

1-1-2007

## Propuesta de un plan de mercadeo para la empresa Somos Colombia Ltda

Jimmy Alexander Ruiz Fonseca  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Yezid Alberto Fonseca Molano  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### Citación recomendada

Ruiz Fonseca, J. A., & Fonseca Molano, Y. A. (2007). Propuesta de un plan de mercadeo para la empresa Somos Colombia Ltda. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/126](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/126)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA SOMOS  
COLOMBIA LTDA

JIMMYALEXANDER RUIZ FONSECA  
YEZID ALBERTO FONSECA MOLANO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTA D.C.  
2007

PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA SOMOS  
COLOMBIA LTDA

JIMMY RUIZ FONSECA  
YESID FONSECA

Proyecto de grado para optar  
al título de Administrador de Empresas

Director  
ROMULO CAMPO VICTORIA  
M.B.A

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTA D.C.  
2007

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del jurado

---

Firma Asesor metodológico

Ciudad y fecha (día, mes año)

A Dios y a mi madre por darme la vida, sabiduría  
y vocación para la profesión de Administrador  
de empresas, a mis amigos y demás familiares  
por su compañía y apoyo.

JIMMY

A Dios, fuente de todo conocimiento y  
Sabiduría. A mis padres por su apoyo.

A todos aquellos  
que han contribuido a la realización de  
esta meta.

YESID

## **AGRADECIMIENTOS**

A la UNIVERSIDAD DE LA SALLE, institución que nos abrió las puertas del conocimiento y nos enseñó a ser buenos profesionales.

A los profesores, quienes siempre han creído y nos han apoyado incondicionalmente durante estos años, nos han visto crecer tanto personal como profesionalmente y visionar en nosotros grandes líderes empresariales.

Al docente ROMULO CAMPO VICTORIA por su dedicación, paciencia y buena actitud para la enseñanza.

Jimmy

Yesid

## INTRODUCCIÓN

El Plan de Marketing, como proceso de análisis y toma de decisiones estratégicas, es una herramienta poco utilizada en las pequeñas y medianas empresas. La mayor parte de las pymes no tienen claro los mercados en los que compiten, desconocen a sus clientes y no controlan los instrumentos de marketing que vienen utilizando. En ese sentido, no tienen claro que el trabajo de formalización de un plan de marketing puede aportarles en relación al tiempo destinado a elaborarlo.<sup>1</sup>

Al analizar el anterior párrafo, como propietarios de la empresa “Somos Colombia Ltda.”, y principalmente como Administradores de Empresas, se plantea la necesidad de diseñar un plan de mercadeo que pueda ser ejecutado a partir del segundo semestre del año 2007 en la mencionada empresa. Esto con el fin de: conocer el mercado donde se desempeña la empresa, establecer el perfil de los clientes a los cuales se piensan dirigir los productos, establecer las amenazas de la competencia y del entorno y proyectar estimados de ventas y beneficios entre otros.

Es así, como la presente investigación busca responder a estas necesidades de conocimiento y proyección del mercado, mediante la aplicación de los diferentes conceptos de mercadeo, investigación de mercados y planeación necesarios para lograr el objetivo propuesto para el desarrollo de este tema.

---

<sup>1</sup> Disponible en; <http://www.noticias.com/articulo/01-02-2005/ramon-ananos/como-elaborar-plan-marketing-4df1.html>

## **1. TEMA**

Área de mercados- Plan de marketing - Estudio de mercado

### **1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Alta gerencia empresarial

### **1.2 SUB - LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Plan de desarrollo empresarial

### **1.3 RELACIÓN DEL TEMA CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Un plan de marketing como herramienta de la planeación estratégica operativa, es uno de los principales conocimientos, que como Administradores de Empresas se debe poseer y aplicar, especialmente por aquellos que se dediquen a manejar un negocio en estos tiempos de globalización.

Por tal razón, el tema de trabajo, está estrechamente relacionado con la Administración de Empresas, y es válido como práctica de los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación profesional.

### **1.4 TÍTULO**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA SOMOS  
COLOMBIA LTDA**



## 2. PROBLEMA

### 2.1 PLANTEAMIENTO

Según datos de Fenavi<sup>1</sup>, en Colombia se consumen 19 kilos de carne de pollo per capita al año, lo que representa un total de 845.500.000 kilos según lo reportado para el año 2006. Sin embargo, a pesar de las cifras, es muy bajo en comparación con otros países el consumo de este alimento de parte de los ciudadanos. Ante esta situación, Fenavi propone campañas para fomentar el consumo de este producto para así lograr un crecimiento del sector. Por otra parte, en el TLC con los Estados Unidos se ha negociado la importación de cuartos traseros y a precios muy bajos, lo que implica una competencia gradual para la industria.

Tomando esta referencia, se percibe una oportunidad de crecimiento para la empresa "Somos Colombia Ltda.", la cual opera en el mercado hace aproximadamente dos años.

La empresa en mención fue creada como una comercializadora de alimentos en la ciudad de Bogotá, y actualmente se especializa en la comercialización de carne de pollo crudo dirigida a pequeños comerciantes y restaurantes de la ciudad, mercado al cual a logrado incursionar de manera lenta.

Dado que la empresa se encuentra en fase de crecimiento, se generan una serie de necesidades de planeación que permitan proyectar de manera segura las posibilidades de ampliación y sostenibilidad en un mercado tan competitivo como es el del comercio de este alimento. Por tal razón, se determina que los síntomas que presenta la empresa actualmente son de incertidumbre en el mercado, esto causado por el desconocimiento del mismo y la carencia de soporte para definir

---

<sup>1</sup> Federación nacional de Avicultores de Colombia.

estrategias y objetivos que guíen este proceso.

De no planearse el crecimiento de mercado para la empresa, es posible que no sepa los retos a los cuales debe enfrentarse, los objetivos y estrategias que debe plantearse y los costos reales de este crecimiento y como consecuencia su desarrollo es incierto.

Por esta razón, se propone el diseño de un plan de marketing para comercializar los productos de la empresa y así desarrollar estrategias que le permitan ser más competitiva en el mercado.

## **2.2 FORMULACIÓN**

¿Cuál es el plan de mercadeo adecuado para la empresa “Somos Colombia Ltda.?”

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN**

¿Cuál es la situación actual del comercio de pollo crudo en Bogotá?

¿A que competencia se enfrenta la empresa?

¿Cuáles son las estrategias de los competidores?

¿Cuáles son los costos de marketing y su rentabilidad?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de mercadeo para la empresa “Somos Colombia Ltda.”, en la ciudad de Bogota.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Analizar la situación actual del mercado, la empresa y la competencia a fin de sustentar las oportunidades que se pueden aprovechar para el crecimiento, y las debilidades que deben ser superadas.

Plantear los objetivos y estrategias para el plan de mercadeo, tomando como soporte el análisis de la situación.

Definir el plan de acción para implementar las estrategias definidas para el logro de los objetivos de marketing.

Establecer el presupuesto necesario para la implementación del plan y su rentabilidad.

#### **3.3 PROPÓSITOS**

Como propósito académico, se piensa que la aplicación de los conceptos de marketing adquiridos durante el estudio de la profesión de Administrador de Empresas, son de vital importancia para el desempeño profesional, mas aún, cuando se ejerce como propietarios de la empresa objeto de estudio.

En el ámbito profesional, la experiencia adquirida en la ejecución de un estudio de mercados y plan de marketing para una empresa real, permite consolidar el conocimiento que hace parte de toda persona que cursa una profesión y ejerce la misma. De igual manera, se busca hacer un aporte importante para el crecimiento de la empresa.

### **3.4 RESULTADOS ESPERADOS**

Se espera tener un plan de marketing suficientemente soportado para implementarlo, y de esta manera proyectar el crecimiento de la empresa en el mercado.

A largo plazo, la experiencia obtenida con el diseño e implementación de este plan, debe servir como base para diseñar otros planes que aseguren el sostenimiento de la empresa, no sólo para los productos que provee actualmente, sino para otros que se desee comercializar en el futuro.

### **3.5 COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados del estudio serán entregados en físico (tanto impresión empastada del documento, como en medio magnético) a la Universidad de La Salle, en todas las instancias requeridas.

Por otro lado, en la empresa interesada, se le dejará una copia impresa del documento final, con el fin de que implementen las estrategias allí planteadas.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Teóricamente, el diseño de un plan de mercadeo para la empresa “Somos Colombia Ltda.”, requiere que se utilicen conocimientos sobre las materias de mercadeo adquiridas en la Universidad. Entre algunos de los temas a tratar, se pueden encontrar: El proceso de investigación de mercados, el análisis situacional y el planteamiento de objetivos y estrategias, entre otros. También se requiere de la utilización de conceptos de planeación estratégica y otros temas de administración relevantes para el ejercicio profesional.

A nivel metodológico, se requerirá el uso de herramientas de diagnóstico como es el DOFA, EL POAM Y PCI, utilizados estos para el análisis situacional. Para la investigación de mercados es necesario el diseño e implementación de una encuesta de tipo cerrado a fin de poder cuantificar y analizar los datos que se obtengan de esto. También serán usadas herramientas estadísticas y gráficas para la presentación de los resultados.

A nivel práctico, el resultado del trabajo será implementado en la empresa, con el fin de darle a esta la proyección y el crecimiento que se tiene como meta.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

Se tomaran criterios de los autores como Thomas Kinneary y James Taylor autores del texto Investigación de mercados, un enfoque aplicado. También se tienen en cuenta el texto “El Plan de Marketing Estratégico” de los autores Cesareo Hernandez, Ricardo del Olmo y Jesús García y el texto “Marketing en el siglo XXI” de Rafael Muñiz. De los autores Carl Mc Daniel y Roger Gates y su texto “Investigación de mercados contemporánea, se toman los parámetros para la investigación de mercados.

Igualmente, el esquema y principales aportes para este trabajo se establece como base el texto “Estrategia de Marketing” de los autores O.C. Ferrel, Michael D. Hartline y George H. Lucas.

**5.1.1 Esquema del plan de marketing.** Según Ferrel<sup>2</sup>, el esquema del plan de marketing es el siguiente...;

■ **Análisis situacional y del entorno.** En el análisis situacional, que sintetiza la información pertinente obtenida sobre tres entornos clave: externo, del cliente e interno (organizacional) de la empresa. El análisis del entorno externo comprende factores externos destacados —económico, competitivo, social, político o legal y tecnológico— que pueden ejercer presiones directas e indirectas considerables en las actividades de marketing de la compañía. El análisis del entorno del cliente examina la situación actual de las necesidades del mercado meta (los clientes o de negocio a negocio), los cambios previstos en estas necesidades y cuan bien

---

<sup>2</sup> FERREL, O.C, HARTLINE, Michael D. y LUCAS, Geroge H. Estrategia de Marketing. Mexico: Thompson, 2003.p21-25

satisfacen los productos de la empresa tales necesidades.

