

Universidad del Rosario



Plan de mejora para la empresa Granja Santa Mónica A&S

Trabajo de grado

Autores:

Valeria Acosta Urbina

Juanita López Medina

Natalia Suárez Covelli

Eliana Vanessa Vargas Rubiano

Bogotá D.C.

2023

Universidad del Rosario



Plan de mejora para la empresa Granja Santa Mónica A&S

Trabajo de grado

Autores:

Valeria Acosta Urbina

Juanita López Medina

Natalia Suárez Covelli

Eliana Vanessa Vargas Rubiano

Tutor:

Luz Andrea Pinzón Alemán

Programa:

Administración en Logística y Producción

Marketing y Negocios Digitales

Bogotá D.C.

2023

### **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Plan de mejora para la empresa Granja Santa Mónica A&S”, en la opción de grado de Programa Avanzado de Dirección de Empresas 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 trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Valeria Acosta Urbina

Juanita López Medina

Natalia Suárez Covelli

Eliana Vanessa Vargas Rubiano

### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

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

Valeria Acosta Urbina

Juanita López Medina

Natalia Suárez Covelli

Eliana Vanessa Vargas Rubiano

## Tabla de Contenido

Glosario.....	9
Resumen.....	10
Abstract.....	11
1. Introducción.....	12
1.1. Granja Santa Mónica A&S.....	13
2. Análisis.....	15
2.1. Análisis del sector.....	15
2.2. Análisis de tendencias.....	17
2.3. Análisis de competidores.....	19
2.4. Análisis de mercado.....	21
3. Presentación del Modelo de Negocio.....	22
3.1. Lean Canvas.....	22
3.2. Buyer persona.....	23
4. Diagnóstico de la Compañía.....	24
4.1. Comercial.....	25
4.2. Mercadeo.....	25
4.3. Financiero.....	29
4.4. Administrativo.....	30
4.5. Producción.....	30
4.6. Servicio.....	31
5. Análisis DOFA cruzado.....	32
5.1. Estrategias FO - Fortalezas para aprovechar oportunidades.....	32
5.2. Estrategias DO - Superar debilidades aprovechando oportunidades.....	33
5.3. Estrategias FA - Fortalezas para evitar amenazas.....	34
5.4. Estrategias DA – Mecanismos para enfrentar tanto debilidades como amenazas.....	35
6. Matriz ERIC.....	35
7. Plan de mejora usando el embudo de ventas.....	37
7.1. Embudo de ventas.....	37
7.2. Plan de mejora.....	38
7.3. Cargos y posiciones.....	39
8. Estrategias y tácticas por cada etapa del embudo.....	40

8.1. Etapa TOFU .....	41
8.2. Etapa MOFU .....	44
8.3. Etapa BOFU .....	46
9. KPI'S enfocados en cada etapa del embudo de ventas.....	48
9.1. Tasa de entrada.....	49
9.2. Tasa de retención de clientes.....	49
9.3. Costo de adquisición de clientes .....	50
9.4. Aumento de ingresos mensuales .....	50
9.5. Tasa de retorno de la inversión .....	50
9.6. Coste por lead.....	51
10. Proyección de ventas .....	51
11. Estado PYG de la empresa .....	55
12. Conclusiones.....	59
Bibliografía .....	60

## Tabla de Figuras

Figura 1. Tabla nutricional del huevo .....	13
Figura 2. Logo e imagen de Granja Santa Mónica A&S .....	15
Figura 3. PIB avícola 2021-2023p .....	18
Figura 4. Producción avícola .....	18
Figura 5. Producción de huevo .....	19
Figura 6. Lean Canvas .....	23
Figura 7. Buyer persona .....	24
Figura 8. Instagram de Granja Santa Mónica A&S .....	26
Figura 9. Facebook de Granja Santa Mónica A&S.....	27
Figura 10. Página Web de Granja Santa Mónica A&S 1 .....	28
Figura 11. Página Web de Granja Santa Mónica A&S 2.....	28
Figura 12. DOFA Cruzado.....	32
Figura 13. Matriz ERIC .....	36
Figura 14. Embudo de ventas.....	38
Figura 15. Organigrama .....	40
Figura 16. Mockup página web (Inicio) .....	41
Figura 17. Mockup página web (Sobre nosotros) .....	42
Figura 18. Mockup página web (Contáctanos) .....	42
Figura 19. Mockup publicación (Instagram y Facebook) .....	43
Figura 20. Mockup historia (Instagram, Facebook y WhatsApp) .....	44
Figura 21. Mockup página web (¿Qué ofrecemos?) .....	45
Figura 22. Mockup video (Página web y redes sociales).....	45
Figura 23. Mockup página web (Canal de suscripción) .....	46
Figura 24. Mockup página web (Carrito) .....	47
Figura 25. Mockup conversación (WhatsApp) .....	48
Figura 26. Información base .....	52
Figura 27. Participación en ventas por tipo de producto .....	52
Figura 28. Nivel de ventas 2023 .....	53
Figura 29. Proyección de ventas 2024 .....	54
Figura 30. Participación mensual.....	54
Figura 31. Proyección de ventas 2024 .....	55

Figura 32. Incremento en ventas .....	55
Figura 33. Valor de insumos .....	56
Figura 34. Costos variables .....	56
Figura 35. Costos fijos .....	56
Figura 36. Gastos operacionales administrativos.....	57
Figura 37. Gastos no operacionales .....	57
Figura 38. PYG 2024 .....	58

## Glosario

**KPI:** Las siglas KPI provienen de los términos en inglés *Key Performance Indicators*, cuya traducción al español es “indicadores clave de rendimiento”. Los KPIs son las variables, factores y unidades de medida que se necesitan para generar una estrategia de mercado. Son herramientas que permiten medir la eficacia y la productividad de determinadas acciones, con el fin de saber si se están cumpliendo los objetivos establecidos por la empresa. (Santander Universidades, 2022)

**Buyer persona:** Es la representación ficticia de tu cliente ideal. Está basada en datos reales sobre el comportamiento y las características demográficas de tus clientes, así como en una creación de sus historias personales, motivaciones, objetivos, retos y preocupaciones. (Siquiera, 2023)

**PYG:** El modelo PYG (modelo pérdidas y ganancias), determina los resultados financieros de la empresa en un periodo específico. Es uno de los documentos más importantes que todo negocio debe realizar para conocer la salud del proyecto. (Santaella, 2022)

**Call to action:** En traducción literal, significa “llamada a la acción” muy común es sitios web, correos electrónicos y anuncios, indicando al usuario lo que debe hacerse. (Siquiera, 2020)

## Resumen

Actualmente en el mercado colombiano se encuentra una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas que buscan incrementar su participación en el mercado.

El presente trabajo expone el desarrollo de un plan de mejora para la empresa Granja Santa Mónica A&S, la cual ha sido objeto de estudio a lo largo del segundo semestre del año 2023. Esta se dedica a la producción y comercialización de huevos en Bogotá, Colombia desde 1998, ofreciendo a pequeñas y medianas empresas un producto de alta calidad y con un precio accesible.

Se realizó el análisis de diferentes factores como el sector, las tendencias, los competidores y el mercado, esto con el fin de obtener una visión amplia y completa de la industria y el entorno en que la empresa se desarrolla. Teniendo en cuenta este análisis, así como el modelo de negocio de Granja Santa Mónica A&S, se realizó un diagnóstico del desempeño de la misma en el cual se identificaron las principales oportunidades de mejora. Esto ha permitido ofrecer un plan de mejora con propuestas y estrategias óptimas para su futuro.

**Palabras clave:** Pequeñas y medianas empresas, oportunidades de mejora, plan de mejora, estrategias.

## Abstract

Currently in the Colombian market there are a large number of small and medium-sized companies seeking to increase their market share.

This paper presents the development of an improvement plan for the company Granja Santa Mónica A&S, which has been studied during the second half of the year 2023. This company has been dedicated to the production and marketing of eggs in Bogotá, Colombia since 1998, offering small and medium-sized companies a high-quality product at an affordable price.

An analysis of different factors such as the sector, trends, competitors and the market was carried out in order to obtain a broad and complete vision of the industry and the environment in which the company operates. Taking into account this analysis, as well as the business model of Granja Santa Mónica A&S, a diagnosis of the company's performance was made in which the main opportunities for improvement were identified. This has made it possible to offer an improvement plan with proposals and optimal strategies for its future.

**Key words:** Small and medium-sized enterprises, improvement opportunities, improvement plan, strategies.

## 1. Introducción

El huevo “se considera como uno de los alimentos que más se consumen en el día a día de la canasta familiar” (Equipo de Redactores Legis, 2023), esto debido a que el huevo es un producto en cual tanto la yema como la clara, tiene una gran cantidad de “proteína y vitaminas poliinsaturadas y monoinsaturadas” (Equipo de Redactores Legis, 2023), por lo tanto, se considera que es una parte fundamental en la dieta nutricional y base importante para muchas recetas, no solamente en desayunos como suele ser visto.

Este tiene una “carga glucémica baja” (Fernández, 2018), por lo que pueden ser consumidos por pacientes que tienen enfermedades como diabetes y cáncer. También tiene “vitamina A, vitaminas del grupo B, vitamina D, hierro, fósforo, magnesio y zinc, aporta proteínas de excelente calidad en cantidad moderada” (Fernández, 2018) y se considera que puede ser un reemplazo de la carne en dietas ovo vegetarianas. “La proteína de alta calidad como la del huevo ayuda a contrarrestar la pérdida de masa muscular asociada a la edad, lo que favorece mantener la movilidad, la actividad física y la calidad de vida.” (Fernández, 2018).

