 20 establecimientos con órdenes ocasionales.

Aunque sería ideal contar con un punto de venta propio, inicialmente nos enfocaremos en garantizar que nuestros aliados productores se formalicen, se consoliden y logren un desempeño eficiente en la producción. Este proceso representa un reto importante que requerirá gran parte de nuestra energía, ya que debe estar sólidamente estructurado para poder alcanzar otros hitos clave en el desarrollo de ECOLAVI.

Es importante destacar que el proceso de venta tendrá una incidencia directa sobre el proceso de producción. Por ello, debemos mantener una estrecha alineación entre ambas áreas para asegurar que las órdenes de venta generadas puedan ser cumplidas por nuestros aliados productores. En consecuencia, y al tratarse de una cadena integrada, trabajaremos en conjunto con los representantes de ventas para garantizar un inventario adecuado, evitando así afectaciones e incumplimientos durante la fase de arranque del proyecto.

5.6.4. Promoción

En cuanto a nuestra estrategia de promoción, es clave destacar nuestra propuesta de valor la cual vincula a las personas en una cadena productiva importante que quiere generar un impacto tanto social como económico en la sociedad. Por este motivo tenemos claro que destacar la propuesta de valor mediante la promoción de las ventajas de pertenecer a Ecolavi y los productos que sacamos al mercado es lo más relevante por lo cual es primordial rodear nuestra estrategia promocional al producto, su frescura y sabor como al impacto a la comunidad que estamos generando.

Adicionalmente vamos a contar con una estrategia digital de penetración para lograr reconocimiento por lo cual vamos a abrir cuentas en redes sociales como Facebook, Instagram, Tik Tok y LinkedIn. Vamos a dar inicio con la creación de una parrilla de contenido contando la historia de nuestro emprendimiento. Vamos a generar contenido de todos los procesos que tenemos en marcha, como recetas y procesos innovadores del uso del producto. También vamos a destinar un espacio para compartir los casos de éxito tanto del producto como de los aliados productores promoviendo y mostrando el impacto positivo en el proceso.

Sin embargo, para el lanzamiento hemos decidido realizar un evento en el que se presentarán diferentes preparaciones del pollo, con el objetivo de resaltar las ventajas del producto. Durante el evento se hará una presentación oficial de la marca, destacando sus beneficios, pero, ante todo, buscando que los clientes asistentes puedan conocernos y que nosotros también los conozcamos a ellos.

Se invitará a las personas encargadas de las compras en los restaurantes con el fin de generar no solo conocimiento de marca, sino también las primeras órdenes de compra. Esto motivará tanto a los asistentes como a los aliados a vincularse con nuestra marca.

El evento se llevará a cabo en la finca Campo Hermoso, ya que cuenta con las instalaciones y el espacio adecuado para realizar un evento de calidad. Además, su ubicación central y el hecho de que será el lugar de almacenamiento del inventario nos permite mostrar a los invitados el lugar donde comenzó todo, generando una experiencia de confianza y cercanía con la marca.

De igual forma se realizará un proceso básico de presentar volantes en las ciudades relacionadas anteriormente en los restaurantes y asaderos logrando presentar una alternativa clara, con calidad y muy innovadora que entrega excelentes precios para ser tomada como opción principal.

5.6.5. Publicidad

La estrategia de publicidad que vamos a llevar a cabo es la utilización de:

- Medios digitales: Con los medios digitales como redes sociales buscamos impactar tanto a los clientes del producto final como a los aliados productores pues al ver que son parte de este proceso vamos a generar un mayor compromiso y ellos con sus experiencias van a humanizar la marca a través de las redes sociales. De igual manera buscaremos una

publicidad paga en las redes sociales como también una clara estrategia SEO logrando estar presentes de forma activa en este ambiente digital.

- Tendremos Instagram y Tik Tok para acercar a la audiencia joven que nos permita vincular a la marca con la experiencia de economía colaborativa asociando la marca a la innovación social.
- Tendremos una página web la cual nos va a permitir comunicar a los aliados productores todas las sesiones de capacitación, información, pero también será la ventana a la comunicación de los datos generales de la producción mostrando toda la cadena de valor que generamos en el mercado siendo esta la puerta a los clientes para fortalecer el conocimiento amplio de todo nuestro impacto y los beneficios que los clientes pueden promover al comprar una marca con sentido de innovación social. Por lo cual será la que consolide toda la información de la marca, lo que hacemos, cómo lo hacemos, con quién y dónde lo hacemos.

Ecolavi siempre ha pensado en ser una marca con un impacto por lo cual buscaremos posicionarnos en el mercado exaltando el poder del trabajo en equipo, la inclusión de personas con potenciales grandísimos y, lo principal, un producto de altísima calidad con una imagen de respeto y desarrollo por el medio ambiente y la sociedad. Por lo anterior buscaremos tener una imagen que muestre desde el inicio el trabajo de economía colaborativa con los aliados productores del campo destacando la labor diaria y la calidad del producto que ofrecemos.

Por lo cual el Logo de Ecolavi envuelve su identidad en el producto que ofrece siendo parte principal de los empaques y todo material de branding relacionado. Adicionalmente incluimos un desarrollo de Logo general con la unión de varias manos. Destacando esta variante lo que

buscamos es mostrar la identidad en la que se basa nuestra esencia que es la economía colaborativa como motor de desarrollo de este modelo de negocio.

Figura 23 *Logo para empaques*



Fuente: Elaboración Propia

Figura 24 Logo Ecolavi general



Fuente: Elaboración propia

En este sentido hemos diseñado inicialmente una estrategia de venta directa con la cual iniciaremos visitas comerciales realizando entregas de nuestros folletos y publicidad que hemos diseñado para que nos empiecen a conocer y ver las presentaciones, precios y posibilidades de nuestra compañía. De igual forma buscaremos participar en ferias gastronómicas logrando tener presencia ante nuestros competidores y que las personas puedan degustar nuestro producto. Finalmente, buscaremos mantener un programa de referidos destacando la fidelización en dos líneas; una de ellas es que los restaurantes que nos den exclusividad van a tener un precio diferencial el cual les permita también sentir el beneficio y dos, que los referidos van a contar con la opción de ingresar a un plan el cual por un volumen comprando en el mes se otorgará un descuento que puede ser de entre el 5% y el 10%.