El análisis del entorno interno de la compañía contempla aspectos como la disponibilidad y utilización de los recursos humanos, la antigüedad y capacidad del equipo o la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros y el poder o las luchas políticas dentro de la estructura de la empresa. Además, esta sección resume los objetivos de marketing y el desempeño actuales de la compañía.

Un análisis situacional claro y completo es una de las partes más difíciles del desarrollo de un plan de marketing. Tal dificultad surge porque el análisis debe ser completo y, a un tiempo, orientarse a aspectos clave para evitar sobrecargas de información —tarea que en la actualidad se complica más por los avances en la informática—. La información para un análisis situacional puede obtenerse internamente mediante el sistema de información de marketing o intranet de la empresa, o bien desde el exterior a través de investigaciones de marketing primarias o secundarias.<sup>3</sup>

■ **Análisis DOFA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).** El análisis DOFA se centra en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis del entorno planteado en el análisis del entorno, que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades de su(s) mercado(s) meta. Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con las necesidades y la competencia en el mercado.

El análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar.

Aunque el análisis DOFA no es en sí difícil, es muy común que los profesionales y

---

<sup>3</sup> Ibid, p-21

estudiantes cometan errores al separar los aspectos internos de los externos. Las fortalezas y las debilidades son asuntos internos que son únicos de la empresa que realiza el análisis. Las oportunidades y las amenazas son consideraciones de orden externo que existen en forma independiente de la empresa que lleva a cabo el análisis. Un error común es enumerar las opciones estratégicas de la empresa como si fueran oportunidades; las opciones se inscriben en el análisis de la estrategia de marketing y no en el DOFA.

El análisis DOFA se ha ganado una aceptación generalizada pues es un esquema sencillo para organizar y evaluar la posición estratégica de una compañía cuando se desarrolla un plan de marketing. Ofrece el mejor marco para la planeación. Como cualquier esquema estratégico, se puede usar mal, a menos que se realicen investigaciones adecuadas a fin de identificar las variables clave que influirán en el desempeño de la empresa.<sup>4</sup>

■ **Metas y objetivos de marketing.** Las metas y objetivos de marketing son planteamientos formales de los resultados deseados y esperados que resultan del plan homónimo. Las metas son declaraciones amplias y sencillas de lo que habrá de realizarse por medio de la estrategia. La función primordial de las metas es orientar el desarrollo de los objetivos y ofrecer rumbo en la toma de decisiones referentes a la asignación de recursos. Los objetivos de marketing son más específicos y resultan esenciales para la planeación. Dichos objetivos deben plantearse en términos cuantitativos de manera que permitan una medición razonablemente precisa. La naturaleza cuantitativa de los objetivos facilita la instrumentación de las medidas para lograrlos una vez que se ha desarrollado la estrategia.

Esta sección del plan de marketing se funda en un estudio cuidadoso del análisis DOFA y debe contener objetivos relacionados con la correspondencia entre

---

<sup>4</sup> Ibid, p-22



fortalezas y oportunidades y/o la conversión de debilidades o amenazas. Es importante recordar la imposibilidad de desarrollar metas y objetivos sin un planteamiento de misión bien definido. Las metas de marketing tienen que guardar congruencia con la misión de la empresa. De igual manera, los objetivos deben fluir a partir de las metas. <sup>5</sup>

■ **Estrategias de marketing.** La sección de estrategia del plan de marketing resume la forma en que la empresa logrará sus objetivos de marketing. Las estrategias correspondientes consisten en elegir y analizar mercados meta y crear y mantener una adecuada mezcla de marketing (producto, distribución, promoción y precio) a fin de satisfacer las necesidades de tales mercados. En este nivel la empresa detalla el modo en que obtendrá una ventaja competitiva haciendo algo mejor que la competencia: sus productos deben ser de mejor calidad que lo que ofrecen los competidores, sus precios tienen que ser congruentes con su grado de calidad (valor), sus métodos de distribución deben ser lo más eficaces posible y sus promociones tienen que comunicarse en forma más adecuada a los clientes que la empresa se ha fijado como objetivos.

También es importante que la compañía procure que estas ventajas resulten sostenibles. Por tanto, en sentido amplio, la estrategia de marketing alude a la forma en que la empresa manejará sus relaciones con los clientes de manera que le dé una ventaja sobre la competencia. Podría decirse que crear la estrategia es la parte más importante del plan de marketing. <sup>6</sup>

■ **Instrumentación de marketing.** La sección de instrumentación del plan de marketing describe la forma en que se realizarán las estrategias. Dicha instrumentación es el proceso de ejecución de la estrategia, ya que crea acciones específicas que asegurarán la consecución de los objetivos. Esta responde varias interrogantes sobre las estrategias:

---

<sup>5</sup> Ibid, p-22

<sup>6</sup> Ibid, p-23

1. ¿Qué actividades específicas de marketing se emprenderán?
2. ¿Cómo se llevarán a cabo?
3. ¿Cuándo se realizarán?•" ' "
4. ¿Quién es responsable de la consecución de esas actividades?
5. ¿Cuánto costarán?

Sin un buen plan para la instrumentación, peligra seriamente el éxito de la estrategia de marketing. Por tal razón, la fase de instrumentación del plan es tan importante como la fase de la estrategia.

Aunque un plan para la instrumentación bien desarrollado comprende varias consideraciones, la más importante es obtener el respaldo de los empleados. Resulta vital recordar que ellos, no las organizaciones, ponen en marcha las estrategias de marketing. En consecuencia, para que la instrumentación sea todo un éxito resultan fundamentales aspectos como el liderazgo, la comunicación y la motivación, así como la capacitación de los empleados. El significado de éstos en la instrumentación de marketing ha llevado a diversos expertos a clasificar a las "personas" como "la quinta P" del marketing junto con las "cuatro pes" constituidas por el producto, el precio, la promoción y la plaza.<sup>7</sup>

■ **Evaluación y control.** La última sección del plan de marketing detalla el modo de evaluar y controlar los resultados del mismo. El control consiste en establecer normas de desempeño, evaluarlo en comparación con esas normas y, de ser necesario, adoptar acciones correctivas para reducir las discrepancias entre el desempeño deseado y el real. Dichas normas pueden basarse en aumentos en el volumen de ventas, participación de mercado, rentabilidad o, incluso en normas publicitarias, como reconocimiento o retiro de la marca. Al margen de las normas elegidas, deben acordarse todas las mediciones del desempeño antes de evaluar los resultados del plan.

---

<sup>7</sup> Ibid, p-23

Los datos sobre el desempeño interno y las relaciones con el entorno externo deben identificarse y supervisarse para garantizar una valoración y un diagnóstico adecuados antes de tomar acciones correctivas.

La evaluación financiera del plan de marketing también es un importante componente de evaluación y control. Las proyecciones financieras se basan en estimaciones de costos, ventas y ganancias. En realidad, las consideraciones presupuestarias desempeñan una función clave en la identificación de estrategias alternas. Las realidades financieras de la compañía deben supervisarse en todo momento. Por ejemplo, proponer una ampliación a nuevas zonas geográficas o modificar los productos sin recursos financieros es una pérdida de tiempo, energía y oportunidades. Aun cuando se disponga de fondos, la estrategia debe ser un "buen valor" y ofrecer un rendimiento por la inversión aceptable para que sea parte del plan final.

Por último, si se determina que el plan de marketing no está a la altura de las expectativas, la empresa puede recurrir a diversas herramientas a fin de ubicar las posibles causas de las discrepancias. Una de estas herramientas es la auditoría de marketing, un examen sistemático de los objetivos, la estrategia y el desempeño de marketing de la empresa. La auditoría ayuda a aislar las debilidades en el plan de marketing y recomienda acciones que coadyuvan a mejorar el desempeño. La fase de control del proceso de planeación también resume las acciones que pueden emprenderse para reducir la diferencia entre el desempeño proyectado y el real.<sup>8</sup>

**5.1.2 La importancia del plan de marketing como herramienta de gestión.** “La importancia de la función de marketing y, por ende, del plan de marketing dentro del proceso de planificación de una empresa es muy grande. En la empresa orientada al mercado, sólo se producen aquellos productos que se puedan vender,

---

<sup>8</sup> Ibid, p-24

porque existe una demanda para ellos. De esta manera, hasta que el responsable de marketing no tenga una idea clara de qué productos se pueden vender, producción no debería hacer sus propios planes de fabricación o, cuando menos, desconocerá el equipo material y humano que va a necesitar. Asimismo, el departamento financiero no podrá concluir sus estudios sobre la financiación necesaria, ni recursos humanos podrá aconsejar sobre la disponibilidad de personas en todas las categorías o poner en marcha sus planes de formación, etc. Por ello, el responsable de la función de marketing debe llevar el liderazgo en el proceso de planificación. Es él quien especifica la estrategia ideal de producto-mercado para la empresa y esto, en definitiva, supone un aspecto clave de la estrategia empresarial.<sup>9</sup>

**5.1.3 Aportes del plan de marketing.** El plan de marketing es, en ese sentido, la principal herramienta de gestión para definir claramente los campos de responsabilidad de la función y posibilitar el control de la gestión comercial y de marketing. Se trata de un instrumento de gestión imprescindible para la función de marketing, que contribuye fundamentalmente a los siguientes propósitos:

- Ayudar a la consecución de los objetivos corporativos relacionados con el mercado: aumento de la facturación, captación de nuevos clientes, fidelización de éstos, mejora de la participación de mercado, incremento de la rentabilidad sobre ventas, potenciación de la imagen, mejora de la competitividad, aumento del fondo de comercio, etc.

- Hacer equipo: Conseguir que el equipo directivo esté de acuerdo en la dirección y desarrollo futuro del negocio.

- Que el personal de la empresa tenga claro cuál es el “norte” y los planes de futuro que tiene la dirección actual de la empresa. De esta forma, el plan de

---

<sup>9</sup> Disponible en: <http://www.webnova.com.ar/print-articulo-css.php?recurso=152>

marketing se convierte en una excelente brújula para todos.

