



Los alumnos deben llenar esta hoja y entregarla al supervisor junto con la versión final de su monografía.

Número de convocatoria del alumno

Nombre y apellido(s) del alumno

Número del colegio

Nombre del colegio

Convocatoria de exámenes (mayo o noviembre)

MAYO

Año

2013

Asignatura del Programa del Diploma en la que se ha inscrito la monografía: EMPRESA Y GESTIÓN

(En el caso de una monografía en lenguas, señale si se trata del Grupo 1 o el Grupo 2.)

Título de la monografía: ¿Cómo podría la empresa Pollo Andino S.A. Potenciar su portafolio de productos, para incrementar las ventas del punto de venta en Engativá para el año 2013?

Declaración del alumno

El alumno debe firmar esta declaración; de lo contrario, es posible que no reciba una calificación final.

Confirmando que soy el autor de este trabajo y que no he recibido más ayuda que la permitida por el Bachillerato Internacional.

He citado debidamente las palabras, ideas o gráficos de otra persona, se hayan expresado estos de forma escrita, oral o visual.

Sé que el máximo de palabras permitido para las monografías es 4.000, y que a los examinadores no se les pide que lean monografías que superen ese límite.

Esta es la versión final de mi monografía.

Firma del alumno:

Fecha:

Informe y declaración del supervisor

El supervisor debe completar este informe, firmar la declaración y luego entregar esta portada junto con la versión final de la monografía al coordinador del Programa del Diploma.

Nombre y apellido(s) del supervisor [MAYÚSCULAS]:

Si lo considera adecuado, escriba algunos comentarios sobre el contexto en que el alumno desarrolló la investigación, las dificultades que encontró y cómo las ha superado (ver página 13 de la guía para la monografía). La entrevista final con el alumno puede ofrecer información útil. Estos comentarios pueden ayudar al examinador a conceder un nivel de logro para el criterio K (valoración global). No escriba comentarios sobre circunstancias adversas personales que puedan haber afectado al alumno. En el caso en que el número de horas dedicadas a la discusión de la monografía con el alumno sea cero, debe explicarse este hecho indicando cómo se ha podido garantizar la autoría original del alumno. Puede adjuntar una hoja adicional si necesita más espacio para escribir sus comentarios.

El resultado del proceso de la monografía para [redacted] fue una satisfacción para él ya que conoció muchos procesos de una empresa familiar con la que se ve directamente comprometido. El inicio de su proceso fue difícil delimitar su problema de investigación, organizar su cronograma y plasmar sus ideas fueron tres de los obstáculos que encontró. A pesar de esto trabajó mucho para lograr un buen resultado.

[redacted] es un alumno con muchas capacidades y pienso que al final del proceso logró centrar sus ideas y llegar a conclusiones interesantes para la empresa. Manejó información estadística y diferentes fuentes que le permitieron tener una visión global de la problemática desarrollada.

Fue una monografía compleja ya que el manejo de terminología en el mercado de avicultores es extenso y para poder desarrollar la investigación necesitó leer mucho sobre este sector y entender términos relacionados con tipo de producto, cortes, etc, que le permitieron enfocarse mejor en el problema planteado.

Durante la entrevista [redacted] demostró un alto conocimiento del sector y de las teorías trabajadas en la monografía, factor que le permitió interesarse aún más en el área de Empresa y Gestión.

El supervisor debe firmar esta declaración; de lo contrario, es posible que no se otorgue una calificación final.

He leído la versión final de la monografía, la cual será entregada al examinador.

A mi leal saber y entender, la monografía es el trabajo auténtico del alumno.

He dedicado horas a discutir con el alumno su progreso en la realización de la monografía.

Firma del supervisor:

Fecha:

Formulario de evaluación (para uso exclusivo del examinador)

Nivel de logro

Criterios de evaluación	Nivel de logro					
	Examinador 1	Máximo	Examinador 2	Máximo	Examinador 3	
A Formulación del problema de investigación	2	2		2		
B Introducción	2	2		2		
C Investigación	4	4		4		
D Conocimiento y comprensión del tema	4	4		4		
E Argumento razonado	4	4		4		
F Aplicación de habilidades de análisis y evaluación apropiadas para la asignatura	4	4		4		
G Uso de un lenguaje apropiado para la asignatura	4	4		4		
H Conclusión	2	2		2		
I Presentación formal	4	4		4		
J Resumen	2	2		2		
K Valoración global	4	4		4		
Total (máximo 36)	36					



EMPRESA Y GESTIÓN

MONOGRAFÍA

CÓDIGO:

CONTEO DE PALABRAS: 4000

RESUMEN EJECUTIVO: 290

¿CÓMO PODRÍA LA EMPRESA POLLO ANDINO S.A. POTENCIALIZAR SU
PORTAFOLIO DE PRODUCTO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DEL
PUNTO DE VENTA EN ENGATIVA PARA EL 2013?

CONVOCATORIA MAYO 2013

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Pollo Andino S.A. es una empresa que se encarga de la sacrificación de los pollos y su distribución a clientes por todo el país. Lleva un periodo de tiempo de más o menos 30 años en Colombia y su punto de distribución principal es en Bogotá d.c.

Recientemente la empresa se vio afectada por un problema a nivel interno a causa del desnivel de ventas en uno de sus más importantes puntos ubicado en Engativá. Este problema se ha generado, en gran parte, por la falta de rotación del portafolio de productos, enfocado al mercado de amas de casa.

Viendo esto se realizó un análisis basado en la herramienta de la Matriz BCG, un análisis de mezcla de marketing a través de las 4 P'S y una encuesta directa al cliente objetivo, con el fin de poder identificar algunos de los factores específicos de la empresa que se encontraran debilitados y proponer posibles planes de acción.

A través del análisis se pudieron llegar a algunas conclusiones. En el caso de la matriz BCG se pudo deducir que el producto que mejor se destaca en este mercado es el de presas de pollo marinadas embolsadas de forma individual, por lo que una de las recomendaciones fue potencializar el marinado de los diferentes cortes del pollo. Según el análisis de las 4P'S se destacó que la plaza es uno de los factores que más influye en el precio y producto que se encuentran en el mercado; sin embargo, la promoción de objetivos responsables y sociales es el factor que identificaría a la empresa y le brindaría mayor imagen social. Finalmente destacamos que la encuesta jugó un papel importante como parte del reconocimiento de todos estos factores y datos obtenidos.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco la ayuda de mi tutora _____ que me permitió adentrarme con mucho interés y dedicación a la elaboración de este trabajo.

Un inmenso abrazo a _____ que fue pieza fundamental para mi motivación y parte de mi ayuda y soporte durante este proyecto.

A ti mi padre _____, gracias por darme la sabiduría que necesita un administrador de empresas y apoyarme en todas mi decisiones, siempre serás para mi la persona mas trabajadora y espero que estés orgulloso de mi desarrollo académico.

A mi hermana _____ que fue constante ayuda y motivación para no desistir de mi trabajo.

A todos ustedes un abrazo muy grande y un aprecio increíble.

INDICE

• Introducción	5
• CAPITULO 1: DIAGNOSTICO	
- 1.1. ANTECEDENTES.....	7
- 1.2. ORIGEN DEL PROBLEMA.....	8
- 1.3. ANALIZAR CUAL ES EL EFECTO.....	10
• CAPITULO 2: ANALISIS	
- 2.1. ANALISIS BCG.....	11
- 2.2. ANALISIS 4 P'S.....	13
• CAPITULO 3: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN	
- 3.1. CONCLUSION.....	17
- 3.2. RECOMENDACIONES.....	18
• CAPITULO 4: DOCUMENTOS DE APOYO	
- 4.1. DOCUMENTO DE APOYO #1.....	20
- 4.2. DOCUMENTO DE APOYO #2.....	21
- 4.3. DOCUMENTO DE APOYO #3.....	22
- 4.4. DOCUMENTO DE APOYO #4.....	23
- 4.5. DOCUMENTO DE APOYO #5.....	25
- 4.6. DOCUMENTO DE APOYO #6.....	26
- 4.7. DOCUMENTO DE APOYO #7.....	29
- 4.8. DOCUMENTO DE APOYO #8.....	30
- 4.9. DOCUMENTO DE APOYO #9.....	31
- 4.10. DOCUMENTO DE APOYO #10.....	32
- 4.11. DOCUMENTO DE APOYO #11.....	33
- 4.12. DOCUMENTO DE APOYO #12.....	34
- 4.13. DOCUMENTO DE APOYO #13.....	36
- 1.14. BIBLIOGRAFIA.....	37

¿Cómo podría la empresa Pollo Andino S.A. potencializar su portafolio de producto, para incrementar las ventas del punto de ventas de Engativá en el año 2013?

INTRODUCCION:

La empresa colombiana Pollo Andino, ubicada como punto de distribución principal en Bogotá D.C. es una compañía que pertenece a la federación nacional de avicultores (FENAVI). Lleva operando en la red de mercado nacional durante treinta y dos años, posee más de 890 trabajadores y 20 puntos de venta repartidos por el país. Su objetivo principal es ser el mejor canal de distribución de pollo a nivel nacional. La empresa establece como clientes objetivos: Supermercados, súper redes, grandes superficies, instituciones, restaurantes y amas de casa.