A continuación, se muestra información nutricional del huevo:



**Figura 1. Tabla nutricional del huevo**

Fuente: Fernández, 2018

A través de los años Colombia se ha logrado posicionar como uno de los países con mayor producción de huevo en América Latina, teniendo en cuenta que este crecimiento no solo se debe al ser productores, si no al consumo per cápita de este, sin embargo “desde marzo de 2015 a marzo de 2022, las materias primas como maíz y soja, con las cuales se alimentan las aves, han aumentado su precio en 20,3% y 14,5% respectivamente” (Gutiérrez, 2022), lo que hace que para las granjas sea un poco más difícil adquirir estos productos y el valor del huevo aumente, no obstante este alimento siempre será preferido por las personas al momento de hacer sus compras.

### 1.1. Granja Santa Mónica A&S

Ahora nos centraremos en la empresa que seleccionamos, esta se llama Granja Santa Mónica A&S, es una empresa familiar que se fundó en Choachí hace 25 años, la cual se ha ido renovando con el paso de los años, inicio como una distribuidora, pero en el 2015 se agregó una nueva unidad de negocio que es la productora de huevos, trabajando así ambas en conjunto. Esto ha permitido que al día de hoy estén produciendo aproximadamente entre 12 mil a 18 mil huevos diarios y en alimento para gallinas tengan un gasto aproximadamente de 16-32 millones semanales.

La empresa vende al por mayor, deben ser más de 5,000 huevos por tienda para venderlos, por lo general son panaderías y supermercados. Cada cubeta que sale de la granja contiene 30 huevos y se hacen torres de 10 cubetas, por lo que al momento de la venta no se tiene en cuenta exactamente el número de huevos, si no la cantidad de torres. Estos son empacados en la granja y se clasifican por tamaño, luego de ser pesados se clasifican en las cubetas correspondientes y posterior a eso se arman las torres, de ahí se almacenan en diferentes zonas y se marcan en la parte superior para poder identificar de que tamaño son; Finalmente son subidos al camión una o dos veces por semana para vender en Bogotá.

Los representantes legales de la empresa son Nelson Hernando Borbón y Cristina Florez, en la granja cuentan con 4 empleados, un distribuidor/vendedor, una contadora y un veterinario, ya que para poder producir un huevo de calidad es importante que las Gallinas no se enfermen y poder vacunarlas oportunamente.

El logo de la empresa se presenta a continuación:



**Figura 2. Logo e imagen de Granja Santa Mónica A&S**

Fuente: Granja Santa Mónica A&S

## 2. Análisis

### 2.1. Análisis del sector

La producción de huevos hace parte del sector económico primario, puesto que esta actividad se dedica a la obtención de materias primas de los recursos naturales. La cual hace parte del sector agropecuario, específicamente en el subsector pecuario. Este término suele usarse para referirse a la actividad ganadera, la cual consiste en la crianza de animales para la seguridad alimentaria, su comercialización y aprovechamiento económico (*Marco Nacional de Cualificaciones*, 2016).

En Colombia este subsector involucra diferentes tipos de explotación ganadera, las más representativas son las siguientes; ganado porcino (cerdos), ovino (ovejas y carneros), avicultura (crianza de aves), bovino (toros, vacas, terneros o becerros), y caprino (cabras). Estas actividades permiten la producción de materias primas pecuarias, así como los son; la piel, leche, carne, huevos, lana, grasa, miel, entre otros, que serán utilizados posteriormente para consumo directo o insumo para la agroindustria con fines comerciales (*Marco Nacional de Cualificaciones*, 2016).

Por su parte, la avicultura involucra el cuidado y explotación de diferentes especies de aves, como lo son; los avestruces para la producción de huevos y plumas, pavos para la producción de carne, patos para producción de huevos y carne, pollos de engorde para producción de carne, gallinas ponedoras para producción de huevo, entre otras. Con el fin de lograr optimizar la producción avícola, se deben considerar factores como la infraestructura (galpones), adecuada alimentación, prevención de enfermedades con vacunas, aseo para prevenir contaminación, todos los insumos para mantener buenas condiciones a las aves, y el mejoramiento de las razas para aumentar la producción y calidad de los productos, entre otras cosas (Cuéllar Sáenz, 2021).

En 1970 se fundó la Asociación Latinoamericana de Avicultura (ALA), organización que integra a representantes y empresas del sector avícola en Latinoamérica. Su objetivo es promover y desarrollar la avicultura en la región, fomentando al mismo tiempo la colaboración entre los diferentes actores de la industria. Desde el año 2021, la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (Gómez & Ávila, 2022) fue reintegrada a la asociación ALA, Fenavi es una organización que representa y promueve los intereses de la industria avícola en Colombia, representa a los avicultores del país y trabaja por la sostenibilidad, el crecimiento y competitividad del sector.

El año 2022 trajo consigo varios retos para el sector avícola en Colombia, puesto que, a pesar de haber presentado un crecimiento, sigue recuperándose en los niveles de producción que se vieron afectados tanto por la contingencia del COVID 19, como también por los diferentes bloqueos de vías en los últimos periodos, así lo explica el presidente de Fenavi, Gonzalo Moreno. Los desafíos continuarán durante el año 2023, además porque la avicultura mundial enfrenta actualmente la influenza aviar, enfermedad que, aunque no representa riesgo para los humanos, causa de alta mortalidad en las aves.

## **2.2. Análisis de tendencias**

Según explica el director del programa económico de Fenavi, Fernando Ávila, el año 2022 el sector avícola experimentó varios fenómenos simultáneamente. Por una parte, la oferta del pollo aumentó 7.4%, y se contrajo 4.6% el huevo, para un crecimiento total del sector de 2.9%. Por otra parte, los granos sufrieron un aumento en sus precios tanto por el conflicto entre Rusia y Ucrania, como también por la devaluación del peso frente al dólar, que llevaron a un aumento en los costos del sector alrededor del 28.

Adicionalmente, se presentó un aumento generalizado en los precios del 13.2%, motivo por el cual la canasta de consumo se vio alterada ya que las personas buscaban consumir proteínas más económicas como lo son el pollo y el huevo. Estos eventos tuvieron efectos superiores al aumento del costo, lo cual permitió que el PIB avícola se incrementara 13.6% en el 2022, pues llegó a \$4.3 billones, frente a \$3.8 billones en el 2021 (Gómez & Ávila, 2022).

### PIB avícola 2021-2023p (Miles de millones)

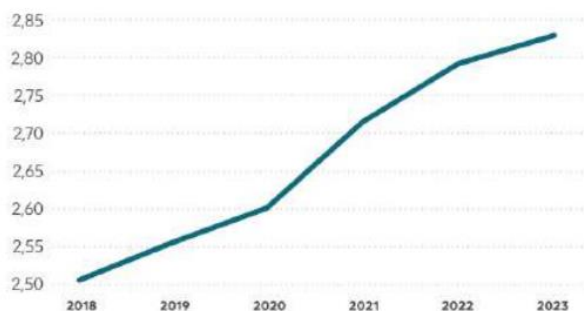
CONCEPTO	2.021	2022PR	2023PY
Valor de la producción	28.423	35.921	39.133
(-) Consumo intermedio	22.434	28.847	31.173
<b>(=) Valor agregado</b>	<b>5.989</b>	<b>7.074</b>	<b>7.960</b>
(-) Remuneración a los asalariados	1.356	1.710	2.011
(-) Impuestos	778	986	1.074
<b>(=) PIB avícola</b>	<b>3.855</b>	<b>4.378</b>	<b>4.875</b>

**Figura 3. PIB avícola 2021-2023p**

Fuente: Fenavi, 2022

Según Fenavi la avicultura pasó de 2.716.000 de toneladas a 2.795.000 de toneladas en 2021-2022. Esto quiere decir que alcanzó el punto de producción más alto en los registros del sector, resultados sorprendentes teniendo en cuenta que ocurrieron en el escenario de mayor crecimiento en los costos de producción.

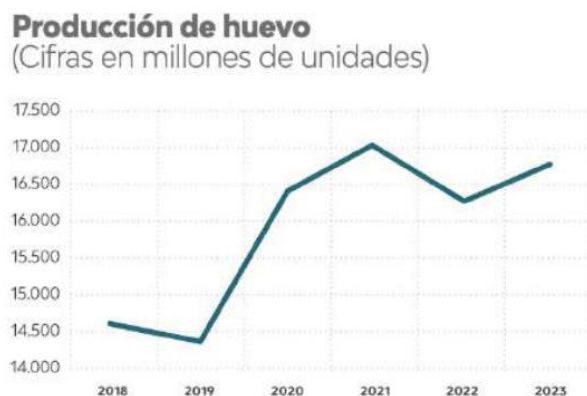
### Producción avícola (Cifras en millones de toneladas)



**Figura 4. Producción avícola**

Fuente: Fenavi, 2022

En cuanto a la producción de huevo, esta cayó un 4.6%, en términos nominales, y 8.0%, aproximadamente, en condiciones reales, puesto que, de 17.028 millones de unidades en el 2021, se pasó a 16.250 millones en el año 2022.



