

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO DE
AVES DE INDAPER**

JUAN CAMILO OSPINA GONZALES

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
2016**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO DE
AVES DE INDAPER**

OPTA POR EL TITULO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

JUAN CAMILO OSPINA GONZALES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**DIRECTORA
VICTORIA EUGENIA LANZAS DUQUE**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
2016**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
ABSTRACT	6
1. TITULO.....	7
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	7
3. JUSTIFICACION	7
4. OBJETIVOS.....	8
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
5. MARCO DE REFERENCIA.....	8
5.1 ANTECEDENTES	8
5.3 MARCOS TEORICO – CONCEPTUAL	10
5.3.1 MARCO CONCEPTUAL	10
5.3.2 MARCO TEORICO.....	10
6. MÉTODO O ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS, CRITERIOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	15
6.1. MÉTODO O ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS	15
6.2. CRITERIOS DE VALIDEZ	15
7. DISEÑO METODOLÓGICO.....	15
8. ESQUEMA TEMÁTICO.....	16
9. PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROYECTO	16
10. RECURSOS DISPONIBLES	16
10.1 RECURSOS MATERIALES	16
11. CRONOGRAMA DE TRABAJO	17
12. DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO DE AVES DE INDAPER. ..18	
12.1 ESTADO ACTUAL DE LA PLANTA DE SACRIFICIO INDAPER	18
12.1.1 Actividad Económica	18
12.1.2 Historia.....	18
12.1.3 Ubicación.....	19
12.1.4 Porcentaje de participación actual de los accionistas en la asociación	22
12.1.5 Organigrama Actual de la empresa	22

12.1.6 Descripción General del proceso de Sacrificio de INDAPER.....	23
12.1.7 Flujo grama planta de Proceso	24
.....	24
12.1.8 Procedimientos	25
12.1.9 Análisis global del estado actual.....	31
12.2 IDENTIFICACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES	32
12.3 ESTABLECIMIENTO MISIÓN Y VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES	32
• Misión	32
• Visión.....	32
12.4 AUDITORIA EXTERNA DE LA PLANTA DE SACRIFICIO INDAPER	33
12.4.1 Análisis del Cliente o del Mercado	33
12.4.2 Análisis del Entorno.....	43
12.4.3 Análisis de la Competencia o del Sector Industrial	65
12.5 AUDITORIA INTERNA DE LA PLANTA DE SACRIFICIO INDAPER	87
12.5.1 Auditoria del mercado y producto	87
12.6 DOFA	89
12.7 Mapa de las estrategias de Marketing	90
13. Conclusiones	91
14. Recomendaciones	92
15. Anexos.....	93
15.1 Formato de Encuestas #1: Cliente Primario – Avicultor	93
15. 2 FORMATO DE Encuesta #2: Cliente Secundario - Distribuidor.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	98
WEB GRAFÍA.....	98

MAPA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Variables Incontrolables.....	12
Ilustración 2. Modelo de Gerencia Estratégica.....	13
Ilustración 3. Plan de Marketing	14
Ilustración 4. Presupuesto.....	17
Ilustración 5. Diagrama de Gantt	17
Ilustración 6. Mapa de la Ubicación de la planta según el POT.	20
Ilustración 7. Referencias del Mapa.	20
Ilustración 8. Mapa de la ubicación satelital de la planta.....	21
Ilustración 9. Mapa satelital del área de la planta.....	21
Ilustración 10. Organigrama.	22
Ilustración 11. Flujo grama.....	24
Ilustración 12. Tabla de las Necesidades Insatisfechas.	42
Ilustración 13. Toneladas de pollo entero sin viseras producidas en Colombia los últimos 5 años, anual y mensual mente.....	52
Ilustración 14. Toneladas de pollo entero encasetado en Colombia los últimos 3 años, anual por regiones.	53
Ilustración 15. Parámetros promedios de la producción de pollo en Colombia.....	54
Ilustración 16. Consumo anual per cápita por kilos en Colombia.....	55
Ilustración 17. Consumo anual per cápita, resto del mundo.	56
Ilustración 18. Precios de pollo por kilo anual en los diferentes canales mayoristas.	57
Ilustración 19. Precios de pollo y pechuga magra por kilo mensual en los diferentes canales mayoristas incluyendo Enero de 2016.....	58
Ilustración 20. Toneladas de Pollo (Unidades) por Departamentos y regiones.	61
Ilustración 21. producción anual en el departamento de Risaralda.	63
Ilustración 22. Producción por mes y promedio mes en el departamento de Risaralda.	64
Ilustración 23. Ranking de la Industria avícola en 2011.	66
Ilustración 24. Mapa del reacomodamiento de la industria avícola.....	67
Ilustración 25. Grafica de la tendencia de la materia prima para producir el concentrado.	69
Ilustración 26. Mapa de la ubicación de los supermercados en área metropolitana de Pereira.	71

RESUMEN

Este proyecto de grado fue enfocado en la creación de un Plan de Marketing para la planta de sacrificio de INDAPER ubicada en el corregimiento de Morelia, la cual busca el aumento de servicios de aves sacrificadas, pues es una empresa con muy poco tiempo de funcionamiento.

El estudio de campo se aplicó en el área metropolitana de Pereira y se utiliza como herramienta metodológica la Investigación Descriptiva Transversal, que permite hacer un análisis a un corte determinado de tiempo, además por recomendación y eficacia, se aplicaron algunas etapas del libro Plan de Marketing, de los autores Fabio Villegas Orrego y Alfredo Beltrán Amador el cual tiene como estructura global realizar la Auditoria Externa y Auditoria Interna que dan como resultado la Matriz DOFA y por consiguiente la fijación de Estrategias de Marketing.

ABSTRACT

This graduation project was focused on creating a marketing plan for the plant slaughtering INDAPER located in the village of Morelia, which seeks to increase services slaughtered poultry, it is a company with little operating time.

The field study was applied in the metropolitan area of Pereira and used as a methodological tool descriptive research cross, which allows an analysis to a specific section of time, plus the recommendation and effectiveness, some stages of the book Marketing Plan applied, authors Fabio Villegas Orrego and Beltran Alfredo Amador which has the overall structure to perform the external audit and internal audit resulting DOFA Matrix and therefore fixing Marketing Strategies.

1. TITULO

DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO DE AVES DE INDAPER.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Carencia de una plan de marketing adecuado que permita dar a conocer a los pequeños y medianos avicultores del municipio de Pereira y alrededores, el servicio de sacrificio de aves de corral.

3. JUSTIFICACION

La planta de sacrificio de INDAPER está en un proceso de apertura y aún no cuenta con una estrategia apropiada para dar a conocer el servicio de sacrificio de aves de corral en el mercado, lo cual lleva a desarrollarla por la necesidad de atraer nuevos clientes e incrementar la productividad de la planta, contribuir socialmente a los pequeños avicultores del municipio de Pereira y alrededores para que puedan sacrificar sus pollos sin restricción de los organismos de sanidad, y además brindarle a los a los clientes servicios inocuos; Al presente la planta tiene una capacidad instalada para procesar 1.500 aves hora, y diariamente se pueden manejar dos turnos de 8 horas, interpretando estos datos y si solo se toma un mes de 26 días, se puede hacer una aproximado de 624.000 aves mensuales sacrificadas, pero únicamente se procesan 22.000 aves, esta cifra vigente tan solo el 3.52% del total de la capacidad instalada. El procesamiento de un ave tiene como valor promedio \$ 600 para el público y restándole costos de \$200 dejara una utilidad neta de \$400, al multiplicarlo por 602.000 que es el número de aves que faltarían para copar la producción de la planta, se están dejando de percibir alrededor de \$361.200.000.¹

¹ Datos suministrados por Bernardo Ospina Sánchez Representante legal de la Empresa.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un estudio que permita realizar el plan de marketing adecuado para la planta de sacrificio INDAPER.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar factores a asociados a las características de la población al cual la planta de sacrificio INDAPER dirigirá su servicio.
- Realizar un plan de marketing adecuada que aumente el número de clientes que soliciten el servicio de sacrificio de aves en la planta.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 ANTECEDENTES

Los inicios de esta empresa se remontan al año 2009, cuando dos personas que tenían experiencia en la industria de la avicultura hicieron un llamado a los pequeños y medianos avicultores de Pereira y municipios aledaños para procesarlos sus aves de manera legal e higiénica. Uno de ellos era el propietario de la planta de sacrificio Las Palmas, ubicada en la Vereda Santa Teresa del Corregimiento de Morelia, la cual fue cerrada por la CARDER años atrás por no cumplir con los requerimientos y exigencias de las normas. A raíz de este evento, se vio la necesidad de hacerle mejoras a la infraestructura, pero para lograr este objetivo se asociaron los avicultores de la región con el fin de legalizar el proceso de sacrificio de aves, ya que a nivel nacional este procedimiento solo se podía ejecutar en una planta debidamente autorizada por el INVIMA. Esto permitía mejorar las condiciones de salubridad y calidad. Debido a esta necesidad se creó AVIPER (Asociación de avicultores de Pereira y Risaralda). Años más tarde en el 2013 algunos asociados tuvieron la idea de comprar el terreno donde se ubica la planta y nace la sociedad INDAPER (Industria Avícola De Pereira), en la actualidad esta sociedad maneja la planta de sacrificio y procesan aproximadamente 22000 pollos mensuales.

5.2 MARCO CONTEXTUAL

Esta investigación se desarrollara en la vereda Santa Teresita ubicada en la vía que conduce de la ciudad de Pereira hacia el corregimiento de Morelia; su temperatura se considera como templada y oscila entre 18 grados y 32 grados aproximadamente, su altitud es de 1500 metros sobre el nivel del mar. El desarrollo de este trabajo de grado se efectuará el primer semestre del año 2015.

El contexto general de un plan de marketing se basa en lo siguiente: “El plan de marketing no es un esfuerzo individual del área de marketing: éste es el aporte y la respuesta del área y organización a los principios y el horizonte del desarrollo organizacional.

Inicialmente la alta gerencia define la filosofía organizacional que guiara el desempeño, con esto establece o postula sus principios corporativos, su misión y su visión o la proyección en el tiempo de sus intereses.

Como segunda tarea el nivel gerencial establece los principales objetivos corporativos; estos normalmente son generales, pero dan una idea acertada de que es lo que se quiere hacer o hasta donde se quiere llegar como producto del desarrollo de la razón social.

En esta atapa posterior se realiza el refinamiento de estos objetivos con la definición de objetivos menores o específicos, los cuales presentan clara identificación de la responsabilidad por áreas de la organización. Y como característica deben estar apoyadas en índices o valores medibles o confiables.

Determinados los objetivos organizacionales, se debe proceder a definir y diseñar planes estratégicos por áreas (Talento Humano, Producción, Finanzas, Sistemas, Ventas, Administración, etc.), los que a su vez con su diseño, desarrollo e implementación cada uno aporta y hace converger el logro de los objetivos corporativos.

El plan de marketing, corresponde entonces al desarrollo o aporte del área de marketing; sin embargo, es necesario recordar que las necesidades de marketing se convierten a su vez en la razón y las necesidades de logro y desarrollo de la organización, con base en las necesidades y expectativas de los clientes”.²

²Fabio Villegas Orrego y Alfredo Beltrán Amador, Plan De Marketing, Santiago De Cali, Comunicación Impresa e Impresiones, 2009, pág. 13

5.3 MARCOS TEORICO – CONCEPTUAL

5.3.1 MARCO CONCEPTUAL

La palabra marketing se definió inicialmente así: “La Americana Marketing Asociación (AMA), lo definió (en 1960). “Mercadeo es el desarrollo de actividades en el campo de los negocios que dirigen el flujo de productos y servicios del productor al consumidor”; con las nuevas necesidades esta lo redefinió (en 1985). “Mercadeo es el proceso de planificar y llevar a cabo el diseño, la fijación de precios, la promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”.

Por tal razón los planes de marketing deben estar alineados con los resultados esperados y ser parte de la filosofía corporativa.

Adicionalmente, hoy día se le incorpora a estas definiciones:

El comprender las necesidades y deseos de mercados específicos y escoger aquellos en la que la empresa puede ser útil, CREANDO VALOR a los clientes, estableciendo RELACIONES RENTABLES A LARGO PLAZO”.³

El mercadeo o marketing es una herramienta que se utiliza para atraer nuevos clientes por medio de estrategias enfocadas en identificar las características de nuestros clientes, descifrar sus necesidades y proyectar clientes potenciales, según la citación a continuación nos dice que el marketing es: “Es la administración de relaciones perdurables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción”. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 5)

Para definir la palabra marketing se dice que es: “Un proceso mediante el cual la empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valore de los clientes”.⁴

5.3.2 MARCO TEORICO

Basándose en tesis anteriores se encuentra como se aplicó un método para desarrollar un plan de marketing “La metodología empleada para identificar la

³Fabio Villegas Orrego y Alfredo Beltrán Amador, Plan De Marketing, Santiago De Cali, Comunicación Impresa e Impresiones, 2009, pág. 13

⁴Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de marketing, Edición No. 8 2008. Pág. 5.

unidad de negocio objeto del plan estratégico de marketing fue el modelo de análisis gerencial propuesto por el Boston Consulting Group (BCG), cuya matriz aplicada a la empresa permitió identificar la unidad de negocios de carne de pollo como la más representativa y vital para la perdurabilidad de la empresa en el mercado. Sobre dicha unidad de negocios se realizó un análisis externo del mercado de la carne de pollo en Colombia y un análisis interno de la empresa; la correlación de dichos análisis se plasmó en una matriz DOFA y se definieron los lineamientos necesarios para crear las estrategias del Plan Estratégico de Marketing, a las cuales se asociaron unas tácticas y actividades para garantizar su cumplimiento.”⁵

Estudiando el método aplicado anteriormente, se notan similitudes en comparación al método que vamos a aplicar en este trabajo ya que este posee matrices que ayudan a identificar necesidades, clientes, segmentos etc.: “Primero y en esencia la gestión de marketing y sus objetivos se corresponden directamente con la razón de ser y los objetivos de las organizaciones. Segundo la gestión del marketing y su plan de marketing son dos elementos direccionadores y los que definen los objetivos y recursos exigidos en la organización por cada una de sus áreas. Y tercero, su herramienta base de trabajo, “Plan Estratégico de Marketing” en su correcto planeamiento y ejecución permite el logro de resultados seguros y satisfactorios.

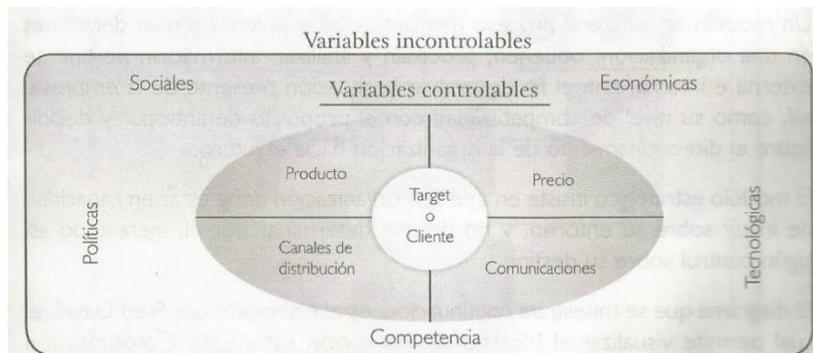
Con el anterior precedente y basados en la amplia documentación respecto al tema el cual se considera requisito en cuanto a su conocimiento, el presente trabajo presenta en forma directa la definición (El qué), el desarrollo (El cómo), y los resultados de cada fase de un plan estratégico de marketing. La intención es aportar una base mitológica y completa en todas sus etapas y actividades que permitan al lector: PLANEAR, DISEÑAR, DESARROLLAR E IMPLEMENTAR SU PROPIO PLAN DE MARKETING, y que a su vez pueda ser aplicado en diferentes tipo de negocios o empresas; del sector manufacturero, sector servicios, sector público y con pequeñas adaptaciones en actividades personales y profesionales.”⁶

⁵Pamela Flórez Acosta y Daniel Ocampo García, Diseño De Un Plan Estratégico De Marketing Como Herramienta Que Conduzca A La Gerencia Comercial De Procesadora Avícola Del Risaralda S.A A Mejorar La Participación En El Mercado, Pereira, Universidad Tecnológica De Pereira, 2011.

⁶Fabio Villegas Orrego y Alfredo Beltrán Amador, Plan De Marketing, Santiago De Cali, Comunicación Impresa e Impresiones, 2009, pág. 7

⁶Investigación De Marketing. Pág.7

Ilustración 1. Variables Incontrolables



Razones por las cuales escribir un Plan de Marketing

- Lo obliga a pensar y evaluar su negocio.
- El documento puede ser utilizado por otras personas de la organización y serle útil.
- Es un documento con un cronograma y proporciona una referencia que usted seguirá través del año.
- Es un documento que le permite a un nuevo empleado empalmar dentro de las actividades de marketing.

Planeación Estratégica Corporativa

Planeación Estratégica

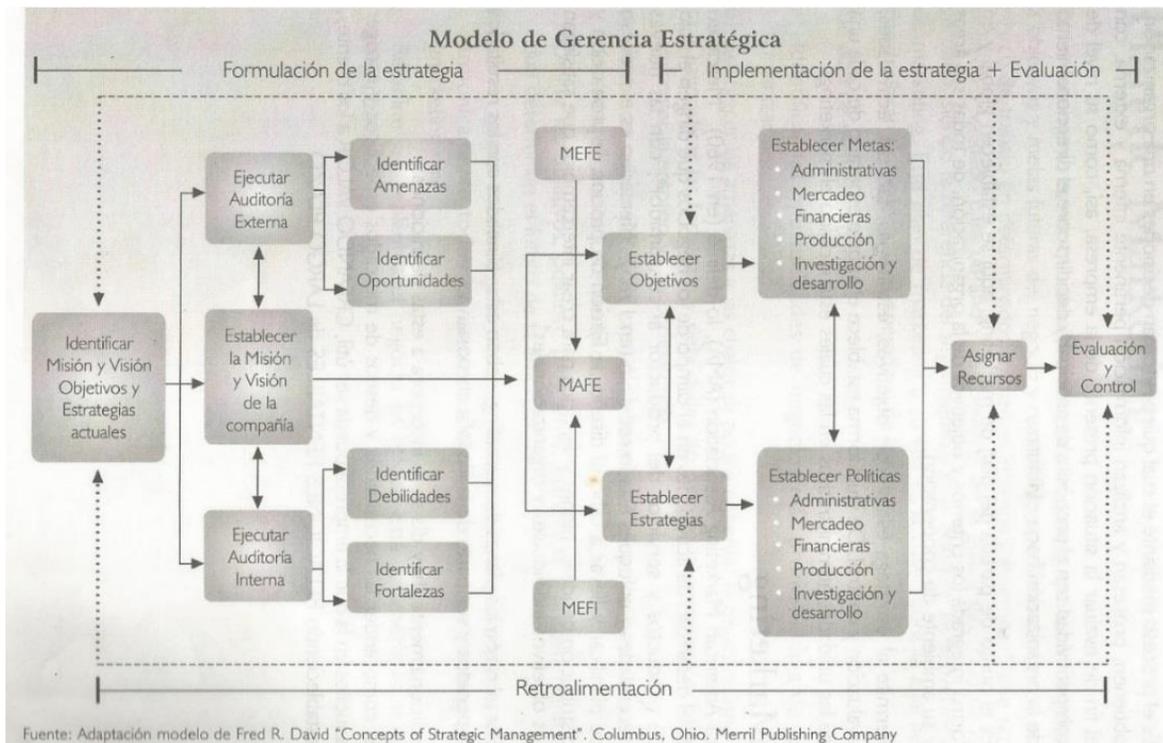
Un modelo se refiere al proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

El modelo estratégico insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

El diagrama que se muestra a continuación es elaborado por Fred David, el cual permite visualizar el Modelo de Planeación Estratégica Corporativa, a partir de este, se elabora el Plan de Marketing, el cual se presenta más adelante.⁷

⁷Fabio Villegas Orrego y Alfredo Beltrán Amador, Plan De Marketing, Santiago De Cali, Comunicación Impresa e Impresiones, 2009, pág. 8

Ilustración 2. Modelo de Gerencia Estratégica



Plan de Marketing

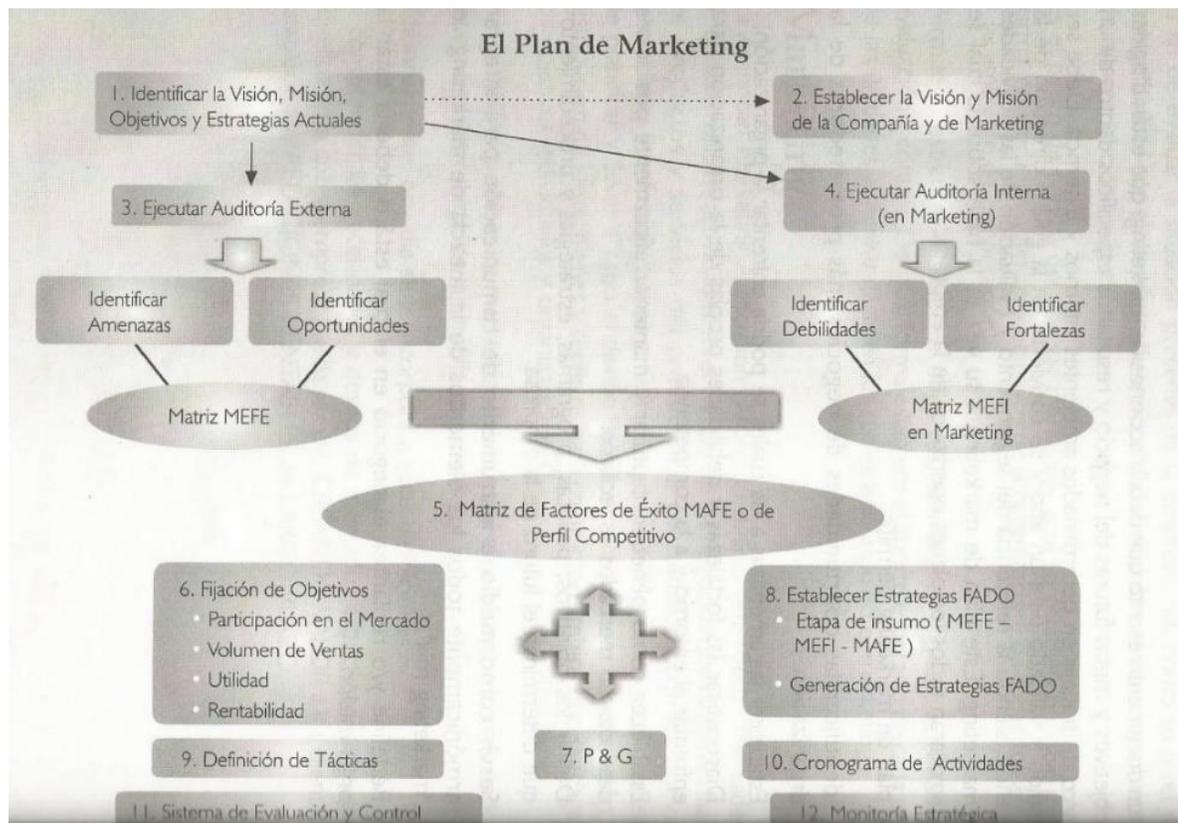
Este documento escrito que detalla acciones de marketing, que están dirigidas a objetivos y a metas futuras del negocio y resultados específicos dentro de un marco de trabajo en determinados ambientes internos y externos. Debe ser definido y validado para un año y se convierte en la guía y dirección de la gerencia, siendo la referencia del seguimiento y evaluación de las actividades de marketing. Este Plan de Marketing a su vez es la base sobre la cual se desarrollan todos los planes operativos de la empresa.