En estudios recientes de la Empresa sobre un balance de ventas de sus 20 puntos repartidos por varios de los departamentos de Colombia en el año del 2012, se determinó que existe una falencia en ventas en su punto de Engativá, en el que su principal cliente son las amas de casa. Debido a ello, se decidió realizar un análisis del portafolio de productos a partir de la matriz de la BCG y de la mezcla de marketing o 4p's, con el fin de desarrollar conclusiones del estado del punto de venta y posibles recomendaciones.

Realizar este tipo de análisis es importante para entender el comportamiento y la dirección en la que se mueve el mercado y los clientes del sector. Se podrá comprender cuáles son las capacidades del producto y las demandas de los clientes, permitiendo buscar opciones para poder satisfacer este requerimiento de manera correcta. El alcance de esta investigación, por medio de las estrategias derivadas de estas herramientas, le dará a la empresa un nuevo enfoque del producto, brindándole una posible mejora en ventas en Engativá y a futuro contar con una herramienta de análisis que le permitirá abrir canales de ventas que le puedan proporcionar un mayor flujo financiero, fidelidad del consumidor y establecer una imagen propia dentro del mercado.



Esta investigación es una buena oportunidad para analizar diferentes herramientas de gestión en un contexto real. Adicionalmente, la empresa Pollo Andino S.A. es una organización familiar con la cual comparto un fuerte lazo, lo que hace parte de la motivación y compromiso con mi investigación.

CAPITULO 1 (Diagnóstico)

En este capítulo se estudiarán las razones por las cuales es necesario, para Pollo Andino S.A., realizar un análisis de **portafolio de producto**¹ en su punto de venta de Engativá. Para cumplir este objetivo, se estudiará primero el **nivel de competitividad a nivel nacional**², para comprender como se comporta la competitividad avícola en Colombia. Al igual se observará el **rendimiento de los diferentes puntos de venta**³ de la empresa y se determinará cuál es el de menor rendimiento entre éstos. Se estudiará el origen del problema al revisar el **portafolio de productos**⁴ del punto de venta de Engativá y se resaltarán diferencias entre productos con relación a otros puntos de venta. Por último se estudiará el análisis de una **encuesta**⁵ realizada a amas de casa de Engativá, quienes son parte del **mercado objetivo**⁶ de la organización, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades del punto de venta a estudiar.

1.1 ANTECEDENTES

Pollo Andino S.A. es una organización creada en Bogotá D.C. en el año de 1978. Lleva aproximadamente 30 años formando parte del mercado avícola colombiano, y es una de las empresas mejor estructuradas en él. Se encarga de sacrificar el pollo y luego comercializarlo por todo el país a gran cantidad de clientes.

Los clientes habituales de la empresa suelen ser las grandes superficies como supermercados, asaderos, restaurantes, etc., los cuales forman parte del repertorio de sus clientes mayoristas. Por otro lado se encuentran sus clientes minoristas (consumidor

¹(conocido como combinación de producto, consiste en todas la líneas de producto y artículos que un vendedor en particular ofrece para vender). PHILIP, K y ARMSTRONG, G. (2008). *Principles of marketing*. USA.

² Remitirse al documento de apoyo # 1

³ Remitirse al documento de apoyo # 2

⁴ Remitirse al documento de apoyo # 3

⁵ Remitirse al documento de apoyo # 4

⁶ (un grupo de compradores, los cuales comparten las mismas características y necesidades, que la compañía decide servir). PHILIP, K y ARMSTRONG, G. (2008). *Principles of marketing*. USA.

final), los cuales satisface a partir de puntos de venta construidos por Colombia. La organización ha logrado extender su atención a clientes por medio de **centros de distribución**⁷ en diferentes partes del país, lo cual ha ayudado a que su calidad y atención frente al consumidor sea mas fuerte.

En los inicios de la empresa el enfoque fundamental era la producción, para poder capturar demanda. Consecuente, descuidaron áreas importantes como el **marketing**⁸, llevando la organización a permanecer en un mercado hostil, como puede ser evidenciado en la tabla de **nivel de competitividad a nivel nacional**⁹, el cual refleja que Cundinamarca, departamento de la capital de Colombia donde se ubica la empresa, es el mercado mas competitivo de la nación con un porcentaje de 33.20% en el año 2012, de enero a septiembre.

1.2 EL ORIGEN DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa se enfrenta a la dificultad en la segmentación del mercado de amas de casa de Engativá, dentro de su punto de venta, lo cual puede ser diagnosticado a partir del **rendimiento de los diferentes puntos de venta**¹⁰ del año 2012, donde se evidencia un acumulado de 639.503K en ventas, determinando una cantidad muy baja de comercialización por parte del punto a comparación de acumulaciones de 1.093.180K en ventas del punto en Kennedy. Según la opinión de la mesa directiva de la empresa, el problema recae en que este es un punto de comercialización de la empresa muy joven, donde hay todo un mercado de clientes por cautivar, por medio de los productos que ofrece. Esto significa que lo más probable es que el portafolio de productos no sea el

⁷(instalación que reúne bajo un techo un sistema eficiente y completamente integrado par el flujo de productos, para tomar pedidos, surtirlos y prepararlos ara su entrega a clientes). STATON, W ; ETZEL, M y WALKER, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. USA.

⁸(el proceso mediante el cual las compañías crean valor hacia la relación entre ellas y el cliente, para capturar valor de ellos de vuelta). STATON, W ; ETZEL, M y WALKER, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. USA.

⁹ Remitirse al documento de apoyo # 1

¹⁰ Remitirse al documento de apoyo # 2

adecuado para garantizar que las personas se sientan identificadas y relacionadas con la imagen de la empresa como se puede evidenciar en el **portafolio de productos**¹¹ exigidos por el punto de venta de Engativá; puede detectarse que los combos como combo paquete mix refrigerado tienen una muy reducida cantidad de pedidos al anunciar 10, 00 unidades con una suma de 8, 20 kilos, lo cual puede determinar que es una combinación de presas de pollo muy pequeñas a las cuales las personas de Engativá no le hallan razón lógica por la cual comprar tal producto; igualmente con el combo capricho refrigerado el cual experimenta unas características similares a las ya mencionadas.

Debido a la incertidumbre de la insatisfacción que presenta el cliente frente a el producto de la empresa, se decidió realizar una **encuesta**¹² para 30 mujeres del área, donde ellas pudiesen indicar por medio de ciertas opciones y preguntas relacionadas con el manejo del punto de venta y sus bienes, cuál o cuáles serían las variables que más consideraban fuertes y débiles del punto, para poder guiar a la empresa a reconocer el origen del problema y poder plantear planes de acción para obviar aquellos inconvenientes.

Según el estudio realizado y las **cuestiones plasmadas gráficamente de manera porcentual**¹³ pudimos encontrar puntos importantes: Se destacó que el 60% de las mujeres entrevistadas confirmaron que el mercado es activo al declarar que consumen pollo en grandes cantidades, lo cual indica que el potencial que presenta el mercado de clientes es alto. En segundo lugar se destacó que la compra de dicho producto se realizaba semanalmente, con la declaración del 40%. Se evidenció que el producto más consumido por amas de casa, con un 37% , son las alas con costillar marinado, debido a que su tamaño es considerable y no viene por paquetes, sino que el ama de casa puede decidir llevar cuantas alas desee. Se encontró que ciertos productos del portafolio y vitrina no son considerados como llamativos, debido a que el 46% de las mujeres definió que la manipulación de aquellos combos y demás pechugas es muy difícil por su estado de

¹¹ Remitirse al documento de apoyo # 3

¹² Remitirse al documento de apoyo # 4

¹³ Remitirse al documento de apoyo # 5

congelación. Se reconoció que el mayor competidor que enfrenta Pollo Andino son las empresas formales, confirmadas por un 30% de las entrevistadas, que sienten un valor y relación fuerte con las empresas que llevan más tiempo en el mercado con ellas. Por último se destacó la opinión sobre el servicio que presta Pollo Andino en el cual las mujeres declararon, con un 43%, que éste es muy bueno, deduciendo que el problema no yace tanto en el trato sino el portafolio de productos.

1.3 EFECTOS DE LA FALTA DE SEGUIMIENTO DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Es importante reconocer que el producto es la extensión, en este caso, física de cómo la empresa es capaz de transmitir seguridad y entendimiento de los requerimientos del cliente y sus necesidades. Por ello se entiende que cuando experimentamos bajas tan relevantes como las de Engativá, es porque no estamos tomando en cuenta las características de nuestro cliente (ama de casa), lo que nos trae una desproporción notable en el momento de observar un balance temporal de la actividad de cada uno de los puntos de venta. Toda esta desproporción puede generar una baja imagen de la compañía y un bajo posicionamiento de la marca en algunos sectores, llegando a perder parte del objetivo principal y misión de la empresa “proveer pollo a nuestros clientes logrando su preferencia por cumplir con lo prometido. Generando valor para accionistas y empleados”

CAPITULO 2 (Análisis)

Durante este capítulo se analizarán las herramientas básicas adoptadas en esta investigación con base en documentación relevante de la compañía Pollo Andino S.A. para poder sustentar el uso de la matriz BCG¹⁴ y la mezcla de marketing (4p's)¹⁵, y determinar que aspectos actuales pueden observarse (fortalezas y debilidades) a partir del estudio de estas teorías y esquemas.