■ Arrancar al departamento comercial y/o de marketing compromisos claros sobre lo que va a hacer en el futuro y, sobre todo, asegurarse de que lo que se haga esté en coherencia con lo que la empresa necesita hacer (la estrategia corporativa).<sup>10</sup>

**5.1.4 Investigación de mercados.** Según Carl Mc Daniel y Roger Gates<sup>11</sup>, la investigación de mercados requiere los siguientes pasos:

■ **Reconocimiento del problema:** Se inicia con el reconocimiento de un problema, que crea la necesidad de información. Esta necesidad podría ser la de saber el tamaño de un mercado potencial o determinar la efectividad de su publicidad. En primer lugar se debe determinar la naturaleza real de los problemas a los cuales se enfrenta la empresa o el negocio.<sup>12</sup>

■ **Investigación y planeación preliminar.** El siguiente paso es realizar un estudio de los hechos ya conocidos. En algunos casos se puede determinar rápidamente la respuesta. En otros se requerirán datos adicionales. Este segundo paso puede implicar una discusión con personas de dentro o de fuera de la empresa, la lectura de las publicaciones industriales o recurrir a otras fuentes de información para descubrir con exactitud cuáles son los hechos que se requieren para tratar el problema en su totalidad.

Recopilación de información objetiva. El punto central de la investigación de mercados se encuentra en esta etapa, que consiste en descubrir la información objetiva relativa al problema. Las fuentes de información son variadas y dependen

---

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Mc DANIEL, Carl y GATES Roger. Investigación de mercados contemporánea. México: Thompson Editores S.A, 2005. 20-25

<sup>12</sup> Ibid, p-20

de la naturaleza del problema. Al identificar la información adicional requerida, se diseña una herramienta para recoger los datos. Entre estas herramientas se destacan la observación directa, las entrevistas, las encuestas, los cuestionarios y la lectura de los reportes estadísticos. El pequeño empresario generalmente se basa en sondeos que prepara mediante estas herramientas.<sup>13</sup>

■ **Clasificación, análisis e interpretación de la información.** Después de recopilar los datos, la información debe ser tabulada, clasificada y presentada en un formato útil, tal como cartas, tablas, gráficas, listas, etc. Este paso permite el análisis de los mismos. Una solución no siempre es claramente evidente a partir de la información objetiva básica aplicada a un problema en particular. Cuando la respuesta no es obvia, es necesario clasificar y adecuar los datos disponibles. Esto exige una cuidadosa consideración para determinar la importancia de ciertos hechos, sus interrelaciones y sus implicaciones para la empresa. En este paso el empresario estará buscando el significado de los hechos, por lo que se requiere de su habilidad y percepción para llegar a interpretar razonablemente la información. También en el sentido común deberá aplicarse en esta etapa de la investigación.<sup>14</sup>

■ **Conclusión.** Si la investigación tiene éxito, conducirá a alguna conclusión. En algunos casos, ésta puede ser negativa; pero de todas maneras, el empresario sabrá más del problema de lo que sabía al principio de su investigación. Debe seguir lógicamente la conclusión, a partir de la interpretación y del razonamiento que se realizaron en el paso anterior. Aun cuando no sean claros los resultados de algunos elementos tangibles incluidos en la información o existan lagunas, la conclusión deberá estar basada en datos objetivos, de tal manera que puedan tomarse decisiones que lleven a soluciones constructivas para el problema identificado con anterioridad. Además, deberá prepararse un reporte que muestre

---

<sup>13</sup> Ibid, p-20-21

<sup>14</sup> Ibid, p-22

los resultados de la información sobre la mercadotecnia. Este reporte puede ser tanto escrito como verbal, o tal vez de ambas formas.<sup>15</sup>

## **5.2 MARCO CONCEPTUAL**

**ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO:** Es una de las partes más difíciles del plan de marketing. Este análisis ha de ofrecer al administrador una imagen completa de las situaciones actuales y futuras de la organización respecto de tres entornos clave: Interno, del cliente y externo.<sup>16</sup>

**DOFA:** Debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas que se identifican para una empresa una vez realizado un análisis interno y externo.

**HÁBITO:** Costumbre adquirida por la repetición de un mismo acto. Forma característica del comportamiento del consumidor que interesa conocer para elaborar la estrategia de marketing encaminada a crear la fidelidad a la marca por parte de un determinado sector del mercado. (Diccionario de MKT)

**IMAGEN CORPORATIVA:** Conocimiento y valoración que tienen las personas interesadas y la sociedad en general y que constituyen la entidad pública de la institución.

**ENTORNO DEL CLIENTE:** Se trata de examinar las situaciones imperantes y futuras relacionadas con los clientes en los mercados meta de la empresa.<sup>17</sup>

**ENTORNO EXTERNO:** Se trata de los factores del exterior: competitivo, económico, político, legal o reglamentario, tecnológico y sociocultural que pueden ejercer presiones directas e indirectas considerables en las actividades de

---

<sup>15</sup> Ibid, p-22

<sup>16</sup> FERREL, opt. Cit. P-29

<sup>17</sup> Ibid, p-31

marketing locales e internacionales. <sup>18</sup>

**ENTORNO INTERNO:** El primer aspecto del análisis situacional comprende la evaluación del entorno interno de la organización, en cuanto a sus objetivos, estrategias, desempeño, asignación de recursos, características estructurales y luchas políticas y de poder. <sup>19</sup>

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:** Estrategia que sigue una organización para conseguir sus objetivos de comunicación.

**ESTRATEGIA DE MARKETING:** Estrategia que sigue una organización para cumplir sus objetivos de marketing.

**ESTRATEGIA DE MEDIOS:** Estrategia que acostumbran a realizar las agencias de publicidad o las centrales de medios y que consiste en la elección y compra de espacios publicitarios a los diversos medios según los objetivos de cada campaña de publicidad.

**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:** La reunión, registro y análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas e instituciones en general.

**LOGÍSTICA:** Conjunto de actividades, técnicas y recursos relacionados con el flujo de materiales, desde el origen de la primera materia hasta el suministro de productos acabados a los consumidores finales.

**LOGOTIPO:** Distintivo gráfico que identifica una organización, una marca o un producto.

---

<sup>18</sup> Ibid, p-35

<sup>19</sup> Ibid, p-29



**MARCA:** Signo que identifica un producto o servicio y lo distingue de otro, garantiza su procedencia y recoge un conjunto de creencias sobre el producto por parte del consumidor.

**MARKETING:** Proceso social y de gestión a través del cual los diferentes grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos de valor por otros. Es un proceso que pretende la satisfacción de las necesidades del cliente a través del intercambio.

**OPINIÓN PÚBLICA:** Verbalización de actitudes colectivas sobre cualquier objeto psicológico. La actitud predominante de una comunidad. La voluntad colectiva de la gente. Una recapitulación de la expresión pública respecto a un tema específico.

**PATROCINIO:** Acción de promoción de una empresa o marca comercial utilizada a través de un evento deportivo, social o cultural.

**PCI:** Perfil de capacidad interna, donde se evalúa: Capacidad directiva, capacidad tecnológica, capacidad competitiva y capacidad financiera.

**POAM:** Perfil de oportunidades y amenazas del medio que se establecen cuando se analiza un ambiente externo.

**PRODUCTO:** Bien material, servicio o idea que tiene un valor para el consumidor y que es susceptible de satisfacer una necesidad. Cualquier bien material, servicio o idea que posee un valor para el consumidor o el usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad.

**PROPAGANDA:** Comunicación persuasiva cuyo objetivo es difundir una ideología política, religiosa, etc. Y conseguir adeptos. Pretende convertir al espectador al mensaje que difunde. Es una comunicación persuasiva.

**PUBLICIDAD:** Cualquier forma remunerada de presentación no personal y con promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. Consiste en dar a conocer al mercado el producto o servicio. Y presentarlo de la manera más favorable posible con relación a los productos de los consumidores.

**PROMOCIÓN:** Conjunto de actividades que tratan de informar sobre los beneficios que reporta un producto o servicio, de persuadir al mercado objetivo que lo compre y a recordar a los clientes la existencia y las ventajas de la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas y la venta personal.

**POSICIONAMIENTO:** El lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, con relación a otros productos o marcas competidoras o a un producto ideal.

**RELACIONES PÚBLICAS:** Actividades de todo tipo que tienden a crear en el público una predisposición hacia la empresa, y a elaborar una imagen favorable a esta. Se usan para establecer contactos positivos entre la empresa y las personas instituciones y organismos, tanto públicos como privados, directamente o indirectamente relacionados con la actividad empresarial. Sus objetivos son: construir la imagen de una empresa y generar actitudes favorables a sus intereses.

### **5.3 MARCO ESPACIAL**

El Trabajo se desarrolla en la ciudad de Bogotá, para la empresa Somos Colombia Ltda. El objetivo de mercado es la población de Funza donde se realizara la investigación de mercados para el diseño de las estrategias.

#### **5.4 MARCO TEMPORAL**

El marco temporal se da con datos de los años 2005, 2006 y los que se hallen publicados para el 2007.

## **6. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

### **6.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO**

Un plan de mercados para la empresa “Somos Colombia Ltda.” garantiza el crecimiento económico de la misma.

El diseño e implementación de un plan de mercados, es la base para que la empresa “Somos Colombia Ltda.” pueda enmarcarse en el sector donde se desempeña.

El plan de mercados que se diseña para la empresa “Somos Colombia Ltda.” es útil para garantizar su futuro comercial.

### **6.2. HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO**

Un plan de mercados diseñado para la empresa “Somos Colombia Ltda.”, permitirá que su crecimiento comercial tenga soporte, debido a que este le permitirá establecer su situación en el mercado, su situación interna, y las expectativas que puede tener según su actividad comercial.

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

### 7.1 TIPO DE ESTUDIO

Este tipo de investigación se clasifica en investigación exploratoria y descriptiva dado que se examinan características de un mercado y se describen en forma gráfica las particularidades y fenómenos del mencionado estudio de mercado. También, se determina la asociación de variables y con base en esto se hacen predicciones.<sup>20</sup>

### 7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

**7.2.1 Población.** Restaurantes de la población de Funza Cundinamarca eventuales y constantes consumidores de pollo.

**7.2.2 Muestra.** Se determina con la formula estadística aplicada a la población existente de establecimientos como asaderos y restaurantes de Funza. (Ver página 53 )

### 7.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se usa el método deductivo, pues de situaciones generales se llega a explicaciones particulares.

### 7.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

**7.4.1 Fuentes primarias** Encuesta, la cual se aplicó de forma personal.

---

<sup>20</sup> KINNEAR, Y TAYLOR. Opt. Cit p-127 y 129

**7.4.2 Fuentes secundarias.** Se consultaron todas la fuentes de Internet necesarias y bibliografía relacionada con el tema. (ver bibliografía)

## **7.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

**7.5.1 Técnicas estadísticas.** La información fue tratada mediante la tabulación y ordenamiento de datos, para el caso de los resultados de la encuesta. De igual manera, se utilizaron criterios estadísticos de análisis para determinar el tamaño del mercado y determinación de porcentajes.