Un plan de marketing permite:

- Identificar las oportunidades de negocios más prometedoras de la organización.
- Establecer las amenazas a las cuales se podría enfrentar la organización.
- Diagnosticar las fortalezas y debilidades propias de la organización para enfrentar al entorno y a la competencia.
- Establecer como penetrar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.

- e. Definir los objetivos, políticas. Programas. Estrategias y procedimientos que determinen el futuro de la empresa.
- f. Servir como medio e instrumento de comunicación para integrar armónicamente todos los elementos de la mezcla de marketing o “Marketing Mix”
- g. Redefine y/o replantea el negocio en el cual esta o debería estar la organización.⁸

Ilustración 3. Plan de Marketing



⁸Fabio Villegas Orrego y Alfredo Beltrán Amador, Plan De Marketing, Santiago De Cali, Comunicación Impresa e Impresiones, 2009, pág. 11

6. MÉTODO O ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS, CRITERIOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

6.1. MÉTODO O ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

Para la planta de sacrificio INDAPER es necesario aumentar el número de aves sacrificadas, ya que por ser relativamente una nueva compañía debe sobrepasar el punto de equilibrio y aprovechar al máximo la capacidad instalada en la planta. Para lograr este objetivo nos ayudaremos de un plan de marketing que tendrá como unidad de análisis el aumento de los clientes que requieran el servicio de sacrificio de aves.

6.2. CRITERIOS DE VALIDEZ

El criterio de validez de nuestro instrumento de recolección de información (ENCUESTA) es alto ya que está sujeto al censo realizado por AVIPER (Asociación de avicultores de Pereira y Risaralda).

6.3. CONFIABILIDAD

La confiabilidad de la encuesta será la ideal pues se le hará a todos los pequeños avicultores que fueron censados por AVIPER (Asociación de avicultores de Pereira y Risaralda).

7. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico de este trabajo se basa en la Investigación Descriptiva Transversal la cual es un corte en el tiempo o también es comparable a una fotografía en un instante determinado a una sola unidad de medida.

La Investigación Descriptiva se utiliza para identificar actitudes o situación que refleja un factor; este factor pueden ser productos, servicios, personas experiencias etc. En este caso será observar la forma en que un avicultor percibe el servicio de sacrificio de aves en la planta de sacrificio.

8. ESQUEMA TEMÁTICO

1. Cuerpo del trabajo.
2. Análisis de información.
3. Análisis del cliente o del Mercado.
4. Análisis del Entorno.
5. Análisis de la competencia o del sector Industrial.
6. Diseño de Estrategias del Plan de Marketing.
7. Conclusiones.
8. Anexos.

9. PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROYECTO

Director de Trabajo de Grado: Ingeniera Victoria Eugenia Lanzas

10. RECURSOS DISPONIBLES

10.1 RECURSOS MATERIALES

Para desarrollar satisfactoriamente este trabajo de grado es necesario:

- Computador portátil y de mesa.
- Útiles.
- Grabadora.
- Cámara Fotográfica.

10.2 RECURSOS INSTITUCIONALES

- Universidad Tecnológica De Pereira.
- INDAPER (Industria Avícola De Pereira).

10.3 RECURSOS FINANCIEROS

Ilustración 4. Presupuesto

	Gastos	Presupuesto
Materiales		
1	Útiles	\$50.000,00
2	Cámara	\$70.000,00
4	Grabadora	\$50.000,00
5	Recursos informáticos	\$100.000,00
Gastos Personales		
6	Transporte	\$150.000,00
7	Alimentación	\$200.000,00
8	Imprevistos	\$150.000,00
Total		\$770.000,00

11. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Ilustración 5. Diagrama de Gantt

Fases	Actividad	Semanas															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Etapa 1	Información																
1	Elección de tipo de encuesta	■															
2	Diseñar el cuestionario	■															
3	Realizar trabajo de campo	■															
4	Análisis de información	■															
Etapa 2	Diseño de Plan de Marketing																
5	Análisis del cliente o del Mercado	■															
6	Análisis del Entorno	■															
7	Análisis de la competencia o del sector Industrial	■															
8	Diseño de Estrategias del Plan de Marketing	■															
Etapa 3	Terminación																
9	Revisión y Corrección	■															
10	Radicación	■															

12. DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO DE AVES DE INDAPER.

12.1 ESTADO ACTUAL DE LA PLANTA DE SACRIFICIO INDAPER

12.1.1 Actividad Económica

Para contextualizar generalmente el estado actual de la planta de sacrificio INDAPER esta se puede clasificar como una industria de servicio ya que se dedican únicamente al sacrificio de aves de corral; este término a su vez se subdivide en dos grandes categorías las cuales son, pollo de engorde o popularmente llamado campesino y pollo industrial.

12.1.2 Historia

En el año 2009, dos personas que tenían experiencia en la industria de la avicultura hicieron un llamado a los pequeños y medianos avicultores de Pereira y municipios aledaños para procesarlos sus aves de manera legal e higiénica.

En este llamado respondieron cuarenta y ocho avicultores del municipio de Pereira que tomaron la decisión de unirse debido a la necesidad de cumplir con las normas requeridas por dos entidades del gobierno (CARDER e INVIMA) sobre las técnicas e infraestructuras necesarias para realizar su actividad económica; a esta asociación la llamaron AVIPER (Asociación Avícola De Pereira). Estos avicultores criaban y procesaban sus aves sin poseer instalaciones adecuadas y esto les podría ocasionar la clausura de sus granjas.

El INVIMA a partir del primero de enero del 2012 dio un plazo de 42 meses a los pequeños avicultores para construir un matadero con la infraestructura y con condiciones que eran necesarias y además fueron propuestas el año 2011 mediante un documento llamado Plan de Cumplimiento el cual tiene inmerso las normas dadas por estas entidades. Un asociado llamado Carlos Restrepo poseía la finca Las Palmas, ubicada en la vereda Santa Teresa del corregimiento de Morelia, la cual estaba cerrada desde el año 2009 por la CARDER por cumplir parcialmente con las adecuaciones necesarias para poder funcionar como planta de sacrificio, pero tan solo efectuaba con el 20% de las exigencias, por lo tanto los asociados de AVIPER pusieron en marcha un proyecto para adaptar esta finca, y determinaron pedir recursos del SENA y la alcaldía de Pereira; al pasar el tiempo

hallaron que el dinero que se necesitaba sobrepasaba muchas veces cualquier recurso que se les otorgara.

Años más tarde en el 2013 algunos asociados tuvieron la idea de inyectarle capital privado y decidieron comprar el terreno donde se ubica la planta y así nace la sociedad INDAPER (Industria Avícola De Pereira), en la actualidad esta sociedad maneja la planta de sacrificio y procesan aproximadamente 22000⁹ pollos mensuales.¹⁰

12.1.3 Ubicación

La planta de sacrificio INDAPER se ubica en la vereda Santa Teresita en la finca Las Palmas y posee dos entradas, la primera y principal es frente a la vereda Nuevo Sol, límite a la Vía Condina, la segunda entrada es al lado izquierdo del puente de Morelia vía a la antigua Cede de profesores.

Este sitio posee una excelente ubicación ya que permite llegar en tan solo 5 minutos a la vía Alcalá, la cual es una vía nacional y conecta con el norte del valle, Quindío y el centro del país, asimismo se conecta a 8 minutos del macro proyecto vía condina que hace parte de la famosa ruta del café, que conecta directamente con la plaza Mercasa y al casco urbano de Pereira exactamente del barrio Cuba el cual es uno de los sectores más comerciales en la ciudad.

Como valor agregado la curaduría urbana segunda del municipio de Pereira con el concepto del suelo No. 002712 y radicado con el No. 120281 afirman que la Finca las Palmas está permitida para la cría y sacrificio de aves de corral (Código 111036) en esta área sin ningún problema legal.

⁹Datos económicos suministrada por los socios.

¹⁰ Recolección de información con los socios principales.

Ilustración 6. Mapa de la Ubicación de la planta según el POT.

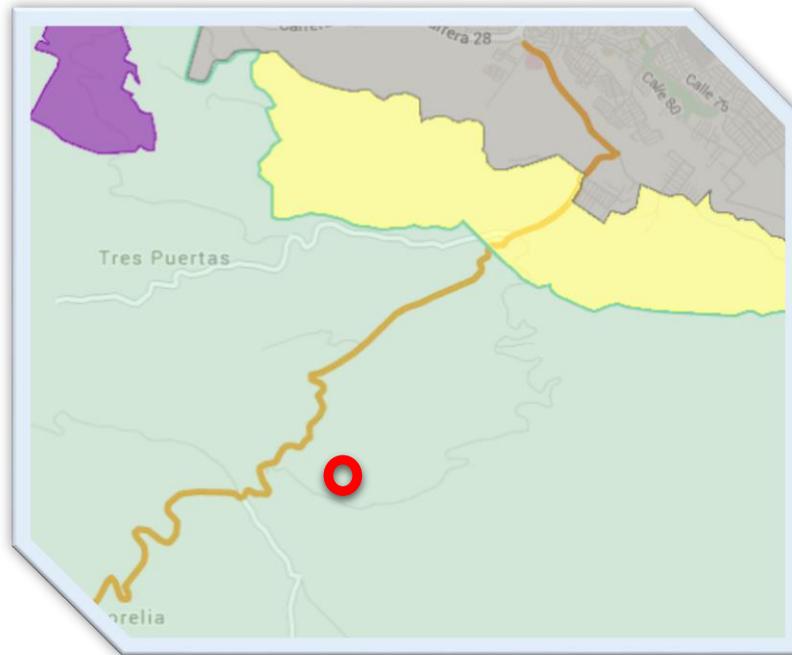


Ilustración 7. Referencias del Mapa.

Ubicación	Referencia
Suelo Urbano	
Suelo Sub Urbano	
Suelo de Expansión Urbana	
Suelo Rural	
Planta INDAPER	

Ilustración 8. Mapa de la ubicación satelital de la planta.

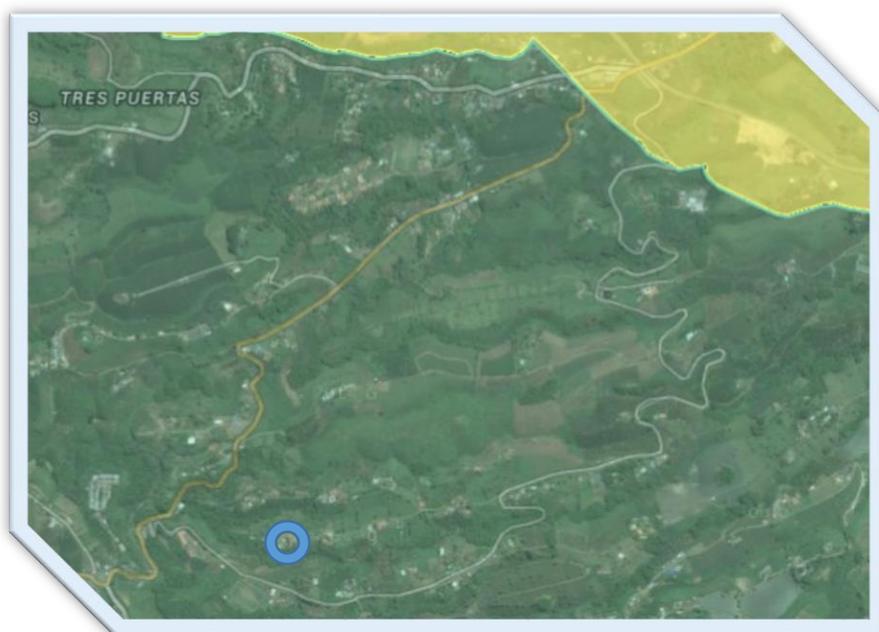


Ilustración 9. Mapa satelital del área de la planta.



12.1.4 Porcentaje de participación actual de los accionistas en la asociación

INDAPER S.A.S. se creó en el 24 de octubre del 2013 como una Sociedad por acciones simplificadas de naturaleza comercial que se constituyó por 5 accionistas y una empresa encargada de fondos de emprendimiento, los cuales se dividen las acciones de la siguiente manera.

Accionista	No. Acciones	% de Participación	Valor Total
Edenide Romero R.	165	16.5%	\$8.250.000
Myriam Rojas A.	165	16.5%	\$8.250.000
Bernardo Ospina S.	165	16.5%	\$8.250.000
Oscar Jaime Álzate H.	165	16.5%	\$8.250.000
Ricardo Alan González L.	165	16.5%	\$8.250.000
Emprender S.A.	175	17.5%	\$8.750.000
Total	1000	100%	\$50.000.000

A la hora de tomar las decisiones se hacen asambleas extraordinarias para llegar a un consenso y acordar las medidas a tomar.

12.1.5 Organigrama Actual de la empresa

Ilustración 10. Organigrama.



La planta de sacrificio INDADPER posee un organigrama muy sencillo de tres jerarquías, ya que es una industria relativamente nueva con poco mercado y por ser catalogada como planta especial (Pequeña), no se da la necesidad implementar departamentos o dependencias que puedan a ayudar al funcionamiento de esta.

12.1.6 Descripción General del proceso de Sacrificio de INDAPER

la planta de sacrificio INDAPER maneja tres grandes procesos, los cuales son: Recepción, Sacrificio y Despacho, estos a su vez se subdividen en 14 procedimientos.

Inicialmente el ave es transportada hasta la planta por la persona que requiere el servicio de sacrificio; ya en la planta el ave es recibida por un operario el cual descarga los guacales y procede a colgar el animal en la línea. El primer procedimiento del proceso de sacrificio es la insensibilización donde el pájaro se expone a una pequeña descarga de energía que lo noquea, a su vez un operario hace un corte en la garganta para facilitar el desangrado. Posteriormente pasa a la escaldadora la cual moja el ave en agua a alta temperatura y permite que las operaciones de desplume y pelado de patas sean correctas.

El pollo baja por gravedad al segundo piso donde se le hace un corte abdominal para sacarle sus viseras, luego se pule e inspecciona para pasarlo rápidamente a un chiller de enfriamiento y lograr bajarse su temperatura, de allí es despresado, separando su cabeza y patas.

Finalmente el ave es empacada y llevada al área de almacenamiento donde se puede refrigerar o congelar dependiendo de la necesidad del cliente y al momento de ser cargada al transporte es etiqueta con la fecha de vencimiento.

12.1.7 Flujo grama planta de Proceso

Ilustración 11. Flujo grama.



12.1.8 Procedimientos

- ❖ **Recepción y colgado:** A esta zona llegan los pollos en vehículos enviados por los clientes, son descargados de los guacales, revisados y colgados al inicio de la línea.



- ❖ **Insensibilizado:** El ave colgada entra a la planta y con su cresta toca la superficie de una plancha metálica, la cual le descarga electricidad y la adormece.



- ❖ **Degollado:** Después de ser insensibilizado, el operario realiza un corte con cuchillo en el cuello del animal para permitir su muerte y desangre.



- ❖ **Desangrado:** En esta zona el plumífero da una vuelta en la línea para dar permitir que la sangre baje y sea expulsada por el pico. La sangre es recogida en bandejas para su posterior venta.



- ❖ **Escaldado:** La máquina escaldadora rocía el ave con agua de altas temperaturas, esta varía dependiendo del tipo de pollo, si es campesino la temperatura es aproximadamente de 53 grados y si es pollo industrial es de 57 grados.



- ❖ **Desplume y pelada de patas:** Los operarios retiran el animal de la línea para pelar sus patas manualmente, luego se llevan a la peladora hasta completar 11 aves y así poner en marcha la máquina, finalmente se retira el sobrante de plumas que es vendido y las aves son enviadas a el nivel 2 para continuar su proceso.



- ❖ **Eviscerado:** por medio de una rampa el plumífero desciende al piso dos y es colgado en la segunda línea. Aquí operarios realizan un corte abdominal y sacan las vísceras (tripas, molleja, hígado, hiel y rabadilla).



- ❖ **Pulido e inspección:** En esta área el pollo recibe un control de los dos procesos anteriores, desplume y eviscerado. Se verifica que no hayan quedado restos de plumas en el pollo y se retira la callosidad de sus patas.



- ❖ **Enfriamiento:** se retira el ave de la línea y es puesta dentro de un chiller de enfriamiento al igual que sus vísceras; esto permite que el hielo enfríe precipitadamente la temperatura del animal provocando el cierre de sus poros y evita una posible descomposición de la carne.



- ❖ **Empaque:** los operarios pesan el pollo y si el cliente lo desea su producto puede de ser clasificados en pesaje por arrumes, además se obtiene información de las toneladas producidas y/o demás datos estadísticos que se requieran.



- ❖ **Almacenamiento:** luego de tener las canastillas con el producto final, los operarios proceden a organizar los arrumes dentro del cuarto frío mientras se acaban de procesar todas las del turno.



- ❖ **Congelamiento y/o Refrigeración:** Es un factor dependiente del cliente, ya que determinan si su producto final quiere que sea despachado congelado o dependiendo del tiempo del despacho que salga solo refrigerado.



- ❖ **Tiqueteo y despacho:** Antes del pollo ser entregado al transporte que se lo llevara, se tiquetea en la bolsa una fecha de vencimiento como se exige en cualquier producto alimenticio y es cargado en los vehículos.



12.1.9 Análisis global del estado actual

Por la radiografía anterior tomada a la planta, se puede identificar globalmente las siguientes características:

1. Es una industria con mucha proyección a futuro, ya que es la tercera planta de sacrificio de aves registrada legalmente en el municipio de Pereira.
2. Por su poco tiempo de funcionamiento en el mercado aún no se cuenta con un proyecto de direccionamiento de marketing.
3. La planta no está aprovechando al máximo su capacidad instalada, debido a la poca afluencia de producto que se procesa.¹¹
4. La planta actualmente está únicamente enfocada en prestar el servicio de sacrificio de aves a los asociados, dejando al lado la oportunidad de negocio con clientes externos y su vez dejando de generar ganancias.

¹¹ Capacidad instalada 624.000 aves mensuales, actualmente se procesan aproximadamente 22.000, Datos suministrados por los socios.

12.2 IDENTIFICACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES

Actualmente la empresa no ha desarrollado un documento donde se establezca la misión, visión, objetivos y estrategias actuales de la planta, ya que por el poco tiempo de estar operando no tiene un departamento dedicado a esa labor, además se conoce que falta un conocimiento por parte de los accionistas, de la importancia del direccionamiento de la empresa.

La misión y la visión se construyeron para la empresa como parte del desarrollo correcto del trabajo, además este par se crean basándose en lo que posee la organización actualmente y visionándose a donde se desea llegar por medio del transporte llamado misión; por lo contrario los objetivos y estrategias son el desencadenamiento de este trabajo.