2.1 MATRIZ BCG

la **Matriz Boston Consulting Group** es una herramienta muy importante dentro del marketing estratégico debido a que permite evidenciar, en el caso de productos, en cuáles se debe invertir, desinvertir e incluso abandonar; todo esto a partir de una matriz que relaciona cuota de mercado del producto y tasa de crecimiento del mercado.

Esta matriz se encuentra dividida en cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales requiere estrategias diferentes. En el primer cuadrante encontramos los Productos Incógnita en el que se ubican los productos cuya participación de mercado es baja pero el mercado cuenta con un alto potencial de crecimiento. En el segundo cuadrante los Productos en Peligro o Productos Perro los cuales se encuentran en un mercado que no tiene potencial de crecimiento o cuyo crecimiento es lento y al mismo tiempo el producto de la empresa tiene una baja participación. El tercer cuadrante comprende los Productos Estrella los cuales están en un mercado de alto potencial de crecimiento y el producto de la empresa tiene una alta participación en el mercado. El cuarto cuadrante abarca los Productos Vaca que se encuentran en un sector de mercado de crecimiento lento, aunque el producto de la empresa tiene buena participación en el mismo.

¹⁴ Remitirse al documento de apoyo # 7

¹⁵ Remitirse al documento de apoyo # 10

En este análisis tomaremos los efectos y características de los 10 productos principales de la empresa y el mercado. Comenzaremos por identificar los productos que tenemos en cada uno de los cuadrantes y sus características:

Productos Incógnita: Este caso hace referencia solo al producto “Pollo Campesino” el cual según la grafica de **Crecimiento del producto en Cundinamarca**¹⁶ identifica que posee un crecimiento alto en el mercado con relación a los demás productos de un 17 %, sin embargo, su **productividad dentro de Pollo Andino S.A.**¹⁷ no es considerable, con un 5% de relevancia dentro de la empresa. Esto se debe a la dificultad de manejo del producto por su gran tamaño, lo que implica que la empresa se ve obligada a dejar este producto más tiempo en las granjas de engorde lo cual puede ocasionar demoras en el proceso de sacarificación y distribución. Es importante que Pollo Andino consiga una mayor participación en ese mercado o de lo contrario reducir la inversión en este tipo de producto para evitar que pase al cuadrante de Productos en Peligro.

Productos en Peligro: Conformada por los productos “Depurar: Combos de sopas y alas”; “Controlar: Marinado congelado” y “Controlar: Pollo asadero en bodegas”. Según las gráficas de **Crecimiento del producto en Cundinamarca**¹⁸ y **Productividad dentro de Pollo Andino S.A.**¹⁹, estos productos poseen porcentajes que no son mayores al 6%, lo que demuestra que los productos actualmente no muestran potencial de mercado ni son productos de gran participación para la empresa. Esto es debido a que este tipo de clientes suelen ser depredadores de precio, es decir clientes que solo quieren rebajas en costos sobre productos. Para Pollo Andino debe ser claro en que la inversión en este tipo de productos debe ser mínima si quiere seguir con su distribución para satisfacer a ciertos clientes específicos del mercado o bien pensar en su desaparición del mercado.

¹⁶ Remitirse al documento de apoyo # 8

¹⁷ Remitirse al documento de apoyo # 9

¹⁸ Remitirse al documento de apoyo # 8

¹⁹ Remitirse al documento de apoyo # 9

Productos vaca: En este cuadrante se encuentran los productos “Pollo en Cadena Independiente” y “Productos Canal Institucional”. Ambos, aunque no presentan un alto crecimiento en el mercado con un máximo del 7%, hacen referencia a gran parte de la estructura financiera y económica de la empresa al tenerlos bien adoptados con un porcentaje mayor al 10%. Son productos que vale la pena seguir explotando, sin embargo no dedicarles todo el tiempo e inversión.

Productos Estrella: Donde determinamos 4 productos principales. “Pollo Marinado Fresco”, “Producto de Bajo Costo: Proteína Restaurante”, “Pollo Broaster” y “Producto en Bandejas”. Estos productos cuentan con un alcance alto de crecimiento del mercado de no menos del 10% y con una cuota alta dentro del mercado por la empresa de no menos del 11%. Es un mercado en el cual se puede seguir creciendo, invirtiendo y explotando con ayuda de las bases ya constituidas. Para Pollo Andino este tipo de productos son su garantía de supervivencia.

2.2 4P'S

llamada también como la mezcla del marketing, es una de las herramientas más populares, debido a que analiza las principales características del mercado en relación al producto. En este caso se identificaran las 4 P'S²⁰, Precio, Plaza, Producto y Promoción para identificar cuáles son las características que presenta la empresa actualmente en el mercado de Engativá, y así visualizar mas cuales son los puntos que se encuentran mas inestables dentro del punto de venta.

El **Precio**²¹ es el primer carácter que se establece dentro de esta herramienta y dentro de cualquier planteamiento de punto de venta. Se pudo determinar a partir de la información de la organización FENAVI, con ayuda de una tabla que muestra como se maneja el precio

²⁰ Remitirse al documento de apoyo # 10

²¹(cantidad de dinero u otros elementos redituables que se necesitan para adquirir un producto). STATON, W ; ETZEL, M y WALKER, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. USA.

semanal del pollo según el canal de distribución²², una información que se construye a partir de la información que le brindan las empresas formales a la organización para que pueda determinar precios generales del mercado. En la información podemos ver cómo un precio de un producto como “Pollo Canal Mayorista” presenta un valor semanal de \$3.100 en precio de productor al mayorista y de \$3.150 en la misma semana a otros distribuidores como Guadalupe (mercado informal). Al igual se detecta que el producto más caro del portafolio de precios de FENAVI, es el producto “Pechuga” ya que en este tipo de productos el peso es un factor determinante en la asignación del mismo.

El margen de precio en los puntos de venta casi nunca se define de manera propia, normalmente se utiliza información como la de FENAVI para determinar los precios ideales a seguir. Siempre el manejo del precio juega en torno a datos cuantitativos, no mucho cualitativos.

La Plaza es el lugar o área donde se va a localizar el centro de mi estrategia o plan de acción. En el caso de este análisis la plaza está centrada en el barrio Engativá del departamento de Cundinamarca, ubicado en la capital de Colombia, Bogotá d.c. La plaza se encuentra caracterizada por afectar de manera directa parte de las demás 4P'S. En este caso, por ejemplo, existe una alteración entre el precio semanal de pollo y el precio de plaza, el cual puede observarse en el **documento de investigación de plaza de pollo Andino S.A.**²³ en el que se muestra cómo el precio del mercado natural aumenta el 25% al llegar y plantearse en el de plaza (Pollo Andino aumenta un 25% sobre precio mayorista), esto sucede debido a que se trata de aumentar la ganancia por producto individual para aumentar finalmente la utilidad.

Al igual en la plaza se determinan cuales son las amenazas o en este caso la competencia con la cual se encuentra la empresa. En referencia a ello se puede reafirmar la encuesta²⁴,

²² Remitirse al documento de apoyo # 11

²³ Remitirse al documento de apoyo # 12

²⁴ Remitirse al documento de apoyo # 6

en la grafica de la cuestión 6, que demuestra que la mayor competitividad se ve reflejada con un 30% a favor de las empresas formales y un 27% a las famas (mercado informal), determinando sobre el mercado, que parte de la estrategia para ganar clientes es saber crear una relación con ellos, con la cual estos se encuentren identificados, como lo hacen las famas tradicionales del barrio Engativá. Se puede ver la competitividad que maneja el sector de Engativá de forma más clara, al analizar el **documento de investigación de plaza de pollo Andino S.A.**²⁵, en el que la empresa cuenta apenas con un 3.77% del mercado, el cual no es un mal rendimiento de captación; sin embargo, la empresa puede atraer y mantener mucha más cantidad de clientes.

La **Promoción** que se maneja en términos de procesos de venta avicultores viene siendo definida a través de uno de los métodos cuantitativos de producción y almacenamiento mas conocidos como inventario, o en los términos por los cuales los describe la empresa **pollo Andino s.a. el producto congelado**²⁶. Según si hay suficiente cantidad de pollo congelado, se decide si realizar una promoción sobre el exceso de almacenamiento sobre dicho corte del producto. Como se puede observar en las cuentas de inventario algunos elementos no poseen cifra debido a que no hay un almacenamiento significativo sobre ellos. Sin embargo se determina que las "alas con" tienen la mayor cantidad de kilos acumulados con 51.000k, y las "pierna pernil con" una cantidad de 40.000k. De acuerdo a ello el punto de venta de Engativá se enfoca en realizar estrategias promocionando estos productos y es gracias a ello que se afirma por que en el **portafolio de productos**²⁷ estos son los elementos mas cotizados del mercado.

El **producto**, posee en el momento un valor de iguales características a las que ofrece el mercado en general (siendo comparadas con empresas formales), se realizan los mismos cortes y procesos de cuidado del producto. Observando el análisis del mercado (**portafolio**

²⁵ Remitirse al documento de apoyo # 12

²⁶ Remitirse al documento de apoyo # 13

²⁷ Remitirse al documento de apoyo # 3

de producto²⁸) se destaca que el mayor atractivo se encuentra en los productos marinados sobre alas con costillar y pechugas grande en bolsa marinado con una suma de 360.00k. Aunque no se presente en grandes proporciones la pechuga dentro del producto congelado²⁹ sigue siendo un atractivo para el mercado.