5.6.6. Presupuesto promocional

En cuanto al presupuesto promocional realizaremos un evento inicial con un costo de \$10.000.000 de pesos, el cual usaremos para ofrecer una degustación a los encargados de compras y realizar la gestión de compromisos de ventas buscando un primer momento de venta fuerte y logrando conectar con los clientes principales. Adicionalmente, destinaremos un dinero mensual para garantizar las bonificaciones del plan de fidelización que nos permita otorgar a los clientes el margen de descuento del 5% al 10%

5.6.7. Pronóstico de ventas.

Tabla 10 *Pronóstico de ventas*

Panel de planeación financiera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 1.212.744.733	\$ 1.274.109.616	\$ 1.338.579.563	\$ 1.406.311.689	\$ 1.477.471.060
Costo de Ventas	\$ 682.654.010	\$ 717.196.303	\$ 753.486.436	\$ 791.612.850	\$ 831.668.460
Utilidad Bruta	\$ 530.090.723	\$ 556.913.313	\$ 585.093.127	\$ 614.698.839	\$ 645.802.600
Gastos de Administración	\$ 285.960.000	\$ 297.016.929	\$ 302.452.339	\$ 307.987.217	\$ 313.623.383
Gastos de Depreciación	\$ 64.799.000	\$ 64.799.000	\$ 64.799.000	\$ 64.799.000	\$ 64.799.000
Gastos de Ventas	\$ 160.567.403	\$ 168.692.113	\$ 177.227.934	\$ 186.195.668	\$ 195.617.168
Utilidad Operacional	\$ 18.724.320	\$ 26.405.271	\$ 40.613.854	\$ 55.716.955	\$ 71.763.049
Gastos Financieros	\$ 25.496.343	\$ 20.397.074	\$ 15.297.806	\$ 10.198.537	\$ 5.099.269
Utilidad Gravable	-\$ 6.772.023	\$ 6.008.196	\$ 25.316.048	\$ 45.518.417	\$ 66.663.780
Impuestos	\$ 0	\$ 1.982.705	\$ 8.354.296	\$ 15.021.078	\$ 21.999.048
Utilidad Neta	-\$ 6.772.023	\$ 4.025.492	\$ 16.961.752	\$ 30.497.340	\$ 44.664.733

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a nuestro pronóstico de ventas lo hemos desplegado de la siguiente manera: en el primer año tendremos un comportamiento similar al que hemos logrado tener en las iteraciones ya que por suerte es un modelo que hemos logrado probar durante más de dos años y que para escalar estamos planteando este nuevo modelo de producción teniendo en cuenta el proceso ya descrito de innovación con espíritu de impacto social. El año se comporta particularmente con dos

picos representativos y es en abril y diciembre en donde el turismo en la zona aumenta considerablemente. Esta región tiene en semana santa una vinculación especial de la llegada de familiares de los residentes y en donde se hacen diferentes eventos religiosos que congregan un gran número de personas. Por su parte, en diciembre se tiene la particularidad de la ruta navideña en la que los turistas disponen de casi 20 días para visitar los pueblos aledaños de la región y ver pesebres y disfrutar las vacaciones. Por lo anterior, son unos meses donde presentamos el mejor desempeño de las ventas y que es muy superior a los demás meses en los que se torna más regular la venta.

6. Plan de operaciones

6.1. Producción

De acuerdo con lo informado en la parte técnica, contaremos con una producción en crecimiento. Esto se debe a que, según las ventas realizadas, necesitamos asumir mayores compromisos con los clientes, garantizando la seguridad en la venta. Por ello, iniciaremos con 15 aliados productores, comenzando con la adecuación de galpones y la compra de todos los elementos necesarios para asegurar el éxito de la producción.

El proceso comenzará con la solicitud de pollos en etapa de incubación, así como la compra de cascarilla de arroz y los primeros bultos de alimento para las tres primeras semanas. Además, realizaremos una verificación de las condiciones de los galpones como medida de control final, antes de recibir los lotes de pollos. Una vez entregados, se dará inicio al control diario del suministro de alimento, del ambiente y de la tasa de mortalidad, manteniendo un control estricto del proceso, ya que el seguimiento es una parte fundamental.

Es importante destacar que se manejará un proceso de ampliación según el crecimiento de las aves. En cuanto al volumen de producción, se proyecta un crecimiento escalonado que permitirá activar la gestión comercial y cumplir oportunamente con los compromisos de entrega. Este proceso debe ser eficiente para garantizar resultados exitosos.

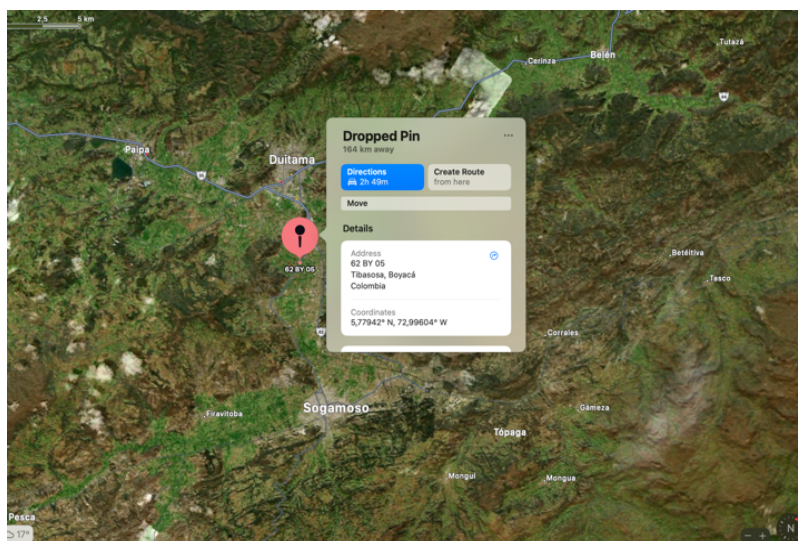
Durante el ciclo, será necesario aplicar los correctivos que surjan a partir de las novedades identificadas en los seguimientos. Si en la segunda semana no se presentan mayores inconvenientes, se procederá a comprar el alimento para las semanas 4, 5 y 6, asegurando así su disponibilidad conforme con los requerimientos. Posteriormente, en la semana 5, se deberá adquirir el alimento para las semanas 7 a 9, garantizando el suministro hasta la etapa de recogida y sacrificio.

Finalmente, se realizará el pesado general de las aves, lo cual permitirá identificar el volumen total de producción en kilos y garantizar este dato para generar la orden de pago correspondiente hacia el aliado productor.

6.2. Localización

En cuanto a la localización las operaciones principales están ubicadas en la finca Campo Hermoso ubicada en el municipio de Tibasosa en el kilómetro 8 vía Duitama Tibasosa. En ella tenemos los principales galpones, la bodega para el almacenamiento de diferentes insumos y recursos. Por consiguiente, al ser una ubicación central entre los mercados principales donde se encuentran ubicados los restaurantes lograremos abastecer de forma oportuna y eficiente a los negocios con los cuales generemos esta relación de proveedor.