12.3 ESTABLECIMIENTO MISIÓN Y VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES

La planta de sacrificio INDAPER debe conocer la importancia de identificar su direccionamiento estratégico hacia el futuro, ayudándose de la Misión la cual plantea la razón de ser de la industria y de la Visión que permite saber a dónde se desea llegar en un futuro próximo. Con base al punto 12.1.1 se crea la propuesta siguiente:

- **Misión**

“Somos una industria de servicio de sacrificio de aves que lleva los niveles de calidad a lo más alto; garantizando inocuidad y buena presentación en cada ave que sale de nuestros procesos, para así brindar a nuestros clientes seguridad y confianza al momento de distribuir su producto a los consumidores.”¹²

- **Visión**

“Ser reconocida como la planta de sacrificio de aves líder en el departamento de Risaralda por nuestra calidad y buen servicio; contribuyendo al desarrollo de la industria local, sirviendo a la gran industria hasta los pequeños avicultores.”¹³

¹² Autoría: Juan Camilo Ospina G.

¹³ Autoría: Juan Camilo Ospina G.

12.4 AUDITORIA EXTERNA DE LA PLANTA DE SACRIFICIO INDAPER

En esta sección del trabajo será hara un Analices del sector externo de la planta, esto quiere decir que se tocan todos los factores que influyen y modifican el servicio de sacrificio de aves desde afuera, y que además estos factores no son modificables pero si varían dependiendo del lugar, tiempo, cultura y demás elementos propios de cada región.

Como lo indica la guía Plan de Marketing (Villegas Orrego & Beltran Amador, 2009, pág. 15), esta Auditoria se debe realizar desde el punto de vista de amenazas y oportunidades, las cuales se descomponen en tres grandes grupos como lo son: Análisis Cliente Mercado, Análisis Entorno y Análisis de Competencia o del Sector Industrial

12.4.1 Análisis del Cliente o del Mercado

Para garantizar un buen desarrollo del **análisis cliente mercado**, es necesario realizar una encuesta para el cliente Directo Primario (Avicultor) y Secundario (Distribuidor) que evalúe el estado actual del mercado y ayude a recolectar información que será clave para hacer la matriz y esta será aplicada total de la base de datos de los avicultores de la ciudad de Pereira y de clientes suministrada por INDAPER; la información del cliente Indirecto Terciario (Consumidor) se sacara de información en segundo plano.

12.4.1.1 Segmentación

La segmentación de mercado es una de las herramientas más importantes que han utilizado los expertos del marketing para conocer las variables de los clientes; se puede decir que la segmentación es “Dividir un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos los cuales requieren productos y mezcla de mezcla de marketing distintos” o también se puede precisar como una técnica que sirve para subdividir el mercado en conjuntos homogéneos de consumidores que permiten diseñar estrategias de marketing adecuadas.

A causa de los reglamentos legales del INVIMA¹⁴ el cliente primario debe ser únicamente del Departamento de Risaralda, pues se exige que solo se procesen

¹⁴ Resolución 2278 del 2014 INVIMA

aves de granjas de este municipio, aditivo los clientes secundarios y terciarios solo pueden ser de departamentos que colinden con el departamento de Risaralda

Actualmente se está prestando el servicio de sacrificio a un accionista de la misma planta, Oscar Álzate y a una empresa llamada Don Pollo estos dos serian nuestros clientes primarios, a su vez ellos llevan el producto procesado a los clientes secundarios como lo son supermercados y carnicerías, y finalmente el cliente terciario indirecto el consumidor de carne de pollo. Como clientes potenciales podemos tener a muchos pequeños avicultores que se encuentra en el municipio de Pereira y también en Risaralda, pero nos enfocaremos en los primeros ya que por la cercanía facilitarían el desarrollo del Plan de Marketing.

Actualmente la planta de sacrificio de INDAPER no cuenta con un estudio de mercadeo que haya segmentado sus clientes.

Para el caso de la planta de sacrificio INDAPER se tienen dos tipos de clientes directos, el primero es aquel que va a la planta y lleva sus aves para ser procesadas, el segundo es aquella distribución mayorista como supermercados asaderos y carnicerías, por último el cliente terciario Indirecto es el consumidor de carne de pollo.

- ✓ **Cliente Primario Directo:** Persona que solicita el servicio de sacrificio de aves.
- ✓ **Cliente Secundario Directo:** Distribuidor mayorista.
- ✓ **Cliente Terciario Indirecto:** Consumidor de carne de pollo.

12.4.1.1 Variables de segmentación de mercados de consumidores

Geográfica:

- ✚ **Cliente Primario Directo:** Avicultor Ubicado en el Departamento de Risaralda (Colombia) con una temperatura ideal promedio para la avicultura de 18°C y 24°C donde se encuentran como municipios Pereira, Apia, Balboa, Belén de Umbría, Dosquebradas, Guática, La Celia, La Virginia, Marsella, Mistrató, Pueblo Rico, Quinchía, Santa Rosa de Cabal y Santuario, además con un área de 4140 kilómetros cuadrados que en su mayoría son rurales.
- ✚ **Cliente Secundario Directo:** Distribuidor mayorista ubicado en los departamentos de Antioquia, Caldas, Chocó, Quindío, Risaralda, Tolima y Valle del Cauca (Colombia).

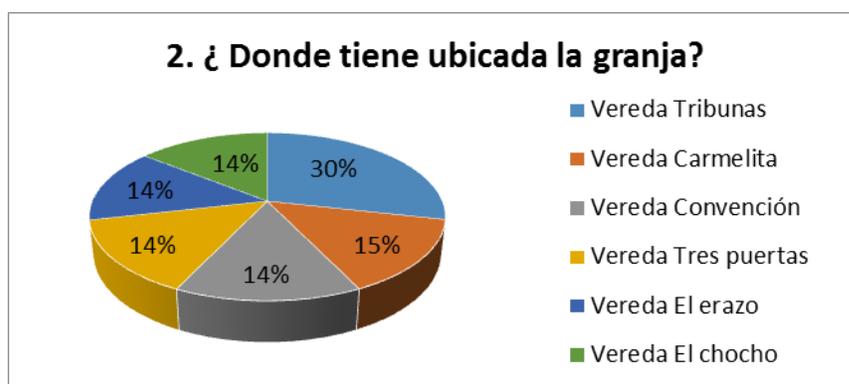
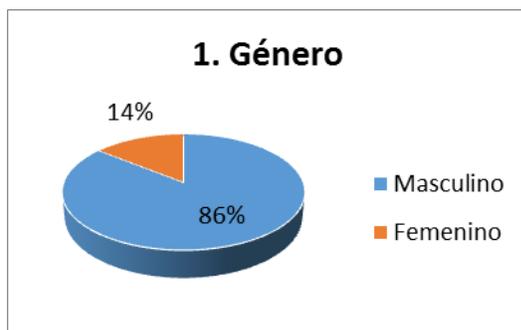
- + **Cliente Terciario Indirecto:** Comprador de carne de pollo con una densidad poblacional en Antioquia de 6 456 299, Caldas 987 991, Choco 500 093, Quindío 565 310, Risaralda 951.945, Tolima 1 408 272 y Valle Del Cauca 4 613 684; con una población potenciales de consumidores de 15.483.594.

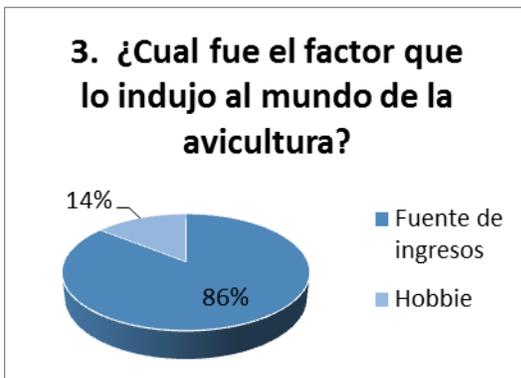
Demográfica:

- + **Cliente Primario Directo:**

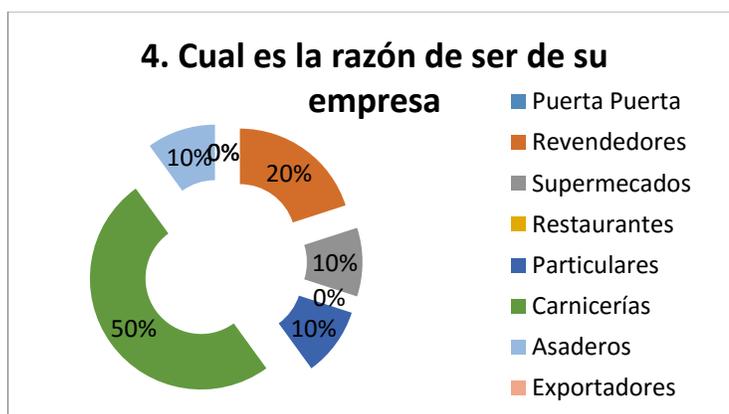
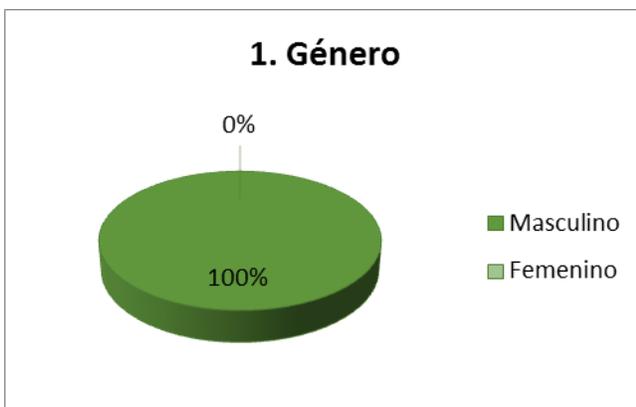
Caso 1: Es un avicultor hombre, campesino, de las veredas circundantes a la ciudad y que deriva su sustento de la crianza de pollo campesino; ingresos medios – bajos.

Caso 2: Empresario avícola, con una importante marca de carne de pollos en el país, con altos ingresos y la cual abarca grandes porciones del mercado.

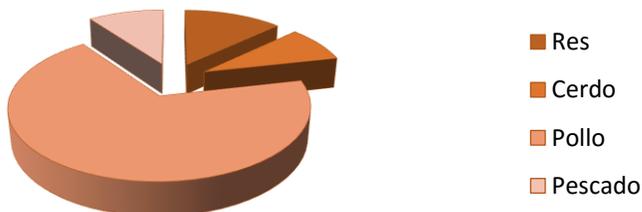




- + **Cliente Secundario Directo:** Hombre distribuidor de cárnicos en el área metropolitana, pero basa su mayoría de ingresos con la venta de carne de pollo; sus ingresos son medios - altos.



5. ¿ Qué tipo de carne vende, asígneles un porcentaje?



Psicográficas:

+ Cliente Primario Directo:

Caso 1: Su estilo de vida es campesino, pues fue criado en el área rural, con alto conocimiento empírico, el cual le ayuda a conocer a la perfección la avicultura, hace su trabajo excelente, pero baja experiencia en actividades comerciales de mercadeo y áreas contables, lo que le impide estructurar un plan propio de negocios, además por su misma falta de preparación en esta área, es un poco **Temeroso** e **Incrédulo** para tomar decisiones importantes en su empresa.

Caso 2: Estilo de vida de empresario, experto en avicultura pues comenzó de cero, pero está dedicado a las áreas administrativas y evolución de su industria, delega trabajos, siempre está al tanto del mercado como también del movimiento de la competencia, su enfoque es de saber dónde será su próxima inversión, se define como una persona cien por ciento segura, **mente abierta emprendedor** y **orgullosa** de sí mismo.

- ✚ **Cliente Secundario Directo:** El estilo de vida de este distribuidor de cárnicos, es de un comerciante de la ciudad, con mucha experiencia para saber vender y comprar al mejor precio, su trabajo lo ha vuelto una persona **metalizada, crítica, racional y paciente**, además más abierta a cambios grandes.

Perfil del Segmento:

- **Pollo Tímido:** Avicultor campesino en zona de confort, con su pequeño mercado establecido, pero con temor a grandes cambios, por falta de experiencia administrativa y falta de capital, además temeroso por la persecución de los organismos de salubridad del estado (ICA).



- **Gavilán pollero:** Empresario de muchos años en el mercado de carne de pollo, conoce el movimiento de la economía de la región y siempre dispuesto a invertir en negocios que generen utilidades.



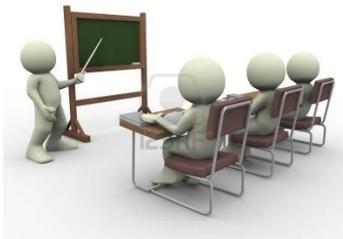
- **Viejo Zorro:** Distribuidor astuto, sagaz, hábil a la hora de hacer negocios, conoce el precio de todo, nunca quiere perder, su mayor interés es ver ganancias y hacer crecer su empresa.



Conceptos de Posicionamiento de segmentos:

Se aplica para este trabajo un sistema de **Marketing Diferenciado** ya que se encontró que los segmentos son muy distintos entre sí. Lo indicado es crear una estrategia para cada uno y adecuarla para responder a sus necesidades.

- **Pollo Tímido:** Para el segmento Pollo Tímido la estrategia más importante es brindarle mucha información de avicultura y de legalización de su granja, esto ayuda a crear una sensación de seguridad y confiabilidad que le permitirá ser más blando, además infundirle pertenencia con los demás avicultores, ayudándolo a sentirse identificado.



- **Gavilán pollero:** Este segmento se basa en la industria avícola Colombiana a gran escala, en donde hay muchas marcas y es uno de los sectores más competitivos en el país, siempre busca restar mercado a los demás, por lo tanto la estrategia a aplicar, es de mostrar el beneficio en calidad en el sacrificio y ubicación que posee en si la planta, como un punto estratégico en la región centro.



- **Viejo Zorro:** Con el segmento Viejo Zorro se maneja una lúdica basada en resultados; esto quiere decir que se muestran los beneficios en ganancias que pueden obtener en el negocio comprándole a INDAPER; no solo es dar una propuesta, también ofrecer un muy buen producto a un precio que compita fácilmente en el mercado.



12.4.1.2 Motivación Cliente

Pollo Tímido

La motivación más grande de este cliente y el objetivo que esta buscando, es de poder dejar su condición de ilegal frente al Estado y poder legitimar la producción de pollo sin perder dinero, además una apoyo para poder crecer como avicultor. En la planta se busca brindar como atributo:

- Legalizar el trabajo de pequeño avicultor.
- Calidad en el sacrificio de pollo.
- Ayuda alterna para la distribución del producto.
- Brindar conocimiento en el área administrativa.
- Seguimiento en su cadena de producción.

Gavilán pollero

Este segmento busca como estímulo y objetivo encontrar una planta de sacrificio de aves que ya se encuentre certificada ante el INVIMA, con altos estándares de calidad, bien ubicada y a su vez cobre un precio módico por el servicio. La planta de sacrificio les ofrece:

- Calidad en el sacrificio de pollo.
- Buen precio de sacrificio.
- Servicio certificado legalmente por el INVIMA.
- Oportunidad de negocios y alianzas.

Viejo Zorro

Esta clase de cliente necesita comprar un producto con las mejores características, de excelente presentación, a un muy buen precio y que cumpla con las especificaciones que se pidieron a la hora de realizar el pedido. INDAPER ofrece:

- Carne de pollo de la mejor calidad.
- Precios competitivos.
- Variedad en producto.
- Servicio al cliente.
- Plan de negocio adaptado a cada cliente.

12.4.1.3 Necesidades insatisfechas

La planta de sacrificio de INDAPER no cuenta con una estructura administrativa adecuada para realizarle seguimiento a sus productos y tampoco una herramienta para poder medir la satisfacción o necesidades de los clientes.

Actualmente la información de las necesidades y sugerencias de los clientes son recibidas de manera informal a través de llamadas y comentarios. Gracias a la información suministrada por los asociados se pudo realizar una tabla mostrando los requerimientos consumidores.

Ilustración 12. Tabla de las Necesidades Insatisfechas.

Necesidad Insatisfecha		
Transporte especializado		Para poder transportar las aves tanto vivas como procesadas se necesitan vehículos idóneos, además de un estudio de rutas para disminuir los gastos.
Despresado		Se cuenta con una máquina de despresado, pero no se utiliza ya que se deben hacer cambios estructurales para que el INVIMA permita prestar este servicio.
Marinadora		El mercado de las grandes superficies exige marinar los pollos, sin embargo la inversión en la compra de esta máquina es muy alta.
Cárnicos Residuales		Los embutidos ayudan a aprovechar muchas partes del pollo; si se desea prestar este servicio es necesario comprar la embutidora y cumplir requisitos estructurales que exige el INVIMA.
Especialización en empaque		Con el tiempo el consumidor demanda nuevas formas para presentar el producto, anteriormente las ave se empacaba en una bolsa sencilla, ahora se maneja bandeja al vacío. Se debe comprar una máquina de vacío.
Capacidad de Enfriamiento		El volumen de producción de la planta sobrepasa la capacidad de enfriamiento del cuarto frío, por consiguiente es de suma urgencia ampliar o hacer un cuarto frío.

12.4.2 Análisis del Entorno

La ventaja más grande que tiene una empresa frente a otra es la capacidad de adquirir e interpretar información de su entorno más rápidamente, posibilitando prever comportamientos y nuevas tendencias de los consumidores, lo cual permite llegar a estos satisfaciendo sus necesidades inmediatas y aportando al sostenimiento y crecimiento de la organización.

Se define como Investigación de mercados “la Identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas (y oportunidades) de marketing” (Malhotra, 2008) en este caso se seguirá haciendo un análisis de la información obtenida por medio de las encuestas realizadas a los Avicultores y distribuidores.

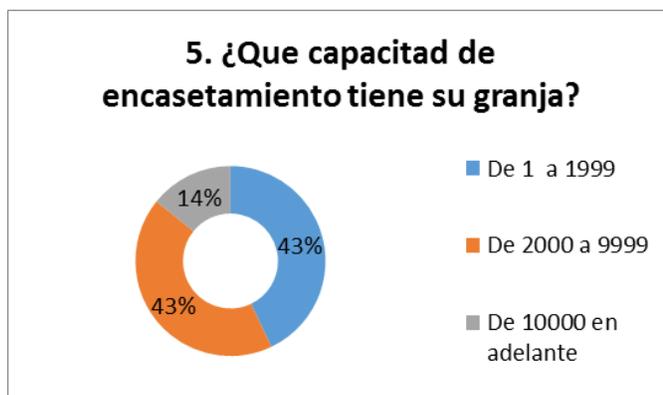
Encuesta #1: Cliente Primario – Avicultor

- Actualmente el 43% de las granjas, cuentan con un registro ICA, el restante está en proceso de acreditación o no la poseen, lo ideal es que toda ave que sea ingresada a la planta venga de granjas certificadas, ya que así se estará garantizando la trazabilidad en el producto y por ende logrando mayor calidad.

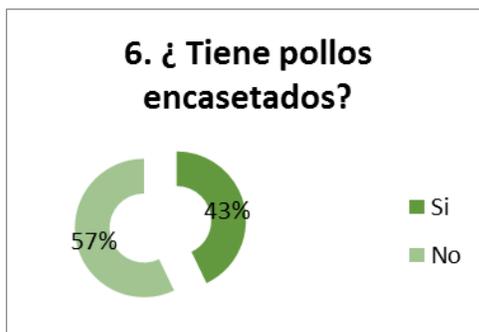


- Dentro de la planta de sacrificio se tiene catalogado a los avicultores en tres clases, los que encasetan de 1 a 1999 aves se catalogan como Pequeños avicultores, de 2000 a 9999 aves como Medianos y de 10000 aves hacia adelante como Grandes avicultores. El 86% de los encuestados se catalogan entre pequeños y medianos avicultores y tan solo el 14% son grandes avicultores; la planta cuenta con una capacidad instalada de cerca

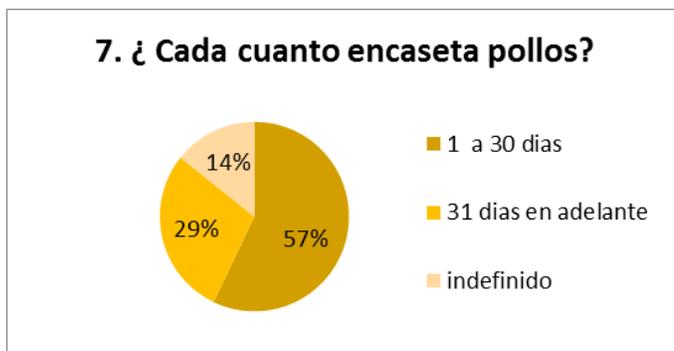
de 4000 aves blancas sacrificadas por turno; al ser este mercado tan poco representativo, se debe realizar un plan de acción para hacer inclusión de los pequeños y medianos avicultores, sin verse afectada la rentabilidad y el funcionamiento de la planta.



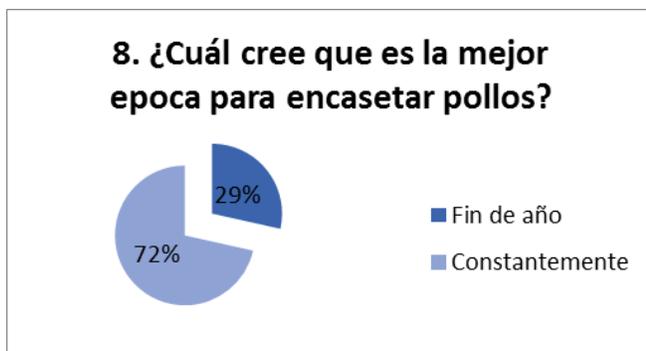
- Se está presentado una disminución de encasetamiento de aves del 57% en el departamento de Risaralda, de aquí nace la pregunta, ¿cuál es este factor retirando a muchos campesinos de la avicultura?