²⁸ Remitirse al documento de apoyo # 3

²⁹ Remitirse al documento de apoyo # 13

CAPITULO 3 (conclusión y recomendaciones)

En este capítulo se darán las conclusiones de los análisis realizados sobre el capítulo 1 (diagnóstico) y el capítulo 2 (análisis). Se darán algunas recomendaciones y planes de acción para mejorar y aumentar el nivel de ventas de la empresa en la sede de Engativá, y al mismo tiempo potencializar su portafolio de productos.

3.1 CONCLUSION

Se puede concluir a través del diagnóstico que una de las mayores falencias que encuentra **Pollo andino s.a.** dentro de su punto de venta en Engativá es una decadencia en el nivel de ventas gracias a la gran competitividad por empresas formales y famas dentro del sector. Este fenómeno se da principalmente a causa de que su **portafolio de productos**³⁰ no es lo suficientemente atractivo debido a que gran parte de estos productos, como lo son los combos y los productos refrigerados de cortes más chicos no son consumidos de la manera esperada por el cliente; mencionado también, a partir de **las encuestas**³¹, que los consumidores encuentran que la manipulación de los productos refrigerados es mucho más complicada debido a que este es un pollo fresco, el cual debe de comprarse en las cantidades necesarias y ser almacenado y refrigerado en la casa del cliente, costándole a esta energía y tiempo.

Como parte de las conclusiones dadas por el uso de la herramienta **BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)**³² se puede determinar, que entre aquellos productos que poseen una menor cuota y tasa del mercado con base a la empresa **Pollo Andino S.A** se encuentran las depuraciones conocidas como combos de alas y sopas, el control del marinado congelado y control de pollo asadero de bodega. Igualmente, el pollo campesino se ubica en el cuadrante de incógnita en el cual no podemos estar del todo seguros cuál podría ser la estrategia más viable para fortalecer el producto. También entramos a considerar que el

³⁰ Remitirse al documento de apoyo # 3

³¹ Remitirse al documento de apoyo # 4

³² Remitirse al documento de apoyo # 7

sector vaca, el cual es el cuadrante en el que mejor dominio tiene la empresa, comprende los productos de pollo en cadena independiente y el producto canal institucional. Este debería de seguir siendo punto de concentración de inversión a causa de que es un nicho de mercado en el cual se encuentra bien posicionado. Por último podemos decir que un buen plan de acción podría centrarse en los productos que se encuentran en el sector de la estrella, en este caso el pollo marinado fresco.

Como parte de la conclusión sobre los resultados de la herramienta 4ps³³, se puede destacar fácilmente que los factores más importantes a tener en cuenta juegan en función de la **PLAZA** ya que ésta puede alterar variables como el precio final del producto es cual es uno de los factores principales de selección y compra para las amas de casa. También destacamos que aunque el **PRODUCTO** en esencia sea el mismo que el de otras empresas de similares características, se puede trabajar las diferentes gamas o derivados de éste para perfeccionar el portafolio de producto. Por último destacamos la **PROMOCION** como factor lento en desarrollar, aunque importante en la toma de decisiones de descuentos y vínculos entre producto y precio que se pueden manejar a favor del cliente para buscar mejores oportunidades.

3.2 RECOMENDACIONES

Según el análisis y conclusión realizada se propone un plan de acción para la empresa el cual se encuentra dividido en dos etapas esenciales. La primera es determinar que el plan de acción partirá por potencializar el marinado de los diferentes cortes del pollo para que haya mayor variedad sobre el **portafolio de producto** con las características predeterminadas como parte del sector estrella como se muestra en la **matriz BCG**³⁴, para evocar a los gustos entre tamaño y sabor que busca el ama de casa. Realizar un balance (reducir) entre la cantidad de alas con costillar marinadas y pechugas en bolsa separadas marinadas que se distribuyan al punto de venta, para que los nuevos productos **MARIANADOS** puedan ser conocidos por el cliente y para reducir la demanda de cortes y

³³ Remitirse al documento de apoyo # 10

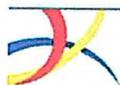
³⁴ Remitirse al documento de apoyo # 7

productos como combos, los cuales ya vienen pre establecidos con presas refrigeradas que evitan que el cliente escoja la presa que más le apetezca.

La segunda parte del plan de acción consiste en entender que el mercado, en el que se mueve Pollo Andino, posee cierto valor de fidelidad frente a famas y demás empresas formales. A causa de ello se debe permitir experimentar una buena relación entre el ama de casa y el negocio ya que esto facilitaría la fidelización del cliente objetivo. Para ello se decide potencializar la **PROMOCIÓN** en actividades sociales, en este caso el planeamiento de rifas de kits escolares y vestidos para los días de brujas para los niños, para que las madres se encuentren motivadas a participar en la compra de productos y que identifiquen un valor agregado en la compañía, enfocándola como una compañía responsable socialmente y con una alta calidad en sus productos. Con esto la empresa lograría promocionar su portafolio de productos ante su mercado objetivo haciendo conocer sus nuevos cortes de pollo marinados en cada una de estas actividades.

Estos pasos permitirán finalmente que la empresa consiga primero, abrir de mejor manera el repertorio de sus productos, no tan drásticamente sino poco a poco para que los clientes puedan ir observando a su ritmo las nuevas líneas de productos individuales que se les esta brindando con mayor sabor y un precio definido por el mismo mercado. También como último paso, Pollo Andino S.A. lograra diferenciarse de las demás empresas porque aunque maneje precios similares, manejará productos elegidos específicamente para el ama de casa y creará una imagen de respeto y apreciación por la familia del barrio Engativá al ayudar en el crecimiento social y familiar de esta comunidad.

**4.1 DOCUMENTO DE APOYO # 1
DISTRIBUCION AVICOLA A NIVEL NACIONAL**



Distribución Avícola por Seccionales Sector Pollo



SECCIONALES	2010	2011	2012 (ENE-SEPT)
Cundinamarca	33.70%	34,06%	33.20%
Santander	25.95%	24,71%	25.35%
Valle	14.92%	14,37%	14.73%
Costa Atlántica	9.18%	9,26%	9.53%
Antioquia	7.32%	8,42%	8.46%
Eje Cafetero	8.93%	9,18%	8.73%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%



4.2 DOCUMENTO DE APOYO # 2



			VENTA 2.012		PPTO	2,013	
			ACUMULADO	PROMEDIO	TOTAL AÑO	PART	PROMEDIO
PRINCIPAL			8.957.082		7.922.690		668.616
CD SAN ANDRESITO			223.620	16.247	236.715	1,1%	19.936
CD CENTRO			722.937	52.526	801.211	3,7%	67.334
CD SUBA			729.436	52.507	969.949	4,5%	81.615
CD GAITANA			113.703	10.337	142.815	0,7%	11.847
CD BOSA			1.106.628	92.219	1.068.532	4,9%	89.813
CD KENNEDY			1.093.180	91.098	1.214.230	5,6%	102.164
CD ENGATIVA			639.503	53.292	1.016.952	4,7%	85.028
CD USME			914.447	76.204	952.728	4,4%	80.099
CD MADRID			927.189	77.266	1.073.307	4,9%	90.324
TOTAL CD BOGOTA			6.470.642	539.220	7.476.436	34,6%	628.160
CD GIRARDOT			1.208.210	100.684	1.565.406	7,2%	131.549
CD UBATE			167.929	15.266	446.935	2,1%	37.231
CD FUSA			568.327	71.041	1.134.318	5,2%	95.276
CD VILLAVICENCIO			1.570.622	130.885	1.628.228	7,5%	136.660
CD NEIVA			87.248	43.624	790.375	3,6%	68.285
TOTAL CD PROVINCIA			3.602.337	300.195	5.565.261	25,6%	469.000
CD NUEVO (3)					713.787	3,3%	
PDV NUEVOS (3)					76.801	0,4%	
TOTAL CANAL			19.030.061		21.754.976		
					14%		

- Es importante mantener en cuenta que las unidades dadas por esta grafica se ven dadas por kilos.

4.3 DOCUMENTO DE PAOYO # 3

PORTAFOLIO DE PRODUCTO

Item	Desc. item	kilos	und UMS	und alist/to	kilos alist/to	kilos di tinas	Estado movto.
C06-RT-00000015		1.429,60	2.802,00				
CD ENGATIVA		1.429,60	2.802,00				
000215	POLLO SIN VISCERA DE 1500 GR REFRIGERADO	480,00	300,00 u				Aprobada
000215	POLLO BROASTER DE 1500 GR REFRIGERADO	160,00	100,00 u				Aprobada
000220	ALAS CON COSTILLAR EN BOLSA REFRIGERADO	25,20	180,00 u				Cumplida
000220	ALITAS EN BOLSA REFRIGERADO	6,00	60,00 u				Aprobada
000230	MUSLO SIN RABADILLA EN BOLSA REFRIGERADO	11,40	60,00 u				Aprobada
000235	PECHUGA GRANDE EN BOLSA REFRIGERADO	100,00	154,00 kilos				Aprobada
000250	PIERNA SOLA EN BOLSA SIN RANGO ESPECIFIC	6,40	40,00 u				Aprobada
000260	RABADILLA EN BOLSA REFRIGERADO	13,50	90,00 u				Cumplida
000265	FILETE DE PECHUGA REFRIGERADO	3,50	10,00 u				Aprobada
000275	COMBO PAQUETON MIX REFRIGERADO	8,20	10,00 u				Aprobada
000275	COMBO CAPRICH0 REFRIGERADO	5,60	10,00 u				Aprobada
000340	P CON RAB EN BLS SIN RANGO ESPECIF CONGE	18,00	40,00 u				Aprobada
000420	ALAS CON COSTILLAR EN BOLSA MARINADO	136,00	800,00 u				Aprobada
000430	MUSLO SIN RABADILLA EN BOLSA MARINADO	21,00	100,00 u				Aprobada
000435	PECHUGA GRANDE EN BOLSA MARINADO	224,00	320,00 u				Cumplida
000440	PERNIL CON RAB PEQUEÑO EN BLS MARINADO	100,00	286,00 kilo				Cumplida
000440	PERNIL CON RAB GRANDE EN BLS MARINADO	100,00	182,00 kilo				Cumplida
000450	P SOLA EN BLS SIN RANGO ESPECIFICO MARIN	10,80	60,00 u				Aprobada

- Es importante mantener en cuenta que las unidades dadas por esta grafica se ven dadas por peso.