**7.5.2 Presentación de la información.** La información se representa en forma tabular y gráfica, para mostrar y analizar los datos de la encuesta.

## 8. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO

### 8.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL POLLO EN COLOMBIA

**8.1.1 Perfil competitivo.** El perfil competitivo de la industria avícola en Colombia se determina de la siguiente manera:

■ **Tasa de crecimiento potencial de la industria.** Según reporte de FENAVI, la avicultura ha sido en Colombia, durante 50 años, un negocio de familia. Los orígenes de la avicultura moderna se sitúan hacia la mitad del siglo pasado. Cundinamarca, Valle y Antioquia son los departamentos pioneros en esta actividad que desde entonces no ha dejado de crecer y modernizarse, al punto que hoy tiene una participación de 10.60% en el Producto Interno Agropecuario, es decir, 1.47% en el Producto Interno Bruto nacional. Entre 1990 y el 2004 la industria avícola creció a un promedio anual de 5.8%, no superada por ninguna otra de la economía agropecuaria nacional.<sup>21</sup>

Según cifras de FENAVI, la producción avícola colombiana aumentó de manera significativa en los últimos veinte años, pero especialmente en los últimos diez, registrando en 1970 una producción de 79.154 toneladas, hasta alcanzar en 1990 un total de 492.415 toneladas, llegando a su punto más alto en 2006, con 1.158.003 toneladas, con un crecimiento promedio anual a lo largo de la década de los noventa, de 6.4%.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> SIERRA, Diego Miguel. Prospectiva Avícola. Bogotá: FENAVI. 2006. Disponible en: <http://administracion.uexternado.edu.co/centros/pensamiento/matdi/Prospectiva%20%20Avicola%20Fenavi%20Fonav%20Universidad%20Externado%20de%20Colombia.doc>

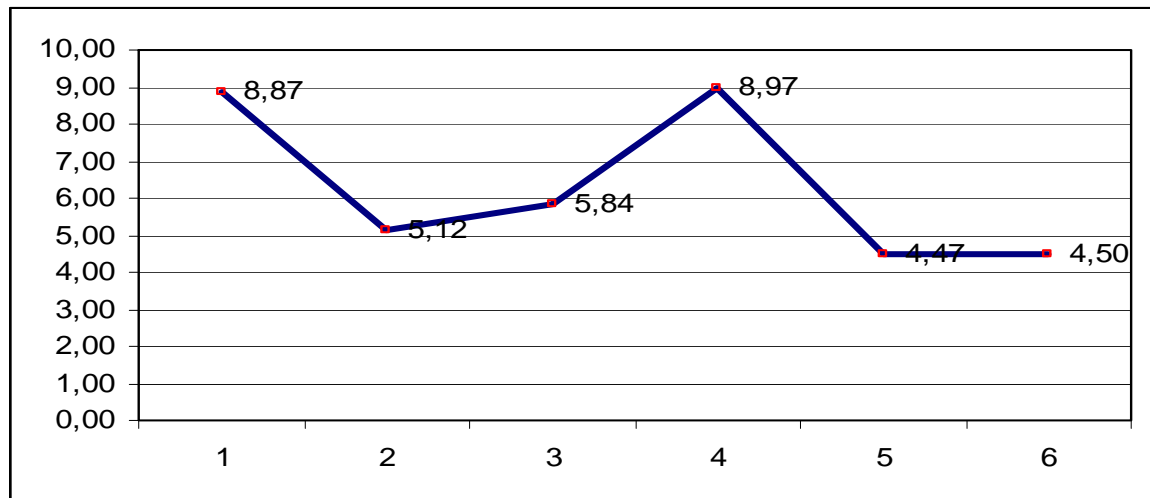
<sup>22</sup> PIMIENTO MOJICA, Amilcar y PAREDES VEGA, Joaquín. Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de santander. Bucaramanga: Centro Regional de estudios Económicos. 2005. p-6

**Tabla 1 Evolución de la producción avícola en Colombia – pollo**

MES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Produccion avicola</b>							
Total general (toneladas)crecimiento	886.209,70	936.976,90 5,73	949.143,30 1,30	1.021.458,90 7,62	1.058.664,60 3,64	1.127.036,00 6,46	1.158.003,30 2,75
Produccion de pollo (toneladas) crecimiento	491.705,40	535.335,60 8,87	562.743,80 5,12	595.586,40 5,84	649.037,20 8,97	678.069,10 4,47	708.595,5 4,50

Fuente: FENAVI

**Grafico 1 Comportamiento de la producción avícola en Colombia.**



Fuente: FENAVI

Según datos de la revista Dinero, en 2006, este sector “creció 9,57%, la tasa más alta de la última década. Las empresas en Colombia enfrentan varios retos: el aumento de los precios de los insumos, la búsqueda de mayor productividad y la apertura de nuevos mercados”.<sup>23</sup>

“Sin embargo, la coyuntura del sector atraviesa varios desafíos. El primero, el incremento en los precios internacionales de una de sus principales materias primas, el maíz amarillo, como resultado de su utilización en la producción de etanol. Según Fenavi, para septiembre del año pasado cada tonelada tenía un precio CIF cercano a US\$120, el cual se ha venido incrementando hasta llegar a

<sup>23</sup> REVISTA DINERO. Cadena Agrícola. Artículo: Mayo de 2007. Disponible en: [http://www.dinero.com.co/wf\\_InfoArticulo.aspx?IdArt=34815](http://www.dinero.com.co/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=34815)



los US\$190. Esto impactó la estructura de costos de producción.”<sup>24</sup>

Respecto a la tasa de crecimiento potencial de la industria Avícola en Colombia, se destaca que aunque el sector manifiesta aumento para los últimos años, este se puede ver limitado a causa de la baja producción respecto a otros países como Brasil, quienes hacen seis veces la producción colombiana y exportan sus productos, o la empresa San Fernando en el Perú, que es una compañía que maneja el 46% del mercado peruano y que sola produce 8 veces más que la más grande avícola de pollo en Colombia, según datos de Fenavi<sup>25</sup>.

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, “se proyecta que a mediano plazo Colombia puede aumentar el consumo de pollo a 19,6 Kg./Habitante. Eso sí, partiendo del supuesto que esta actividad mantenga la tasa de crecimiento anual registrada en la década pasada y se presente un crecimiento demográfico del 1,9%.”<sup>26</sup>

Sin embargo, aunque la expectativa sea de crecimiento, la preocupación real surge para los productores nacionales, quienes se ven cada vez más rezagados si se comparan con otros países. La situación puede ser diferente para los comerciantes de pollo, quienes pueden aprovechar la coyuntura para beneficiarse con los precios bajos a raíz de la sobreoferta posible si en Colombia se iniciara una importación de pollo a gran escala, como puede suceder con la apertura económica del TLC.

En este caso, la empresa (SOMOS COLOMBIA) debe iniciar gestiones para conocer más del negocio de las importaciones y de esta manera estar preparados para aprovechar las oportunidades que se puedan presentar con referencia al sector.

---

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> SIERRA. Opt. Cit.

<sup>26</sup> MORA SORIANO, José Daniel. La producción Avícola en Colombia. Medellín: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de ciencias Agropecuarias. 2004

■ **Posibilidades de entrada de nuevos competidores.** La demanda por productos avícolas, se encuentra ampliamente expuesta a la competencia internacional. “El sector avícola, es fuerte en Estados Unidos y Brasil, siendo los principales países productores y exportadores de aves, mientras que México se destaca en la producción de carne de pollo en canal y Colombia lo hace a nivel Andino en la producción y comercialización.”<sup>27</sup>

“El mercado norteamericano el consumo de carne de pollo se centra prácticamente en el consumo de la pechuga, por lo que los cuartos traseros del animal y demás trozos comestibles se convierten en el potencial de exportación de este país, situación que trasciende el diferencial de precios, pues los cuartos traseros resultan con precios extremadamente bajos. A esta situación, se suma el hecho que Estados Unidos cuente con subsidios a la producción de maíz amarillo.”<sup>28</sup>

En términos generales, el mercado de las aves se caracteriza por tener una barrera de entrada relevante, dada por la necesidad de contar con una amplia red de comercialización y distribución. Esto, ya que se trata de un producto que se vende mayoritariamente fresco y que precisa de una adecuada y costosa infraestructura de manejo de frío para el almacenamiento y flete.

No obstante, el anterior panorama ofrece que la entrada de nuevos competidores para la comercialización de pollo, está por el lado de las importaciones. Es decir, con la llegada del TLC y cualquier otro tratado que favorezca la entrada de este producto, existe la amenaza de que la producción nacional se vea afectada.

---

<sup>27</sup> PIMIENTO MOJICA, Amilcar y PAREDES VEGA, Joaquín. Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de santander. Bucaramanga: Centro Regional de estudios Económicos. 2005. p-11

<sup>28</sup> Ibid. P-12

■ **Intensidad de la competencia.** El mercado del pollo en Colombia es de competencia perfecta, pues no se identifica un competidor dominante que influya en la producción y comercio.

Entre otras se distinguen reconocidas marcas de pollo como son: Distraves, Mc Pollo, Pollos Vencedor, Pimpollo S.A, Pollosan, Campollo, Aretama, Delichicks y pollos Cacique, todos ellos a su vez tienen granjas donde ejecutan el levante y comercializan en pollo. No obstante, los precios que manejan son los mismos del mercado, ubicándose en ocasiones por encima de productores más pequeños.

Las marcas mencionadas anteriormente no presentan un manejo agresivo de imagen y comunicación, si bien algunas de ellas diseñan y ejecutan campañas en cuanto al posicionamiento del nombre, lo cierto es que ninguna ejerce suficiente influencia como para generar una competencia difícil.

Por otra parte, estas marcas comercializan sus productos con grandes cadenas de almacenes y restaurantes, por lo que el mercado de pequeños restaurantes, asaderos y famas está cubierto por los distribuidores más pequeños, donde tampoco se presenta agresividad en la competencia, y se depende principalmente de lo que determine el mercado influenciado este por la oferta y la demanda.

■ **Posibilidad de sustitución del producto.** El pollo tiene como productos sustitutos: La carne de res y cerdo, el pescado y las carnes frías.

A pesar de contar con varias opciones para sustituir el pollo, se posee la ventaja de que los precios de este último son mas bajos respecto de los demás, aspecto que es de influencia en el consumidor lo que permite que el producto tenga mayor demanda respecto a los demás.