**Figura 5. Producción de huevo**

Fuente: Fenavi, 2022

Según explica Fernando Ávila, por las inversiones realizadas en aves ponedoras el año pasado, se espera que la producción crezca 3.1% en el transcurso del 2023, para situarse en 16.760 millones de unidades. Proyección para un año en el que se prevé que las condiciones de crecimiento económico no serán las mejores. Fenavi proyecta para el presente año, un crecimiento de la producción avícola en un 2.5%, para llegar a un volumen de 2.865.000 de toneladas de proteína (huevo y pollo).

### 2.3. Análisis de competidores

En Colombia se encuentran aproximadamente 87 empresas avícolas en las diferentes ciudades del país. Santander y Valle del Cauca son los departamentos con mayor número de empresas avícolas. La producción nacional es de aproximadamente 16.382 millones cada año. Las principales empresas son Santa Anita Nápoles, Huevos Kikes, Santa Rita, Huevos Oro y Huevos Santa Reyes.

“Santa Anita y Huevos Kikes lideran mercado del huevo con unos 60 millones por mes. Huevos Santa Anita Nápoles, empresa que tiene 90% de su producción en Valle del Cauca, cuenta con más de 4 millones de gallinas en producción y una participación de 6% en el mercado nacional” (Estrada Rudas, 2022).

Santa Anita, desde su inicio ha tenido el concepto de equilibrio ambiental y en los últimos años ha creado un portafolio de productos bio. Iniciaron con el manejo de abonos orgánicos y la recuperación de zonas de aguas lluvias, seguido del nacimiento de ríos cercanos a sus instalaciones, y así construyeron una planta de bioenergía a partir de gallinaza. En una de sus granjas ubicadas en Buga, tienen aves de pastoreo, están al aire libre y tienen una dieta especial a base de minerales orgánicos, baja en grasa y alto porcentaje en DHA y omega.

Huevos Oro, es una empresa vallecaucana la cual es pionera en nutrientes avícolas. Tiene gran posicionamiento con dos tipos de productos, Huevos vida y Rico huevo. Sus gallinas están libres de jaulas, pero encerradas y su crecimiento sigue en acenso en las zonas de Tuluá, Ibagué y Cali.

Huevos kikes, es una empresa santandereana que inició como productora de abono, y pasó a dedicarse como productora avícola y a la venta de pollos de un día. Cuenta con plantas de producción de huevos en Caloto y procesamiento de carne de gallina en Puerto Tejada.

Estas empresas han sido las pioneras en el sector y las que han permitido que esta actividad sea mucho más amigable con los animales (gallinas y pollos) a lo largo de los años, un ejemplo es en el Valle del Cauca, como se mencionaba anteriormente, las gallinas crecen al aire libre sin estar enjauladas ni encerradas en un buen entorno cubriendo sus necesidades y creciendo sanamente.

Por otro lado, con la llegada de la pandemia y la recesión económica que se presentó muchas granjas que anteriormente no vendían ningún tipo de producto avícola iniciaron a vender y a crear sus emprendimientos, al igual personas que tenían fincas aptas para cuidado avícola iniciaron a hacerlo y presentaron un gran crecimiento tanto a nivel productivo como de ganancia.

#### **2.4. Análisis de mercado**

El sector avícola ha registrado un crecimiento en la producción de pollo al 8,3% aproximadamente 115 mil toneladas adicionales con respecto al año 2022. Para el caso del huevo, en el año 2022 la producción presentó una disminución del 4,6% pasando de 15.629 a 14.94 millones de unidades (*Análisis del sector avícola, 2022*).

De acuerdo con datos del Ministerio de Agricultura, la avicultura es la principal actividad pecuaria del país, con una representación de 14,3% del PIB agropecuario, y 36,5% del PIB pecuario. Genera 400.000 empleos directos e indirectos (Estrada Rudas, 2022).

Según la Encuesta Nacional de Logística (2020) La tendencia en el mercado agropecuario en el país viene mayormente por microempresas con un 78,8%, por empresas pequeñas con un 15,3%, empresas medianas con un 5,3% y empresas pequeñas con un 0,6% lo que indica que el sector está impulsado por pequeñas empresas en caminado a los campesinos lo que lleva a entregar productos de muy alta calidad.

El sector avícola viene en un auge crecimiento durante el 2023, se espera que crezca un 2,8% y se siga expandiendo con buenas prácticas para los animales, ser conscientes que deben tener espacios propicios para su crecimiento y no en granjas clandestinas con malas prácticas, las cuales a su vez llevan a que se tenga un riesgo en la salud pública (Estrada Rudas, 2022).

### **3. Presentación del Modelo de Negocio**

#### **3.1. Lean Canvas**

A continuación, se presenta un resumen de los factores esenciales para el modelo de negocio de Granja Santa Mónica A&S.



**Figura 6. Lean Canvas**

Fuente: Elaboración propia

Granja Santa Mónica A&S llega al mercado con un modelo B2B en el que le venden a pequeñas y medianas empresas, llegando así muy cerca de sus consumidores finales. La empresa ofrece huevos frescos, de producción ecológica y aseguran un buen cuidado de las gallinas, así como una buena calidad del producto final y un equipo de distribución que le permite al cliente tener el producto justo cuando lo necesitan y con las mejores condiciones.

### 3.2. Buyer persona

El buyer persona de Granja Santa Mónica A&S se identificó como una persona que se encuentre en el rol de dueño o gerente de una pequeña o mediana empresa, por ejemplo, una panadería. Esta persona tiene un negocio ubicado en un estrato 2, 3 o 4 y busca tener un producto de alta calidad, fresco y de buen precio cerca a sus clientes. Este es el perfil general de los buyer personas del negocio.

A continuación, se presenta un ejemplo de este:

**BUYER PERSONA**
**B2B**



**Datos demográficos**

- Su panadería se encuentra en un barrio de Bogotá que es estrato 3
- Chapinero es una zona de la ciudad donde viven muchas familias y estudiantes

**Perfil**

- Edgar Castro
- Hombre
- 67 años
- Tiene una panadería en Chapinero, Bogotá
- Se dedica a administrar y dirigir su panadería

**Objetivos**

- Administrar su panadería de manera exitosa
- Encontrar proveedores que ofrezcan precios competitivos y productos de alta calidad

**Retos**

- Incrementar los ingresos de la panadería de manera exponencial
- Ofrecer mayor gama de productos con buenos precios a sus clientes

**Figura 7. Buyer persona**

Fuente: Elaboración propia

#### **4. Diagnóstico de la Compañía**

#### **4.1. Comercial**

Granja Santa Mónica A&S es una empresa que opera en Choachí, Cundinamarca, por lo tanto, su sector comercial se encuentra principalmente en la ciudad de Bogotá y otros puntos cercanos. Actualmente la empresa cuenta con un solo canal de ventas y tiene una ruta por medio de la cual distribuye 30 mil huevos a la semana aproximadamente. Esta ruta cuenta con un distribuidor y su ayudante, los cuales realizan una ruta que distribuye los huevos tres veces a la semana (martes, miércoles y viernes) por las localidades del sur de la ciudad como Bosa y Chapinero.

El proceso de distribución que se realiza también implica que tienda a tienda, van facturando. Muchas de las pequeñas o medianas empresas pagan de contado, sin embargo, hay ocasiones en que optan por pagar por medio de Nequi o con crédito, independiente del tipo de pago, siempre se genera una factura electrónica.

#### **4.2. Mercadeo**

Actualmente la empresa Granja Santa Mónica A&S no cuenta con un área de mercadeo en forma. La empresa cuenta con redes sociales como Instagram y una página web, sin embargo, no se emplean para que los clientes puedan hacer su pedido por medio de estas,

son netamente de uso informativo. Por medio de las redes sociales y la página web, se ponen a disposición del cliente los números telefónicos y correo electrónico para que puedan realizar sus pedidos.

Se puede observar a continuación en la **Figura 8**, que la página de Instagram cuenta únicamente con tres publicaciones, estas realizadas en el año 2021, además solo tiene 53 seguidores. Como se mencionó previamente, esta red social solo se usa para dar información de contacto y no para mercadotecnia que ayude a atraer nuevos clientes.



**Figura 8. Instagram de Granja Santa Mónica A&S**

Fuente: Instagram

En la **Figura 9**, se puede ver que la página de Facebook tiene únicamente 29 seguidores y al igual que la página de Instagram, tiene solo la información de contacto.



**Figura 9. Facebook de Granja Santa Mónica A&S**

Fuente: Facebook

Por otro lado, está la página web. A continuación, en la **Figura 10** y en la **Figura 11** se puede ver que al igual que la páginas de Instagram y Facebook, esta solo tiene un uso informativo. La página web tiene más datos y más información, sin embargo, por medio de esta no se pueden hacer pedidos ni tiene alguna otra función de la cual el cliente pueda hacer uso.



**Bienvenidos a Granja Santa Mónica A&S**

Productores de huevos de Calidad

**¡Estamos para atenderte!** + 57 3118128547

Somos una empresa local ubicada en Choachi, Cundinamarca, dedicada a la producción y distribución de huevos frescos y de alta calidad en Bogotá.