Figura 25 *Ubicación Finca Campo Hermoso*



Fuente: Elaboración Propia

Figura 26 *Ubicación Finca campo hermoso 2*



Fuente: Elaboración Propia

Como el proyecto aún no ha iniciado, en un radio máximo de 30 kilómetros alrededor de la finca Campo Hermoso buscaremos incentivar la vinculación de aliados productores que comiencen a integrarse al modelo. Actualmente, hemos conversado con cuatro personas que han manifestado gran interés en pertenecer al proyecto; sin embargo, es importante destacar que no podremos asumir ningún compromiso hasta que no contemos con el desarrollo de los cuartos fríos y la bodega de almacenamiento con sus respectivos sistemas de refrigeración.

6.3. Costos

Con respecto a los costos, es importante señalar que el principal gasto en la etapa inicial de operación y escalamiento de la producción avícola se enfoca en el desarrollo de un espacio destinado al almacenamiento y distribución del producto terminado: los pollos, los cuales serán transportados y almacenados en la ubicación previamente descrita.

Por consiguiente, tenemos unos gastos administrativos que corresponden al grupo de personas que van a estar vinculadas con los gastos de la planta de personal que corresponde a los salarios de las personas que están gestionando el negocio.

Tabla 11 Información de gastos administrativos

ADMINISTRATIVO			
Colaborador	Cantidad	Salario	Total
GERENTE	1	\$ 5.000.000	\$ 4.500.000
CONTADOR	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
MARKETING	1	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1	\$ 2.130.000	\$ 2.130.000
DIRECTOR COMERCIAL	1	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000
SUBTOTAL			16.230.000
		ANUAL	194.760.000

Fuente: Elaboración propia

La planta administrativa estaría causando unos gastos administrativos de 195 millones de pesos anuales considerando el volumen de producción y distribución de estos.

De igual forma tenemos los gastos administrativos relacionados con la supervisión de la operación. Estos gastos se ven reflejados a continuación en cuanto a lo que refiere a salarios del personal.

Tabla 12 *Gastos administrativos en planta y bodega*

SALARIOS PLANTA PRODUCCIÓN			
Colaborador	Cantidad	Salario	Total
OPERARIOS	1	2.000.000	2.000.000
OPERARIO ALMACEN	1	2.000.000	2.000.000
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN (veterinario)	1	3.600.000	3.600.000
SUBTOTAL SALARIOS PLANTA DE PRODUCCIÓN			7.600.000
		ANUAL	91.200.000

Fuente: Elaboración propia

Se generan así de forma anualizada un total de 91 millones en la supervisión y gestión del proceso de planta de almacenamiento. El objetivo de este es lograr controlar la planta de almacenamiento referente a los cuartos fríos, alistamiento de despacho y recepción de devoluciones.

Adicionalmente tenemos la descripción de los costos de producción de un galpón de 100 pollos, ejercicio que realizamos para poder aumentar y disminuir en las iteraciones el cálculo y la planeación del gasto en la ejecución de estas.

Como se puede observar en la siguiente tabla podemos ver los insumos que necesitamos para la producción de un lote de 100 pollos garantizando un peso de mínimo 6 libras en un tiempo aproximado de 55 a 62 días, obteniendo un resultado de costo unitario de 25,407.

Tabla 13 *Costos producción lote de 100 pollos*

ALIMENTACIÓN Y CUIDADO					
DESCRIPCIÓN	POLL OS	BULT/LITRO/U D	PRECIO	TOTAL	U/D
Pollos ROSS 308	100		\$3.200	\$320.000	\$3.200
ALIMENTACIÓ N	100	15	\$1.574.000	\$1.574.000	\$15.740
AGUA	100	250	\$800	\$200.000	\$2.000
CASCARILLA	100	3	\$16.000	\$48.000	\$480
PROCESAMIE NTO	100	100	\$3.000	\$300.000	\$3.000
CUIDADO	100	1	987	98.700	987
SUBTOTAL				\$2.220.700	\$25.407

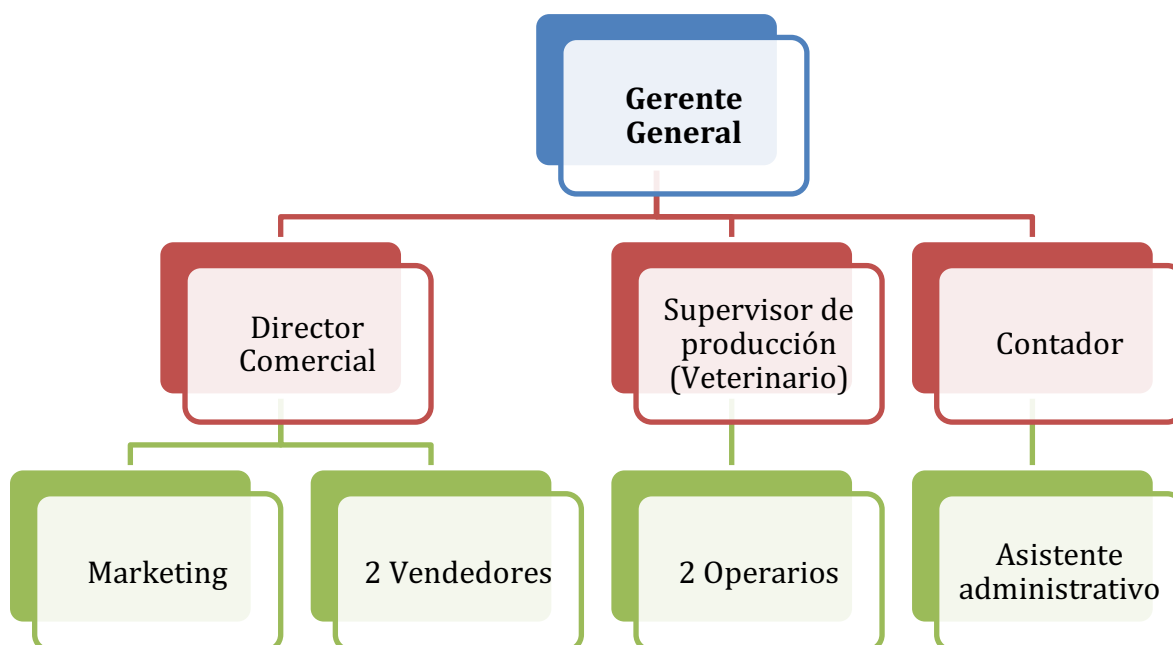
Fuente: Elaboración propia

Estos son los elementos esenciales que consideramos en la puesta en marcha que necesitaríamos como MVP para poder operar y lograr el escalamiento de la producción que requerimos.

6.5. Personal

Es necesario tener en cuenta, en relación con este aspecto, variables como las siguientes:

Figura 27 Organigrama Ecolavi



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la planta administrativa, todos los cargos con excepción del supervisor de producción y los dos operarios desarrollarán su trabajo de forma no presencial. Estos últimos tendrán labores en campo, visitando a los aliados productores. Es importante que este esquema se implemente correctamente, ya que las visitas y el acompañamiento son fundamentales para el desarrollo exitoso de los lotes productivos. Por consiguiente, se adjuntan las descripciones básicas de los cargos requeridos, de acuerdo con el organigrama.