Igualmente, se destaca que aunque los “altos precios de la carne de res ha

llevado a los ganaderos a aumentar sus ganancias, a invertir más en la actividad y a mirar con marcado optimismo el futuro de su negocio, simultáneamente, la actividad avícola es vista por sus propios productores como un buen negocio, en el que los precios de venta y el mercado interno son considerados como los factores favorables”.<sup>29</sup>

La competencia en la industria está dada por las otras carnes, al ser sustitutos directos. Esto hace que la demanda por carne de ave sea sensible a las variaciones en los precios relativos de las otras carnes.

■ **Grado de dependencia de productos y servicios complementarios o de respaldo.** La avicultura en Colombia depende de la producción o importación de maíz y sorgo para el levante de los pollos. “Si no existiera la avicultura habría desaparecido la producción nacional de maíz amarillo, sorgo y soya por ausencia de un comprador de tal magnitud. De hecho, el sector avícola absorbió gran parte de los 15 millones de toneladas a que ascendió la cosecha nacional de dichos granos en la década pasada. Entre el 2000 y el 2004, consumió cerca de 2 millones de toneladas (76% de la producción nacional)”.<sup>30</sup>

Es así, como los precios y el mercado del pollo en el país, depende completamente de los insumos necesarios para la producción.

■ **Proveedores que establecen los términos.** Como se mencionó anteriormente, no se presenta influencia de proveedores dado que se depende enteramente del mercado en general, gracias a la influencia de los insumos en la producción.

---

<sup>29</sup> PERFFETTI DEL CORRAL, Juan José. Finalmente el mercado funciona. Artículo de prensa: Noviembre de 2006. Disponible en: [http://www.elcolombiano.com.co/BancoConocimiento/F/finalmente\\_el\\_mercado\\_funciona/finalmente\\_el\\_mercado\\_funciona.asp?CodSeccion=53](http://www.elcolombiano.com.co/BancoConocimiento/F/finalmente_el_mercado_funciona/finalmente_el_mercado_funciona.asp?CodSeccion=53)

<sup>30</sup> FENAVI. La avicultura colombiana en pocas palabras.

Muy pocas -Avidesa Mac Pollo, Incubacol o Incubadora Santander, entre otras- tienen integrados varios eslabones de la cadena o llegan a ser proveedores de otras en el sector. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas avícolas en el país son de carácter familiar, circunstancia que dificulta los procesos de adquisiciones o fusiones. Surgen, entonces, otros escenarios -alianzas estratégicas, uniones temporales, o incluso, joint ventures- para ganar esa productividad y mantener su estructura.

■ **Poder de negociación.** Con referencia a este tópico, el poder de los consumidores es bajo debido a que la demanda es muy atomizada, lo que favorece en cierta medida la estabilidad de las ventas. Por otra parte, los supermercados, principal canal de distribución, han elevado su importancia en las ventas, por lo que su poder de negociación ha aumentado. No obstante, el volumen de ventas de los principales participantes de la industria avícola, así como sus reconocidas marcas a nivel nacional, les otorga un alto poder de negociación con estos distribuidores.

A nivel nacional, el poder en cuanto a precios y ventas lo dan actualmente las grandes cadenas de almacenes como Carrefour y Éxito, quienes generalmente compiten con marcas genéricas a precio más bajo con respecto al mercado, lo que pone en desventaja a los pequeños distribuidores.

■ **Grado de sofisticación tecnológica de la industria.** Según estudios de la Universidad Nacional de Colombia, se destaca que en términos de la producción avícola nacional solo el sistema de producción intensivo se encuentra bien diferenciado como patrón establecido y por esta razón las estadísticas agropecuarias disponibles se ocupan esencialmente del sistema que varias décadas atrás se instaló en “patios o solares” para producir huevo y carne con aves e insumos en su mayoría importados. Luego se constituyeron granjas y ahora se consolidó una industria pecuaria en varias regiones del país con

desarrollo en muchos campos industriales que se consideran de soporte tecnológico como es el caso de la cadena de alimentos balanceados, biológicos y equipo principalmente.

Todo este proceso de dio ligado de manera “natural” a las regiones y según las condiciones de la demanda. Así se comenzaron a identificar algunas zonas de producción como la Sabana de Bogotá, Tolima, Valle, Santander, Costa Atlántica y Antioquia, en las cuales se produce bajo lo que se conoce como la avicultura moderna, bien caracterizada, que dispone de tecnología y a partir de la cual se satisface, casi en su totalidad, la demanda nacional de carne de pollo y de huevo. Pero progresivamente cada región ha experimentado un desarrollo diferente propiciado por varios aspectos lo que ha resultado en la consolidación de algunas regiones como Santander, Valle y el Centro del país. Pero a raíz de la implantación de medidas tendientes a la progresiva liberalización y apertura económica, el sector agropecuario ha experimentado un proceso relativamente intenso de ajuste estructural. Por ejemplo, a medida que la industria de los alimentos balanceados para animales (ABA) entró en una dinámica de fortalecimiento y abaratamiento de los costos de producción al facilitarse la libre importación de materias primas, se originaron cambios en la estructura relativa de precios de carne y huevo, se crearon nuevas oportunidades de mercados, mejores sistemas de comercialización y ampliación del consumo.<sup>31</sup>

Por otra parte, “la producción avícola ha evolucionado más que la bovina, gracias al mayor desempeño y repunte tecnológico y a una mejor utilización de la economía de escala, intensificando la actividad a través de una mayor capacidad de albergue en los galpones, la reducción en el tiempo de levante y engorde y a que no esta sujeto a períodos extensos de desarrollo, como otros animales (ganado). Como valor agregado, el sector avícola esta relacionado con la actividad

---

<sup>31</sup> MORA SORIANO, José Daniel. La producción Avícola en Colombia. Medellín: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de ciencias Agropecuarias. 2004

pecuaria (proceso de levante y engorde) y el sector productor de alimentos (asaderos)".<sup>32</sup>

■ **Innovación en la industria.** En la industria de la producción avícola se puede decir que es difícil ejercer estrategias innovadoras en cuanto a productos. Sin embargo, empresas como Distraves en Colombia están produciendo pollos enriquecidos con Omega 3 y Selenio Orgánico. El Pollo Enriquecido con Omega 3 y Selenio Orgánico de Distraves es un producto que garantiza al organismo los ácidos grasos Omega 3 (que no son producidos por el cuerpo humano). Se trata de un alimento funcional desarrollado con la más alta tecnología que busca mejorar la calidad de vida de los consumidores de pollo.<sup>33</sup>

Por otro lado, el comercio electrónico es otra transformación significativa. Pues actualmente "la proliferación de las negociaciones por Internet e influyen en los costos de los productos y facilitan el comercio de los mismos. Por ejemplo, en la central mayorista de Medellín, desde hace un tiempo funciona un servicio de comercio electrónico donde se vende electrónicamente a lo largo de la semana en condiciones competitivas respecto a Éxito y Carulla en la ciudad".<sup>34</sup>

■ **Nivel general de la capacidad directiva.** El nivel general de la capacidad directiva del sector avícola esta dado por los gremios, en este caso FENAVI. Sin embargo, la influencia del Estado va mas allá de las intensiones o poder de negociación de los gremios, por lo que esta capacidad queda sin fuerza frente a las decisiones estatales que afecten al sector.

De esta manera, con negociaciones como las del TLC, son los grandes

---

<sup>32</sup> PIMIENTO MOJICA, Amilcar y PAREDES VEGA, Joaquín. Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de santander. Bucaramanga: Centro Regional de estudios Económicos. 2005. p-6

<sup>33</sup> Disponible en: <http://www.marcasymercados.com/mym/?p=532>

<sup>34</sup> SIERRA, Diego Miguel. Prospectiva Avícola. Bogotá: FENAVI. 2006. Disponible en: <http://administracion.uexternado.edu.co/centros/pensamiento/matdi/Prospectiva%20%20Avicola%20Fenavi%20Fonav%20Universidad%20Externado%20de%20Colombia.doc>

productores quienes cuentan con la capacidad para negociar los productos y precios en el mercado Colombiano.

Por ejemplo, “los perniles en Norteamérica se consideran desechos y su realización a cualquier precio será ganancia para quienes los exporten hacia Colombia y el resto de naciones del TLC. Dejando como agravantes la pérdida de capacidad de negociación y competencia. Las políticas agrícolas de los Estados Unidos de los últimos treinta años han llevado al monopolio y en el presente dos firmas, Cargill y Archer Daniels Midland (ADM), controlan más de la mitad del comercio mundial de granos y, en el caso de las aves, la fusión de Tyson Foods con la refrigeradora IBP ha creado una plataforma exportadora buscando por doquier producto más barato que pueda colocar al consumidor final con las mayores ganancias”.<sup>35</sup>

Es así, como se puede afirmar que el Estado es quien posee la capacidad directiva en el sector, y los gremios tienen poca influencia en determinar las condiciones del mercado, dejando así la entrada libre a competidores que tienen capacidad de talla internacional.

■ **Presencia pública.** Según Fenavi, “es sorprendente que los productores, sean los de menos poder en el negocio avícola. No obstante, si se piensa dos veces se ve que el mercado del huevo, es un mercado de competencia perfecta, y pollo lo es bastante cercano: el mayor productor de pollo en Colombia no tiene el 8 % del mercado, lo que es distinto cuando se habla de cervezas, gaseosas, transporte, y muchos otros productos en el país”<sup>36</sup>.

Por el contrario, “se encuentra un poder mayor en los comercializadores, y una baja significancia del consumidor. Respecto del Estado a pesar de la apertura y de

---

<sup>35</sup> SUAREZ MONTOYA, Aurelio. Entre el Roble y la encina: El sector avícola colombiano y el ALCA. Bogotá: MOIR:2002. Disponible en: <http://www.moir.org.co/index.php?idcategoria=12685>

<sup>36</sup> SIERRA. Opt. Cit.



ALCA, aun un poder muy importante”.<sup>37</sup>

**Conclusiones sobre el análisis de la industria.** Después de establecidas las anteriores características, se emanan las siguientes conclusiones:

El crecimiento potencial de la industria esta influenciado por los acuerdos comerciales como el TLC. Aunque el sector refleja un importante crecimiento durante los últimos años, en prospectiva se puede dar un estancamiento o un retroceso a causa de la importación del producto a más bajo costo.

El mercado tiene barreras de entrada difíciles para nuevos competidores, pues se requiere de tecnologías limpias y amplios canales de comercialización. Para los comerciantes que se dedican exclusivamente a la distribución, los márgenes de ganancia son bajos, lo que suplen con un alto volumen de ventas. Esto hace que incursionar en el negocio pierda su atractivo.