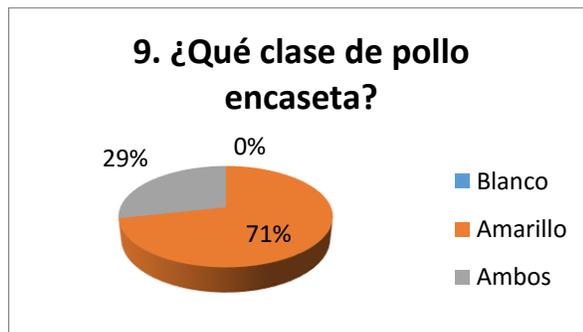
- Observando la gráfica siguiente, es evidenciable que la mayoría de galponeros encasetan de 1 a 30 días, manteniendo un flujo constante de en levante de aves y aprovechando diferentes, esto ayuda a que se cumple con la demanda y además se venda un pollo sacrificado con el peso que haya determinado el cliente.



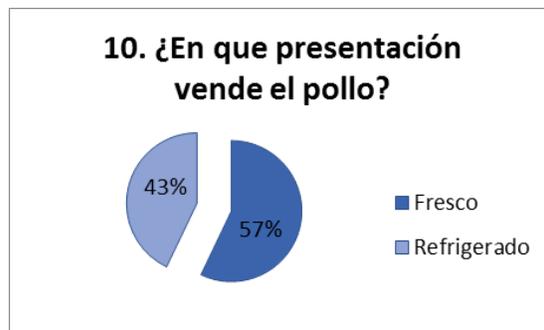
- Tradicionalmente se cree que la mejor época para encaseta aves es fin de años debido a las fiestas decembrinas, pero contrariamente según la encuesta el 72% de los avicultores piensan que todo el año es ideal para encaseta y que la carne de pollo es un alimento de primera necesidad.



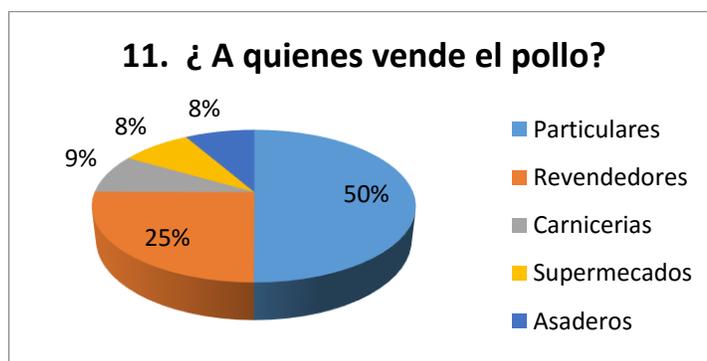
- El 72% de encuestados encaseta pollo amarillo o también llamado campesino, mientras que el 29% restante, ambos: amarillo y blanco, esto se facilita ya que el mercado de pollo amarillo es típico o casero, mientras que el de blanco es a una escala más grande e industrial.



- Los clientes del pollo típico campesino piden que este sea entregado al poco tiempo de ser sacrificado, en pocas palabras fresco 57%, pero las nuevas tendencias de inocuidad de alimentos recomiendan que los cárnicos nunca pierdan la cadena de frio (refrigerado 43%), esta norma se viene exigiendo para distribuir el producto en supermercados, carnicerías y asaderos.



- La distribución de pollos tiene dos tendencias, la primera es aquella que hace el pequeño avicultor en su propio vehículo y distribuye a particulares (50%) o revendedores (25%) algo que esta fuera de las regulaciones legales; la segunda es la distribución industrial aplicada para Carnicerías (9%), supermercados (8%) y asaderos (8%), esta última si cumple pues se hacen altas inversiones para vehículos con refrigeración.

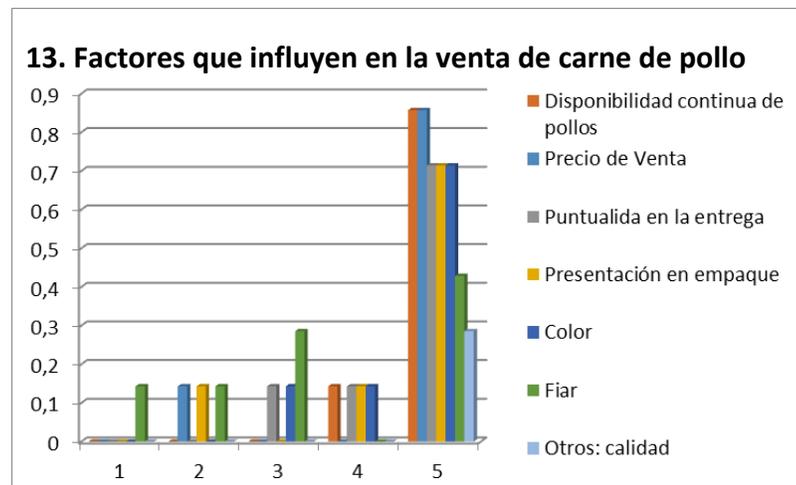


- El 57% de los galponeros creen que la dificultad más grande que poseen al momento de adquirir nuevos clientes, es poder competir con los precios de las grandes avícolas del país, ya que las megas industrias tienen todo el proceso de levante y venta, desde la incubación, hasta los puntos de entrega. El otro 29% piensa que el transporte de su producto les crea

problema para hacerse de clientes, primero por estar ubicados en veredas y asimismo manejando poco volumen de pollo, por consiguiente la ganancia económica no tiene el rendimiento esperado por los precios del transporte.

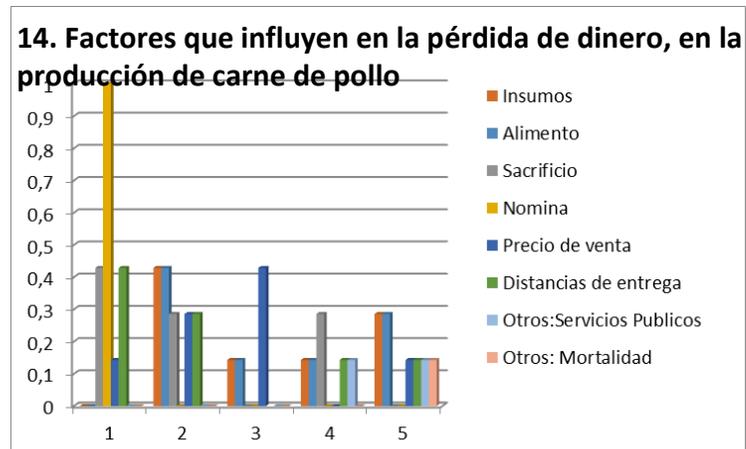


- La tendencia de la mayoría de factores que se le indago a los avicultores fue de puntaje 5; pero vale la pena analizar los casos irregulares que se presenta, por ejemplo el fiar o crédito, la presentación en empaque, el color y la puntualidad en la entrega tienen puntajes entre 1 y 3, pues como lo indican los encuestados estos componentes en gran parte están sujetos al negocio que se realizó con el comprador.



- En la producción de pollo se tienen en cuenta unos elementos que son afectados por el entorno y marcan el éxito o fracaso de un lote, el 100% de los avicultores consideran que en la nómina no se está perdiendo dinero. Al Factor de Precio de venta se le dio un valor medio de 3 con el 42% creando la percepción que se está perdiendo algo de dinero con el precio

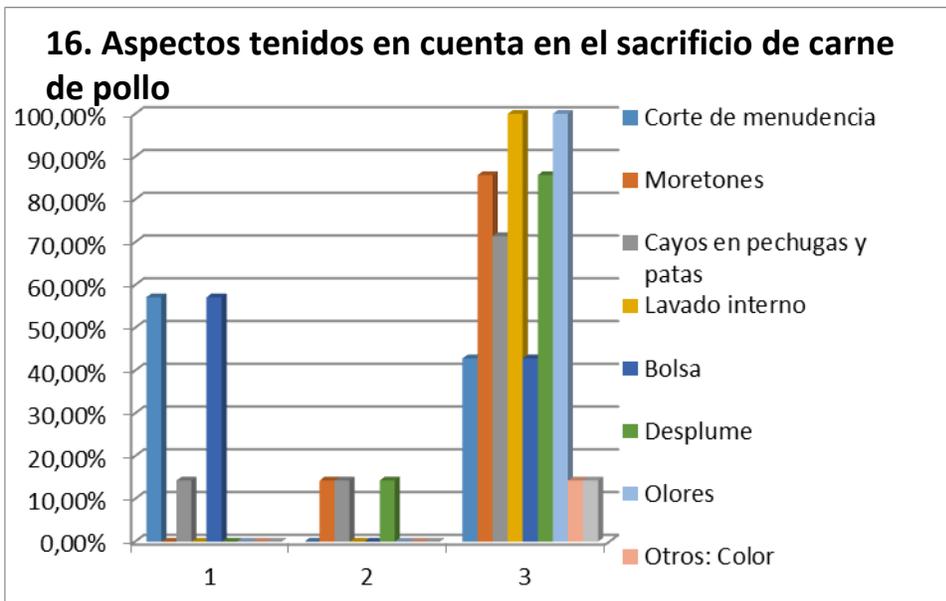
de venta; las demás variables tiene un comportamiento desigual debido a las diferentes opiniones, aunque se marca un poco de tendencia al no malgasto de dinero en todos los factores.



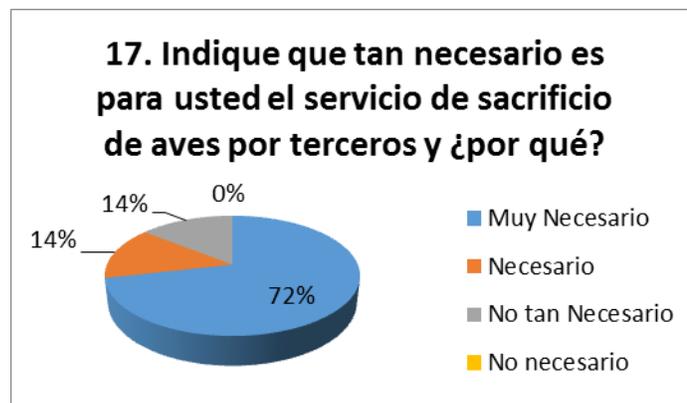
- A la hora de sacrificar las aves, el 71% de los pequeños avicultores realizan este proceso en su propia granja siendo ilegales, el restante 29% lo hacen en la planta de sacrificio INDAPER.



- La preferencia en esta pregunta, fue de darles puntajes altos a los factores de lavado interno, olores, desplume, moretones y cayos, pero también aparece el factor del color de la piel del ave; de otro lados se ubican con resultados de 1 grado, los factores de bolsa y corte de menudencias, estos dos últimos dicen los avicultores que no son tan examinados por los compradores.

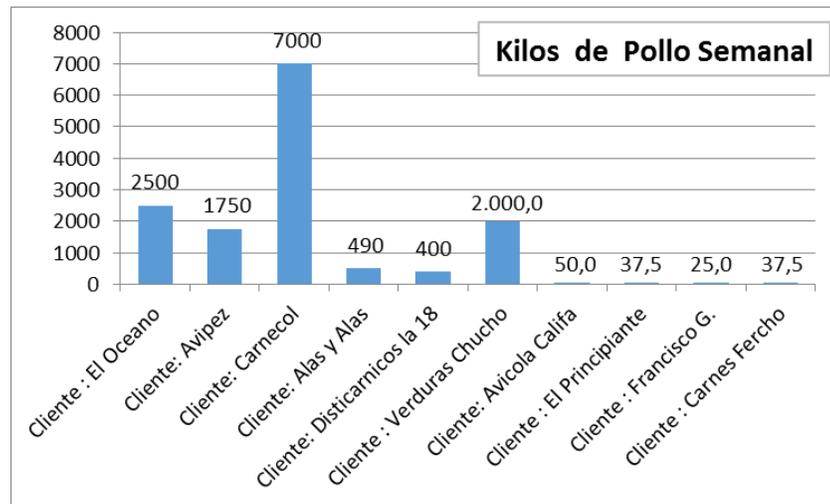


- Se tiene muy buena aceptación del servicio por parte de los avicultores, pues el 72% responden que es muy necesario el servicio de sacrificio por terceros, otro 14% que necesario y el otro 14% dice que no tan necesario pero que va sujeto a la cantidad de aves que se vayan a procesar.

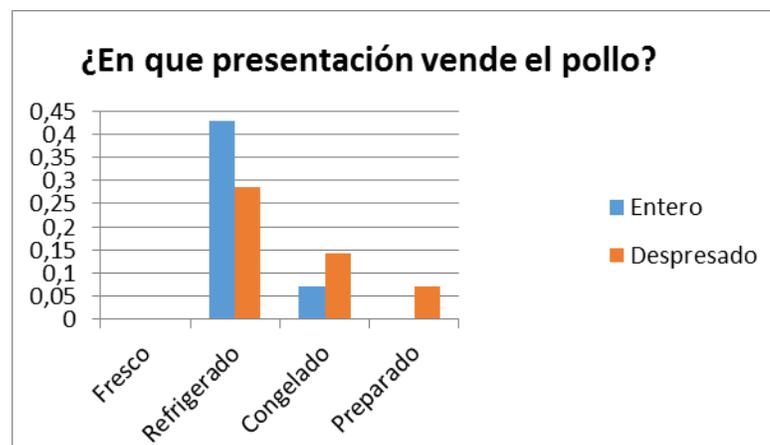


Encuesta #2: Cliente Secundario – Distribuidor

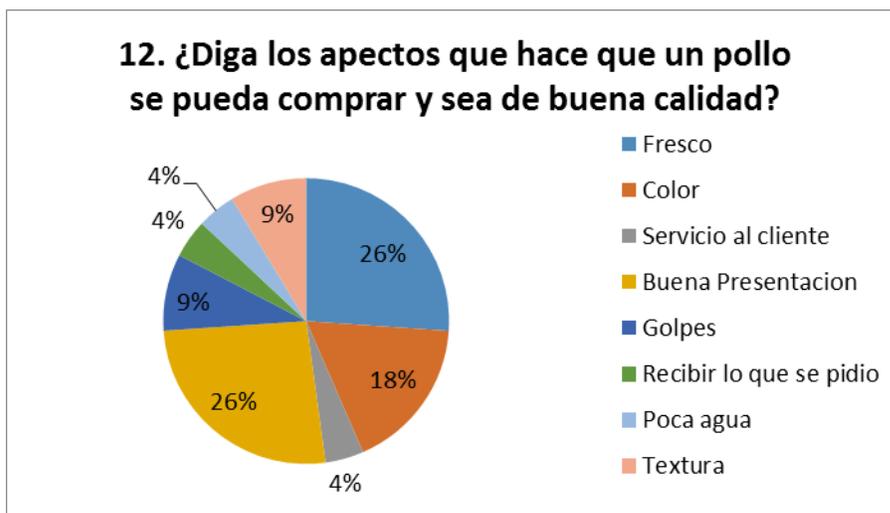
- Los distribuidores manejan diferente demanda ya sea por la ubicación de su establecimiento o por la cantidad de clientes, se estima que haya un mercado potencial de 14290 kilos por semana, esto dividiéndolo por el promedio de kilos de un ave colombiana (2.12 Kilos) da un total de 6740 Aves, pero se toma en cuenta que también pueden ser Kilos de pechuga, pernil etc.



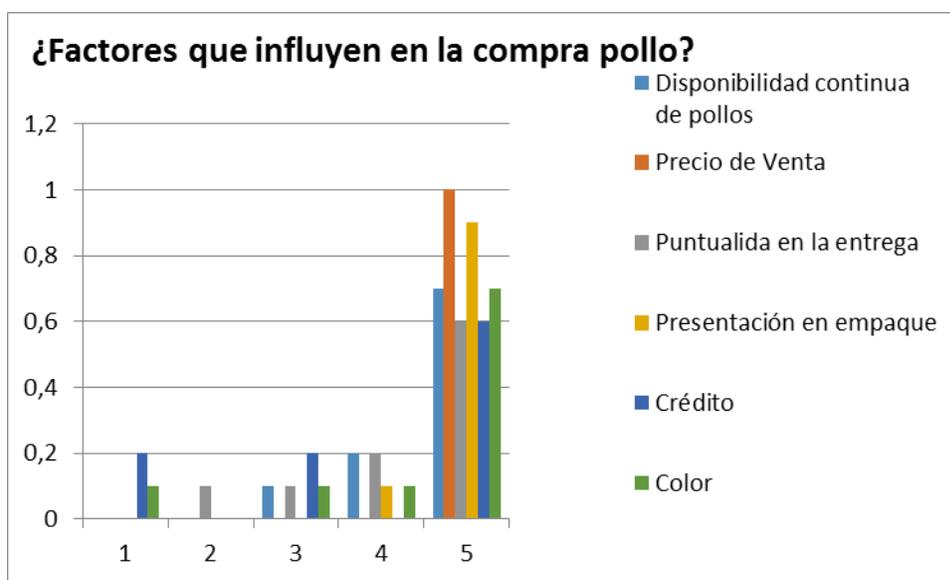
- Se puede ver la preferencia en los puntos de distribución de vender el pollo refrigerado, esto con el fin de que los mercaderes garanticen a los consumidores que el ave fue sacrificada horas antes.



- Como aspectos principales que nombraron los distribuidores para tener en cuenta al momento de comprar carne de pollo son: carne fresca, con buena presentación y con un color adecuado, como factores no tan relevantes pero a tener en cuenta están el Servicio al cliente, Golpes, Recibir el pedido correcto, poca agua en la caja torácica y textura.



- Todos los factores que se nombraron son influyentes en la compra del pollo, pero 4 tienen un comportamiento un poco distinto como el color del pollo, el crédito, la puntualidad y la disponibilidad de mercancía esto según los encuestados son factores propios de cada una de las negociaciones.

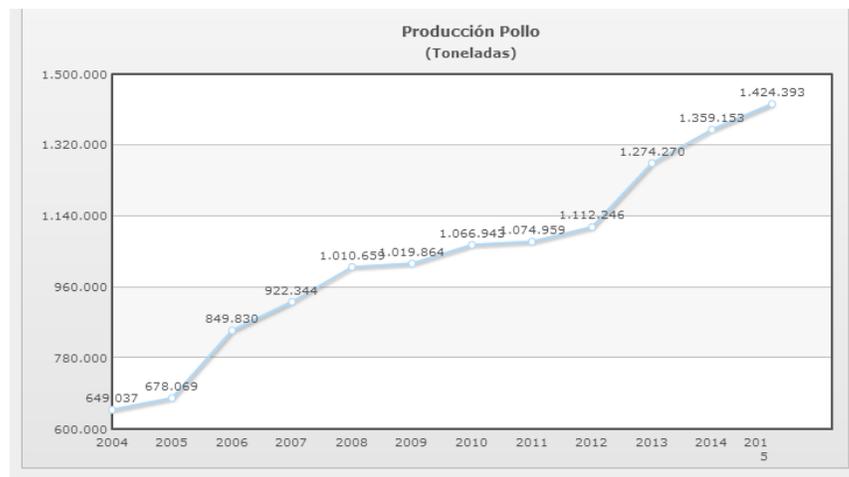


La siguiente información es confiable e indispensable para el desarrollo del **Plan De Marketing**, estas son estadísticas adquiridas de la página oficial de FENAVI (Federación Nacional de Avicultores De Colombia.) para el año 2016.



Ilustración 13. Toneladas de pollo entero sin viseras producidas en Colombia los últimos 5 años, anual y mensual mente.

MESES	2012	2013	2014	2015	2016
Ene	91,722	102,364	106,197	115,793	0
Feb	94,142	102,876	110,134	118,873	0
Mar	88,748	98,330	103,197	113,714	0
Abr	92,013	96,164	105,954	119,044	0
May	93,279	102,076	109,403	120,467	0
Jun	91,315	108,351	112,678	113,405	0
Jul	85,935	104,105	111,062	113,300	0
Ago	90,466	109,812	116,671	118,715	0
Sep	95,905	113,430	116,617	119,359	0
Oct	91,873	110,209	121,499	119,806	0
Nov	97,307	115,540	126,515	0	0
Dic	99,555	112,259	119,230	0	0
TOTALES	1,112,260	1,275,516	1,359,157	1,172,476	0



Al ver las tablas anteriores identificamos un claro crecimiento de la producción de pollo en Colombia; para conocer este crecimiento, se realiza una regresión lineal:

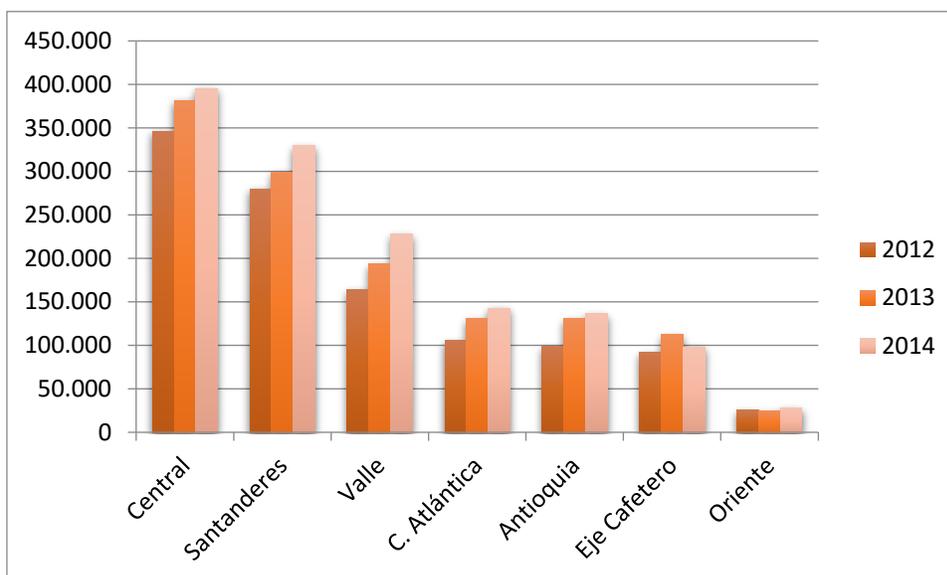
$$F = P(1 + i)^n \quad \Rightarrow \quad 1.359.157 = 1.112.260(1 + i)^4$$

$$i = 0.051$$

La tendencia porcentual en alza de la producción de toneladas de aves sacrificadas en la industria avícola es aproximadamente un 5.1% anual.