Tabla 14 Descripción del cargo Gerente General

Cargo	Gerente General
Profesión	Administrador de Empresas
Descripción del cargo	
Desarrollar la planificación estratégica del negocio direccionando y creando las pautas para el correcto funcionamiento de la empresa	
Direccionar los recursos y coordinar las operaciones de las áreas optimizando la productividad del negocio.	
Gestionar el talento realizando actividades que motiven el mejor desempeño y crecimiento de los colaboradores a través del liderazgo	
Evaluar el desempeño de la producción a través del seguimiento de las actividades y el comportamiento de los aliados productores	
Controlar el desempeño del negocio a través del comportamiento de los indicadores corrigiendo el comportamiento de lo que sea necesario.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15 Descripción del cargo Director Comercial

Cargo	Director Comercial
Profesión	Comunicación- administración

Descripción del cargo	
Diseñar y crear las estrategias comerciales para conseguir los retos de ventas	
Gestionar y buscar la expansión de la cartera de clientes de forma acelerada	
Realizar las negociaciones comerciales y establecer acuerdos con clientes potencialmente grandes	
Realizar la supervisión del equipo comercial	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16 Descripción del cargo Contador

Cargo	Contador
Profesión	
Descripción del cargo	
Realizar el registro y control de los movimientos contables de la operación de venta	
Gestionar los informes y análisis de los estados financieros	

Realizar las actividades para garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias
Realizar recomendaciones para aumentar la rentabilidad de las operaciones del negocio ajustando los presupuestos en los periodos.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17 Descripción del cargo Supervisor de Producción

Cargo	Supervisor de producción
Profesión	Zootecnista - Veterinario
Descripción del cargo	
Realizar la supervisión en campo de los procesos productivos de los aliados productores	
Gestionar las recomendaciones a los aliados productores para la mejora corrección o control de novedades de producción	
Realizar la planeación y supervisión del cumplimiento de normas de producción en los lotes activos.	
Realizar un análisis y reportes de la información recolectada para gestionar la identificación de fallas en el proceso productivo	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18 Descripción de cargo de Marketing

Cargo	Marketing
Profesión	Especialista de Marca
Descripción del cargo	
Desarrollar la identidad de marca como eje fundamental de reconocimiento en el mercado.	
Realizar el diseño de campañas de branding creando mensajes y contenido alineado a la marca.	
Realizar análisis e investigación de mercados enfocado en descubrir oportunidad de innovación en el mercado	
Coordinar el desarrollo y diseño de piezas para los eventos, campañas y demás actividades.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19 Descripción del cargo Vendedor (es)

Cargo	Vendedor
Profesión	
Descripción del cargo	

Realizar la atención a clientes regulares y nuevos gestionando las preguntas y realizando el cierre de las ventas.
Realizar ventas directas en los comercios asignados buscando el cumplimiento de las metas establecidas
Validar las necesidades del cliente en cuanto a cambios, novedades con las entregas y además información insumo para corregir novedades en el proceso
Realizar el seguimiento a las entregas de los pedidos generados

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20 Descripción del cargo Operarios

Cargo	Operarios
Profesión	
Descripción del cargo	
	Realizar las actividades de almacenamiento de acuerdo con los estándares de cadena de frío manteniendo la integridad del producto
	Realizar el alistamiento de pedidos de acuerdo con las órdenes de venta generadas semanalmente o de acuerdo con necesidad
	Realizar la limpieza y mantenimiento de las áreas y almacenamiento de acuerdo con los estándares establecidos

Cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo promoviendo el cuidado personal y de todas las personas que se involucran en operación
--

Fuente: Elaboración Propia

6.6. Inventarios

En relación con los inventarios, es importante destacar que manejaremos únicamente inventario de producto terminado para la venta. No contaremos con inventario de producto en proceso, ya que este será adquirido directamente a los aliados productores. Por lo tanto, el inventario ingresará al sistema una vez se realice el pesaje correspondiente y se emita la orden de compra al aliado productor, detallando el volumen y el precio a pagar. De esta manera, nuestro inventario será clasificado como producto terminado.

Nuestros ciclos de rotación estarán alineados con los del mercado, con un promedio estimado de 42 días. Por esta razón, estableceremos acuerdos con aliados y proveedores para definir condiciones de pago tanto para el alimento como para el producto terminado. Esta dinámica nos permitirá alcanzar una rotación aproximada de 9 veces por año, lo que garantiza un desempeño eficiente y competitivo frente a los estándares del sector.

Nuestro valor promedio de inventario en promedio mensual es de 86 millones aproximadamente en la proyección que tenemos con lo cual garantizamos la venta esperada generando flujos de compra y producción mensual asegurando un producto fresco y de alta calidad.

6.7. Proveedores

En relación con los proveedores, es importante aclarar que no realizaremos compras directas a ellos; sin embargo, actuaremos como garantes frente a la necesidad del producto y al

cumplimiento en los pagos. Inicialmente, es fundamental resaltar que actualmente hemos logrado establecer un plazo de pago a proveedores de hasta 50 días, lo cual representa una optimización significativa en el proceso.

La intención es acercarnos a este mismo plazo con los aliados productores. Si bien ya contamos con el respaldo de haber operado durante los últimos dos años, es fundamental que el proceso de compra quede debidamente formalizado en los acuerdos legales. Esto permitirá establecer claramente los compromisos y condiciones, especialmente aquellos relacionados con el cumplimiento de pagos y entregas.

En cuanto a las políticas de entrega contamos con el suministro del proveedor que pone los alimentos en los predios que se indique. Por ello es importante tener el rango de acción de los 30 km mencionados cercanos a la finca Campo Hermoso. Contamos principalmente con un proveedor que nos garantiza el 100% de alimento de acuerdo con nuestra necesidad. Sin embargo, dentro de los proveedores contamos con otros dos aliados que complementan el volumen y las variaciones de acuerdo con clima y necesidad de crecimiento. Estos dos proveedores cuentan con su transporte y también envían el producto sin costo a los predios donde se indique.

Es importante destacar que el precio de los alimentos presenta fluctuaciones derivadas, en su mayoría, de factores internacionales, especialmente por la demanda de materia prima. No obstante, estas variaciones suelen monitorearse y controlarse semanalmente, ya que durante las compras identificamos los cambios en los precios. Hemos intentado establecer garantías de precios, pero esta gestión ha resultado sumamente compleja.

Esta situación, en algunos casos, desencadena un aumento en el precio por kilo del pollo. Por tal motivo, y anticipándonos a posibles incrementos, procuramos realizar compras de alimento

para al menos dos semanas. De esta manera, garantizamos tanto la disponibilidad del insumo como una mayor estabilidad en los precios.