En Colombia el mercado del pollo es de competencia perfecta, pues no se identifica la influencia o monopolio de una marca específica. Sin embargo se destaca que las grandes cadenas de almacenes como Carrefour o Éxito, abarcan gran parte del mercado con precios más bajos de sus marcas genéricas.

Los productos sustitutos del pollo son la carne (cerdo y res), el pescado y los embutidos. Sin embargo, el precio del pollo generalmente está por debajo de estos, lo que le facilita privilegios frente al consumidor.

El sector avícola depende de los insumos utilizados en el levante y engorde de pollos. En este caso del sorgo y el maíz amarillo, los cuales actualmente son importados a precios más bajos de los nacionales.

---

<sup>37</sup> Ibid.

No se identifican proveedores que establezcan los términos de negociación para el sector. Esto por que el sector está influenciado por la dependencia de los insumos para la producción y las decisiones del estado en materia comercial.

El consumidor tiene un poder de negociación muy bajo en el sector. Incluso los productores de pollo carecen de este. Este poder está actualmente dado por las grandes cadenas de almacenes.

Actualmente en Colombia se esta implementando alta tecnología para la producción de pollo. Muchas empresas han incursionado en la tecnificación de los procesos productivos como estrategia de modernización para ser competitivos en el mercado.

La industria no ha presentado innovaciones significativas los últimos años. No obstante, empresas como Distraves han incursionado en dar valores agregados al producto como el Omega 3, en busca de ampliar el mercado o dirigirse a grupos específicos de consumidores. Por otro lado, el comercio electrónico ha ganado fuerza, siendo este otro aspecto innovador relacionado con la industria.

Las decisiones del Estado afectan directamente al sector. Negociaciones como el TLC pueden poner en desventaja la producción nacional, aunque por otro lado los comercializadores y consumidores se podrían ver beneficiados con los bajos costos.

## **8.2 ENTORNO INTERNO**

### **8.2.1 Objetivos, estrategias y desempeño actual de marketing en la empresa.**

Desde sus inicios, la empresa se ha propuesto como meta mantener la permanente satisfacción de sus actuales clientes en cuanto a calidad y precio de los productos. Esto se ha conseguido mediante el esfuerzo de sus fundadores en

mantener alta calidad en la atención al cliente, mediante la eficiente atención de sus requerimientos y atención a sus necesidades, basados en la importancia de tener un cliente satisfecho.

Es así, como en pro de lograr los objetivos de calidad en la atención y la búsqueda de relaciones de largo plazo con el cliente, que la empresa actualmente maneja la siguiente propuesta de direccionamiento estratégico:

**Tabla 2 Direccionamiento Estratégico**

MISIÓN	METAS Y OBJETIVOS
<p>“Somos una empresa, que trabaja de manera permanente por la buena distribución de carnes de pollo en Colombia, a través de políticas de excelente calidad en cuanto a la manipulación y a la distribución de carnes de pollo en la ciudad de Bogotá”</p>	<p>Alta calidad en la manipulación del producto.                      Alta calidad en el proceso de sacrificio                      Precios acordes con el mercado.                      Calidad en el servicio                      Ventas diarias de 2.800 kilos de pollo en canal.</p>
VISIÓN	
<p>“En el año 2010 ser una empresa reconocida en la distribución de carne de pollo en los restaurantes, asaderos y distribuidores Bogotanos, proporcionando un servicio útil y oportuno comprometidos con la excelencia y calidad en el trabajo”</p>	<p>Sacrificio diario de 2000 pollos en pío                      Abarcar como clientes el 5% los asaderos y restaurantes pequeños de la zona de FUNZA y aledaños.</p>

Fuente: Gerencia de la Empresa Somos Colombia Ltda..

De la misma manera, los directivos de la empresa, dados sus conocimientos en Administración, se percatan de la importancia de tener objetivos claros y accesibles respecto al mercadeo del producto que comercializa la empresa. Por

esta razón, se tienen propuestos los siguientes objetivos de marketing en cuanto a ventas, participación en el mercado y rentabilidad:

■ **Ventas:**

Alcanzar ventas diarias de 2800 kilos de pollo en canal. La empresa, con los clientes que tiene captados de manera permanente en la actualidad, logra cubrir este volumen de ventas, permitiendo la generación de empleo y un margen de ganancias para los socios de la misma.

■ **Participación en el mercado:**

Con el volumen de ventas, se tiene una participación en el mercado del 5% del total de asaderos y restaurantes de las zonas donde se opera.

■ **Rentabilidad:**

Mantener un margen de ganancias netas del 3%, lo que equivale a 31 millones de pesos al año. Esto se consigue manteniendo los precios acordes con el mercado para ser competitivos.

Las estrategias establecidas para el cumplimiento de los objetivos son:

- Visitas a los clientes actuales y potenciales por parte de una vendedora de la empresa. Esta estrategia de mercado es permanente y se encuentra implementada desde los inicios de la empresa. Esto por que en este tipo de negocio el mercadeo es directo y es el medio más efectivo de ventas.
- Sondeo diario de los precios del mercado. Dada la importancia de mantener el precio del producto según el mercado, antes de iniciar su comercialización, es

necesario iniciar un sondeo telefónico con empresas similares y proveedores de pollo para verificar el precio del día del producto.

Es de gran importancia ejecutar esta actividad para mantenerse actualizado y no generar pérdidas por falta de ventas a causa de precios mas altos respecto a los demás, o pérdida de ganancias cuando el precio del día representa un mejor margen de utilidad.

- **Calidad del producto.** La calidad del producto se controla a través de la eficiente selección de los proveedores. Es decir, en el sector, los granjeros cuentan con reputación reconocida y se busca adquirir el pollo de aquellos que gocen de prestigio en cuanto a la calidad de su producto.

- **Calidad en el servicio.** Este se busca mediante la atención eficiente y amable, es decir, se contacta al cliente esperando generar relación de largo plazo con este, y se procura en todo momento cumplir a tiempo con los pedidos y los requerimientos del mismo.

El desempeño de estas estrategias de marketing ha permitido lograr lo siguiente:

- Incrementar el volumen de ventas en un 76,60%

**Tabla 3 Ventas por kilos al año de Somos Colombia. 2006-2005**

KILOS AL AÑO	
2006	2005
359.235	275.184

Fuente: Somos Colombia Ltda.

- Ganar participación en el mercado, lo que se refleja en un incremento en un 37% para los dos años que tiene de funcionamiento:

**Tabla 4 Ventas en pesos por año de Somos Colombia. 2006-2005**

VENTAS AL AÑO	
2006	2005
\$ 1.508.787.000	\$ 1.100.736.000

Fuente: Somos Colombia Ltda.

- Obtener una rentabilidad neta de aproximadamente el 3% para el año 2006.
- Ganar preferencia de los clientes actuales, gracias a la calidad del servicio.

Por otra parte, con respecto a la competencia para la empresa se identifica la siguiente: Danaves, J & P Pollos, Miluc, Pollos Forero, La granjita y Jaime Hernández. Estos competidores son directos dado que en tamaño, producción y tipo de clientes que atienden son similares a los de Somos Colombia.

El desempeño de la empresa frente a estos competidores es superior en cuanto a calidad del servicio. Esto se evidencia por referencias de los mismos clientes, quienes en alguna ocasión han adquirido productos de la competencia y manifiestan la superioridad del servicio de Somos Colombia Ltda. (ver tabla 5)

Con referencia a los precios de venta, y los volúmenes de kilos de pollo el comportamiento es similar, pues cada una de estas empresas tiene una zona de trabajo diferente. (ver tabla 5)

En cuanto a las estrategias de marketing, no se establecen diferencias. Mediante observación se establece que cuentan con un vendedor y no manejan publicidad o algún tipo de promoción. (ver tabla 5)

Se asigna una calificación para algunas variables importantes en el mercado. Esta calificación se establece de 1 hasta 5, siendo 1 la calificación más inferior y 5 la calificación muy superior.

**Tabla 5 Análisis de la competencia**

Variable	SOMOS COLOMBIA	DANAVES	J&P POLLOS	MILLUC	POLLOS FORERO	LA GRANJITA	JAIME HERNANDEZ
<b>Calidad del producto</b>	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
<b>Idea de servicio</b>	5	4	4	4	3.5	3.5	4
<b>Precio</b>	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
<b>Comunicación</b>	3.5	3.5	3.5	4	3.5	4	3.5
<b>Logística</b>	3.5	4.0	3.5	4.5	3.5	4	3.0
<b>Promedio</b>	<b>4</b>	<b>3.9</b>	<b>4.1</b>	<b>4.1</b>	<b>3.7</b>	<b>3.9</b>	<b>3.7</b>

Fuente: Los autores con observación al mercado

Se da calificación de 3.5 para todos los proveedores en la variable precio debido a que este depende de lo que establezca el mercado, y no depende de cada proveedor, ni de la eficiencia de sus procesos productivos.

La calificación en cuanto a la calidad del producto es la misma, pues los proveedores que se manejan son los mismos para todos.

En cuanto a idea del servicio se destaca a Somos Colombia debido a que las demás empresas cuentan con propietarios o directivos sin formación en administración o temas relacionados. Los dueños o directores son tradicionalmente comerciantes.

En la variable calidad del producto, se determina la misma calificación para todos, tomando en cuenta que esta calidad se origina desde la crianza misma del pollo, y todas estas empresas se abastecen de los mismos proveedores, es decir, de avicultores de granjas aledañas a la ciudad de Bogotá.

Con respecto a la idea del servicio, no es sencillo establecer cual de estos hace mayor énfasis en el tema de servicio al cliente, pero se establecen estas calificaciones tomando en cuenta el criterio de algunos clientes que han hecho negociaciones con estas empresas, quienes proveen información pertinente al servicio.

Para el tema de la comunicación, se determina la calificación según se observan campañas de comunicación emanadas de estas empresas. Ninguna de ellas ejerce campañas agresivas o preactivas que les permitan acaparar mercado.

**Conclusiones sobre objetivos y estrategias de marketing.** Con base en lo anterior, se emanan las siguientes conclusiones:

La empresa tiene como política, buscar establecer relaciones de largo plazo con el cliente, para lo cual se esmera en la atención calida y eficiente.

Existen objetivos de ventas y rentabilidad que han permitido el crecimiento de la empresa.

Las estrategias de marketing para el logro de los objetivos definidos, han contribuido a que la empresa crezca y se consolide con buena imagen ante sus clientes actuales.