**Figura 10. Página Web de Granja Santa Mónica A&S 1**

Fuente: Granja Santa Mónica A&S

## **¡Espera un momento!**

Queremos recordarte que

- **Nuestros servicios de entrega están disponibles únicamente en Bogotá**
- **No realizamos ventas por WhatsApp**
- **Los pedidos son pagados en el momento de la entrega, no manejamos pago anticipado**

Solo manejamos una **línea oficial** de atención:

+ 57 3118128547

**Figura 11. Página Web de Granja Santa Mónica A&S 2**

Fuente: Granja Santa Mónica A&S

Teniendo esto en cuenta, la empresa atrae a sus clientes gracias al marketing tradicional. El principal medio por el cual se logra hacer publicidad es por el voz a voz y las recomendaciones de clientes usuales a otras personas, la segunda forma por la cual las personas logran conocer la empresa es gracias a búsquedas orgánicas en páginas de internet como Google. De estas formas, las personas logran contactarse directamente con Granja Santa Mónica A&S y se les da toda la información necesaria (cobrimiento, método de pago, cantidad mínima de huevos que deben encargar) para que hagan su pedido.

#### **4.3. Financiero**

El área financiera de Granja A&S es dirigida por la señora Cristina Flórez y el señor Nelson Hernando Borbón. Usualmente el señor Nelson lleva todo el dinero de las ventas en efectivo y otra parte por medio de Nequi.

Cada vez que inicia un nuevo lote se encargan de realizar una proyección financiera en la cual se tienen en cuenta ventas, gastos e inversiones, esto con el fin de saber si se logrará pagar toda la deuda antes de que inicie el siguiente lote, lo usual es que quede un saldo por pagar. Como se mencionó, toda esta proyección y análisis se realiza cada vez que va a iniciar un nuevo lote para tener toda la información actualizada y desarrollar la operación conforme a esto.

Otro factor del área financiera que se debe tener en cuenta es que la empresa no cuenta con un colchón de ahorro ni con apalancamiento, por lo tanto, recurren mayormente a

créditos bancarios. Todos los ciclos se basan en deudas, de manera que deben producir lo necesario para ir cubriendo los préstamos, que mensualmente están a rededor de 30 millones de pesos.

#### **4.4. Administrativo**

Los representantes legales de la empresa son Cristina Flórez y Nelson Hernando Borbón, sin embargo, quien se desempeña como gerente general de la empresa es la señora Cristina Flórez. Ella se encarga de desarrollar todo lo relacionado con las afiliaciones de los empleados, así como de tener una comunicación directa con ellos al momento de la contratación, de estar al tanto de todo lo relacionado con la contadora, y en los momentos que se requiere, ella también es la encargada de realizar las gestiones y procesos legales con los abogados.

Granja Santa Mónica A&S cuenta con un distribuidor/vendedor, una contadora para un buen desempeño de la empresa día a día, y un veterinario, el cual es fundamental ya que para poder producir un huevo de calidad es importante que las gallinas tengan las vacunas pertinentes.

#### **4.5. Producción**

Para la producción la empresa cuenta con 3 galpones y 18 mil gallinas, actualmente se producen a rededor de 18 mil huevos diarios, un promedio de un huevo por gallina al día. Un factor importante es el hecho de que, para obtener este nivel de producción, todas las gallinas deben estar en óptimas condiciones, por lo que, si alguna se enferma, la cantidad de huevos disminuye y se debe invertir en vacunas y medicamentos, lo que supone un gasto adicional.

Una vez se han recogido todos los huevos, se clasifican manualmente según su tamaño y se empiezan a formar las torres para luego ser transportados a Bogotá y ser distribuidos allí. Actualmente se hacen dos viajes semanales de Choachí a Bogotá (lunes y jueves) con todos los huevos que se recogen y clasifican los días intermedios. Los sábados se hace un viaje adicional de Bogotá a Choachí con la comida y demás insumos requeridos para la producción.

#### **4.6. Servicio**

La empresa cuenta con un área de servicio al cliente, de la cual se encarga el señor Nelson Hernando Borbón. Él se encarga de manejar toda la parte de los clientes, esto en razón a que el precio del huevo varía cada semana y el señor Nelson es el único que lleva este control. Además de esto, él mantiene una comunicación constante con su distribuidor, esto para saber que el producto llegó al cliente en óptimas condiciones y para estar informado de cómo se realizó el pago del pedido.

## 5. Análisis DOFA cruzado

<b>ANÁLISIS DOFA</b>		
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con 25 años de experiencia en el mercado</li> <li>2. La empresa ya tiene proveedores fijos y de confianza</li> <li>3. Cuenta con aves libres de jaula industrial</li> <li>4. La empresa invierte en garantizar la salud de las gallinas</li> <li>5. Buena relación con clientes ya determinados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo reconocimiento en el sector</li> <li>2. Tiempos de distribución muy altos y poco competitivos</li> <li>3. Riesgo alto de pérdida de producto durante el transporte</li> <li>4. Ausencia de marca en las redes sociales</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La inflación alteró la canasta de consumo de las personas, buscando proteínas más económicas como el pollo y el huevo</li> <li>2. Por las inversiones realizadas en aves ponedoras el año pasado, se espera que la producción crezca 3.1% en el transcurso del 2023</li> <li>3. Posibilidades de expansión a otras regiones o ciudades de Colombia</li> <li>4. Alianzas estratégicas con empresas del sector</li> <li>5. Desarrollo de servicios digitales para cubrir mayores necesidades de los clientes</li> </ol>	<p>O1, O2, F1: Apalancarse del nivel de experiencia que tienen para penetrar nuevos mercados, entendiendo la necesidad del consumidor y aprovechando el crecimiento esperado de producción.</p> <p>O3, O4, F2: Fortalecer la relación con los proveedores mediante alianzas estratégicas a nivel nacional.</p> <p>O3, F3, F4: Invertir en campaña de marketing para hacer conocer al mercado los métodos de crianza libre de jaula, y el esfuerzo por garantizar la salud de las gallinas.</p> <p>O5, F5: Fortalecer la relación con los clientes, facilitándoles el proceso de compra mediante el uso de servicios digitales.</p>	<p>O1, D1: Aprovechar el auge de consumo de huevos para obtener mayor reconocimiento en el sector.</p> <p>O3, D2: Desarrollar planes efectivos de distribución para ser más competitivos en el mercado.</p> <p>O4, D3: Establecer alianzas estratégicas con el servicio de transporte, para garantizar las buenas condiciones del producto durante el traslado.</p> <p>O5, D4: Apoyarse en herramientas digitales para tener presencia en las redes sociales y canales de comunicación alternos a los actuales.</p>
<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La avicultura mundial enfrenta actualmente la influenza aviar</li> <li>2. Alto nivel de competencia, en Colombia se encuentran aproximadamente 87 empresas avícolas en las diferentes ciudades del país</li> <li>3. Preferencias del consumidor, dietas a base de otro tipo de proteínas</li> <li>4. Las personas cada vez más demandan procesos de producción ecológicos</li> <li>5. Tendencia de estilos de vida veganos en ascenso</li> </ol>	<p>A1, F4: Implementar planes de prevención con las gallinas para que no contraigan ningún tipo de enfermedad que pueda afectar la producción.</p> <p>A2, F1, F5: Aprovechar los años de experiencia y las relaciones ya establecidas con algunos clientes para desarrollar nuevas estrategias frente a la competencia.</p> <p>A3, F3: Entender las nuevas tendencias de consumo con el fin de promocionar aquello que las personas encuentren importante, como lo es la crianza libre y buenas prácticas.</p> <p>A4, F2: Establecer relaciones con proveedores de empaques ecológicos para mostrar mayor conciencia ambiental.</p>	<p>A2, D1: Generar valor agregado en las redes sociales para ser más competitivos a nivel nacional.</p> <p>A2, D4: Desarrollo de estrategias de marketing digital para darse a conocer de forma más amplia.</p> <p>A4, A2, D4: Modificar los canales para tener experiencias de compra completas con los clientes.</p>

**Figura 12. DOFA Cruzado**

Fuente: Elaboración propia

### 5.1. Estrategias FO - Fortalezas para aprovechar oportunidades

A partir de las diferentes fortalezas que tiene la compañía se crean estrategias para aprovechar las oportunidades identificadas, estas son:

- ***Apalancamiento con la experiencia para penetrar nuevos mercados:***  
Apalancarse del nivel de experiencia que tienen para penetrar nuevos mercados, entendiendo la necesidad del consumidor y aprovechando el crecimiento esperado de producción.
- ***Creación de alianzas estratégicas a nivel nacional:*** Fortalecer la relación con los proveedores mediante alianzas estratégicas a nivel nacional.
- ***Campaña de marketing sobre buena crianza y salud de las gallinas:*** Invertir en campaña de marketing para hacer conocer al mercado los métodos de crianza libre de jaula, y el esfuerzo por garantizar la salud de las gallinas.
- ***Fortalecimiento de relaciones con los clientes actuales:*** Fortalecer la relación con los clientes, facilitándoles el proceso de compra mediante el uso de servicios digitales.

## **5.2. Estrategias DO - Superar debilidades aprovechando oportunidades**

Con las oportunidades identificadas se crean estrategias con el fin de superar debilidades actuales que tiene la empresa, estas son:

- ***Mayor reconocimiento:*** Aprovechar el auge de consumo de huevos para obtener mayor reconocimiento en el sector.
- ***Plan de distribución:*** Desarrollar planes efectivos de distribución para ser más competitivos en el mercado.

- **Traslado efectivo:** Establecer alianzas estratégicas con el servicio de transporte, para garantizar las buenas condiciones del producto durante el traslado.
- **Comunicación alterna:** Apoyarse en herramientas digitales para tener presencia en las redes sociales y canales de comunicación alternos a los actuales.