Finalmente, es importante destacar que nuestros proveedores son las dos casas más grandes de alimento de la zona y que nos proporcionan el alimento de mejor calidad que podemos conseguir garantizando así el mejor desempeño de los lotes y un excelente crecimiento de los animales con la disponibilidad y asesoría constante en cualquier momento.

7. Gestión y organización

La administración del negocio, durante los primeros cinco años, estará a mi cargo, ya que la implementación y el desarrollo de todas las actividades deben ser liderados directamente por mí en esta etapa inicial. En el proceso de interacción con los aliados, colaboradores y proveedores, es fundamental enfocarnos en construir una compañía sólida, responsable e innovadora, lo cual no puede ser delegado en un principio.

Como emprendedor y profesional, considero imprescindible mi presencia activa en el negocio. Al conocer parte de la operación ya ejecutada, hemos notado que es imperativo que el dueño esté presente, ya que este tipo de emprendimientos requieren un nivel de compromiso tal que garantice que las cosas sucedan.

No obstante, está contemplado que, una vez superada la fase de desarrollo, implementación y el denominado “valle de la muerte”, se designe a una persona encargada de la administración del negocio. Esto responde a una de nuestras proyecciones a largo plazo: escalar la operación a otros departamentos del país y explorar la posibilidad de exportar nuestros productos.

Si bien es cierto que pueden faltar las personas en algún momento en específico es importante crear una matriz de back up para que algún colaborador pueda soportar la ausencia de

otro. Por consiguiente en los procesos vitales se ejecutará la capacitación del reemplazo en caso de incapacidad o retiro de la persona.

8. Gastos de inicio y capitalización.

Los gastos de inicio y capitalización del negocio son los siguientes: para un plan de inversión se necesita un capital inicial de 901.716.207 COP con lo cual lograremos realizar las compras de los equipos de almacenamiento necesarios para cubrir el almacenamiento del producto que llegará de forma escalonada a la bodega.

Este dinero será suministrado de la siguiente forma en la composición accionaria que buscamos para el negocio: un préstamo bancario por el valor de \$254.963.430 COP para garantizar el pago a proveedores que refiere al inventario adquirido a los aliados productores para el periodo de los 12 meses y adicionalmente una inversión por parte de las personas que seríamos los socios de acuerdo con la siguiente distribución aportando al negocio con recursos propios el valor representativo al porcentaje del negocio y de acuerdo a la participación de actividades del negocio.

Tabla 21 *Aporte de capital por socio*

Total aporte de capital	\$	541.029.724
Camilo Andres Rojas Tobo 40%	\$	216.411.890
Nohora Isabel Tobo Vargas 30%	\$	162.308.917
Maria Paula Giraldo 30%	\$	162.308.917

Fuente: Elaboración propia

9. Plan financiero

Se realizó un análisis con la perspectiva de valorar la empresa teniendo en cuenta un valor presente. Por consiguiente, en el ejercicio se identifica un valor presente para la viabilidad del proyecto y para año 6 un valor presente de 257.699.183 COP positivo. Por lo anterior encontramos que el proyecto en términos financieros es viable.

Tabla 22 Resumen de flujo de caja libre y Valor presente neto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad operativa (EBIT)	\$ 18.724.320	\$ 26.363.724	\$ 40.571.547	\$ 55.673.873	\$ 71.719.179
(-) Impuestos operativos	\$ 6.179.026	\$ 8.700.029	\$ 13.388.610	\$ 18.372.378	\$ 23.667.329
(+) Depreciación y amortizaciones	\$ 64.799.000	\$ 64.799.000	\$ 64.799.000	\$ 64.799.000	\$ 64.799.000
(=) Flujo operativo	\$ 77.344.294	\$ 82.462.695	\$ 91.981.936	\$ 102.100.495	\$ 112.850.850
(-) Incremento en el capital de trabajo neto operativo	\$ 148.003.155	\$ 18.398.955	\$ 8.419.947	\$ 8.845.996	\$ 9.293.603
(-) Incremento en los activos fijos	\$ 647.990.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(=) Flujo de caja libre (operativo)	-\$ 718.648.860	\$ 64.063.740	\$ 83.561.990	\$ 93.254.499	\$ 103.557.247
Deuda \$	\$ 203.970.744	\$ 152.978.058	\$ 101.985.372	\$ 50.992.686	\$ 0
Patrimonio \$	\$ 534.257.702	\$ 538.255.357	\$ 553.389.818	\$ 576.238.261	\$ 607.162.787
suma de la estructura de capital	\$ 738.228.446	\$ 691.233.415	\$ 655.375.191	\$ 627.230.947	\$ 607.162.787
Ke					
Kd	\$ 257.699.183	\$ 998.434.850	\$ 1.021.363.832	\$ 1.028.526.921	\$ 1.028.609.639
WACC	8,57%	8,71%	8,88%	9,07%	9,29%
Índice WACC	8,91%				
Valor presente para viabilidad del proyecto	\$ 257.699.183				

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a otro elemento que tuvimos en cuenta es que el costo de capital (WACC) es eficiente pues es inferior al 10% lo cual nos permite inferir que la asignación de recursos desde el punto de vista financiero es adecuada pues el costo de capital por operar el negocio no es superior a un préstamo. Por lo anterior, en una primera fase este ratifica la viabilidad del negocio.

10. Riesgos y supuestos críticos.

10.1. Riesgos y supuestos

Actualmente en los testeos realizados al proyecto y modelo de economía colaborativa este nace por la necesidad de tener mayor capacidad de producción y por la pérdida de opciones de venta. Esto debido también a que no contamos con una producción estable y constante, aunque podemos aumentar los niveles de producción.

En nuestro caso, sabemos que el producto que vamos a ofrecer es un commodity; sin embargo, también hemos observado cómo la industria ha evolucionado, presentando el producto en diferentes formatos y con la adición de nuevos sabores. Por esta razón, creemos que hemos logrado desarrollar propuestas novedosas para la venta de carne de pollo, tales como paquetes empacados al vacío para personas solteras y brochetas listas para eventos familiares y empresariales. Las pruebas realizadas y la buena aceptación del producto han sido fundamentales.

En este sentido, bajo un modelo de competencia basado en la innovación, la investigación realizada nos ha permitido identificar opciones que, a futuro, podrían permitirnos competir con fuerza e incluso posicionarnos como tendencia y referente en nuevas propuestas. Este es precisamente el aspecto que estamos abordando con el cambio en el modelo de trabajo junto a los aliados productores. A través de esta colaboración, buscamos alcanzar los niveles de producción necesarios para suplir la demanda generada durante los dos años de interacción con el mercado. De este modo, no solo esperamos compensar las ventas que hemos dejado de realizar, sino también escalar el proyecto a un nivel mucho más alto.