Los precios deben manejarse acordes con el mercado, de lo contrario se pierde competitividad. Por tal razón, se mantiene una estrategia de reducción de costos



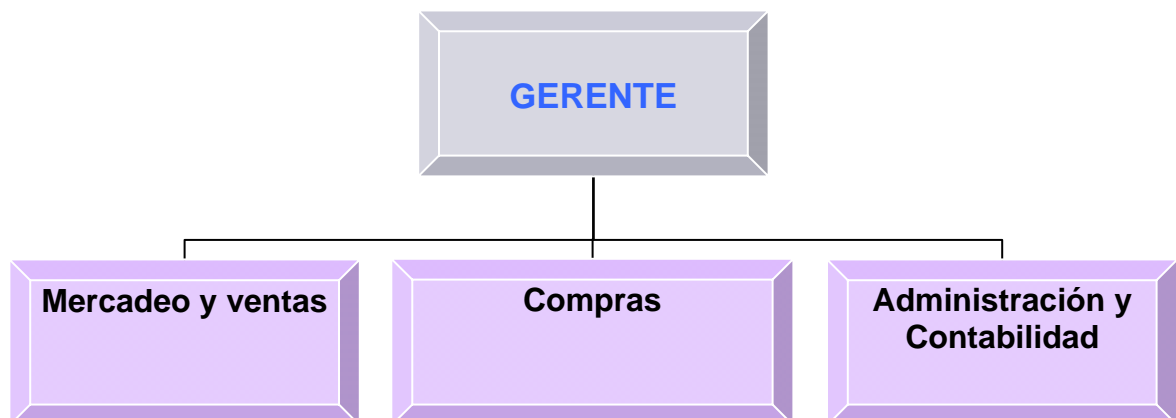
para que los precios no influyan tanto en el margen de utilidad.

La competencia presenta características similares en cuanto a calidad del producto, precio y logística. La diferencia radica principalmente en la idea de servicio.

## 8.2.2 Recursos organizacionales

■ **Estructura organizacional.** La empresa actualmente tiene una estructura organizacional sencilla, debido a que el volumen de clientes que atiende puede ser cubierto suficientemente por 8 personas:

Figura 1 Estructura organizacional “Somos Colombia”



Fuente: Gerencia de la empresa

■ **Administración del Talento humano.** La administración del talento humano es ejecutada actualmente por el gerente general, quien toma las decisiones en cuanto a contratación, capacitación y todo lo pertinente al área.

El personal de la empresa está distribuido de la siguiente manera:

1 Gerente general: Ejecuta labores de coordinación de actividades diarias, gestión de ventas y marketing, además del manejo de los recursos económicos.

1 Jefe de compras: Ejecuta las labores de negociación diaria con los proveedores, la cantidad a comprar y los precios de venta del día.

1 Jefe administrativo: Coordina labores de manejo de personal, coordina las labores de sacrificio y almacenamiento del producto.

3 Empleados de bodega: ejecutan las labores de selección y peso de los pollos, limpieza, empaque y almacenamiento.

1 Vendedora: Realiza labores de ventas, gestión de ventas, establece contacto directo con los clientes actuales y potenciales. Coordina los pedidos y las entregas del producto, al igual que los cobros.

1 Conductor: encargado de transportar los pedidos a los diferentes establecimientos.

Esto da un total de 8 empleados para cubrir ventas en las zonas de Bosa y Alamos en la Ciudad de Bogotá. Sin embargo, con estos mismos empleados se puede ampliar el tiempo de trabajo para cubrir otras zonas como por ejemplo FUNZA y aledaños.

La selección, contratación y capacitación del personal se hace directamente por la empresa, para lo cual cuenta con un proceso organizado y adaptado para tales fines.

- **Mercadeo y ventas**

***Ventaja competitiva de la empresa.*** La calidad en el servicio, la cual se expresa en la atención calida y la eficiencia en la entrega de los pedidos.

***¿Cómo los productos llegan al consumidor?*** Venta directa. Referencias de los clientes, dada la calidad y economía del producto.

***Promoción de ventas.*** Contacto directo

***Productos.*** Actualmente se comercializa exclusivamente pollo crudo en canal.

***Clientes clave.*** Los clientes actuales clave para la empresa son los asaderos y restaurantes de las zonas de Alamos y Bosa en la ciudad De Bogotá. No se busca tener clientes como Supermercados, hipermercados y minimercados dado que estos son abastecidos por grandes empresas como Campollo, Pollos Vencedor, Distraves, Pollos el Cacique y Pollo San entre otros.

- **Compras.** El producto se adquiere en granjas cercanas a la ciudad de Bogotá, específicamente en Municipios de clima templado. Allí se establece el contacto y negociación con los proveedores diariamente. La relación con los actuales proveedores es buena y existen lazos de confianza.

- **Recursos financieros.** La empresa presenta actualmente la siguiente situación financiera:

Tabla 6 Estado de resultados

<b>SOMOS COLOMBIA</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO</b>				
<b>2005-2006</b>				
	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>DIF.%</b>
<b>INGRESOS</b>				
Ingresos por ventas	1.508.787.000	1.100.736.000	408.051.000	37,07%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.508.787.000</b>	<b>1.100.736.000</b>	<b>408.051.000</b>	<b>37,07%</b>
<b>COSTOS</b>				
Costo de mercancía para la venta	1.329.169.500	963.144.000	366.025.500	38,00%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>1.329.169.500</b>	<b>963.144.000</b>	<b>366.025.500</b>	<b>38,00%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>179.617.500</b>	<b>137.592.000</b>	<b>42.025.500</b>	<b>30,54%</b>
<b>GASTOS</b>				
Sueldos y salarios	74.817.600	72.121.833	2.695.767	3,74%
Cesantías	6.234.800	6.010.153	224.647	3,74%
Dotación	399.484	230.000	169.484	73,69%
Aportes sociales	29.552.952	28.488.124	1.064.828	3,74%
Arriendo	4.200.000	3.840.000	360.000	9,38%
Transportes	6.428.004	3.486.000	2.942.004	84,39%
Servicios publicos	1.670.345	1.437.200	233.145	16,22%
Asesoría contable	3.600.000	3.360.000	240.000	7,14%
Suministros y papelería	483.215	235.428	247.787	105,25%
Diversos	981.001	710.259	270.742	38,12%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>128.367.401</b>	<b>119.918.997</b>	<b>8.448.404</b>	<b>7,05%</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>51.250.099</b>	<b>17.673.003</b>	<b>33.577.096</b>	<b>189,99%</b>
<b>Impuesto de Renta</b>	<b>19.731.288</b>	<b>6.804.106</b>	<b>12.927.182</b>	<b>189,99%</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>31.518.811</b>	<b>10.868.897</b>	<b>20.649.914</b>	<b>189,99%</b>

Fuente: Somos Colombia Ltda.

Del análisis horizontal se destacan los siguientes aspectos:

Crecimiento en ingresos del 37.07%

Crecimiento en la utilidad operacional del 30.54%

Aumento en las utilidades netas del ejercicio del 189,99%

Tabla 7 Balance general

<b>SOMOS COLOMBIA</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO</b>				
<b>2005-2006</b>				
	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>DIF.%</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja				
Bancos	52.227.676	37.085.055	15.142.621	40,83%
Cuentas por cobrar	1.836.400	2.425.300	-588.900	-24,28%
<b>Total activo corriente</b>	<b>54.064.076</b>	<b>39.510.355</b>	<b>14.553.721</b>	<b>36,84%</b>
<b>Activos fijos</b>				
Equipos	8.650.325	8.650.325	-	0,00%
Muebles y enseres	890.000	890.000	-	0,00%
Vehículos	16.000.000	16.000.000	-	0,00%
Depreciación acumulada	5.108.065	10.216.130	-	0,00%
<b>Total activos fijos</b>	<b>4.432.260</b>	<b>-675.805</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>58.496.336</b>	<b>38.834.550</b>	<b>19.661.786</b>	<b>50,63%</b>
<b>PASIVO</b>				
Cuentas por pagar	1.437.200	2.425.328	-988.128	-40,74%
<b>Total pasivos</b>	<b>1.437.200</b>	<b>2.425.328</b>	<b>-988.128</b>	<b>-40,74%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	25.540.325	25.540.325	-	0,00%
Utilidad/perdida del ejercicio	31.518.811	10.868.897	20.649.914	189,99%
<b>Total patrimonio</b>	<b>57.059.136</b>	<b>36.409.222</b>	<b>20.649.914</b>	<b>56,72%</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>58.496.336</b>	<b>38.834.550</b>	<b>19.661.786</b>	<b>50,63%</b>

Fuente: Somos Colombia Ltda.

La empresa debe mantener liquidez, pues tanto las compras como las ventas diarias se realizan de contado. En algunas ocasiones se otorga crédito pero este

no es superior a 5 días. Estas estipulaciones son dadas por el mercado de los pollos bajo las políticas de las centrales de Abastos.

En cuanto a cambios en los recursos, por ahora no hay probabilidades de cambio a nivel interno que afecten la empresa, siempre y cuando se mantenga el nivel de utilidades brutas.

Sin embargo, para la empresa es probable que se presenten los siguientes cambios en el entorno externo que podrían afectar sus actividades y recursos:

- Llegada de los cuartos traseros de Estados Unidos por cuenta del TLC, lo que puede generar sobreoferta del producto.
  
- Baja de precios por sobreoferta
  
- Aumento de las exportaciones de pollo hacia Venezuela como ha venido sucediendo los dos últimos años, lo que podría equilibrar en algo a la sobreoferta.

Estos aspectos pueden afectar los recursos de la empresa de la siguiente manera:

- Baja en ingresos por disminución en ventas a causa de los cuartos traseros (TLC). Esto generaría bajas en las utilidades y disminución de liquidez.
  
- Aumento en los ingresos por ventas si se aprovecha la oportunidad ofrecida por el TLC, importando los cuartos traseros y comercializándolos.

## **Conclusiones frente a los recursos actuales y proyectados**

La empresa cuenta con recursos de talento humano suficiente para abarcar mas mercado.

Se mantiene liquidez en el negocio dado que las negociaciones son diarias e implican compras y ventas de contado y en efectivo.

Existe buena relación con los proveedores actuales de los productos de la empresa. En este caso, granjas aledañas a la ciudad de Bogotá.

Existe buena relación con los clientes actuales, lo cual influye en la buena imagen de la empresa.

Los recursos de la empresa no presentan amenazas de orden interno, pero a nivel externo la firma del tratado de libre comercio puede influir en los recursos internos, bien sea de manera negativa si no se participa en el mercado con productos importados, o de manera positiva si se participa en el.