Ilustración 14. Toneladas de pollo entero encasetao en Colombia los últimos 3 años, anual por regiones.

Región	2012	2013	2014
Central	346.125	381.911	395.552
Santanderes	280.017	299.589	329.747
Valle	163.691	194.098	228.195
C. Atlántica	105.707	130.999	142.787
Antioquia	99.081	130.875	136.492
Eje Cafetero	91.682	112.249	98.252
Oriente	25.956	24.549	28.128
Total	1.112.260	1.274.270	1.359.153



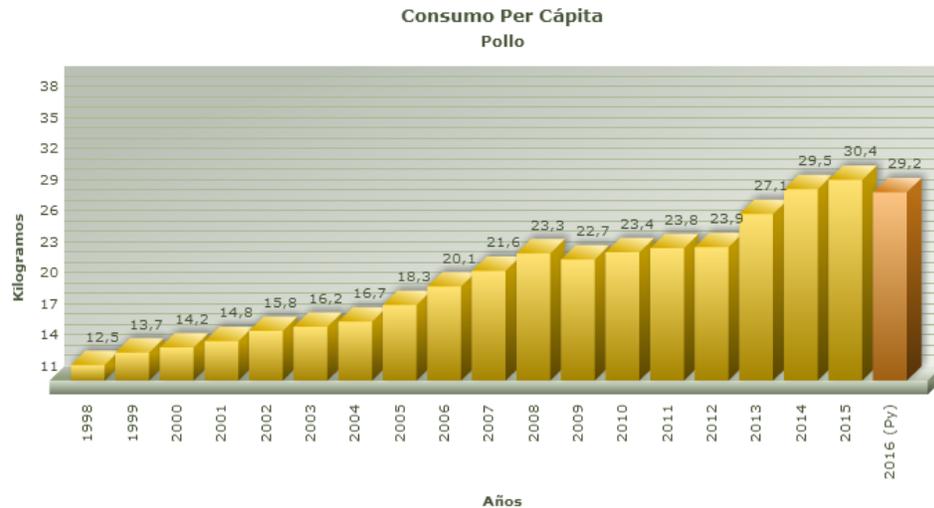
En el país la industria avícola está en alza a pesar del sobre costo en la materia prima para producir el concentrado, ya que el 80% de estas son importadas, pero como se evidencia en la gráfica, algo negativo está ocurriendo en el eje cafetero, mientras en otras regiones el índice de encasetamiento aumenta, en esta región disminuye.

Ilustración 15. Parámetros promedios de la producción de pollo en Colombia.

PARÁMETROS POLLO PRODUCCIÓN	
Rubro	Valor
Peso pollo en pie (kg)	2,120
Mortalidad (%)	6,00%
Merma (%)	12,00%
Peso Neto (Kg/unidad)	1,866

- El promedio del peso de un ave antes de ser sacrificada en Colombia es de 2.120 kilogramos y después de serlo es de 1.886 kilogramos por lo tanto la disminución es del 12%.
- De un lote de n aves que es criado en Colombia, el 6% mueren antes de ser sacrificados.

Ilustración 16. Consumo anual per cápita por kilos en Colombia.



Con lo anterior se ve como asciende el consumo de kilogramos de carne de pollo por cada Colombiano, la regresión lineal ayudara a encontrar esta alza porcentual:

$$F = P(1 + i)^n \quad \rightarrow \quad 30.4 = 12.5(1 + i)^{18}$$

$$i = 0.050$$

Se estima que un colombiano coma un 5% más de carne de pollo cada año pero este puede bajar por el incremento de la inflación en la economía Colombia.

Ilustración 17. Consumo anual per cápita, resto del mundo.

Ciudad	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Colombia	20.9	22.5	22.3	23.0	22.9	23.4		29.5
Brasil	47.4	53.3	51.4	54.8	58.1	58.1		
Dominica	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0		
Australia	38.5	37.2	37.9	39.5	44.7	44.9		
Chipre	26.2	26.3	25.2	25.0	24.1	22.2		
Belice	42.9	39.1	38.9	39.6	38.9	39.0		
Nueva Zelandia	34.8	34.1	31.3	32.8	35.8	38.0		
Arabia Saudita	21.9	21.6	21.3	20.9	20.3	19.7		
Países Bajos	41.8	42.1	46.2	47.0	50.4	53.0		
Emiratos Arabes Unidos	4.9	5.8	5.7	5.4	5.1	4.8		
Polinesia Francesa	2.4	2.4	4.8	2.3	2.3	2.3		
Jamaica	40.1	39.7	38.8	37.2	37.5	37.6		
Estados Unidos de America	55.1	55.8	53.2	54.9	55.0	54.4		
Barbados	50.1	51.4	53.1	51.6	52.6	53.6		
Brunei Darussalam	48.4	49.1	44.9	46.6	47.0	47.0		

Deseando conocer el incremento de consumo de carne de pollos en el mundo se suman los datos del 2005 y 2011 pero ignorando a Santa lucia por no poseer algunos datos, se usa la herramienta de regresión lineal:

$$F = P(1 + i)^n \quad \Rightarrow \quad 567.7 = 529.3(1 + i)^7$$

$$i = 0.01$$

Haciendo un paralelo el panorama para la industria avícola colombiana es más alentador que el resto del mundo, ya que en Colombia esta alza es aproximadamente del 5% y el crecimiento mundial es del 1%.

Ilustración 18. Precios de pollo por kilo anual en los diferentes canales mayoristas.

Etiquetas de fila	Año	Mes	Alas con costillar	Alas sin costillar	Entero fresco con vísceras	Menudencias	Muslos sin rabadilla	Pechuga	Pierna Pernil sin rabadilla	Piernas de pollo	Rabadillas
Bogotá-Guadalupe	2015	Sep	3.259	5.442		741	5.775	7.879	6.086	6.545	
		Oct	3.328	5.355		600	5.792	7.894	6.067	6.453	
		Nov	3.347	5.446		750	6.337	8.090	6.314	6.817	
		Dic	3.271	5.317		575	6.108	8.236	6.382	6.608	
		Total 2015		3.307	5.400		674	5.975	7.988	6.179	6.595
Cali-Sta Elena	2015	Sep	4.050					7.084		5.317	
		Oct	4.200					7.240		5.867	
		Nov	4.200					7.433		6.200	
		Dic	4.200					7.533		6.400	
		Total 2015		4.160					7.289		5.880
Cúcuta-Cenabastos	2015	Sep		4.533		513		7.084	5.683	6.852	2.100
		Oct		4.607		554		7.457	5.906	7.009	2.100
		Nov		4.482		554		7.692	6.513	6.457	2.100
		Dic		5.159		553		7.734	6.150	6.384	2.100
		Total 2015			4.627		543		7.457	6.041	6.737
Ibagué	2015	Sep	4.717		5.767	1.300		8.067			
		Oct	4.700		5.593	1.133		8.040			
		Nov	4.750		5.792	1.167		8.183			
		Dic	4.667		5.717	1.067		8.217			
		Total 2015		4.713		5.709	1.178		8.109		
Medellín-Coomerca	2015	Sep		4.000				6.688		4.950	
		Oct		4.600				7.010		5.060	
		Nov		4.281				7.517		5.125	
		Dic		4.000				7.650		5.100	
		Total 2015			4.275				7.118		5.053
B/quilla-B/quillita	2015	Sep	3.275					6.075			
		Oct	3.315					6.405			
		Nov	3.754					6.963			
		Dic	3.863					7.075			
		Total 2015		3.494					6.555		

Al analizar los datos históricos de los precios del pollo congelado y fresco en algunas ciudades del país, podemos evidenciar que estos varían un poco de acuerdo a la región, en el centro del país los precios son un poco más altos mientras que en la zona occidente y norte los precios son más bajos y similares, en Pereira un kilo de pollo congelado tiene un costo aproximado de \$5100 y fresco \$5000 al por mayor.¹⁵

En las tablas siguientes se ve el alza del kilo de pollo en el inicio del año 2016, se prevé que aumente por el la inflación que atraviesa el país.

Ilustración 19. Precios de pollo y pechuga magra por kilo mensual en los diferentes canales mayoristas incluyendo Enero de 2016.

1. Pollo en canal:

BOGOTÁ (\$/Kg) - Guadalupe				
Meses	2014	2015	2016	
Ene	4.995	5.183	6.120	
Feb	4.986	4.985		
Mar	4.959	5.471		
Abr	5.005	5.283		
May	5.051	5.035		
Jun	4.800	5.126		
Jul	5.200	5.389		
Ago	5.240	5.729		
Sep	4.825	5.786		
Oct	4.900	5.598		
Nov	4.950	5.988		
Dic	5.210	5.881		

CÚCUTA (\$/Kg) - Cenabastos				
Meses	2014	2015	2016	
Ene	4.603	5.010	6.318	
Feb	4.596	4.915		
Mar	4.675	5.033		
Abr	4.657	5.004		
May	4.642	5.454		
Jun	4.567	5.017		
Jul	4.600	5.053		
Ago	4.580	5.071		
Sep	4.713	5.463		
Oct	4.800	5.698		
Nov	4.800	5.725		
Dic	4.863	6.025		

¹⁵ Información suministrada por los asociados.

IBAGUÉ (\$/Kg)				
Meses	2014	2015	2016	
Ene	4.760	5.600	6.417	
Feb	4.750	5.375		
Mar	4.800	5.373		
Abr	4.900	5.442		
May	5.283	5.350		
Jun	5.333	5.317		
Jul	5.540	5.687		
Ago	5.625	6.384		
Sep	5.650	6.515		
Oct	5.160	6.300		
Nov	5.200	6.517		
Dic	5.350	6.634		

2. Pechuga Magra

BARRANQUILLA (\$/Kg) - Barranquillita				
Meses	2014	2015	2016	
Ene	6.240	6.950	7.288	
Feb	6.188	6.939		
Mar	6.194	6.645		
Abr	6.195	6.376		
May	6.545	6.219		
Jun	6.700	6.231		
Jul	6.700	6.085		
Ago	6.700	6.238		
Sep	6.700	6.075		
Oct	6.660	6.405		
Nov	6.700	6.963		
Dic	6.888	7.075		

BOGOTÁ (\$/Kg) - Guadalupe				
Meses	2014	2015	2016	
Ene	6.000	6.876	8.022	
Feb	6.000	6.631		
Mar	6.000	6.588		
Abr	6.000	6.409		
May	6.766	6.463		
Jun	6.750	6.589		
Jul	7.240	7.457		
Ago	7.480	7.912		
Sep	6.750	7.879		
Oct	6.420	7.894		
Nov	6.550	8.090		
Dic	7.487	8.236		

CÚCUTA (\$/Kg) - Cenabastos			
Meses	2014	2015	2016
Ene	6.113	6.709	7.781
Feb	6.033	6.657	
Mar	6.317	6.743	
Abr	6.200	6.715	
May	6.542	6.850	
Jun	6.550	6.588	
Jul	6.600	6.427	
Ago	6.600	6.717	
Sep	6.600	7.084	
Oct	6.600	7.457	
Nov	6.600	7.692	
Dic	6.417	7.734	

MEDELLÍN (\$/Kg) - Coomerca			
Meses	2014	2015	2016
Ene	6.580	6.880	8.313
Feb	6.563	7.653	
Mar	6.717	6.485	
Abr	6.750	6.488	
May	6.770	6.513	
Jun	6.600	6.500	
Jul	6.680	6.250	
Ago	6.960	6.538	
Sep	7.000	6.688	
Oct	7.000	7.010	
Nov	6.800	7.517	
Dic	6.875	7.650	

Se identifica que entre junio y julio el precio del kilo de pollo subió considerablemente, ya que aumento en casi en \$400 esto debido al alza en el Dólar, lo que desencadena el sobre costo de la materia prima de los insumos para fabricar el concentrado, siendo estos en su mayoría importados.

Al igual que en el pollo entero de canal, la pechuga aumento a mitad de año aproximadamente en \$1000.

Ilustración 20. Toneladas de Pollo (Unidades) por Departamentos y regiones.

Año	Mes	Risaralda	Año	Mes	Risaralda	Año	Mes	Risaralda
2005	Ene	1.797	2006	Ene	1.745	2007	Ene	2.558
	Feb	1.180		Feb	1.385		Feb	2.758
	Mar	953		Mar	1.654		Mar	2.225
	Abr	1.962		Abr	1.897		Abr	2.349
	May	2.219		May	1.674		May	2.200
	Jun	2.382		Jun	1.506		Jun	2.794
	Jul	1.811		Jul	1.664		Jul	2.214
	Ago	1.185		Ago	1.830		Ago	2.741
	Sep	1.977		Sep	2.258		Sep	2.590
	Oct	2.451		Oct	2.275		Oct	2.788
	Nov	1.781		Nov	2.790		Nov	2.873
	Dic	1.869		Dic	2.896		Dic	2.958
Total 2005		21.567	Total 2006		23.574	Total 2007		31.050
Año	Mes	Risaralda	Año	Mes	Risaralda	Año	Mes	Risaralda
2008	Ene	2.413	2009	Ene	3.079	2010	Ene	3.513
	Feb	2.584		Feb	3.142		Feb	3.539
	Mar	2.477		Mar	2.872		Mar	3.440
	Abr	2.914		Abr	2.808		Abr	3.879
	May	2.670		May	2.889		May	4.045
	Jun	2.762		Jun	2.883		Jun	3.281
	Jul	2.477		Jul	3.223		Jul	3.568
	Ago	2.687		Ago	3.329		Ago	4.170
	Sep	3.215		Sep	3.400		Sep	4.489
	Oct	3.050		Oct	3.173		Oct	4.354
	Nov	3.920		Nov	3.670		Nov	3.109
	Dic	3.671		Dic	3.465		Dic	3.628
Total 2008		34.839	Total 2009		37.934	Total 2010		45.015

Año	Mes	Risaralda	Año	Mes	Risaralda	Año	Mes	Risaralda
2011	Ene	3.711	2012	Ene	3.291	2013	Ene	4.336
	Feb	3.784		Feb	3.755		Feb	4.596
	Mar	3.449		Mar	3.107		Mar	3.112
	Abr	3.024		Abr	2.793		Abr	3.278
	May	3.614		May	1.746		May	2.781
	Jun	2.964		Jun	2.035		Jun	2.744
	Jul	2.581		Jul	1.624		Jul	2.886
	Ago	3.055		Ago	1.998		Ago	2.670
	Sep	2.301		Sep	2.590		Sep	3.144
	Oct	2.539		Oct	2.960		Oct	3.360
	Nov	2.511		Nov	2.142		Nov	4.788
	Dic	2.639		Dic	2.240		Dic	4.373
Total 2011		36.171	Total 2012		30.281	Total 2013		42.070

Año	Mes	Risaralda	Año	Mes	Risaralda	Año	Mes	Risaralda
2014	Ene	3.252	2015	Ene	1.554	Promedio	Ene	2.604
	Feb	1.849		Feb	1.995		Feb	2.547
	Mar	1.213		Mar	1.354		Mar	2.155
	Abr	1.635		Abr	1.201		Abr	2.312
	May	1.576		May	1.134		May	2.212
	Jun	1.691		Jun			Jun	2.277
	Jul	1.381		Jul			Jul	2.130
	Ago	1.457		Ago			Ago	2.284
	Sep	1.213		Sep			Sep	2.471
	Oct	1.064		Oct			Oct	2.547
	Nov	1.720		Nov			Nov	2.664
	Dic	1.569		Dic			Dic	2.664
Total 2014		19.619	Total 2015		7.238	Total Promedio		11.830

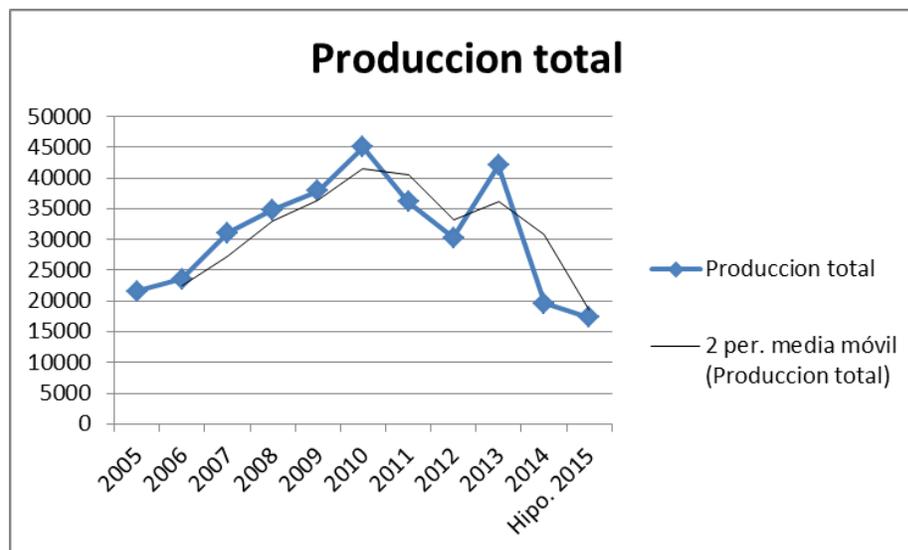
Para poder realizar un promedio ajustado a la realidad en los datos faltantes del año 2015 se aplica:

$$1554+1995+1354+1201+1234 = 7238 / 5 = \mathbf{1447,6 \text{ Promedio.}}$$

$$7238 + 1447,6 \times 7 = \mathbf{17371 \text{ Estimado que se produjo en 2015.}}$$

Ilustración 21. producción anual en el departamento de Risaralda.

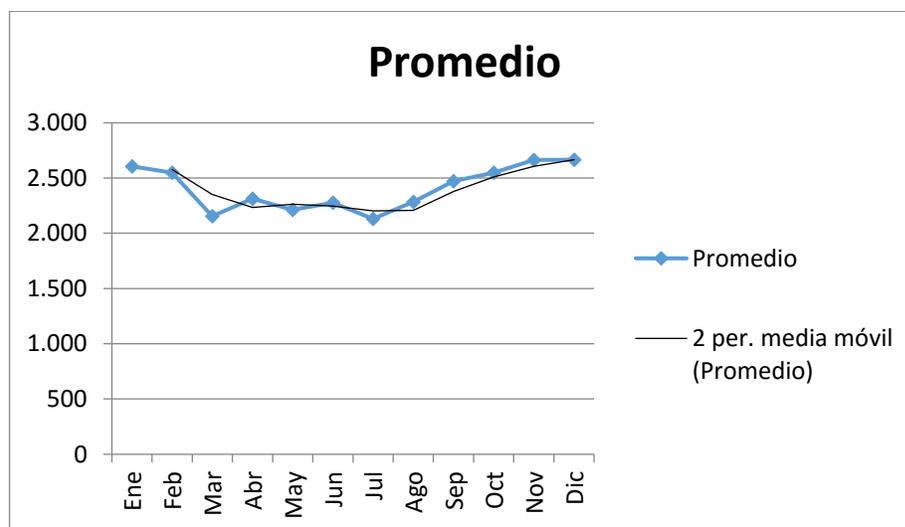
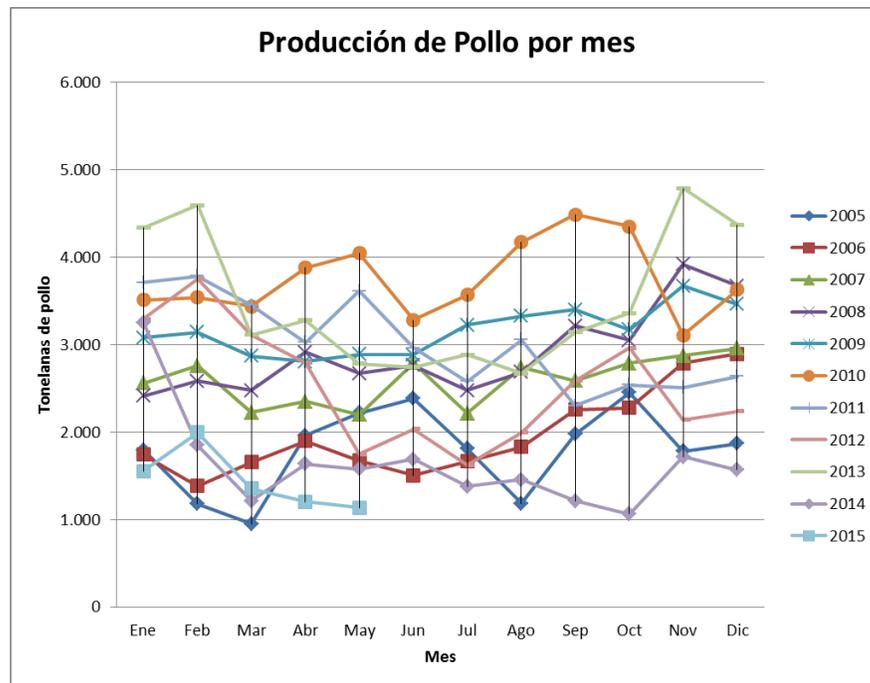
	Año	Risaralda
Produccion Total	2005	21567
	2006	23574
	2007	31050
	2008	34839
	2009	37934
	2010	45015
	2011	36171
	2012	30281
	2013	42070
	2014	19619
	Hipo. 2015	17371
Total 2014		339.491



Como se ve en la gráfica, la producción anual en el departamento de Risaralda no es nada buena, presento un escalamiento hasta el año 2010 de allí cae hasta el año 2012, posteriormente vuelve y sube pero no lo suficiente y termina en declive hasta la actualidad; con la ayuda de una línea de tendencia y el promedio sacado del 2015 se observa que el comportamiento general en los últimos nueve años es un pico y este año 2016 podría ubicarse a la baja.