11. Beneficios a la comunidad

11.1. Impacto en el desarrollo económico

En cuanto al empleo vemos en el desarrollo y cálculo de la nómina propuesta para el proyecto que este va a generar más de 10 empleos directos. Estos se van a generar en función de la cantidad de nivel de producción y a medida que la implementación esté completa en el primer año este proyecto debería contar al cierre de los primeros 6 meses con la planta administrativa contratada y la operativa al cierre del primer año.

En cuanto al apoyo a las empresas, economías locales y proveedores podemos inferir que el impacto a las empresas locales no es tan relevante sin embargo a la economía local y proveedores podemos ver que tendrán un incremento en sus ingresos por la necesidad mensual de alimento e insumos. Adicionalmente, con los proveedores queremos tener una relación muy estrecha de colaboración y aprendizaje para que el desarrollo de información contribuya al aumento de conocimiento ante la producción avícola.

11.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad

La comunidad se verá impactada de varias formas principalmente en la calidad de vida de las personas en cuanto a elementos como los espacios físicos, alimentación de las personas, seguridad, capacidad de compra, estudio y en general aspectos a los que le apuntamos mejorar en la comunidad. Por medio del proyecto se busca ser un socio económico de los aliados, puesto que al mejorar la calidad y cantidad de los ingresos familiares las personas van a poder aumentar su capacidad adquisitiva motivando el desarrollo general de su entorno.

11.3. Desarrollo humano

Este proyecto tiene como propósito impactar de manera directa a más de 30 familias. Al lograr su desarrollo e implementación, más de 30 aliados productores podrán diversificar sus ingresos o ingresar a una etapa productiva. En este sentido, el impacto no solo será de carácter social, sino también en términos de desarrollo regional, ya que estaríamos vinculando a personas en etapa productiva con una economía en crecimiento.

Es fundamental resaltar que este es un proceso pensado para brindar libertad a las personas, permitiéndoles emprender de una manera que les genere mayores oportunidades de desarrollo tanto para ellos como para sus familias. Adicionalmente, el impacto positivo se extenderá más allá de las familias vinculadas directamente: proveedores, trabajadores, el sector transporte y el sector comercial también verán un incremento en su actividad, lo cual contribuirá a mejorar la calidad de vida en general de la región.

12. Desarrollo plan Implementación y retos a afrontar

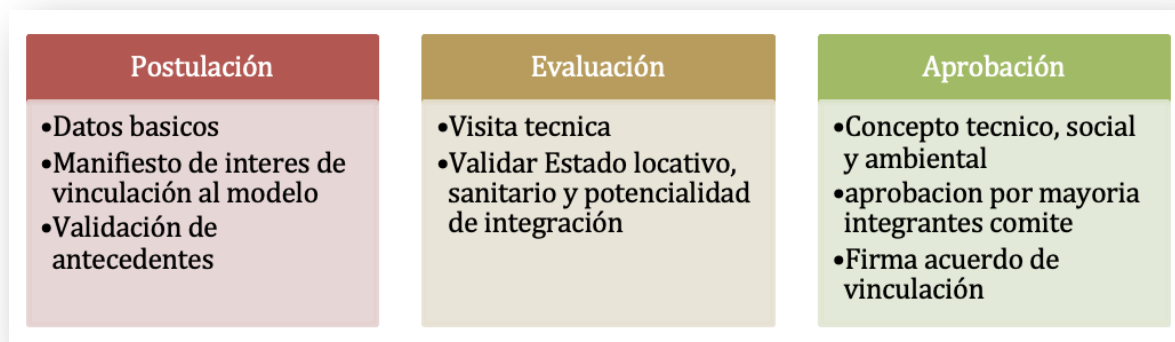
De acuerdo con lo mencionado en la validación del proyecto donde se indicó que, usando la economía colaborativa como método de expansión de la producción, se definió que daremos inicio con el modelo vinculando inicialmente a 2 asociados con el objetivo de dinamizar nuestro modelo de producción. Logramos ajustar las novedades encontradas y relacionadas en el presente documento con el aseguramiento de un procedimiento estándar de alimentación, suplementación y vacunación con el que nuestros primeros dos asociados tendrán una mayor certeza en el desarrollo de su primer lote y una posibilidad de lograr muy buenos resultados desde el inicio.

Nuestro principal objetivo en el plan de implementación es vincular, como ya se mencionó anteriormente, a 15 asociados por mes, con el fin de alcanzar un total de 30 asociados inscritos en el proyecto. Sin embargo, debemos ser conscientes de que la implementación y vinculación de los asociados es un proceso que se construirá progresivamente mes a mes y que, aunque desearíamos tener desde el inicio, representa un reto.

Aun así, lograr vincular al menos dos asociados en los primeros meses permitirá recopilar información, documentar los casos y mostrar sus resultados exitosos. Esto será clave para presentar el proyecto a potenciales nuevos asociados. Cabe destacar que contamos con una comunidad con gran potencial para convertirse en parte del proyecto, pero es necesario demostrar resultados excelentes y comunicarlos adecuadamente. Solo así lograremos motivar a las personas que nos rodean a realizar el proceso de vinculación.

Bajo esta premisa hemos definido que necesitamos un proceso de vinculación formal para adherirse al modelo de economía colaborativa. Hemos definido que el proceso debe contener unas etapas que permiten poder obtener datos de las personas interesadas, evaluar a los interesados con sus espacios locativos y finalmente la aprobación o negación a la vinculación siendo rigurosos en establecer los criterios que ayuden al modelo a generar una tendencia clara al éxito.

Figura 28 *Proceso de Vinculación*



Fuente: Elaboración Propia

Una vez se cumple con el proceso de vinculación y la firma del acuerdo, el asociado debe cumplir con los aportes correspondientes. Estos se dividen en tres roles:

1. Rol locativo: disponer de un espacio que pueda ser adecuado para el proceso de producción.
2. Rol económico: realizar un aporte de \$400.000 al fondo rotatorio.
3. Rol de trabajo: encargarse del cuidado de los pollos y participar activamente en las reuniones de experiencia, en las cuales se compartirán buenas prácticas, retos enfrentados y situaciones negativas. Estos espacios permitirán construir colectivamente aprendizajes útiles que alerten a los asociados sobre posibles eventualidades en los diferentes lotes de producción.

Adicionalmente, para nuestros dos asociados que se encuentran en etapa de postulación, hemos definido un panorama basado en una estructura de deberes y derechos. Esta base quedará descrita en el acuerdo de aprobación mediante un reglamento de asociados.