### 5.3. Estrategias FA - Fortalezas para evitar amenazas

A su vez, con las fortalezas de Granja Santa Mónica se crean estrategias para afrontar amenazas que están presentes, estas son:

- **Salud preventiva:** Implementar planes de prevención con las gallinas para que no contraigan ningún tipo de enfermedad que pueda afectar la producción.
- **Estrategias para competir con otras empresas:** Aprovechar los años de experiencia y las relaciones ya establecidas con algunos clientes para desarrollar nuevas estrategias frente a la competencia.
- **Entender las nuevas tendencias de consumo:** Esto para así poder promocionar aquello que las personas encuentren importante, como lo es la crianza libre y buenas prácticas.
- **Proveedores sostenibles:** Establecer relaciones con proveedores de empaques ecológicos para mostrar mayor consciencia ambiental.

#### 5.4. Estrategias DA – Mecanismos para enfrentar tanto debilidades como amenazas

A partir de las debilidades de la empresa y las amenazas identificadas, se crean estrategias para enfrentar diferentes posibles escenarios, estas son:

- ***Competitividad con redes sociales:*** Generar valor agregado en las redes sociales para ser más competitivos a nivel nacional.
- ***Marketing digital:*** Desarrollo de estrategias de marketing digital para darse a conocer de forma más amplia.
- ***Experiencias de compra completas:*** Modificar los canales para tener experiencias de compra completas con los clientes.

### 6. Matriz ERIC

MATRIZ ERIC	
<p><b>Eliminar</b></p> <p>De acuerdo a la información obtenida, se considera que la empresa puede eliminar el proceso manual de la selección de los huevos a la hora de armar las torres, tecnificándolo para ser más eficientes</p>	<p><b>Crear</b></p> <p>La empresa podría crear un plan de sectorización en las zonas donde distribuyen, esto haría que la distribución y entrega del producto sea más rápida</p>
<p><b>Reducir</b></p> <p>Granja Santa Mónica A&amp;S podría reducir el tiempo de entrega a las tiendas, ya que al contar con un solo distribuidor, se retrasa en cierta medida el proceso</p>	<p><b>Innovar</b></p> <p>Se considera que la empresa podría implementar un modelo de suscripción en el cual los dueños de las tiendas a los que Granja Santa Mónica A&amp;S distribuye, ingresen sus principales datos en una plataforma y a su vez, la cantidad de cubetas que venden por semana. Esto con el fin de que la empresa pueda tener un ideal de qué tanto está rotando el producto y a la vez, enviar a su distribuidor a los puntos en el momento ideal para poderles vender y así mantenerlos abastecidos</p>

**Figura 13. Matriz ERIC**

Fuente: Elaboración propia

La matriz ERIC permite tomar acciones que a futuro permitirán que la empresa tome una ventaja competitiva, por esta razón, teniendo en cuenta la información que nos ha compartido la empresa, podemos concluir que para Granja Santa Mónica A&S sería fundamental desarrollar un sistema de suscripción, en el cual pudieran interactuar mucho más con sus clientes, permitiéndoles así ingresar sus principales datos en una plataforma y a la vez la cantidad de cubetas que venden por semana, esto con el fin de que la empresa pueda tener un ideal de que tanto está rotando el producto y a la vez enviar a su distribuidor a los puntos en el momento ideal para poderles vender y así mantenerlos abastecidos.

Por otro lado es importante que la empresa pueda evaluar eliminar el proceso que actualmente está llevando a cabo en la selección de huevos al momento de armar las torres, ya que al ser manual no es tan eficiente como lo sería si tecnificaran el proceso, esto haría que los huevos salieran más rápido a distribución y para esto en el caso de la distribución del

producto, al haber una sola persona para esta tarea, podría reducirse el tiempo de entrega, creando un plan de distribución por zonas para optimizar la llegada de estos a sus clientes.

## **7. Plan de mejora usando el embudo de ventas**

### **7.1. Embudo de ventas**

Con el fin de definir un plan de mejora, se realizó el embudo de ventas de Granja Santa Mónica A&S. Esto se hizo teniendo en cuenta las necesidades de cada etapa del embudo y las acciones a tomar de forma respectiva.

EMBUDO DE VENTAS		
	Necesidades	Acciones
TOFU	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Huevos de alta calidad</li> <li>2. Poder comprar fácil y rápido sin salir de la casa</li> <li>3. Relación precio vs calidad</li> <li>4. Lugar de crecimiento de las gallinas que sea óptimo e higiénico</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Videos y fotos en redes sociales y página web sobre el proceso de cuidado y crecimiento de las gallinas</li> <li>2. Experiencia de compra virtual en la página web</li> <li>3. Visita a la granja</li> </ol>
MOFU	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilidad en el acceso de información y en el momento de hacer la orden del producto</li> <li>2. Precios justos</li> <li>3. Entrega fácil del producto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condicionar la página web con información precisa y poder hacer la compra por este medio</li> <li>2. Buenos precios ya que es directo de la granja</li> <li>3. Se puede contactar por WhatsApp, celular o comprar por la página web</li> </ol>
BOFU	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confianza en la información sobre el proceso de crianza de las gallinas</li> <li>2. Seguridad en la página web al momento de realizar la compra</li> <li>3. Descuentos o paquetes especiales para clientes nuevos y antiguos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar videos sobre los procesos y con expertos para corroborar que la información es verdadera</li> <li>2. Condicionar mejor la página web, más información, imágenes y videos alusivos al producto, implementar opción de compra en esta</li> <li>3. Realizar descuentos a nuevos y antiguos clientes</li> </ol>

**Figura 14. Embudo de ventas**

Fuente: Elaboración propia

## 7.2. Plan de mejora

### Objetivo General:

Fortalecer y optimizar los canales digitales (Página web, WhatsApp, Instagram y Facebook) para tener mayor alcance y facilitar el proceso de compra de las pequeñas y medianas empresas, incrementando así las ventas un 6% en el periodo de un año.

### Objetivos específicos:

- **TOFU:** Incrementar la tasa de tráfico en redes sociales y página web en un 10% para tener más visibilidad y atraer al público objetivo.

Mejorar las redes sociales y página web para atraer al público objetivo y así incrementar la venta de huevos. Que las personas conozcan mucho más sobre la producción y el proceso de cuidado, calidad del producto y otros elementos de interés.

- **MOFU:** Ofrecer más información de la empresa a clientes potenciales para generar leads, al igual que aumentar los seguidores en redes sociales un 60% en el mediano plazo.

Incrementar el interés de los clientes potenciales para que la empresa genere un enlace y en un futuro el comprador complete y repita su proceso de compra. Comunicar desde el inicio que se hace todo con transparencia para ofrecer un producto de alta calidad y un buen servicio.

- **BOFU:** Implementar las ventas por canales digitales para lograr un incremento del 6% de estas.

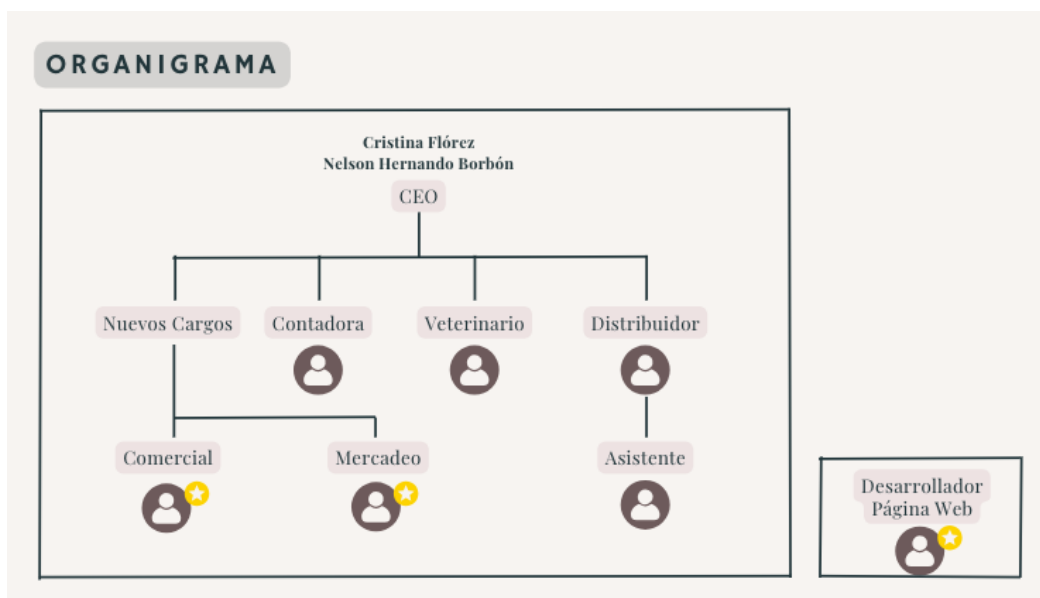
Implementar un proceso de compra que sea más y eficaz para el cliente, permitir comprar por la página web y tener un buen servicio de entrega. Esto es fundamental para que la empresa tenga mayor visibilidad y se pueda estrechar mejor la fidelidad del cliente.

### **7.3. Cargos y posiciones**

Teniendo en cuenta los objetivos mencionados previamente, es necesario que Granja Santa Mónica A&S incluya dentro de su actual estructura dos cargos que tengan la capacidad de trabajar en conjunto para cumplirlos, estos son: un profesional para el área comercial y un

profesional para el área de mercadeo. Además, es necesario la contratación temporal de una persona que reestructure la página web con todas las características necesarias.