Estas dos disminuciones puntuales, pueden ser generadas por dos grandes hipótesis, en el 2010 por el reacomodamiento en el mercado de las grandes empresas y en 2014 por devaluación de la moneda colombiana.

Ilustración 22. Producción por mes y promedio mes en el departamento de Risaralda.



Con los datos del departamento de Risaralda en cuanto la producción de toneladas de pollo se obtuvo una gráfica que no es muy clara, pues su información está muy dispersa, al aplicarle un promedio y la línea de tendencia se observa notoriamente cómo es el movimiento de la producción de pollo en el año.

La producción de toneladas de pollo asciende desde agosto y progresivamente hasta finalizar el año, en enero este comportamiento continúa hasta que en febrero cae y se mantiene así hasta julio, repitiéndose el ciclo.

12.4.3 Análisis de la Competencia o del Sector Industrial

Desde los últimos 5 años se han evidenciado grandes cambios en el sector avícola como lo es la división del mercado entre las grandes Avícolas del país creando una lucha de poderes e influenciando directamente en la forma de comercializar el producto.

Según Arévalo “La producción tanto de pollo como de huevo se concentrado en la región central, integrada por los departamentos de Cundinamarca, Tolima, Huila y Boyacá (32%), seguida por los Santanderes (25%), Valle del Cauca (20%), Antioquia (11%), Costa Atlántica (7%) y el eje cafetero (5%)”. (Arevalo, 2014) En lo anterior se ve la subdivisión de esta industria en el país, que esta demarcada por la concentración de población, pero a su vez cada de estas regiones tiene una gran empresa que las representa y se convierten a su vez en uno de los 4 poderes avícolas del país.

1. **Guerra del mercado:** Desde el inicio de la historia del país han existido 3 grandes poderes en el mercado avícola, los cuales fueron: Centro del país, Santander, y Paisas (Medellín y Pereira), pero 5 años atrás este panorama comenzó a cambiar totalmente, cuando desde el valle surgió un poder que en muy poco tiempo se convirtió en la segunda empresa avicultora del país, arrebatando gran parte del mercado nacional a los demás, su nombre Avícola Bucanero.

Con estos antecedentes se muestra como estaba dividido hasta aproximadamente el 2011 el mercado avícola de nuestro país “En 2011, Avidesa Mac Pollo y su filial Avidesa de Occidente mantuvieron su liderazgo frente al Grupo Avícola Itacol con sus empresas Avicampo, Agroavícola San Marino, Indupollo y Pollosan (estas dos últimas en proceso de ser

absorbidas). Más atrás se posicionaron Pimpollo, Pollos El Bucanero, Campollo, Distraves y Acondesa. ”¹⁶.

El panorama anterior se modificó bruscamente cuando el grupo avícola ITALCOL pasó de ser el primero a ocupar la casilla 13 y ceder mercado a otras empresas de la región Centro del país, esta caída pudo haber impulsado rápidamente a Bucaneros del Valle del Cauca al segundo lugar actualmente y según como lo indican en su sitio oficial¹⁷ su empresa ha tenido en los últimos 5 años un crecimiento del 100% en su proceso de levante de pollo, con capacidad instalada aproximada de 8 millones de aves, ubicadas en 171 granjas, distribuidas entre el Valle del Cauca y norte del Cauca, con ciclos de rotación de 70 días produciéndole al país anualmente 103.000 Toneladas de carne de pollo y participando con 7.21% del mercado nacional.

Pimpollo empresa Pereirana pero del grupo paisa Frikos de Medellín subió del cuarto lugar al tercero y Mac Pollo si ha asegurado su primer lugar estos años siendo la empresa productora de pollo más grande del país.

La siguiente tabla nos muestra el ranking de las empresas que hasta ahora son las más importantes en la producción de aves de nuestro país:

Ilustración 23. Ranking de la Industria avícola en 2011.

Compañía	Ciudad	Gerente General	No. Pollos (000) por año	Razas
▼COLOMBIA				
Avidesa	Bucaramanga	William Serrano	51,000	Ross/Cobb
Pollos El Bucanero	Cali	Orlando Cortés	46,000	ND
Grupo Pimpollo SA	Pereira	Fabio Dominguez	32,400	Ross
Industria Pimpollo del Caribe	Barranquilla	César Camargo	26,400	Hubbard/Ross

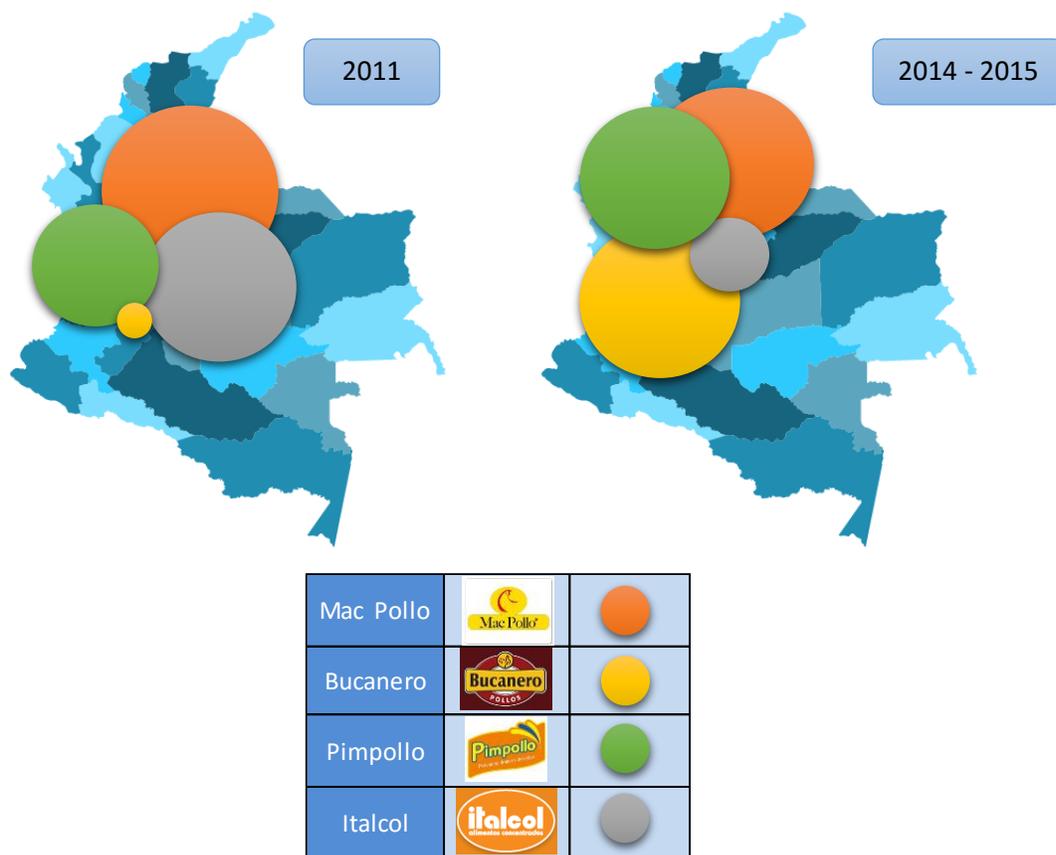
¹⁶ <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2011-sector-de-la-avicultura-de-Colombia.html>, Año 2011

¹⁷ <http://www.pollosbucanero.com/procesos-productivos>

Inveragro	Manizales	Héctor Franco	24,500	Ross/Cobb
Distraves Ltda.	Bucaramanga	Francisco Serrano	19,200	Ross/Cobb
Pollos Carioca	Buga	Carlos Lozano	15,500	Cobb
Pollos Savicol	Bogotá	Jorge Pabón	14,500	Ross
Alimentos Frikos SAS	Medellín	Sr. Jaramillo	13,700	Ross
Superpollo Paisa	Medellín	Genaro Garcia	13,600	Ross
Avícola Los Cámbulos	Bogotá	Carlos Ernesto Roa	11,700	Ross/Cobb
Pollos Campeón	Bogotá	Gabriel Zarate	10,000	Ross
Italcol	Bogotá	Alberto Carbone	10,000	Hybro

La empresa Bucanero empujo hacia arriba (Centro y Norte del país) las demás, les robar clientes en la región del eje cafetero norte del valle, Nariño y parte del centro del país. En Pereira con el afán de evitar esta maniobra de Bucanero, Italcol absorbe a Zar Pollo convirtiéndolo en uno de sus conglomerados llamado San Marino, a su vez pimpollo también reacciona y busca nuevas alianzas en el norte del país y crece pimpollo del caribe que también tiene como objetivo quitarle protagonismo a Mac Pollo en la costa caribeña Colombiana.

Ilustración 24. Mapa del reacomodamiento de la industria avícola.



Ahora los competidores de INDAPER como prestadoras del servicio de sacrificio en los departamentos cercanos, son plantas más pequeñas, las cuales no solo prestan este servicio, sino que también están en la capacidad de tener corrales con sus aves y según la ley cuentan con autorización para distribuir en los departamentos aledaños, en el eje cafetero estas empresas son:

Norte del Valle

- Puripollo – Ansermanuevo

Quindío

- Av. Bellavista - Circasia
- MegaPollo del Eje - Armenia
- Pollo Fresco - Quimbaya
- Mi pollo - Armenia
- Don Pollo - Armenia
- Av. La cabaña - Calarca

Caldas

- Maxipollo - Manizales
- Rapihuevo - Manizales

En el caso directamente de procesamiento de aves, por términos Legales solo se puede procesar para avícolas del departamento de Risaralda, las siguientes plantas están dentro de dicho territorio:

Risaralda

- Agroavícola san Marino antes Zar pollo - Pereira
- Indaper – Corregimiento de Morelia
- Tom pollo - Santa Rosa de Cabal
- Pimpollo – Pereira

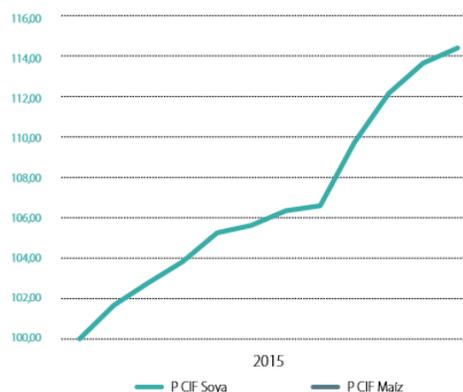
Haciendo un análisis de todo lo anterior, Pimpollo, San Marino y Tom Pollo no prestan el servicio a particulares, solo a sus granjas, determinando como INDAPER la única planta de sacrificio en el departamento que presta servicio a los pequeños avicultores y a terceros, además con un mercado diferente y una ventaja competitiva frente a las demás plantas.

2. Devaluación del peso Colombiano: En junio de 2014 el precio del petróleo bajo repentinamente de una día para otro, de estar negociando el barril por encima de los \$110 US cayó a \$30 US¹⁸ esto provoco que el peso Colombiano fuera devaluado y actualmente se paguen \$ 3447 Pesos por \$1 US, se espera que el barril de petróleo baje entre 16 y 10 dólares pudiendo llevar por encima de la barrera de \$4000 Pesos al Dólar. ¿Cómo afecta esta situación a los avicultores del país?, Víctor d. Bohórquez (Arevalo, 2014) muestra que más del 80 % de la materia prima (maíz, frijol y soya) del concentrado se debe exportar, esto crea sobre costos en la producción que hacen que se eleven los precios del pollo hacia los consumidores. En la ciudad de Pereira se realizaron dos incrementos, el primero del 7% y luego del 9%¹⁹ (Real 15,2%)²⁰ llevando en promedio el bulto de concentrado de \$48.000 Pesos a \$56.000 Pesos.

FENAVI en su informe de Balance Avícola 2015 y Expectativas 2016²¹ le da un parte de tranquilidad a los avicultores, explicando que el precio de la materia prima no remontó mucho en comparación a lo que debía subir, ya que por lo barato en que se encuentra el barril, China y otras potencias disminuyeron la demanda de granos (maíz, frijol y soya), los cual son esenciales para crear Biocombustibles como el Etanol y el Biodiesel.

Ilustración 25. Grafica de la tendencia de la materia prima para producir el concentrado.

GRÁFICA 3: IPP ALIMENTO PARA ANIMALES DIC 14 = 100



Fuente: DANE. Cálculos. Estudios Económicos Fenavi. IPP: Índice de Precios al Productor.

¹⁸ <https://igdigital.com/2016/01/hasta-cuanto-puede-bajar-el-precio-del-petroleo/>

¹⁹ Datos Suministrados por los asociados.

²⁰ DANE (IPPA) incremento al productor de alimento para animales: 15,2%

²¹ [http://www.fenavi.org/images/stories/estadisticas/article/3295/Avicultores234_Balance%20\(1\).pdf](http://www.fenavi.org/images/stories/estadisticas/article/3295/Avicultores234_Balance%20(1).pdf)

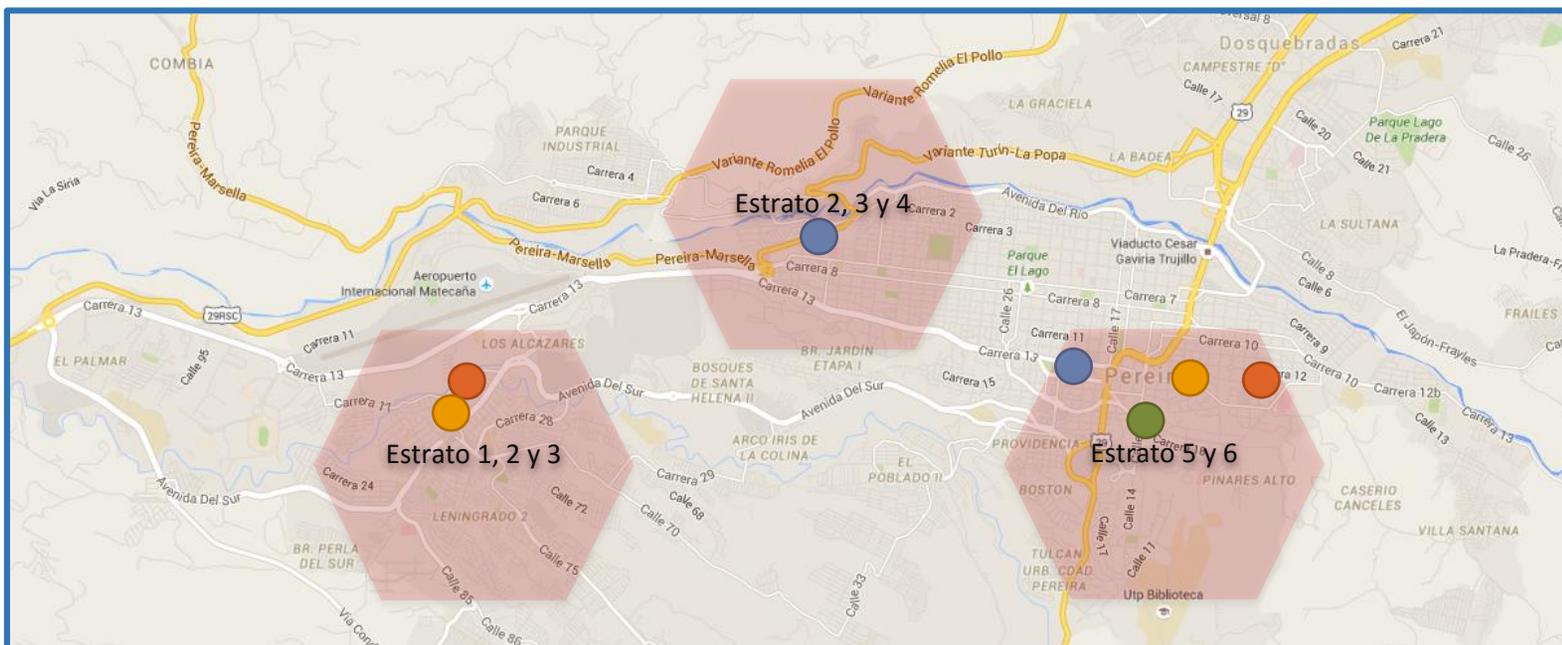
Se prevé que haya más acrecimientos en el costo del bulto de concentrado pues este precio está ligado al encarecimiento del Dólar, por otra parte se pronosticó que en 2015 el crecimiento en encasetamiento de pollos fuera del 3,5% pero se sorprendieron el esfuerzo y estabilidad de la avicultura Colombianos pues el crecimiento real fue de 4,6% y se estima que para el 2016 sea del 5,1%.

12.4.3.1 Análisis de la competencia

A continuación se hace un estudio de la variación de precios y de producto, en los diferentes supermercados ubicados en distintos sectores, conjuntamente se observara el cambio en el producto, dado por los estratos dónde se encuentre cada local.

Ilustración 26. Mapa de la ubicación de los supermercados en área metropolitana de Pereira.

Ubicación de 7 de los principales supermercados de la ciudad, enmarcados por los estratos sociales donde operan.