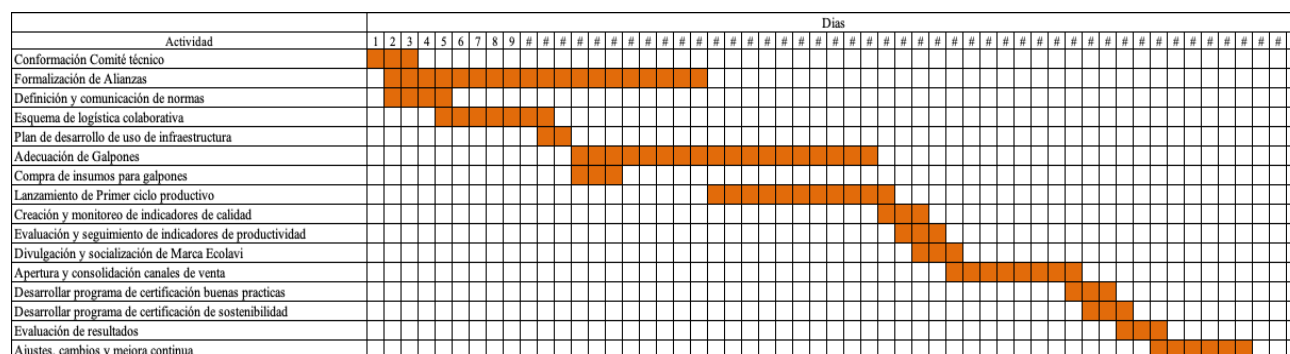
Dicho reglamento no solo contempla los derechos y deberes de los asociados, sino que también establece normas claras y precisas que nos permitirán evaluar su comportamiento. Estas normas están orientadas a fomentar relaciones sanas y sólidas entre los asociados, promoviendo una atmósfera de respeto, sentido de pertenencia y responsabilidad.

Este modelo contribuirá significativamente al crecimiento del proyecto, su formalización y consolidación como una iniciativa pionera en el desarrollo económico, social y ambiental de la región.

En nuestro modelo tenemos un eje principal con el modelo de fondo rotatorio en el cual los recursos los vamos a destinar a la compra colectiva de insumos como alimento balanceado, vacunas, materiales del galpón como comederos y bebederos automáticos. Este fondo rotatorio nos va a permitir también realizar mesas de trabajo para buscar concertar con la gobernación y alcaldía una vez esté formalizado el modelo y los asociados estén vinculados a la inversión económica en el modelo por parte del gobierno ya que actualmente existen incentivos para el desarrollo rural y la construcción de modelos económicos sostenibles.

En consecuencia, una vez logremos la vinculación exitosa de los dos asociados iniciales daremos inicio a las siguientes fases de acuerdo con este cronograma de Gantt el cual nos dará la pauta para ir cumpliendo las etapas de la implementación y desarrollo del modelo de economía colaborativa para lograr el objetivo de escalar la producción.

Figura 29 Cronograma de Gantt inicio Implementación de proyecto



Fuente: Elaboración Propia

De igual forma de acuerdo con este contexto es importante destacar que el comité técnico actual está conformado ya por los socios que realizaríamos la inversión para desarrollar el proyecto y en este momento nos encontramos ya con la formalización de las alianzas en la cual estará la implementación del formato de vinculación que se adjuntará en los anexos permitiendo ver nuestras dos primeras alianzas ya formalizadas.

En relación con lo anterior el desarrollo de los documentos base en su primera construcción se firmarán una vez el comité haya aprobado la revisión de los postulantes. Por consiguiente, se deberá tener para poder iniciar con el desarrollo productivo lo siguiente:

- Firmado el Acuerdo de alianza productores ECOLAVI
- Firmado el reglamento de aliado ECOLAVI
- Firmado el checklist de adecuación y verificación de galpón ECOLAVI
- Asistencia a capacitaciones preliminares de producción avícola ECOLAVI
- Comprobante de aporte económico ECOLAVI.

Una vez se haya completado la firma de los documentos procederemos a dar inicio a la compra de los primeros dos lotes de 200 pollos con lo cual sumaremos esta producción a la base a la cual debemos llegar como parte fundamental de la búsqueda de los objetivos claros actualmente. Esto se sumaría a la actual producción propia con la que contamos en este momento que es de 800 pollos logrando así completar la producción bimestral de 1200 pollos. Con esta producción empezaremos a construir un modelo que vincula la economía colaborativa como modelo de escalar un volumen de producción solucionando así de forma innovadora el problema mencionado ya anteriormente en el proyecto con respecto a la consecución de personal permitiendo generar un impacto positivo a nivel social y económico.

Una vez se lance el primer ciclo con los aliados productores, será fundamental realizar un seguimiento constante a los indicadores de gestión de producción, con el fin de efectuar los ajustes y correcciones necesarios. Por ejemplo, si el nivel de merma supera lo esperado, deberán aplicarse medidas correctivas e investigar la causa del incidente, con el objetivo de mitigar cualquier posible pérdida.

Como parte final del proceso de implementación, se contempla un aspecto clave: la logística de entrega del lote. Esta se llevará a cabo en el predio de cada aliado, donde se verificará el estado de los animales, su peso y la cantidad entregada. Con esta información se elaborará una boleta de compra, la cual funcionará como garantía de que el primer lote ha sido finalizado correctamente. Esta boleta será considerada la factura de venta correspondiente al lote entregado.

En esta parte que corresponde al desarrollo de la etapa final que tiene que ver con la entrega del producto a clientes, facturación, cartera y logística inversa tenemos unos retos importantes pues en cuanto a la entrega de productos a clientes debemos garantizar un proceso de inspección

final para que el producto cumpla después del sacrificio con las mismas características del producto que sale directamente de la finca Campo Hermoso.

Así mismo, debemos realizar un ajuste en cuanto al nivel de financiamiento de los cuartos fríos que nos ayude a garantizar el almacenamiento del producto. Esto se realizará mediante la solicitud de un préstamo bancario a través de hipoteca del predio con el banco agrario una vez se finalice mis procesos de estudio los cuales deben concluir antes de poder iniciar la construcción y desarrollo locativo de los cuartos fríos y centro de distribución de ECOLAVI.

Adicional a los elementos de carácter administrativo, enfrentamos dos retos que comprometen directamente la producción y el éxito del modelo. Uno de los más importantes es que un mal manejo de los lotes puede llevar a la pérdida total de la producción, situación que ya hemos experimentado en el pasado durante nuestros propios procesos. Esta experiencia nos permitió establecer el estándar de producción que hoy manejamos.

Sin embargo, dado que ahora la producción estará en manos de nuestros aliados, es fundamental ser rigurosos en el desarrollo, capacitación y control de los procedimientos que ellos deberán implementar en el día a día. Por esta razón, el seguimiento y acompañamiento continuo será crucial. Aun así, reconocemos que se trata de un reto considerable, pues el éxito depende directamente de la correcta aplicación de todos los lineamientos establecidos en nuestro estándar de producción avícola.