El organigrama que incluye los nuevos cargos se presenta a continuación:



**Figura 15. Organigrama**

Fuente: Elaboración propia

## 8. Estrategias y tácticas por cada etapa del embudo

De acuerdo con el objetivo general y los objetivos específicos sobre cada etapa del embudo de ventas que fueron mencionados previamente, a continuación, se presentan las estrategias tácticas para lograrlos.

## 8.1. Etapa TOFU

### Estrategia:

Reestructurar la página web y las redes sociales con las características adecuadas y publicaciones de calidad para posicionar la empresa en los diferentes canales.

### *Táctica 1: Rediseñar y reestructurar la página web*

Es importante rediseñar y reestructurar la página web para que esta sea más amigable con el cliente. Es esencial que incluya todas las secciones requeridas, que haya una mayor armonía de colores y que a lo largo de toda la página, se incluyan diferentes palabras claves que permitan que se tome mayor provecho de los buscadores y los clientes potenciales puedan llegar a la página con mayor facilidad.



**Figura 16. Mockup página web (Inicio)**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 17. Mockup página web (Sobre nosotros)**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 18. Mockup página web (Contáctanos)**

Fuente: Elaboración propia

### ***Táctica 2: Realizar publicaciones y contenido de calidad en las redes sociales***

Como se pudo evidenciar previamente, tanto la página de Facebook como la de Instagram están limitadas a tener información general y de contacto. Estas no se emplean para atraer público, por lo tanto, es importante iniciar a realizar publicaciones constantes que llamen la atención de las personas y campañas con Meta Ads para que dichas publicaciones tengan mayor visibilidad.



**Figura 19. Mockup publicación (Instagram y Facebook)**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 20. Mockup historia (Instagram, Facebook y WhatsApp)**

Fuente: Elaboración propia

## **8.2. Etapa MOFU**

### **Estrategia:**

Entablar una relación con clientes potenciales generando interés al presentarles información sobre las prácticas de la empresa por medio de los diferentes canales.

### ***Táctica 1: Realizar contenido con información detallada***

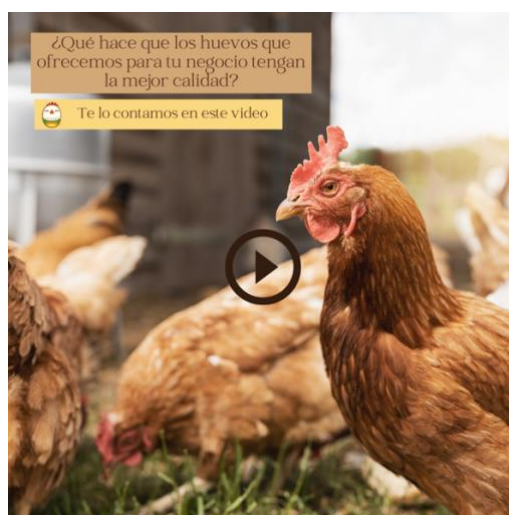
Es importante poder compartir publicaciones y contenido que enseñen los procesos que se llevan a cabo y las buenas prácticas de Granja Santa Mónica A&S. Brindar la mayor

cantidad de información posible en los diferentes canales sobre la calidad del producto ofrecido por medio de videos, testimonios, entre otros, permitirá generar interés y que dichos clientes potenciales se conviertan en leads.



**Figura 21. Mockup página web (¿Qué ofrecemos?)**

Fuente: Elaboración propia

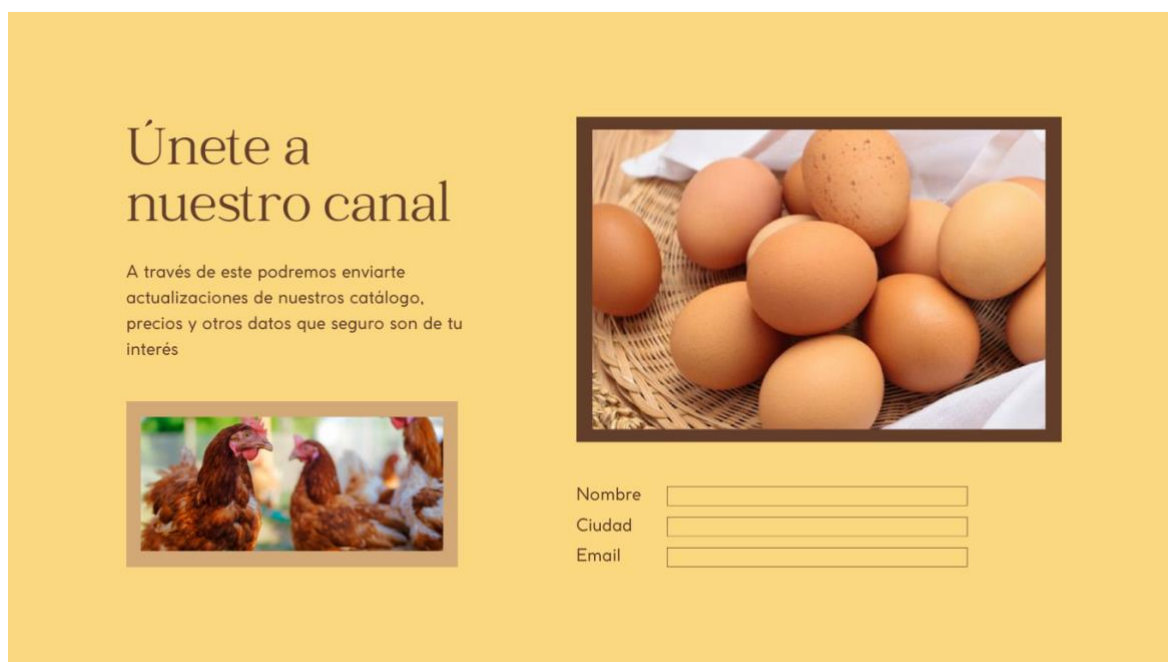


**Figura 22. Mockup video (Página web y redes sociales)**

Fuente: Elaboración propia

### ***Táctica 2: Implementar un canal de suscripción***

Nutrir la relación con los clientes potenciales tiene gran importancia ya que aumenta la probabilidad de que ejecuten una compra. Implementar un canal de suscripción en la página web, por medio del cual se puede dar a conocer el catálogo, precios y hacer una invitación a comprar (*call to action*), entre otras cosas, permite generar cercanía con el cliente potencial y la generación de leads para la empresa gracias a la recolección de datos.



Únete a nuestro canal

A través de este podremos enviarte actualizaciones de nuestros catálogo, precios y otros datos que seguro son de tu interés

Nombre

Ciudad

Email

**Figura 23. Mockup página web (Canal de suscripción)**

Fuente: Elaboración propia

### **8.3. Etapa BOFU**

**Estrategia:**

Estrechar la relación con los clientes de la empresa ofreciendo un proceso de compra más amigable y eficaz, así como beneficios a clientes antiguos.

**Táctica 1: Implementar ventas por la página web y por WhatsApp**

Es esencial que la empresa incluya todo lo necesario en la página web y en WhatsApp para aplicar la venta por estos medios, por ejemplo, una restricción que no permita que se hagan compras de menos de 5,000 huevos (166 cubetas), esto debido a que como se mencionó previamente, es una granja que vende al por mayor. La venta por estos canales presenta grandes beneficios ya que estos ofrecen mayor facilidad y cercanía con los clientes.



**Figura 24. Mockup página web (Carrito)**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 25. Mockup conversación (WhatsApp)**

Fuente: Elaboración propia

### ***Táctica 2: Ofrecer descuentos especiales a clientes leales***

Para perseguir una relación en la que el cliente sienta preferencia y fidelidad hacia Granja Santa Mónica A&S, es esencial que ellos perciban lo importantes que son para la empresa. Darle algún tipo de beneficio o prioridad, en este caso, un descuento entre el 5% al 10% dependiendo de la antigüedad o número de compras que ha hecho el cliente, a los compradores más leales, permitirá que noten la relevancia que se les quiere dar y se motiven a mantener la relación con la empresa.

## **9. KPI'S enfocados en cada etapa del embudo de ventas**

Teniendo en cuenta los objetivos y las estrategias planteadas respecto al embudo de ventas, se proponen una serie de KPI's con el fin de medir el desempeño de las mismas. En relación con estos indicadores, se presentarán sus respectivas fórmulas y justificaciones.

### **9.1. Tasa de entrada**

Para saber si la implementación del rediseño de la página web y de publicidad es exitosa y atrae a más clientes se debe medir con la Tasa de entrada la cual determina el número de visitas en un tiempo determinado.

La fórmula es:

**Número de visitas que implican más de una página / Número total de visitas**

### **9.2. Tasa de retención de clientes**

Una de las estrategias que se quiere implementar es entablar una relación más estrecha con los clientes, es por eso que es importante medir la tasa de retención de clientes la cual indica el porcentaje de clientes que se han podido conservar en el tiempo.

La fórmula es:

**((Clientes finales - Clientes nuevos) / Clientes iniciales) \* 100**

### 9.3. Costo de adquisición de clientes

Para determinar y analizar el éxito de la inversión de las campañas que se van a realizar se debe medir el costo de la adquisición de clientes.