4.4 DOCUMENTO DE APOYO # 4 ENCUESTA PARA AMA DE CASA (Engativá)

la encuesta que se observara a continuación, fue realizada para poder determinar cuales son los objetivos de las amas de casa de la localidad de el barrio Engativá Bogotá D.C. el cual tiene un aproximado de 1.300.000 mil habitantes (según una investigación del DANE). Para la encuesta se entrevistaron a 30 familias cerca del punto de venta del área ya mencionada. La selección de estas familias fue totalmente aleatoria. Debido a que no se puede depender de mucho tiempo de los clientes para realizar esta encuesta, abra una pequeña cantidad de preguntas que la conformen. Es importante registrar que la encuesta es realizada anónima, para no incluir datos no necesarios dentro de la investigación.

NOTA: Esta encuesta se encuentra diseñada con el propósito de entender de una mejor manera cuales son los requerimientos del cliente objetivo, es decir de la ama de casa. Y así poder analizar cuales son las variables que llevan a estos clientes a decidir donde y por que comprar el producto. Con el propósito de determinar las fortalezas y debilidades del punto de venta del sector. El fin de esta encuesta es poder hallar valores cualitativos y cuantitativos sobre las decisiones que se realizan sobre el punto de venta de la localidad de Engativá.

INSTRUCCIONES: la encuesta se encuentra conformada por 7 preguntas, las cuales deben ser respondidas por la mujer en mando de la casa o familia. Para las preguntas 1, 2 y 4 tienen A,B y C posibles respuestas. Para las preguntas 3, 5, 6 y 7 hay A,B,C y D posibles respuestas. Debe de marcar **solo una respuesta** por cada pregunta.

1. ¿ Consume pollo con su familia ?

A	Mucho
B	Poco
C	A veces

2. ¿ Cada cuánto es su compra de pollo ?

A	Diaria
B	Cada tres días
C	Semanal

3. ¿ Qué tipo de producto le gusta comprar ?

A	Alas con costillar en bolsa
B	Pechuga grande en bolsa marinada
C	Pollo sin visera de 1500 gr
D	Pernil con rabadilla pequeño en bolsa

4. ¿ Por qué no eligió otro producto de la vitrina ?

A	Precio
B	Imagen
C	Difícil manipulación

5. ¿ Cantidad de personas en su familia ?

A	3
B	4
C	5
D	Mas de 5

6. ¿ Dónde le gusta comprarlo ?

A	Andino
B	Formales
C	Famas
D	supermercados

7. ¿ Se siente bien atendida al llegar al punto de venta ?

A	Malo
B	Satisfactorio
C	Bueno
D	Muy bueno

4.5 DOCUMENTO DE APOYO # 5 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Los resultados de la anterior encuesta planteada se podrán observar en la tabla de abajo con los datos finales de cada una de las preguntas, para poder apreciar de una manera mucho mas sencilla las respuestas de las amas de casa de la zona de Engativá. Exponiendo individualmente cada una de las respuestas para un mejor análisis e incluso relación entre respuestas.

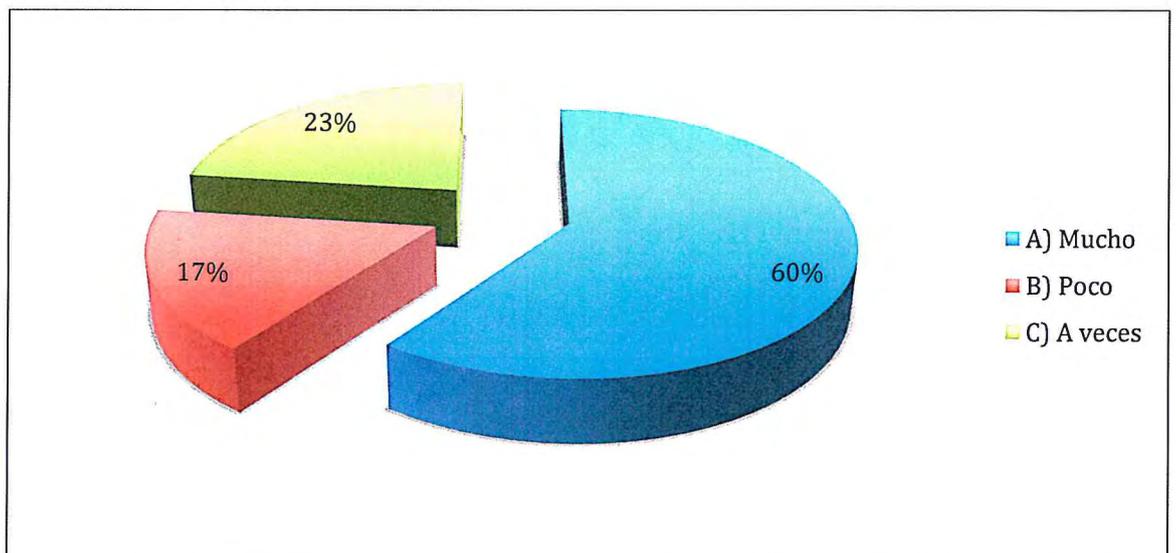
RESULTADOS ENCUESTA PUNTO DE VENTA (ENGATIVA) POLLO ANDINO S.A.				
PREGUNTAS:	A	B	C	D
1. ¿ Consume pollo con su familia ?	18	5	7	
2. ¿ Cada cuánto es su compra de pollo ?	8	10	12	
3. ¿ Qué tipo de producto le gusta comprar ?	7	11	5	7
4. ¿ Por qué no otro producto de la vitrina ?	11	5	14	
5. ¿ Personas por familia?	6	10	8	6
6. ¿ Dónde le gusta comprarlo ?	8	9	7	6
7. ¿ Se siente bien atendida al llegar al punto de venta ?	4	6	7	13
Total: 210	62	56	60	32

4.6 DOCUMENTO DE APOYO # 6

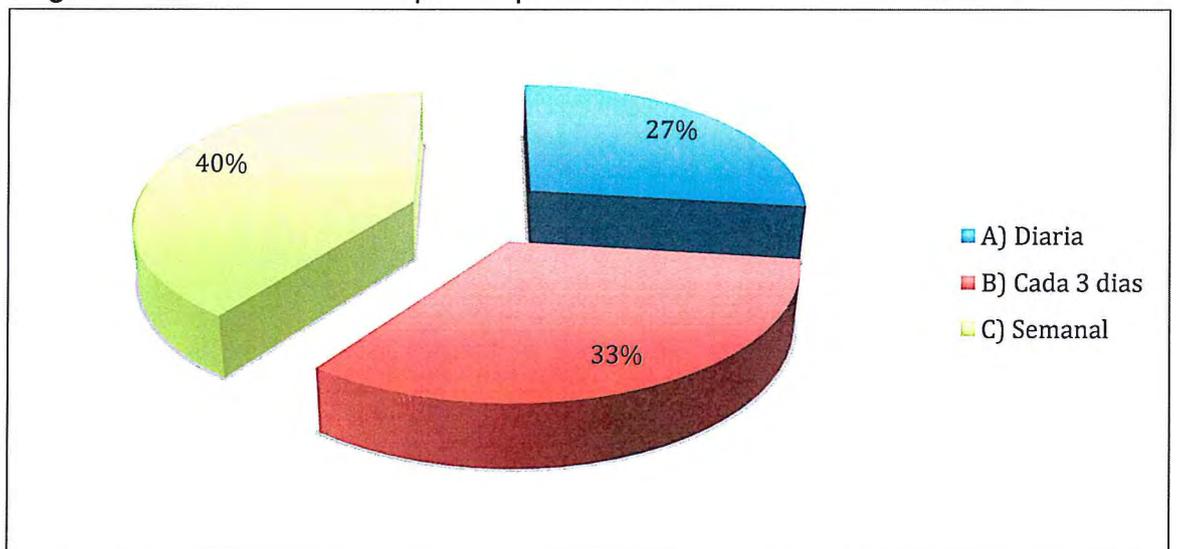
ANALISIS GRAFICO DE ENCUESTA PUNTO DE VENTA ENGATIVA POLLO ANIDNO S.A.