El segundo de los retos que tenemos contemplado es la dificultad en el comportamiento y cohesión de los aliados productores en esta etapa inicial. Queremos garantizar que el modelo resista y se comporte como una guía clara de trabajo con reglas, normas y capacitaciones de alto

nivel que le permitan a los aliados productores tener las herramientas claras de solución de conflictos, de apoyo entre ellos en cuanto a las dudas, consejos, mejora continua de los procesos y a nosotros como líderes del modelo a tener un panorama claro y preciso en la toma de decisiones. Esto con el fin de asegurar que no haya dudas en lo que corresponde a los deberes y derechos de los aliados y las consecuencias que implica el incumplimiento de la norma.

Un reto adicional es la deserción que se puede generar a partir de las diferentes variables del modelo. Sin embargo, lo que buscamos en nuestro modelo es que las personas encuentren una comunidad de desarrollo que, a través de un modelo justo a nivel social y económico, les permita también decir “no” de forma transparente. Por ello, este modelo contempla variables que permiten tanto una salida temprana como una salida final, en caso de no querer continuar con el desarrollo del proceso. Aquí se deben tener en cuenta muchos factores, como el tiempo de capacitación, el conocimiento compartido y el tiempo y esfuerzo invertido por parte de nuestro equipo en la gestión de los lotes de producción. No obstante, esto estará claramente expuesto en el formato de vinculación y en el reglamento, como forma de permitir que los aliados puedan decir de manera formal “no sigo adelante”, pero garantizando al modelo un proceso claro para el cierre de los aliados que no deseen pertenecer más a ECOLAVI.

Es de mencionar que esta etapa de implementación dará inicio el 1 de agosto de 2025 con gestión y aplicación del cronograma. Es importante contar con el adelanto de tareas de verificación y acompañamiento de adecuaciones físicas, visitar los predios, solicitar los documentos y la información, para así perfeccionar los procedimientos de vinculación y desarrollo de la etapa inicial para tener a principio de año 2026 los 30 asociados y dar inicio al desarrollo del proyecto de forma completa.

Finalmente, al tener el grupo completo podremos adquirir compromisos de venta con clientes potenciales que hoy en día nos hemos visto en la obligación de dejar pasar pues, como ya mencionamos, este modelo se crea con base en la necesidad de aumentar la producción sin la necesidad de contratar empleados directos de producción y, por el contrario, contar con el enfoque de vinculación de aliados productores impactando social y económicamente a las personas de la región.

En conclusión, tenemos muchísimos retos, pero los principales para sobrepasar las barreras iniciales están contemplados y ya mencionados anteriormente. Sabemos que este modelo de producción avícola es innovador y de inclusión social por lo cual representa una oportunidad para las personas de la región. Mejoraremos la calidad de vida de los pequeños productores y a través del trabajo conjunto entregaremos al mercado un producto competitivo. Tenemos un compromiso de trabajar por la correcta organización y ejecución del proyecto que nos permita confirmar una red efectiva construyendo por medio de la confianza un modelo viable financieramente y con excelencia en el acompañamiento técnico de todos los integrantes de la red de economía colaborativa ECOLAVI.

Referencias bibliográficas

Alfonso Sánchez, R (2016) Economía colaborativa: Un nuevo mercado para la economía social; en ECONOMÍA COLABORATIVA: UN NUEVO MERCADO PARA LA ECONOMÍA SOCIAL Pag 8

Comisión Europea (2016): Una agenda Europea para la economía colaborativa <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0356&qid=1570615925845&from=IT>

COM(2016) 356 final, Bruselas 2.6.2016, Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo al Comité Económico y Social europeo y al Comité de las Regiones.

FENAVI. (2025). <https://fenavi.org/>

Hernandes M.A. y Moreno, M (s.f.). Tecninotas: Manejo y reutilización de la cama en la producción de pollo de engorde. <https://italcol.com/tecninotas/>

Hernandes M.A. y Moreno, M (s.f.). Tecninotas: Agua y alimento: Aseguradores del éxito en la crianza del pollo de engorde. <https://italcol.com/tecninotas/>

Hernandes M.A. y Moreno, M (s.f.). Tecninotas: Factores que influyen en la calidad de la carne de pollo y estrategias de diferenciación en el mercado a través de la pigmentación. <https://italcol.com/tecninotas/>

ICA, (13 de noviembre 2014), *Resolución 003652*, “por medio de la cual se establecen los requisitos para la certificación de granjas avícolas bioseguras de engorde y se dictan otras disposiciones”.

<https://fenavi.org/wp-content/uploads/2018/04/RESOLUCION-3652-DE-2014-1.pdf>

INVIMA. (2020) *Resolución N° 2020037814 del 04 de noviembre de 2020 Establecen los lineamientos para la emisión del concepto sanitario de plantas de beneficio, desposte y desprese por parte del Invima y para el expendio, distribución, almacenamiento y transporte de carne y/o productos cárnicos comestibles por parte de los entes territoriales de salud y se dictan otras disposiciones.*
<https://www.invima.gov.co/sites/default/files/alimentos-y-bebidas-alcoholicas/2023-10/resoluci%C3%B3n%202020037814%20%20.pdf>

Italcol. (2025). <https://italcol.com/>

INVIMA. 2015. Resolución No 2015025417 del 30 de junio de 2015. *Por el cual se adopta y reglamenta el uso de marca de certificación para distinguir los productos de consumo humano que cuentan con inspección oficial permanente en plantas de beneficio animal.*
https://fenavi.org/wpcontent/uploads/2019/02/Resolucion_2015025417_2015.pdf

Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural y Ministerio de salud y protección social. (2013) Resolución número 003753 de 2013 *por la cual se definen los lineamientos técnicos para la formulación de planes de acción de inspección, vigilancia y control de carne y productos cárnicos comestibles a lo largo de la cadena y se dictan disposiciones.*
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%203753%20de%202013.pdf

Ministerio de agricultura. (2025). <https://www.minagricultura.gov.co/atencion-ciudadano/preguntas-frecuentes/Paginas/Apoyos-Directos.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2012). Decreto 2270 de 2012. *Por el cual se modifica el Decreto 1500 de 2007, modificado por los Decretos 2965 de 2008, 2380, 4131, 4974 de 2009, 3961 de 2011, 917 de 2012 y se dictan otras disposiciones.*

https://fenavi.org/wpcontent/uploads/2019/02/DECRETO_2270_DEL_02_DE_NOVIEMBRE_DE_2012.pdf

Pallares Villegas, Z. (2021). Asociatividad empresarial estrategia para la competitividad (Vol. 2). Bogotá, Colombia: Fondo editorial nueva empresa.

<https://incubarhuila.co/books/asociatividad-empresarial-estrategia-para-la-competitividad/>

Anexos

Anexo A. Resolución 003652, “por medio de la cual se establecen los requisitos para la certificación de granjas avícolas bioseguras de engorde y se dictan otras disposiciones”.

Anexo B. Resultados de Encuesta de PAE – Comercializadores de Pollo.

Anexo D. Documento análisis financiero