La fórmula es:

$$\text{CAC} = \frac{\text{Total de las inversiones de marketing} + \text{Total de las inversiones de ventas}}{\text{Número de clientes conquistados}}$$

### 9.4. Aumento de ingresos mensuales

Este indicador ayuda a determinar los ingresos mes a mes determinando en que época la empresa genera más utilidades y el momento en el cual se debe hacer una mayor inversión en publicidad y en atraer a los clientes.

La fórmula es:

$$((\text{Ingresos mes actual} - \text{Ingresos mes anterior}) / \text{Ingresos mes anterior}) * 100$$

### 9.5. Tasa de retorno de la inversión

Con la inversión inicial que se va a hacer para implementar las diferentes estrategias tanto de Marketing como de engagement y de producción, se debe conocer en qué momento se va a

recuperar toda la inversión para iniciar a generar ganancia; es por esto de se debe medir el retorno de la inversión.

La fórmula es:

$$\text{ROI} = (\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

## 9.6. Coste por lead

Este coste permite hacer seguimiento de los resultados y establecer un buen presupuesto de Marketing para estudiar si se está haciendo una correcta inversión o si se debe hacer un ajuste para así tener una rentabilidad mayor.

La fórmula es:

$$\text{Coste por Lead} = \text{Inversión} / \text{Lead}$$

## 10. Proyección de ventas

Para evaluar la viabilidad del plan de mejora, se realiza una proyección de ventas que permite anticipar la rentabilidad de la empresa una vez sea implementado el proyecto. En este caso se determinó 1 año como periodo de tiempo, específicamente todo el 2024. Seguido de esto se planteó el objetivo, que es alcanzar un 6% de crecimiento en las ventas totales para el año proyectado.

Actualmente la empresa cuenta con un solo canal de ventas por medio del cual distribuye 30.000 huevos a la semana, para un total de 1.000 cubetas ya que cada una de estas contiene 30 huevos, esto a su vez son 4.000 cubetas al mes. Haciendo la proyección del 2024 con la tasa esperada de crecimiento del 6%, en total se producirían 31.800 huevos a la semana, esto quiere decir que la producción incrementa 1.800 huevos más respecto al año 2023. Para un total de 240 cubetas adicionales mensualmente.

Información base 2023		Información de proyección con aumento del 6% para el 2024
Distribución semanal aproximada de huevos	30.000	31.800
Distribución semanal de cubetas	1.000	1.060
Número de cubetas vendidas mensualmente	4.000	4.240

**Figura 26. Información base**

Fuente: Elaboración propia

La empresa comercializa cuatro tipos de huevos; Jumbo, AAA, AA, y A con los precios actuales que se muestran respectivamente en la siguiente tabla. Adicionalmente, se tuvo en cuenta el incremento de los precios para el año 2024, que se espera según el comportamiento del sector en el mercado sea del 4%.

Productos actuales huevos	Valor cubeta 2023	Valor cubeta 2024 con incremento del 4% de acuerdo al sector
Jumbo	\$ 20.000	\$ 20.800
AAA	\$ 18.000	\$ 18.720
AA	\$ 16.800	\$ 17.472
A	\$ 13.599	\$ 14.143

**Figura 27. Participación en ventas por tipo de producto**

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta información se hizo el cálculo de las ventas actuales de Granja Santa Mónica, se puede evidenciar que el producto que más genera ganancia actualmente son los huevos tipo AAA. Que el nivel de ventas anual de cubetas es de 4.000 y que esto a su vez genera ventas alrededor de los \$821.269.200 de pesos colombianos.

Nivel de ventas 2023			
Productos actuales huevos	Valor cubeta 2023	Cubetas mes	Ventas mensuales 2023
Jumbo	\$ 20.000	800	\$ 16.000.000,00
AAA	\$ 18.000	1.300	\$ 23.400.000,00
AA	\$ 16.800	1.000	\$ 16.800.000,00
A	\$ 13.599	900	\$ 12.239.100,00
<b>Total mensual</b>		<b>4.000</b>	<b>\$ 68.439.100,00</b>
<b>Total Anual</b>		<b>48.000</b>	<b>\$ 821.269.200,00</b>

**Figura 28. Nivel de ventas 2023**

Fuente: Elaboración propia

Según la proyección del 2024, teniendo en cuenta el incremento de precios y el crecimiento esperado. El nivel de ventas con la implementación del plan de mejora estaría alrededor de los \$905.367.624 de pesos colombianos. Esto implica a su vez, que se debe incrementar la producción en 2.880 cubetas anuales.

Proyección de ventas 2024			
productos actuales huevos	Valor cubeta	Cubetas mes	Ventas mensuales
Jumbo	\$ 20.800	848	\$ 17.638.400,00
AAA	\$ 18.720	1.378	\$ 25.796.160,00
AA	\$ 17.472	1.060	\$ 18.520.320,00
A	\$ 14.143	954	\$ 13.492.422,00
Total mensual		<b>4.240</b>	<b>\$ 75.447.302,00</b>
Total Anual		50.880	\$ 905.367.624,00

**Figura 29. Proyección de ventas 2024**

Fuente: Elaboración propia

Se espera que este nivel de ventas para el 2024 se alcance de forma progresiva durante el transcurso del año, teniendo en cuenta que esto será mientras se implementa el plan de mejora en su totalidad. Por lo cual se tuvo en cuenta el siguiente porcentaje de participación mensual.

Mes	% Participación mensual
Enero 2024	0,04
Febrero 2024	0,04
Marzo 2024	0,06
Abril 2024	0,07
Mayo 2024	0,08
Junio	0,08
Julio 2024	0,1
Agosto 2024	0,1
Septiembre 2024	0,1
Octubre 2024	0,11
Noviembre 2024	0,11
Diciembre 2024	0,11
Total	1

**Figura 30. Participación mensual**

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior, se hizo la proyección de ventas mensual, y posteriormente de forma trimestral. De esta forma se puede visualizar la forma en la que se espera se comporte el crecimiento del nivel de ventas planteado para el año 2024.

Proyección de ventas 2024					
Producto/Mes	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Jumbo	\$ 29.632.512	\$ 48.681.984	\$ 63.498.240	\$ 69.848.064	\$ 211.660.800
AAA	\$ 43.337.549	\$ 71.197.402	\$ 92.866.176	\$ 102.152.794	\$ 309.553.920
AA	\$ 31.114.138	\$ 51.116.083	\$ 66.673.152	\$ 73.340.467	\$ 222.243.840
A	\$ 22.667.269	\$ 37.239.085	\$ 48.572.719	\$ 53.429.991	\$ 161.909.064
<b>Ventas totales</b>	<b>\$ 126.751.467</b>	<b>\$ 208.234.554</b>	<b>\$ 271.610.287</b>	<b>\$ 298.771.316</b>	<b>\$ 905.367.624</b>

**Figura 31. Proyección de ventas 2024**

Fuente: Elaboración propia

Con este plan de mejora la empresa Granja Santa Monica obtendría ventas adicionales alrededor de los \$84.098.424 de pesos colombianos.

<b>Ventas Acutales</b>	2023	\$ 821.269.200
<b>Proyección Anual</b>	2024	\$ 905.367.624
<b>Incremento en ventas</b>		<b>\$ 84.098.424</b>

**Figura 32. Incremento en ventas**

Fuente: Elaboración propia

## 11. Estado PYG de la empresa

La empresa envió un aproximado de la información real que manejan para desarrollar el PYG.

Materia prima	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Valor anual
Gallinas	16.000	\$ 15.000	\$ 240.000.000	\$ 240.000.000
Viruta	100	\$ 5.000	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Calcio	100	\$ 4.500	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Alimento de gallina	400	\$ 65.000	\$ 26.000.000	\$ 312.000.000
Cubeta	1.000	\$ 300	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Total				\$ 567.000.000

**Figura 33. Valor de insumos**

Fuente: Elaboración propia

La **Figura 33** muestra los insumos y la materia prima que usa Granja Santa Mónica A&S para la producción de huevos.

Costos variables	Valor	Valor anual
Insumos Veterinarios	\$ 860.000	\$ 10.320.000
Viruta	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Gallinas	\$ 240.000.000	\$ 2.880.000.000
Calcio	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Total	\$ 240.000.000	\$ 2.901.720.000

**Figura 34. Costos variables**

Fuente: Elaboración propia

Costos fijos	Valor	Valor anual
Alimento gallina	\$ 26.000.000	\$ 312.000.000
Cubeta	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Agua	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Luz	\$ 180.000	\$ 2.160.000
Total	\$ 26.300.000	\$ 320.160.000

**Figura 35. Costos fijos**

Fuente: Elaboración propia

Gastos operacionales administrativos		Valor anual
<i>Fijos:</i>		
Agua	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Luz	\$ 180.000	\$ 2.160.000
Plan movil (celular comunicación con clientes)	\$ 40.000	\$ 480.000
Salario gerente X2	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Honorario transportador	\$ 1.300.606	\$ 15.607.272
Honorario contadora	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Honorario veterinario	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Honorario asistente transportador	\$ 1.160.000	\$ 13.920.000
Honorario persona comercial	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Honorario persona de mercadeo	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Honorario desarrollador pg web	\$ 1.160.000	\$ 13.920.000
Galponeros	\$ 1.817.052	\$ 21.804.624
Total		\$ 171.091.896

**Figura 36. Gastos operacionales administrativos**

Fuente: Elaboración propia

Gastos no operacionales		Valor anual
Prestamo Bancario	\$ 30.000.000	\$ 360.000.000

**Figura 37. Gastos no operacionales**

Fuente: Elaboración propia

Las figuras anteriores brindan la información sobre los costos, los gastos operacionales administrativos y los gastos no operacionales de la empresa.