A continuación observaremos 7 graficas derivadas cada una de las 7 preguntas de la encuesta, para poder organizar de una manera mucho mas entendible los datos obtenidos por cada pregunta de la encuesta. Luego trataremos una grafica con los resultados totales de las cuestiones. Permitiendo un análisis mucho mas sencillo del cliente en relación al punto de venta.

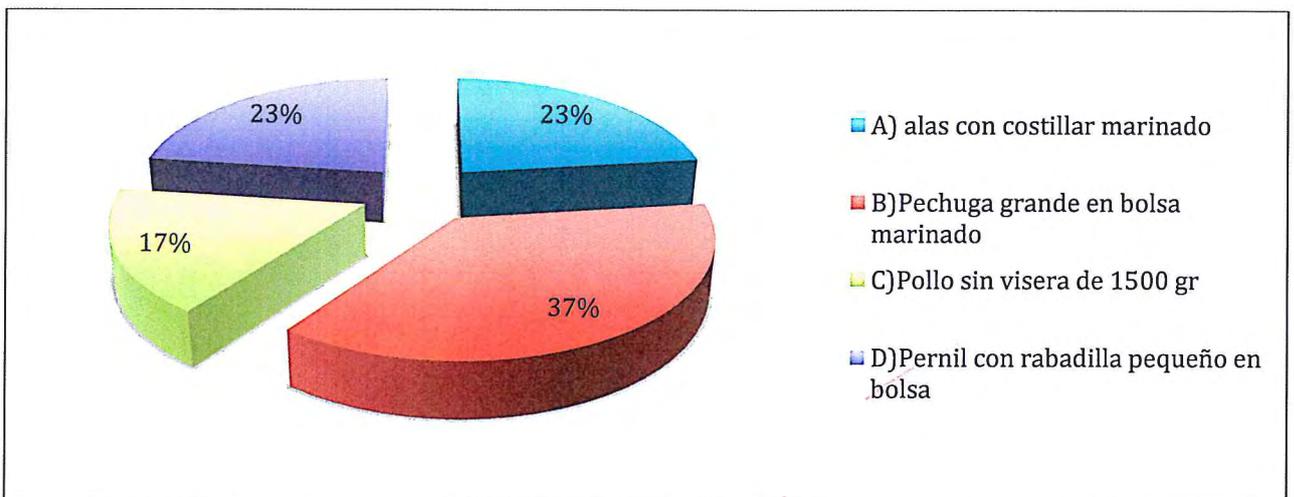
1. ¿ Consume pollo con su familia ?



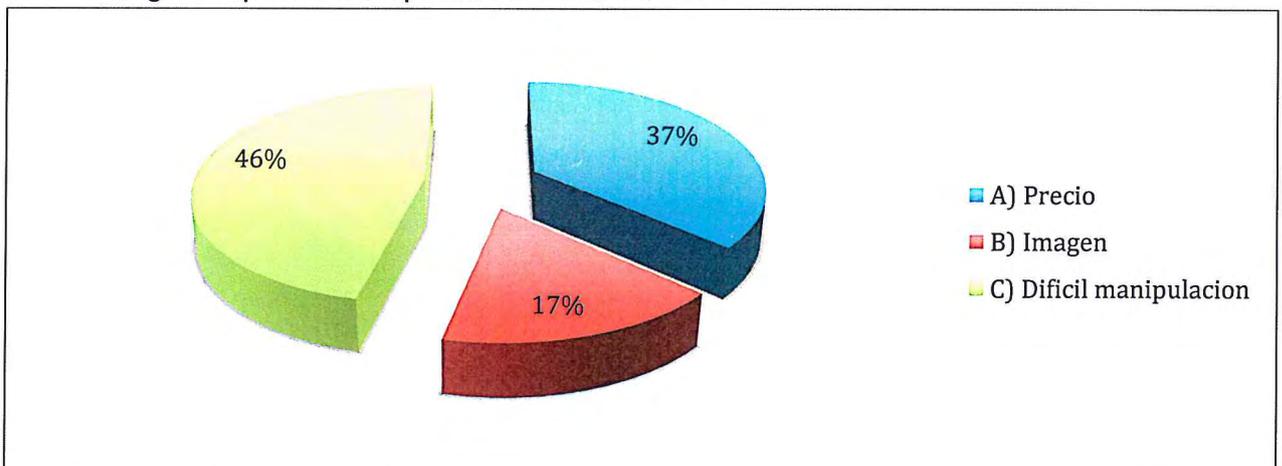
2. ¿ Cada cuanto es su compra de pollo ?



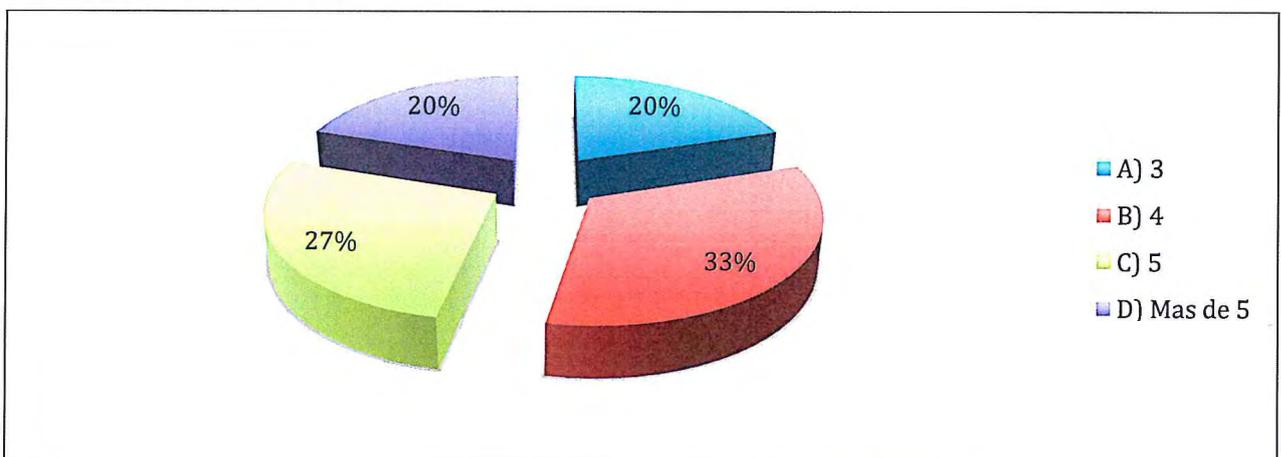
3. ¿ Que tipo de producto le gusta comprar ?



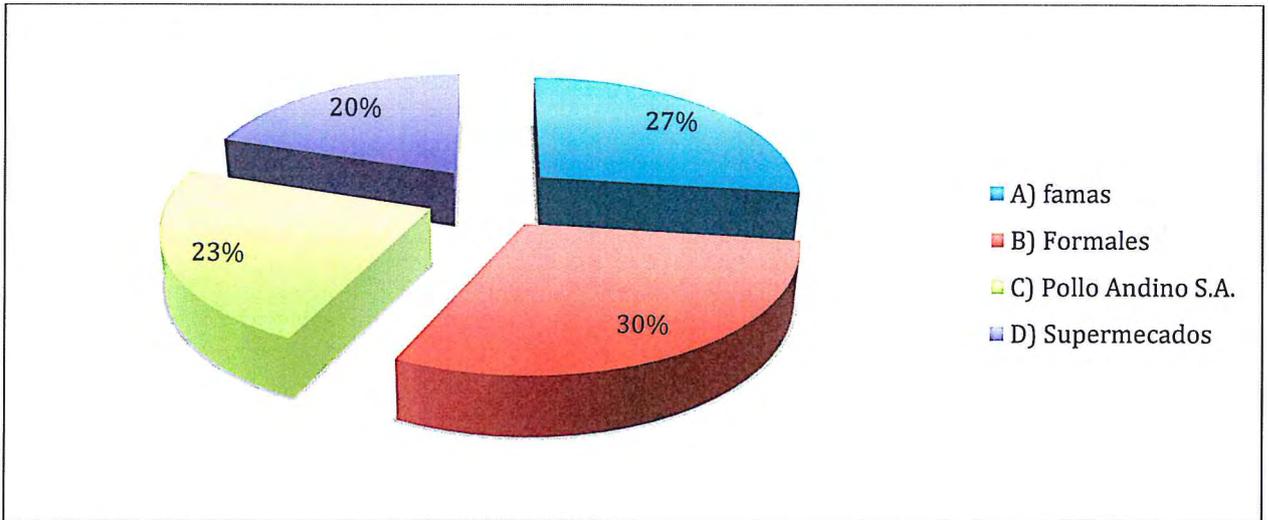
4. ¿ Por que no otro producto de la vitrina ?