Supermercado Éxito		
Supermercado Ara		
Supermercado Carulla		
Supermercado Super Inter		

 CARULLA Pinares 			
Estrato	Presentación	Producto	Precio x Kilo
5 y 6		Pechuga Sin Piel Éxito	\$14.450
		Pechuga Campesina Éxito	\$11.450
		Filetes de Pechuga Éxito	\$18.700
		Alas Éxito	\$6.580
		Alas BBQ Éxito	\$9.820



ARA Circunvalar



Estrato	Presentación	Producto	Precio x Kilo
5 y 6		Recorte con Pechuga pimpanollo	\$8.800
		Pechuga pimpanollo blanca	\$10.000
		Muslo pimpanollo	\$13.333
		Contra muslo pimpanollo	\$8.750
		Pollo blanco bucanero	\$6.000

 Éxito Arboleda 		Estrato	Presentación	Producto	Precio x Kilo
5, 6				Pechuga Exito Campesina	\$10.550
				Pechuga Exito Blanca	\$10.000
				Pernil Éxito campesino	\$6.400
				Pollo Campesino sin vicerias Bucanero	\$5.800
				Pollo Blanco Marinado con vicerias Éxito	\$4.995

 SUPER INTER P.Plaza 			
Estrato	Presentación	Producto	Precio x Kilo
5, 6		Pollo Campesino Mac Pollo	\$10.550
		Pechuga Campesina Mac Pollo	\$10.250
		Pechuga Blanca Mac Pollo	\$9.920
		Pernil Campesino Mac Pollo	\$7.000
		Pernil Blanca Mac Pollo	\$6.120



ARA Cuba



Estrato	Presentación	Producto	Precio x Kilo
1, 2 y 3		Pollo entero Pimpollo	\$4.700
		Medio Pollo despresado Pimpollo	\$7.133
		Pechuga blanca pimpollo	\$9.000
		contramuslo blanco pimpollo	\$6.238
		Muslo blanco pimpollo	\$9.071
		Alas Bucanera	\$4.776
		Pollo surtido Pimpollo	\$9.000
		Higado Bucanero	\$3.300
		Higado Pimpollo	\$2.000
		Carne Molida Pimpollo	\$5.200

 Éxito Cuba 			
Estrato	Presentación	Producto	Precio x Kilo
		Pollo Blanco Marinado con vicerzas Éxito	\$4.995
		Pollo Campesino Sin vicerzas San Marino	\$6.880
		1/2 Pollo Campesino Sin vicerzas Bucanero	\$11.562
		Pechuga Campesina San Marino	\$8.880
		Pechuga Blanca San Marino	\$8.200
		Pechuga Friko	\$9.053
		Pechuga Piku	\$8.800
		Pechuga Campesina Bucanero	\$15.500
		Pechuga Fileteada Pollocoa	\$17.850
		Pechuga Fileteada San Marino	\$11.880

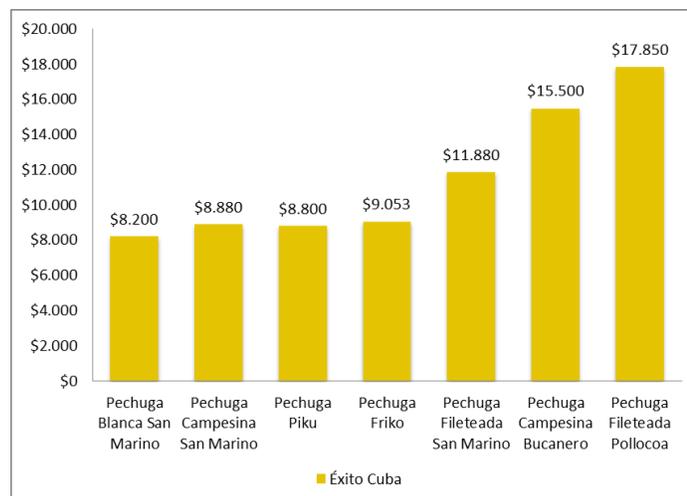
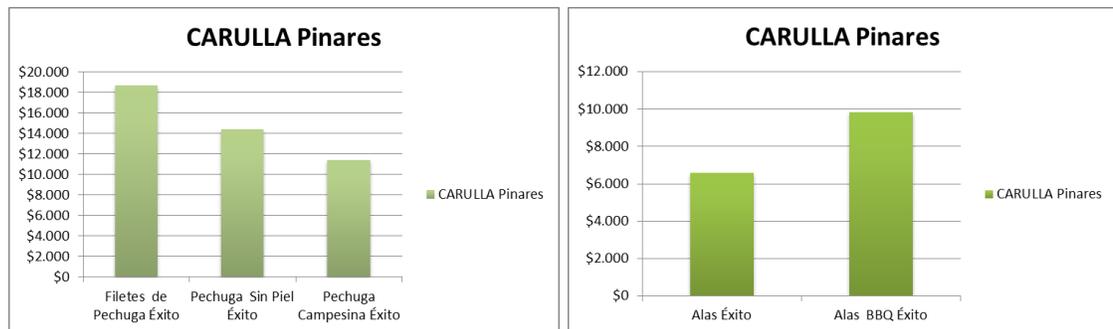
1,2 y 3		Pernil + Rabadilla Campesina San Marino	\$5.600
		Pernil + Rabadilla Blanca San Marino	\$4.880
		ContraMuslo + Rabadilla Blanca San Marino	\$4.630
		Alas + Costillal Campesino San Marino	\$4.380
		Pernil blanco Ricachón	\$6.111
		ContraMuslo Blanco Friko	\$4.630
		ContraMuslo Blanco Éxito	\$7.954
		Muslo Blanco San Marino	\$6.650
		Muslo Piku	\$8.150
		Muslo Pollocoa	\$11.000
	Muslo Friko	\$11.680	

	Recorte con pechuga Piku	\$7.566
	Recorte con pechuga Pollocoa	\$9.350
	Patas Pollo Coa	\$1.590
	corazon Super Inter	\$5.400
	corazon San Marino	\$3.580
	molleja San Marino	\$3.990
	higado super Inter	\$3.600
	higado San Marino	\$1.990

Gracias a este estudio de campo se conoce la forma de comercialización de la carne de pollo por parte de diferentes superficies, en la ciudad y lo cual conduce a plantear 4 resultados:

12.4.3.1 Valor Agregado

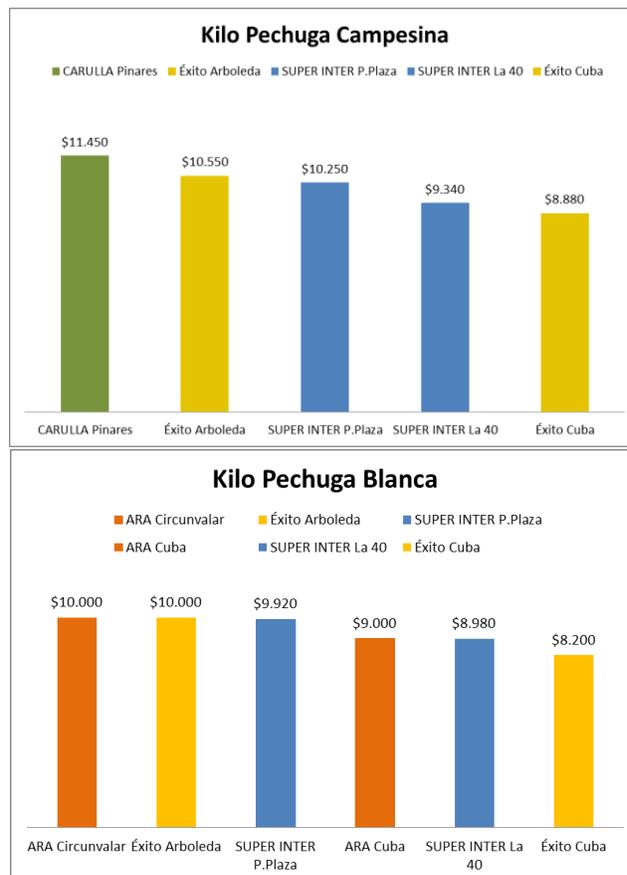
Se observó en un mismo producto, como un valor agregado puede generar rentabilidad, en este caso la pechuga viene en una presentación sencilla: en bolsa, entera y con su piel, su precio asciende cuando se le cambia su empaque por bandeja al vacío, luego si se la quita la piel y finalmente haciéndole un corte en chuleta, estos son valores agregados que parecen sencillos pero elevan casi en un 220% su costo, al mismo tiempo a las alas de pollo se les añade salsa BBQ induciendo un aumento de 150%.



12.4.3.2 Variación de Precio

Los supermercados donde se toman los datos, están ubicados en distintas zonas de la ciudad de Pereira, con diferentes características como el estrato y tipos de consumidores. Estas compañías conocen bien sus compradores y el comportamiento de los mismos lo cual se refleja en la variación de precios de los productos dependiendo del lugar de venta.

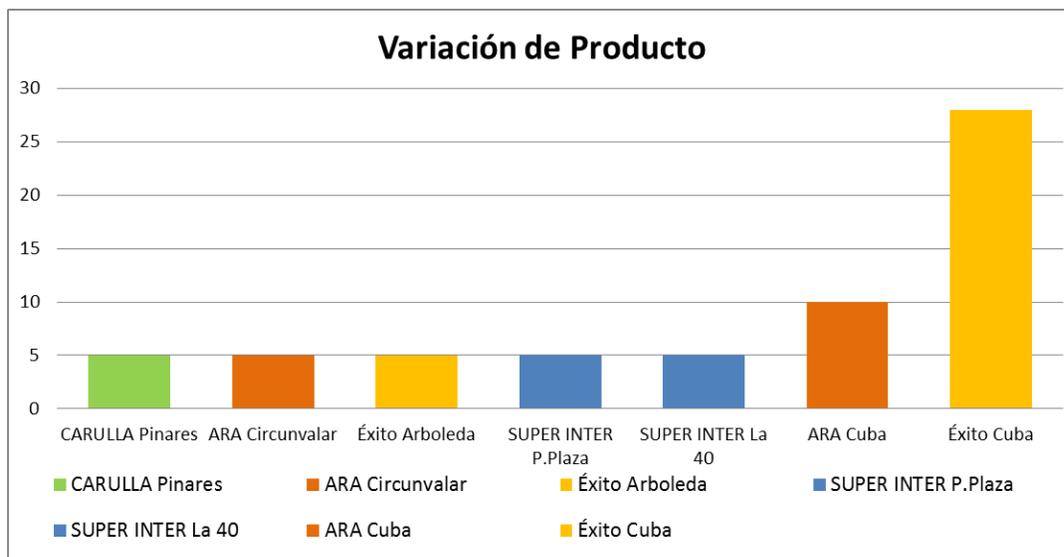
El valor de los productos de un almacén de la misma cadena, cambian por su estrato social, en las gráficas siguiente se observa esta transición en tan solo dos productos, la pechuga campesina y la blanca. En el éxito de cuba la pechuga campesina cuesta \$8800 y el Éxito arboleda \$10550 y en el Carulla que es el mismo éxito a \$11450 con un crecimiento del 28%. Con la pechuga Blanca pasa igual, en el Ara de cuba el kilo vale \$9000 y en el Ara de la circunvalar se encuentra a \$10000 con incremento del 10%, este comportamiento sistemático se evidencia en todos los 4 supermercados estudiados.



12.4.3.3 Variación de Producto

La variación muestra los diferentes atributos que se le pueden adicionar a un producto de la misma línea, aportando características atractivas para diferentes consumidores ofreciéndose en un mismo establecimiento.

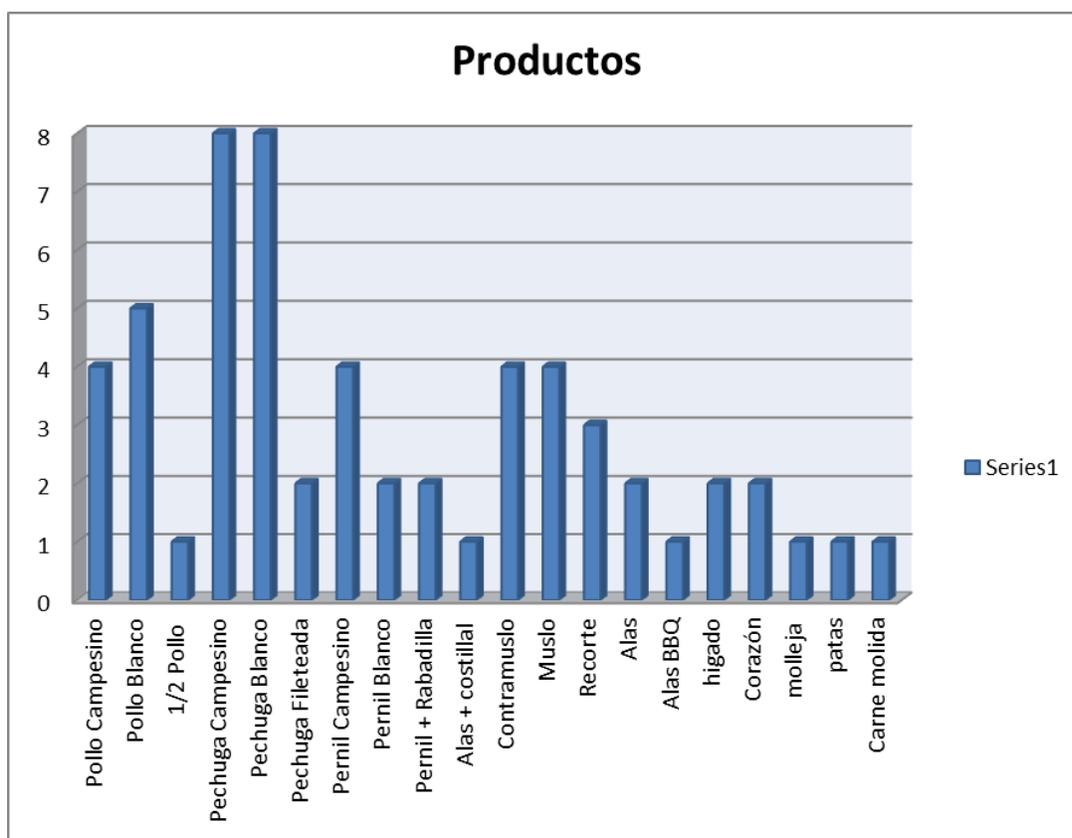
Cuando se estima que el consumo de un producto es alto, las empresas hacen variación del mismo en sus góndolas, por ejemplo en la mayoría de los supermercados de estratos 5 y 6 se manejan solo 5 clases derivadas del pollo, y en los estratos 1, 2 y 3 aumenta, siendo el caso de éxito de cuba que maneja 28; para agregar en los estratos bajos aparecen productos como recortes, menudencias, mollejas, patas, etc. mientras que en los estratos altos no exhiben ningún tipo de menudencias o recortes.



12.4.3.4 Personalización de Producto

Anteriormente el mercado avícola se enfocaba únicamente en distribuir pollo entero fresco con sus viseras, pero con pasar del tiempo los clientes y sus necesidades en continuo cambio, obligaron a las empresas a realizar modificaciones del producto.

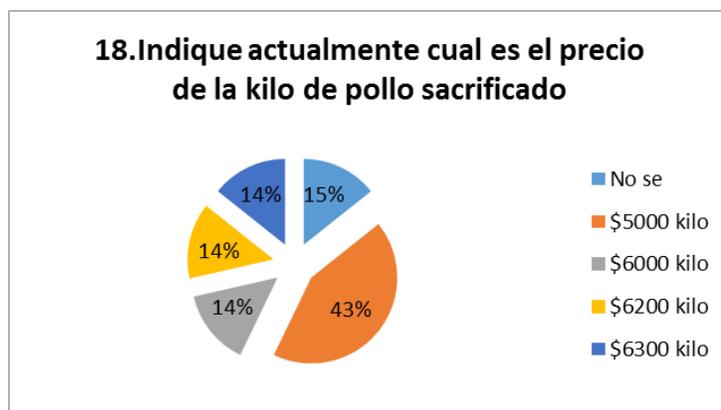
Actualmente las grandes compañías avicultoras han respondido al cambio y en sus plantas han incorporado nuevos procesos como el desprese, marinado y empaques especializados.



Se continúa con el análisis de la información obtenida en la encuesta, pues este tipo de preguntas están enfocadas al análisis de la competencia.

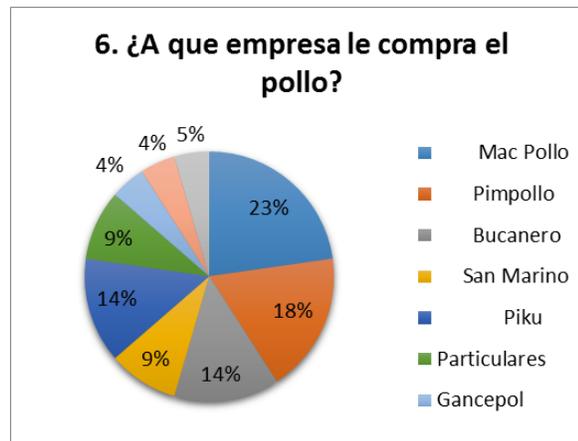
Encuesta #: Cliente Primario – Avicultor

- Para los avicultores el precio del kilo para la venta al por mayor a \$5000 y para particulares o puerta a puerta entre \$6000 y \$6300.

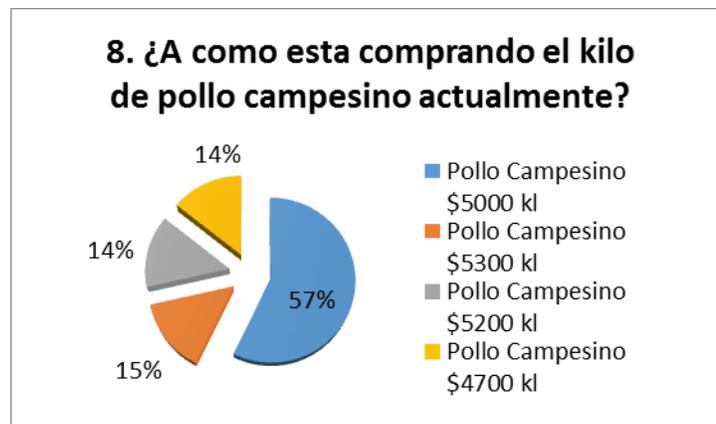


Encuesta #2: Cliente Secundario – Distribuidor

- Anteriormente se había planteado que en el país existen 4 grandes empresas y aquí vemos reflejado un aproximado de cómo se están dividiendo el mercado de la ciudad de Pereira, Primero se encuentra Mac Pollo con un 23%, de segundo la empresa local Pimpollo con un 18% y tercero Bucanero y Piku con el 14%, el porcentaje restante se lo disputan otras compañías.

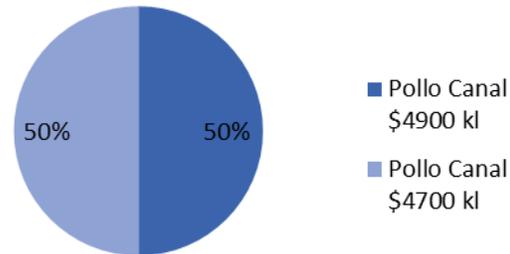


- El 57% de los distribuidores están negociando el kilo de pollo campesino a \$5000, un 14 % a \$5200, otro 14% a \$5300. y el porcentaje restante a \$4700.



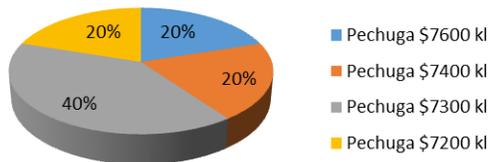
- El pollo en Canal o blanca se vende entre \$4900 y \$4700 el kilo.

8. ¿A como esta comprando el kilo de pollo Canal actualmente?

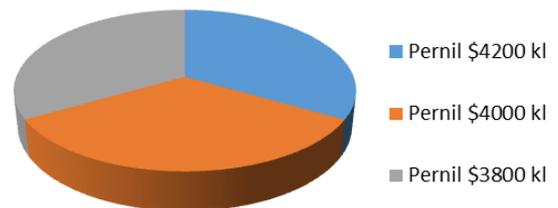


- Estos son las gráficas resultantes de los precios de la Pechuga, Pernil y Contra Muslo en el mercado

8. ¿A como esta comprando el kilo de pechuga actualmente?



8. ¿A como esta comprando el kilo de pernil actualmente?





Las grandes fortalezas identificadas de la competencia de INDAPER, son: la capacidad logística para distribución del pollo, el precio bajo por disminución de costos debido a grandes volúmenes de producción y el posicionamiento de marca en la ciudad; y su más grande debilidad es el poco acercamiento con los clientes, es decir no hay una relación cercana entre cliente y vendedor.

La meta de los competidores es obtener el mayor mercado posible por medio de la fuerza comercial de sus vendedores y ubicación de puntos estratégicos en la ciudad, así mismo la capacidad de respuesta oportuna a cambios en los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, geográficos, gubernamentales y tecnológicos pues poseen una experiencia amplia en estudio de marketing.

Aunque el servicio de sacrificio de aves de INDAPER no está posicionado actualmente en el mercado, está en un proceso continuo de darse a conocer por parte de algunas avícolas y ha iniciado procesos de nuevas negociaciones.

12.5 AUDITORIA INTERNA DE LA PLANTA DE SACRIFICIO INDAPER

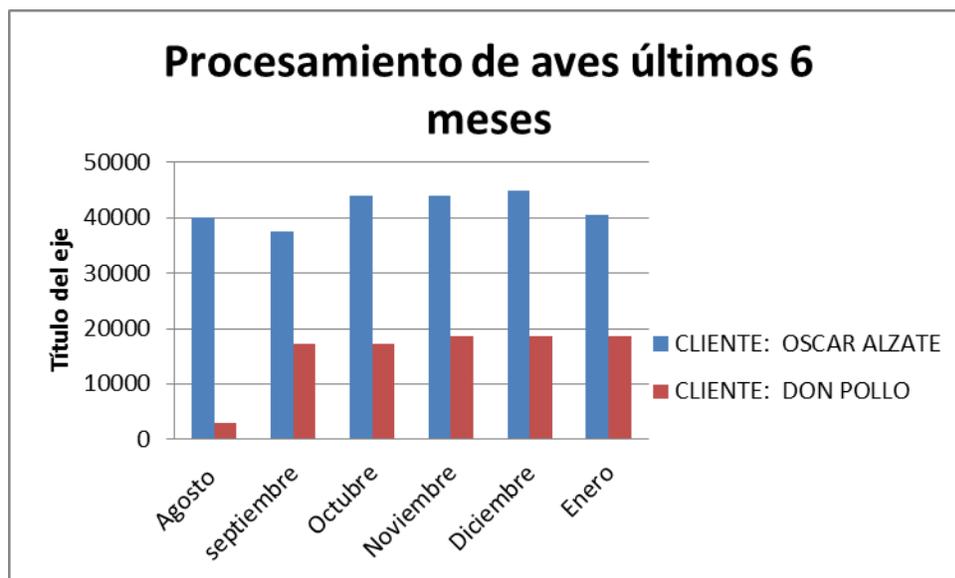
12.5.1 Auditoria del mercado y producto

Los principales mercados de la organización para el servicio de sacrificio de aves son:

1. Pequeños avicultores.
2. Grandes avícolas.

En la actualidad la planta de sacrificio procesa aves a dos principales clientes, uno de ellos es Oscar Álzate accionista de la misma planta y el segundo es Don Pollo que hoy por hoy es una distinguida avícola de la región que cuenta con aproximadamente 8'000.000 de aves encasetas.

El procesamiento de aves últimos 6 meses se ha comportado de esta forma:



Operacionalmente y productivamente la planta ha venido presentando mejoras, pero no cuenta con ninguna persona a cargo de aplicar algún conocimiento universitario y que segmente eficazmente los clientes.