Teniendo en cuenta la información anterior, se presenta el PYG de la empresa Granja Santa Mónica A&S.

PYG 2024		Análisis vertical
<b>Ventas</b>	\$ 905.367.624	100%
Costo de ventas	\$ 337.320.000	37%
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 568.047.624	63%
Gasto operacionales	\$ 56.371.896	6%
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 511.675.728	57%
Ingresos no operacionales	\$ -	0%
<b>Gastos no operacionales</b>	\$ 479.280.000	53%
Utilidad antes de impuesto	\$ 32.395.728	4%
<b>Provision para impuesto de renta 35%</b>	\$ 11.338.505	1%
Utilidad neta	\$ 21.057.223	2%

**Figura 38. PYG 2024**

Fuente: Elaboración propia

Con la proyección en ventas que espera tener la empresa aumentando el 6% para el 2024, se tendrían ingresos por ventas de \$906.537.624 y se esperaría obtener una utilidad neta de \$21.057.223, sin embargo es importante tener en cuenta los resultados del análisis vertical, donde los costos de ventas (37%) y los gastos no operacionales (53%) arrojan porcentajes bastantes altos, esto principalmente debido a que para la producción de huevos se requieren insumos como la viruta, el calcio, el alimento de las gallinas, las cubetas y los insumos veterinarios, para que las gallinas puedan estar en las condiciones óptimas y poder producir.

Por otro lado, en el caso de los gastos no operacionales, lo que más hace aumentar el valor de este rubro es la deuda de los préstamos bancarios, este representa aproximadamente 30 millones mensuales, por lo tanto, el porcentaje que arrojo el análisis hace que se pueda evidenciar que tiene un gran peso dentro del estado de pérdidas y ganancias. No obstante, se logra tener una utilidad neta, pero es importante que la empresa pueda analizar cómo reducir los préstamos con bancos para poder tener una mejor utilidad neta.

## 12. Conclusiones

Granja Santa Mónica A&S es una empresa familiar la cual está creciendo exponencialmente, atacando puntos clave para su éxito, implementando las estrategias de mercadeo y haciendo un control de métrica con los indicadores mencionados anteriormente podrá alcanzar el éxito y reconocimiento en los clientes esperados. Se debe tener un control periódico de su inversión, costos, gastos y utilidades para analizar la situación de la empresa y poder tomar buenas decisiones e ir logrando los objetivos esperados a corto, mediano y largo plazo.

A futuro para la empresa es importante que pueda analizar cómo está manejando los ingresos que están teniendo, esto principalmente porque al tener un colchón de ahorro podrían obtener una mejor de utilidad, ya que a pesar de que tener prestamos con bancos es una opción, no siempre debería serlo, esto debido a que se destinan recursos para cubrir deudas y en vez de esto podrían usarse para seguir creciendo, como por ejemplo impulsar el aumento de las ventas por medio de su páginas web o WhatsApp, que son medios de comunicaciones sumamente importantes hoy en día y que permiten tener un mayor alcance con nuevos clientes e incluso seguir manteniendo a sus clientes actuales.

Adicionalmente, se puede concluir que el plan de mejora propuesto a Granja Santa Mónica es viable y que con este podrían incrementar su nivel de ventas y así mismo su nivel de ganancias. Esto ya que el objetivo general planteado de crecer un 6% en ventas es alcanzable, y esto se logrará a partir también de la adecuada implementación de las estrategias del TOFU, MOFU y BOFU. Revisando y controlando continuamente el proceso de ejecución del plan con los KPI's sugeridos.

## Bibliografía

*Análisis del sector avícola.* (2022, diciembre). EINFORMA. Información de empresas |

Informes de empresas | Datos de empresas y registros empresas.

<https://www.einforma.co/informes-sectoriales/sector-avicola>

Cuéllar Sáenz, J. A. (2021, abril 14). *Sistemas de producción avícola y alojamiento en*

*gallinas ponedoras.* Veterinaria Digital - Avicultura, Porcicultura, Rumiantes y

Acuicultura.

<http://https%253A%252F%252Fwww.veterinariadigital.com%252Farticulos%252Fsis-temas-de-produccion-avicola-y-alojamiento-en-gallinas-ponedoras%252F>

*Encuesta Nacional Logística 2020.* (2020). Recuperado el 15 de noviembre de 2023, de

<https://plc.mintransporte.gov.co/Portals/0/News/Encuesta%20Nacional%20Logi%CC%81stica%202020.pdf?ver=2021-09-24-211753-007>

Equipo de Redactores Legis. (2023, enero 19). *La importación de huevos en Colombia.*

<https://blog.legis.com.co/comercio-exterior/la-importación-de-huevos-en-colombia>

Estrada Rudas, C. (2022, mayo 18). *Santa Anita y Huevos Kikes lideran mercado del huevo*

*con unos 60 millones por mes.* Diario La República.

<https://www.larepublica.co/empresas/santa-anita-y-huevos-kikes-lideran-mercado-del-huevo-con-unos-60-millones-por-mes-3365441>

Fernández, O. (2018, octubre 2). *¿Cuántos huevos podemos comer al día? ¿Cuales son los*

*huevos más saludables?* [https://www.misrecetasanticancer.com/2018/10/cuantos-](https://www.misrecetasanticancer.com/2018/10/cuantos-huevos-podemos-comer-al-dia.html)

[huevo-podemos-comer-al-dia.html](https://www.misrecetasanticancer.com/2018/10/cuantos-huevos-podemos-comer-al-dia.html)

- Gómez, G. M., & Ávila, F. (2022). ¿Cómo le fue a la avicultura el año pasado? ¿Qué expectativas tiene la industria avícola para este nuevo año? Análisis. *FENAVI*.  
<https://fenavi.org/wp-content/uploads/2023/03/revista-298.pdf>
- Granja Santa Monica—Productores De Huevos*. (2023, julio 21). <https://granjasantamonica-ays.com/>
- Gutiérrez, M. de los A. (2022, mayo 18). *Colombia: Destaca por su producción y consumo per cápita de huevo en Latinoamérica*. aviNews, la revista global de avicultura.  
<https://avinews.com/colombia-destaca-por-produccion-consumo-huevo-en-latinoamerica/>
- Gutiérrez, M. de los A. (2022, diciembre 20). *Sector avícola colombiano evidencia un crecimiento del 2,9% al finalizar este 2022*. aviNews, la revista global de avicultura.  
<https://avinews.com/sector-avicola-colombiano-evidencia-un-crecimiento-del-29-al-finalizar-este-2022/>
- Las Dos Orillas. (2021, abril 19). *Las cuatro avícolas que más huevos producen en Colombia*.  
<https://www.las2orillas.co/las-cuatro-avicolas-que-mas-huevos-producen-en-colombia/>
- Marco Nacional de Cualificaciones*. (2016). Recuperado el 19 de noviembre de 2023, de  
[https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-362822\\_recurso.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-362822_recurso.pdf)
- Pazmiño, A. (2020, noviembre 27). La Retención de Clientes y el Crecimiento Empresarial. *Bold*. <https://bold.com.ec/retencion-de-clientes/>
- Plink. (2021, agosto 16). Costo de adquisición de clientes: Qué es y cómo calcularlo. *plink.solutions*. <https://plink.solutions/blog/negocios/costo-de-adquisicion-de-clientes-y-como-calcularlo/>

- Santaella, J. (2022, septiembre 12). *Modelo PYG (pérdidas y ganancias): ¿Qué es y cómo es su estructura?* Economía3. <https://economia3.com/modelo-pyg-perdidas-ganancias-que-es/>
- Santander Universidades. (2022, noviembre 2). *¿Qué son los KPIs? Ejemplos para definir una estrategia de marketing digital exitosa para tu empresa.* <https://www.becas-santander.com/es/blog/ejemplo-de-kpi.html>
- Siqueira, A. (2020, mayo 19). *Call to Action: Todo lo que necesitas saber.* Blog de Inbound Marketing y Ventas | RD Station. <https://www.rdstation.com/blog/es/call-to-action/>
- Siqueira, A. (2023, octubre 11). *Qué es un buyer persona: Pasos, ejemplos y generador online.* Blog de Inbound Marketing y Ventas | RD Station. <https://www.rdstation.com/blog/es/buyer-persona/>
- Tasa de entrada.* (s/f). AT Internet. Recuperado el 18 de noviembre de 2023, de <https://www.atinternet.com/es/glosario/tasa-de-entrada/>
- Vázquez, V. (2022, noviembre 10). *Qué es el Coste por Lead y cómo se calcula.* <https://blog.connex.es/que-es-el-coste-por-lead-y-como-se-calcula>
- Westreicher, G. (2020, septiembre 1). *Retorno de la inversión (ROI).* Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/retorno-de-la-inversion-roi.html>
- Zhao, A. (2021, mayo 12). *¿Cuáles son las causas de la mala calidad de los huevos y cómo podemos solucionarlo de forma segura y eficaz?* Engormix. [https://www.engormix.com/avicultura/calidad-huevo/cuales-causas-mala-calidad\\_a47266/](https://www.engormix.com/avicultura/calidad-huevo/cuales-causas-mala-calidad_a47266/)