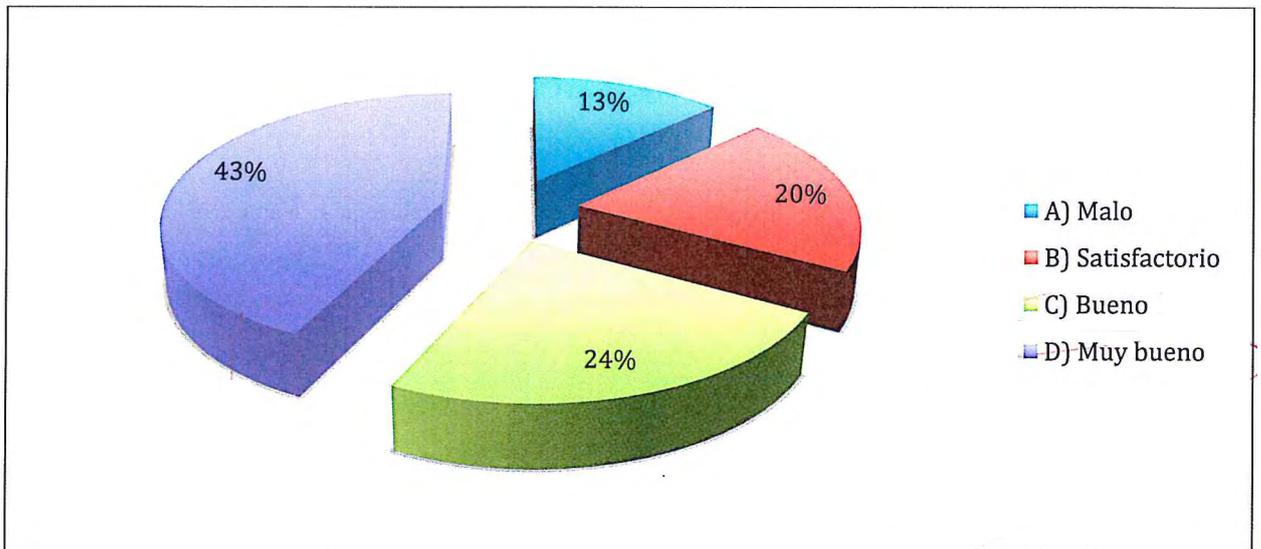
5. ¿ Personas por familia?



6. ¿ donde le gusta comprarlo ?

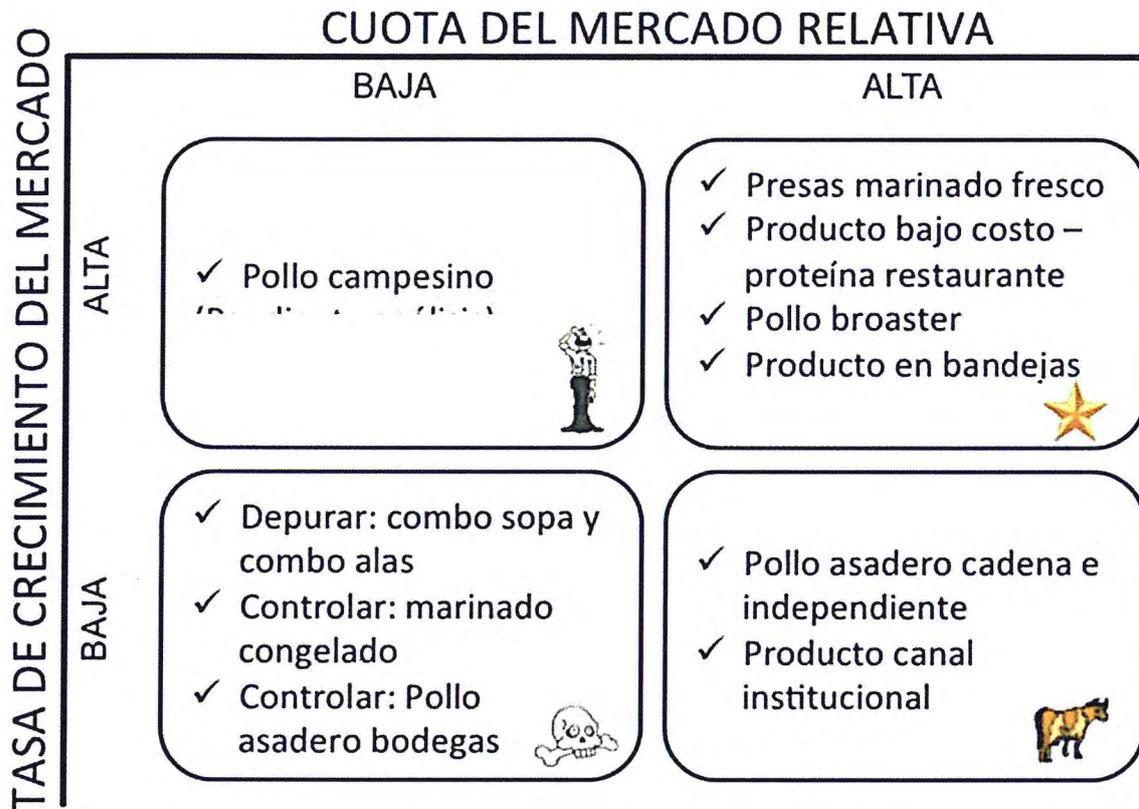


7. ¿ Se siente bien atendida al llegar al punto de venta ?