La planta de sacrificio de INDAPER no cuenta con ningún Sistema de Marketing actualmente pues como ya se conoce no posee una administración interna adecuada y lleva poco tiempo de apertura, por esta razón los siguientes tres puntos no se toman en cuenta según el libro Plan de Marketing:

- **Auditoria del sistema de marketing**
- **Auditoria de la productividad de marketing**
- **Auditoria de la función de marketing**

<h1 style="text-align: center;">DOFA</h1>	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es la Única empresa en el municipio de Pereira que presta el servicio de sacrificio de aves a terceros. 2. La planta esta ubicada en un punto estratégico de la región cafetera. 3. Los accionista de INDAPER pertenecen a la asociación de avicultores de la ciudad llamada APROVIR e igualmente conocen a la perfección el gremios de la región . 4. De los 6 asociados, 4 ejercen la avicultura actualmente y poseen infraestructura como también capacidad económica para invertir en encasamiento de aves. 5. La carne de pollo es un alimento de primera necesidad que va en crecimiento, por esto la planta es negocio muy consistente y llamativo para inversionistas o grandes marcas de pollos. 6. Hay una relación interpersonal excelente con la mayoría de distribuidores. 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La planta no cuenta con muchos servicios propios de una planta de sacrificio como: Transporte especializado, Despresado, Marinadora, Cárnicos residuales, Especialización en empaque y por otro lado mejorar otros procesos como el de enfriamiento de aves procesadas y desplume, esto les ayudaría a ser mas competitivos con otras plantas. 2. La administración de la empresa no es adecuada pues no poseen personal capacitado. 3. La competencia de precios de venta es difícil ya que los accionistas no poseen la totalidad de la cadena de levante y distribución de las aves 4. No se presenta un estudio de marketing para recolectar información necesaria del mercado y de los competidores. 5. No hay inversión de equipos especializados e infraestructura. 6. El servicio de sacrificio de aves no cuenta con un sistema de marketing que lo posicione en el mercado. 7. alta resiliencia por parte de los pequeños avicultores 8. No todas las granjas de los pequeños avicultores poseen registro ICA.
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reacomodamiento y disputa del mercado por parte de las grande avícolas. 2. Aprovechar asesorías gratuitas que proporciona la alcaldía de Pereira en temas de producción avícola. 3. Alianzas con los pequeños avicultores 4. Alianzas con los grandes marcas avícolas. 5. Sentido de pertenencia de los distribuidores hacia los avicultores del municipio. 6. Sobre costo en los precios de venta por parte de los supermercados de cadenas de estratos altos. 7. Mercados no explotados fuera del Pereira. 	<p>Estrategias FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Negociaciones con grandes avícolas para la venta de la planta de sacrificio de aves. ◦ Entrada de nuevos accionistas que inyecten capital a la empresa. ◦ Aprovechar la ubicación que posee la planta, para prestarle a los clientes el servicio de almacenamiento y punto logístico. ◦ Prestar acompañamiento y asesoría a los pequeños avicultores en conjunto con la alcaldía, para así poder ayudar a hacer crecer su negocio. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Comprometerse con la asociación de avicultores para gestionar beneficios que otorga el gobierno tanto económicos como legales. ◦ Expansión en el encasamiento de aves por parte de los avicultores. ◦ Adquirir nuevos clientes es los pueblos y municipios aledaños a la ciudad como pueden ser: San Rosa, La Virginia, La Florida y Marsella. ◦ Crear un plan de negocios donde se busque consolidar una marca propia de pollos de los asociados, aprovechando la cadena de producción y sacrificio que tienen para competir con precios y calidad, además utilizar el sobre costo que ponen algunos supermercados como herramienta para ubicar puntos propios en algunos sectores. ◦ Estructura una alianza con los pequeños avicultores para comprarles pollo en pie o convertirlos en granjas incorporadas a la planta. 	<p>Estrategias DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Implementar nuevos servicios que formen un catalogo llamativo para ofrecerles a las empresas que busquen sacrificar aves y quieran aprovechar nuestros beneficios como punto estratégico para ellos. ◦ Realizar la sensibilización necesaria de mano de la alcaldía, para mostrar los dos grandes beneficios de procesar aves en una planta de sacrificio certificada y de aplicar las BPM (Buenas Practicas de Manejo) para lograr la certificación de cada granja por parte del ICA. ◦ Implementar alianzas estratégicas tanto con los grandes avicultores como los pequeños que ayuden a minimizar costo de producción y sacar un producto con un precio que pueda competir. ◦ Crear estrategias marketing definidas para atender a los clientes de que ya conocen la sociedad y aprovechar las buenas relaciones personales. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Aumentar los clientes externos por medio de vendedores que recorran la ciudad de Pereira y las ciudades o pueblos aledaños a esta.
<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento en el precio del concentrado para aves. 2. subienda en el encasamiento de pollos. 3. Nuevas Plantas de sacrificio en el departamento. 4. Implementación del servicio de sacrificio de aves por parte de las plantas ya existentes. 5. El gremio avicultor es un gremio muy pequeño, por esto se debe cuidar muy bien la calidad del servicio pues determina la credibilidad y la fama de la planta. 6. La carne de pollo es un alimento que debe ser producido con los mas altos estándares de inocuidad para poder ser consumida. 7. Brote de algún virus en aves encasetas. 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Gracias a la sociedad y también a la asociación a la cual pertenecen los accionistas lograr planes conjuntos que permitan reducir costos en la cadena de producción como siendo un caso puntual el aumento del del concentrado, pues se conoce que al compra este insumo a grandes escalas baja su costo. ◦ Inicio de proyecto de producción de cuido para la sociedad y la asociación. ◦ Manejar planes de cronograma para encasetar pollos en iguales o diferentes épocas para cumplir con la demanda de los clientes. ◦ Ofrecer al gremio beneficios adicionales en el servicio de sacrificio que ayuden a consolidarlos como nuestros clientes. ◦ Crear procesos de calidad que garanticen el buen servicio y su vez suban los indicen de buena percepción del gremio hacia la planta. ◦ Aprovechar la sociedad de avicultores de la ciudad de Pereira para aplicar con ayuda de los entes gubernamentales la estandarización en el levante y proceso de aves, así garantizar el mismo producto, la misma calidad y un seguimiento mas estricto en brotes de virus o enfermedades. 	<p>Estrategias DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Buscar nuevos inversionistas o realizar un estudio económico para conocer la factibilidad de realizar un préstamo para inyectar a los procesos de la planta para crear nuevos servicios o invertir en el manejo de la totalidad de la cadena de crianza, sacrificio y venta de carne de pollo. ◦ Enseñar a los pequeños avicultores el beneficio de la unión de fuerzas para aplicar tácticas tanto en la crianza de pollos por parte de ellos y como en el sacrificio y distribución por parte de nosotros para ayudar a ser competitivos. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Realizar seriamente una estructuración de toda el área administrativa, contable, de mercadeo y calidad de la planta para así garantizar el buen desempeño como también la inocuidad del producto.

12.7 MAPA DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Estrategias Antes Del Servicio.



Estrategia #1 – Implementar Toda la Cadena de Producción:

Implementar un proyecto con un inicio a baja escala, que busque producir:

- Pollo Incubado.
- Concentrado para aves.

Esto para aplicarlo al consumo interno de las aves de los accionistas y para la venta, especialmente a los pequeños avicultores, pues se conoce que en estas dos materias primas es donde se pierde más dinero en la cadena de producción.

Además dar pie a que todos los accionistas encaseten aves consiguiendo tener una producción continua y puedan satisfacer erupalmente la demanda de un determinado cliente.

Estrategia #2 – Plan de Inclusión: Plantearle a los pequeños avicultores el negocio de convertirse en Granjas Integradas de la planta para comprarles sus aves, lo anterior con la condición de aprovechar el acompañamiento que ofrece la alcaldía para certificarse con el registro ICA, buscando la inocuidad del producto y asegurar la misma calidad.

Estrategia #3 – 100% Gestión y Agrupación: La Asociación APROVIR tiene como finalidad agrupar a los pequeños y grandes avicultores del municipio de Pereira con el fin de que el gremio se vuelva visible y más fuerte ante los entes gubernamentales de control y el mercado.

- Ante los entes gubernamentales o de control: Se deben abogar por los derechos legales de los avicultores y gestionar recursos o ayudas para el gremio.
- Ante el mercado: Para competir con los precios de los competidores, utilizar la compra en grandes volúmenes de materia prima ya que estas empresas trabajan sus ventas escalonadamente ósea entre más se compre más se reduce el precio del producto.

Estrategias En la Empresa



Estrategia #1 – Venta de la Planta de Sacrificio: Aprovechar el reacomodamiento de la industria Avícola y realizar un peritaje completo de la planta, tanto estructural, como también en proyección financiera, con el fin de conocer su verdadero valor y ofertarla a inversionistas privados o marcas avícolas reconocidas.

Estrategia #2 – Entrada de un Nuevo Gran Accionista: Reorganizar el esquema de acciones de la empresa y darle entrada como accionista a una marca reconocida de aves con el fin de:

- Inyectar capital a la planta.
- Aprovechar la experiencia en Marketing.
- Garantizar la venta del producto gracias a la cadena de distribución que poseen.
- Aumentar el servicio de sacrificio de aves.

Estrategia #3 – Boom de Ventas de Servicio: Aumentar el número de servicios de sacrificio de aves por medio de visitas programas en corto plazo a todos los potenciales clientes.

Estrategia #4 – Estructuración Administrativa: Esta empresa al ser pequeña y de reciente funcionamiento cuenta con solo un administrador con poca experiencia, esto se traduce a una evidente falta de organización interna y por tanto se ve reflejado en la calidad del producto y la trazabilidad.

Se debe contratar un empleado con un perfil profesional, haber realizado como mínimo una tecnología el área industrial, administrativa o de alimentos para que ayude a implementar planes de calidad y ordenación tanto de los trabajadores como de los mismos procesos.

Estrategia #5 – Creación de Catálogo de Servicios: Como se pudo encontrar en el estudio de campo, los avicultores no solo buscan en INDAPER el servicio de sacrificio de aves, también desean cubrir otras necesidades que por un lado les exige el mercado y los entes de control y por el otro su misma capacidad de producción.

Nuevos Servicios:

- Transporte especializado de pollo en pie y pollo sacrificado.
- Despuesado de aves.
- Marinadora
- Cárnicos residuales (Carnes frías).

Servicios Para Mejorar:

- Especialización en empaque a gusto del cliente.
- Aumentar la capacidad de Enfriamiento de aves para vender el servicio de punto logístico.

Estrategias Después Del servicio



Estrategia #1 – Nuestra Marca: Sacar al mercado una marca propia de pollos, con base a la información de Marketing adquirida en este trabajo de grado.

Estrategia #2 – Atraer Nuevos Clientes y Recuperar los Existentes:

- Visitar los clientes que como sociedad se poseen actualmente y responder a las necesidades que no se les han satisfecho, mejorando el servicio y garantizando la preferencia para con la propia marca.
- Organizar visitas en búsqueda de nuevos clientes en el área metropolitana y como inicio a los municipios aledaños.

Estrategia #3 – Maquilar Aves a una Reconocida Marca:

Levantar aves en las granjas de los asociados, sacrificarlas en la planta y finalmente venderlas a empresas encargadas de llevarlas al consumidor final, al aplicar esta estrategia se deja a un lado la cadena de venta y distribución del producto final pues en algunos casos es muy dispendiosa y se debe tener cierta experiencia en ventas.

13. CONCLUSIONES

- La organización avalada por los permisos legales requeridos por entidades como el ICA, CARDER, INVIMA y la alcaldía del municipio de Pereira se ha ido fortaleciendo por medio de la prestación de su servicio, lo cual evidencia su sostenibilidad y rentabilidad e indica el gran potencial de crecimiento y consolidación a futuro.
- Se requiere gran inversión de capital en tecnología, equipos y conocimiento para fortalecer los procesos productivos y administrativos y así contribuir al crecimiento de la organización.
- Se evidencio el crecimiento de la avicultura a nivel nacional e internacional, por factores económicos en cuanto al bajo costo del producto y culturales por las nuevas tendencias de alimentación ya que la carne de pollo proporciona grandes beneficios para la salud siendo ingrediente principal en los productos de consumo diario.
- La planta cuenta con grandes factores que influyen a su favor como lo son la localización estratégica por su cercanía al área urbana del departamento acercándola más a sus clientes y facilitando una eficiente distribución del producto.
- Las exigencias legales que el gobierno ha impuesto para los pequeños avicultores hacen más atractivo y necesario el servicio que presta la planta, llegando en un futuro a ser una obligación para el ejercicio de sus actividades.
- Es necesaria la inclusión de personal con conocimientos desarrollados y experiencia tanto en las áreas productivas como administrativas de la organización.
- Se destacó la importancia del área de Marketing en una compañía, pues es el instrumento indicado para conocer el comportamiento del consumidor frente al servicio, del mercado hacia la carne de pollo y de la competencia hacia INDAPER y viceversa.

14. RECOMENDACIONES

- Se deben buscar nuevas oportunidades de alianzas estratégicas y negociaciones con organizaciones y personas que aporten capital a la organización para así proporcionar las inversiones necesarias para impulsar el crecimiento de la empresa.
- Es necesario en la medida que sea posible la contratación de personal especializado así como desarrollar estrategias de capacitación en todas las áreas de la organización para especializar las técnicas y procedimientos en los puestos de trabajo y así mejorar los procesos.
- Se debe hacer seguimiento a la normatividad por la cual se rige la actividad de la planta para destacarse por el cumplimiento de estas permitiendo el legal funcionamiento y proporcionando credibilidad y adquisición de nuevos clientes.
- Diseñar estrategias para darse a conocer y sensibilizar a los pequeños avicultores sobre la necesidad de legalizar su actividad haciendo uno de los servicios que presta la planta.
- Se debe crear área de Marketing en la organización la cual se enfoque en desarrollar estrategias para identificar las oportunidades que hay en el mercado para aportar a su sostenimiento, fidelización y adquisición de nuevos clientes aprovechando el buen momento que afronta el sector.

15. ANEXOS

15.1 FORMATO DE ENCUESTAS #1: CLIENTE PRIMARIO – AVICULTOR

- **Objetivo General:** Recoger información, sobre la producción de pollo en diferentes granjas del municipio de Pereira.
- **Objetivos específicos:**
 1. Identificar necesidades que posean los avicultores para convertirlas en oportunidades de negocios para la planta de sacrificio.
 2. Recolectar ideas y opiniones que ayuden a mejorar el funcionamiento de la planta.
 3. Conocer el estado actual de la industria avicultora en el municipio de Pereira.

1. Género: Masculino Femenino LGTBI

2. ¿Dónde tiene ubicada la granja? _____

3. ¿Cuál fue el factor que indujo al mundo de la avicultura? _____

4. ¿Su granja cuenta con registro ICA? _____

5. ¿Qué capacidad de encasamiento tiene en su granja? _____

6. ¿Tiene pollos encasados en estos momentos? Sí No ¿Por qué? _____

7. ¿Cada cuando encaseta pollos? _____

8. ¿Cuál cree que sea la mejor época o mes para encaseta pollos y por qué? _____

9. ¿Qué clases de pollo encaseta? Blanco Amarillo ¿Por qué? _____

10. ¿En qué presentación vende el pollo?

Entero: Fresco Refrigerado Congelado Preparado
 Despresado: Fresco Refrigerado Congelado Preparado

11. ¿A quiénes vende el pollo y asigne un porcentaje (%) a cada uno?

Puerta Puerta _____ Particulares _____ Revendedores _____ Carnicerías _____
 Supermercados _____ Asaderos _____ Restaurantes _____ Exportadores _____

12. Diga cuales son las dificultad que se le han presentado para adquirir nuevos clientes _____

13. Asígnele un valor a los siguientes factores que usted tiene en cuenta a la hora de vender carne de pollo 1 a 5 siendo 1 el menos influyente y 5 el más influyente; si considera que hay otros factores a tener en cuenta por favor menciónelos.

	1	2	3	4	5
Disponibilidad continua de pollos	<input type="checkbox"/>				
Precio de venta	<input type="checkbox"/>				
Puntualidad en la entrega	<input type="checkbox"/>				
Presentación en empaque	<input type="checkbox"/>				
Color	<input type="checkbox"/>				
Crédito	<input type="checkbox"/>				
Otros _____:					
¿Cuáles? _____	<input type="checkbox"/>				
¿Cuáles? _____	<input type="checkbox"/>				

14. Teniendo en cuenta la influencia de los siguientes factores en la pérdida de dinero en producción y venta de pollo, ordene de 1 a 5 siendo 1 el menos influyente y 5 el más influyente; si considera que hay otros factores a tener en cuenta por favor menciónelos.

	1	2	3	4	5
Insumos	<input type="checkbox"/>				
Alimento	<input type="checkbox"/>				
Sacrificio	<input type="checkbox"/>				
Nomina	<input type="checkbox"/>				
Precio de venta	<input type="checkbox"/>				
Transporte de entrega	<input type="checkbox"/>				
Otros___:					
¿Cuáles?_____	<input type="checkbox"/>				
¿Cuáles?_____	<input type="checkbox"/>				

15. ¿Dónde sacrifica sus aves? _____

16. En la escala de 1 a 3, siendo 1 bajo y 3 alto, ubique alto el grado de los detalles y aspectos que cuida al momento de sacrificar sus aves

	1	2	3
Corte de las menudencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moretones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cayos en pechugas y patas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lavado interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bolsa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desplume	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros___:			
¿Cuáles?_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuáles?_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Indique que tan necesario es para usted el servicio de sacrificio de aves por terceros y ¿por qué?

Muy Necesario Necesario No tan necesario No necesario

¿Por qué? _____

18. Indique actualmente cual es el precio de la libra del pollo sacrificado.
Sacrificado \$ _____

15. 2 FORMATO DE ENCUESTA #2: CLIENTE SECUNDARIO - DISTRIBUIDOR

- **Objetivo General:** Obtener datos que ayuden a conocer como se distribuye y vende la carne de pollo en el mercado, con el fin de ayudar a elaborar un plan de marketing.
- **Objetivos específicos:**
 1. Encontrar necesidades en los puntos de distribución que puedan ser oportunidades de negocios para la planta de sacrificio.
 2. Identificar las opiniones de los distribuidores para diferenciar cuando la carne de pollo es un producto de buena calidad.
 3. Conocer los factores del mercado que afectan la venta de carne de pollo.

1. Género: Masculino Femenino

2. Nombre del negocio: _____

3. Dirección _____

4. ¿Cuál es la razón de ser de su empresa?

Venta Puerta Puerta_____

Particulares_____

Revendedores_____

Carnicerías_____

Supermercados_____

Asaderos_____

Restaurantes_____

Exportadores_____

5. ¿Qué tipos de carne vende y asígneles un porcentaje?

Res___ Cerdo___ Pollo___ Pescado___ otros___ Cuáles?_____

6. ¿A qué empresa le compra el pollo?_____

7. ¿Con que regularidad hace pedido de pollos y aproximadamente indique cuantos kilos de pollos ordena?_____

8. ¿A como esta comprando la libra o kilo de pollo actualmente? \$_____

9. ¿Qué clases de pollo distribuye más? Blanco Amarillo ¿Por qué? _____

10. ¿En qué presentación distribuye el pollo?

Entero: Fresco Refrigerado Congelado Preparado
 Despresado: Fresco Refrigerado Congelado Preparado

11. En la escala de 1 a 5, siendo 1 bajo y 5 alto, ubique el grado de los factores que influyen en la compra de carne de pollo para distribuir:

	1	2	3	4	5
Disponibilidad continua de pollos	<input type="checkbox"/>				
Precio de venta	<input type="checkbox"/>				
Puntualidad en la entrega	<input type="checkbox"/>				
Presentación en empaque	<input type="checkbox"/>				
Crédito	<input type="checkbox"/>				
Color	<input type="checkbox"/>				
Otros____:					
¿Cuáles?_____	<input type="checkbox"/>				
¿Cuáles?_____	<input type="checkbox"/>				

12. Diga los aspectos que hacen que un pollo se pueda comprar y sea de buena calidad: _____

BIBLIOGRAFÍA

Arevalo, V. D. (abril de 2014). *Perspectiva de la Producción Avícola en Colombia*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12149/1/AVICULTURA.pdf>.

Flórez Acosta, P., & Ocampo García, D. (2011). DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING COMO HERRAMIENTA QUE CONDUZCA A LA GERENCIA COMERCIAL DE PROCESADORA AVÍCOLA DEL RISARALDA S.A A MEJORAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO. Pereira, Universidad Tecnológica De Pereira.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing, Edición No. 8 2008*. Mexico: PEARSON.

Villegas Orrego, F., & Beltran Amador, A. (2009). *Plan De Marketing*. Santiago De Cali: Comunicación Impresa e Impresiones.

WEB GRAFÍA

Arevalo, V. D. (abril de 2014). *Perspectiva de la Producción Avícola en Colombia*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12149/1/AVICULTURA.pdf>.

Bucanero. (s.f.). Obtenido de <http://www.pollobucanero.com/qui%C3%A9nes-somos>

Fenavi. (2015). Obtenido de [http://www.fenavi.org/images/stories/estadisticas/article/3295/Avicultores234_Balance%20\(1\).pdf](http://www.fenavi.org/images/stories/estadisticas/article/3295/Avicultores234_Balance%20(1).pdf)

Geografía), E. (. (2011). Obtenido de <http://www.sogeocol.edu.co/risaralda.htm>

Pimpollo. (s.f.). Obtenido de http://www.pimpollo.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=141

Risaralda, G. d. (2 de julio de 2004). Obtenido de http://www.risaralda.gov.co/site/main/web/es/generalidades-del-departamento_10#

WATT. (Marzo de 2014). Obtenido de <http://www.industriaavicola-digital.com/201403/Default/0/0#&pageSet=20&contentItem=0>

Wikipedia. (24 de Marzo de 2016). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Departamentos_de_Colombia