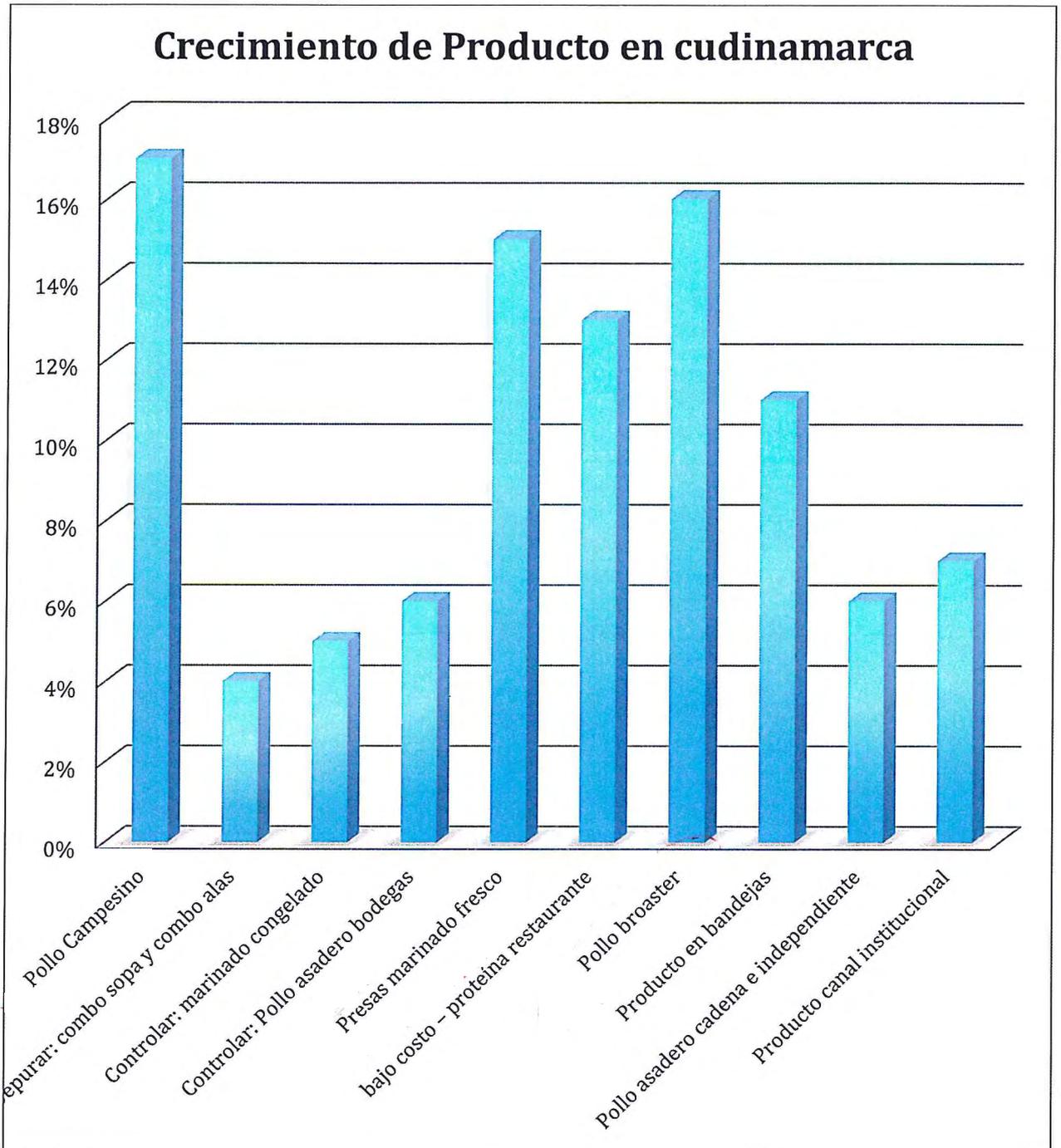


4.7 DOCUMENTO DE APOYO # 7

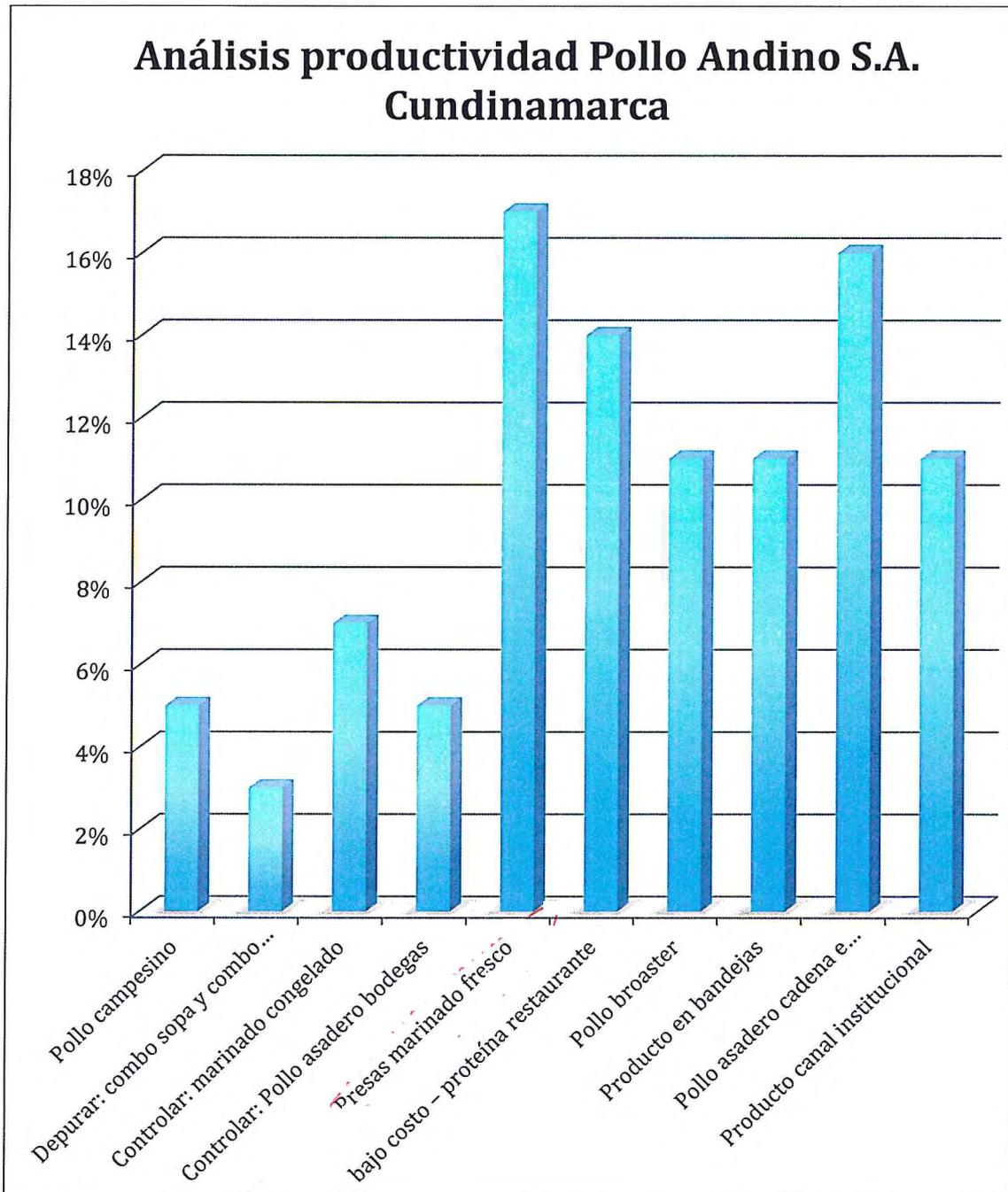
MATRIZ BCG



4.8 DOCUMENTO DE APOYO # 8



4.9 DOCUMENTO DE APOYO # 9



4.10 DOCUMENTO DE APOYO #10

<p>P</p> <p>PRODUCTO</p>	Pollo canal mayorista (PCM)
	Pollo sin viscera
	Pechuga
	Pernil sin rabadilla
	Pernil con rabadilla
	Alas con costillar
	Alas sin costillar
	Piernita
	Pernilito
	Rabadilla
	Viscera
	Filete de pechuga
	Filete de pernil

PRECIO MAYORISTA	PRECIO PLAZA (mas el 25%)
3.100	3.875
4.980	8.092
6.909	8.636
5.732	7.165
4.358	5.447
2.578	3.222
4.320	5.400
6.472	8.090
5.280	6.600
1.175	1.468
756	945
10.731	13.413
8.555	10.693

<p>P</p> <p>PLAZA</p> <p>ENGATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1.429,60 KILOS • 2.802,00 UNIDADES
--

<p>P</p> <p>PROMOCION</p> <p>DEPENDIENDO DEL INVENTARIO CONGELADO</p> <p>121.860 BOLSA</p>

4.11 DOCUMENTO DE APOYO # 11

ANALISIS SEMANAL PRECIOS POLLO SEGÚN CANALES DE DISTRIBUCION

Corresponde a la semana de:

31 de DICIEMBRE 2012 al 5 de ENERO de 2013



BOGOTÁ	PRODUCTOR AL MAYORISTA		GUADALUPE	
	Semana anterior	Semana actual	Semana anterior	Semana actual
Pollo canal mayorista (PCM)	3.100	3.100	3.150	3.150
Pollo sin víscera	4.980	4.967	4.700	4.700
Pechuga	6.909	6.890	7.300	6.700
Pernil sin rabadilla	5.732	5.519	5.500	5.800
Pernil con rabadilla	4.358	4.313	4.500	4.500
Alas con costillar	2.578	2.544	2.000	2.000
Alas sin costillar	4.320	4.034	0	0
Piernita	6.472	5.835	5.800	5.800
Pernilito	5.280	5.165	4.600	4.600
Rabadilla	1.175	1.093	500	500
Víscera	756	770	400	400
Filete de pechuga	10.731	10.820	0	0
Filete de pernil	8.555	8.864	0	0

4.12 DOCUMENTO DE APOYO # 12

ANALISIS SEMANAL PRECIOS POLLO SEGÚN CANALES DE DISTRIBUCION

Corresponde a la semana de:



31 de DICIEMBRE 2012 al 5 de ENERO de 2012

BOGOTÁ	PRODUCTOR AL MAYORISTA		GUADALUPE		
	Producto	Semana anterior	Semana actual	Semana anterior	Semana actual
	Pollo canal mayorista (PCM)	3.100	3.100	3.150	3.150
	Pollo sin víscera	4.980	4.967	4.700	4.700
	Pechuga	6.909	6.890	7.300	6.700
	Pernil sin rabadilla	5.732	5.519	5.500	5.800
	Pernil con rabadilla	4.358	4.313	4.500	4.500
	Alas con costillar	2.578	2.544	2.000	2.000
	Alas sin costillar	4.320	4.034	0	0
	Piernita	6.472	5.835	5.800	5.800
	Pernilito	5.280	5.165	4.600	4.600
	Rabadilla	1.175	1.093	500	500
	Víscera	756	770	400	400
	Filete de pechuga	10.731	10.820	0	0
	Filete de perril	8.555	8.864	0	0

INVESTIGACION DEL MERCADO

PRECIO MAYORISTA	PRECIO PLAZA (mas el 25%)
3.100	3.875
4.980	8.092
6.909	8.636
5.732	7.165
4.358	5.447
2.578	3.222
4.320	5.400
6.472	8.090
5.280	6.600
1.175	1.468
756	945
10.731	13.413
8.555	10.693

EMPRESA (Competencia Engativá)	PORCENTAJE %
MAC POLLO	12.34
ITALCOL	8.93
BUCANERO	7.35
GRUPO OPERADORA	5.92
POLLO FIESTA	5.64
CAMPOLLO	3.98
SAVICOL	3.87
ANDINO	3.77
DISTRAVES	3.64
OLIMPICO	1.99
PERILLA	1.82
EL GALPON	1.76
AVICOLA MILU	0.98
CASIQUE	0.88

***No suman o muestran el 100% ya que el resto de las empresas que conforman el x porcentaje son informales.**

4.13 DOCUMENT DE APOYO # 13

PRODUCTO CONGELADO			
ENERO 17 DE 2012			
	INVENTARIO REAL		TOTAL
KILOS	LONA	BOLSA	KILOS
ALAS CON	50.000	1.000	51.000
PECHUGA	1.500	600	2.100
PIERNA PERNIL CON	39.000	1.000	40.000
PIERNA SOLA		10.6200	10.200
PIERNA PERNIL SIN		1.300	1.300
PIERNA PERNIL DUFLO			-
FILETE DE PERNIL SIN	1.000		1.000
FILETE DE PECHUGA	4.000		4.000
MUSLO CON		800	800
MUSLO SIN		1.100	1.100
ALITAS			-
RABADILLA			-
MOLLEJAS	5.200		5.200
CORAZON	230		230
RECORTE	4.500		4.500
PP CON PARADOR ROJO			-
PP CON DUFFLO			-
POLLO PACIFIC RUBIALES			-
POLLO BARON	180		180
POLLO CROWN	250		250
POLLO PREMIUM			-
POLLO MARINADO			-
BANDEJA PERNIL CON			-
RECORTE CONGELADO			-
BANDEJA DE PECHUGA			-
	TOTAL INVENTARIO CONGELADO	121.860	



BIBLIOGRAFIA:

- Tomada de: Fundamentos De Marketing. Decimocuarta edición. William J. Staton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker. Pagina (247-250) y (717-728).
- Tomado de: Los Principios Marketing. Doceava edición. Philip Kotler y Gary Armstrong. Pagina ()
- Tomado de:
http://www.polloandino.com/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=6. 20/01/13. A las 7:16 pm.
- Tomado de: la fuente de datos y documentación principal (privada) de la empresa Pollo Andino S.A.
- Tomado de: la fuente de datos y documentación principal (privada) de la Federacion Nacional Avicola (FENAVI).