**8.2.3 Aspectos culturales estructurales actuales y proyectados.** La cultura de la empresa denota aspectos como:

**Tabla 8 Aspectos culturales y estructurales**

Cultura y estructura	Aspecto positivo o negativo
Ambiente de confianza entre los tres socios de la empresa.	Es positivo por que no se generan conflictos en la toma de decisiones. Es negativo si se excede la confianza y se presentan abusos de poder.
Adecuado y controlado manejo de los recursos financieros.	Positivo por que existe control interno adecuado. Esto garantiza la seguridad de los recursos financieros.
Es una política mantener permanente liquidez del negocio dado que las compras deben ser de contado y a diario.	Positivo por que se dispone permanentemente de recursos para invertir en mercancía. Se presentan pérdidas por que no da tiempo de recuperarlas.
Con los proveedores se mantiene confianza para las negociaciones, pero en ningún caso de otorgan créditos.	Positivo por que una buena negociación de precios puede favorecer las utilidades.
	Positivo por que se estrechan relaciones a largo plazo.

Fuente: Gerencia Somos Colombia.

En la empresa no se identifican luchas por el poder o políticas que afecten las actividades de marketing.

La función de marketing en la empresa es ejecutada por sus tres socios y la vendedora. Por ser una microempresa no se maneja departamento de marketing. Las estrategias son de venta directa y sin estudios previos del mercado. Otra estrategia es estrechar relaciones de amistad con los clientes.

El mercado al cual se dirige la empresa actualmente son los restaurantes y



asaderos de la ciudad de Bogota. Este mercado a su vez está influenciado por el consumidor final. Según se ha observado, la tendencia en la decisión de compra de estos establecimientos es la calidad y especialmente el precio.

Bajo las anteriores características del mercado, la organización no se ha planteado una estrategia marketing que impulse sus ventas y a su vez influya en un mejor desempeño de la empresa.

En cuanto a los aspectos positivos y negativos relacionados con la motivación de los empleados, estos se encuentran motivados mas por la estabilidad laboral que se les ofrece que por que se hagan gestiones o campañas de motivación. Esto por que la empresa no ha considerado que una campaña de motivación sea relevante el desempeño del negocio.

Se destaca que la vendedora recibe un buen salario y aparte comisiones por las ventas. Esto ha influido en que las ventas sean permanentes y se cuente con un grupo de clientes estable.

Por otra parte, tres de los ocho empleados de la empresa son los socios de la misma, y por tal razón existe motivación suficiente para hacerla crecer y sostenerla en el mercado.

Los demás empleados son operativos, y no influyen en el crecimiento de las ventas o el decrecimiento de estas.

### **Conclusiones frente a los aspectos culturales y estructurales:**

La empresa maneja un ambiente de confianza tanto entre socios como entre empleados.

No se presentan luchas internas por el poder.

No se maneja departamento de Marketing, por lo que las gestiones pertinentes son realizadas por los socios y directores.

La principal estrategia de marketing es la venta directa y el mercado al cual se dirige el producto son los asaderos y restaurantes de la ciudad de Bogotá.

Los empleados de la empresa no influyen en las ventas y el marketing de la empresa.

### **8. 3 ENTORNO DEL CLIENTE**

**8.3.1 Clientes actuales y potenciales.** Los clientes actuales del producto son los restaurantes y asaderos de pollo en la ciudad de Bogotá, especialmente los ubicados en la zona de Bosa y Alamos. Entre las características mas relevantes de estos clientes se encuentran:

- Se trata de establecimientos pequeños con nombres comerciales poco conocidos. Por ejemplo, el asadero de barrio “la brasita” que es diferente de kokorico o Frisby.
- En algunas ocasiones estos asaderos cuentan con sucursales en el mismo barrio o en barrios distintos.
- Están en su mayoría ubicados en la zona comercial de los diferentes barrios.
- Los asaderos se encuentran mayormente en los barrios de los estratos 2 y 3 de la ciudad.

- Sus dueños son comerciantes empíricos sin mayor preparación académica en la mayoría de casos.

Los clientes potenciales, son los mismos asaderos y restaurantes de características similares a las mencionadas, solo que ubicados en diferentes zonas. Para el caso de la empresa, se buscará abarcar clientela en la zona de FUNZA y aledaños, tomando en cuenta la cercanía con Bogotá y el alto comercio de estos pueblos.

Como parte del análisis del entorno del cliente potencial, se realizó una investigación de mercados con asaderos y restaurantes de la zona de Funza y aledaños, a fin de determinar las necesidades e interés por el producto.

**Figura 2 Fotos de asaderos y restaurantes clientes potenciales de la empresa**



Fuente: Fotografías de los autores

De este estudio se destacan los siguientes aspectos:

**8.3.2 Estudio de mercados.** Se realiza un estudio de mercados en la zona de FUNZA y alrededores así:

■ **Muestra para el estudio:** Para definir la muestra, se aplica la siguiente fórmula:

Población 59.453 habitantes

1098 establecimientos de comercio y servicios

Restaurantes y asaderos 548

Z margen de confiabilidad de la encuesta 90%

e error de estimación 10%

S desviación estándar 0.5

N población total 358 restaurantes y asaderos

no primera aproximación si la población fuera infinita

n Tamaño de la muestra

Entonces

$no = (Z^2 S^2) / e^2$

$no = (1.96)^2 (0.5)^2 / (0.10)^2$

$no = (3.8416) (0.25) / (0.01)$

$no = 0.9604 / 0.01$

$no = 96.04$

$n = no / (1 + no/N)$

$n = 96.04 / (1 + 96.04/358)$

$n = 96.04 / 1.268$

$n = 75.74$

n 76

De esta manera, se establece encuestar a 76 propietarios o administradores de Asaderos y restaurantes de la zona de Funza y alrededores.

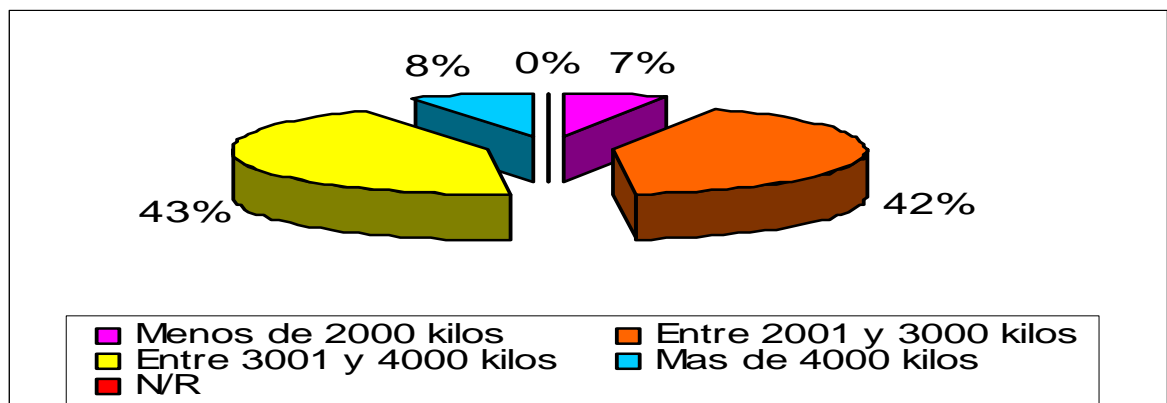
Se aplica una encuesta (ver anexo 1) a 76 establecimientos entre asaderos y restaurantes. Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 9 Cantidad de pollo que se compra mensualmente**

1. ¿La cantidad de pollo que usted compra mensualmente entre los siguientes rangos?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 2000 kilos	5	6,58%
Entre 2001 y 3000 kilos	32	42,11%
Entre 3001 y 4000 kilos	33	43,42%
Mas de 4000 kilos	6	7,89%
N/R	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta

**Grafico 2 Cantidad de pollo que se compra mensualmente**



Fuente: Encuesta

Un 43% de los asaderos compra mensualmente entre 3001 y 4000 kilos de pollo, un 42% de los encuestados responde que en el mes compra entre 2001 y 3000 kilos de pollo, un 8% compra mas de 4000 kilos de pollo y un 7% final compra menos de 2000 kilos de pollo al mes, en conclusión se fija que la demanda de

carne de pollo es notable y constante mensualmente entre 2000 y 4000 kilos en la gran mayoría de asaderos de la zona.

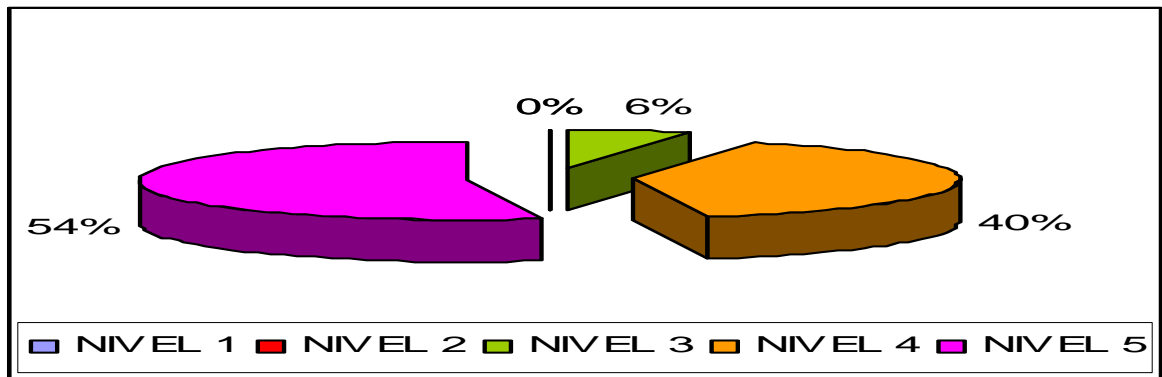
**Tabla 10 Nivel de importancia de los aspectos tomados en cuenta para la compra del producto**

2. Al elegir el pollo que compra a sus proveedores ara distribuir preparado en su establecimiento, de 1 a 5 siendo 1 la más baja calificación y 5 la mas alta ¿Qué importancia da a los siguientes aspectos?						
	1	2	3	4	5	TOTAL
Calidad del producto	0	0	0	23	53	76
Cumplimiento y seriedad del proveedor	0	0	0	38	38	76
Atención que recibe el proveedor	0	0	4	36	36	76
Precio	0	0	12	22	42	76
Condiciones de pago	0	0	0	38	38	76
Presentación del producto	0	0	12	27	37	76
N/R	0	0	0	0	0	0
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>184</b>	<b>244</b>	<b>456</b>

Fuente: Encuesta

IMPORTANCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NIVEL 1	0	0,00%
NIVEL 2	0	0,00%
NIVEL 3	28	6,14%
NIVEL 4	184	40,35%
NIVEL 5	244	53,51%
<b>TOTAL</b>	<b>456</b>	<b>100,00%</b>

**Grafico 3 Nivel de importancia de los aspectos tomados en cuenta para la compra del producto**



Fuente: Encuesta

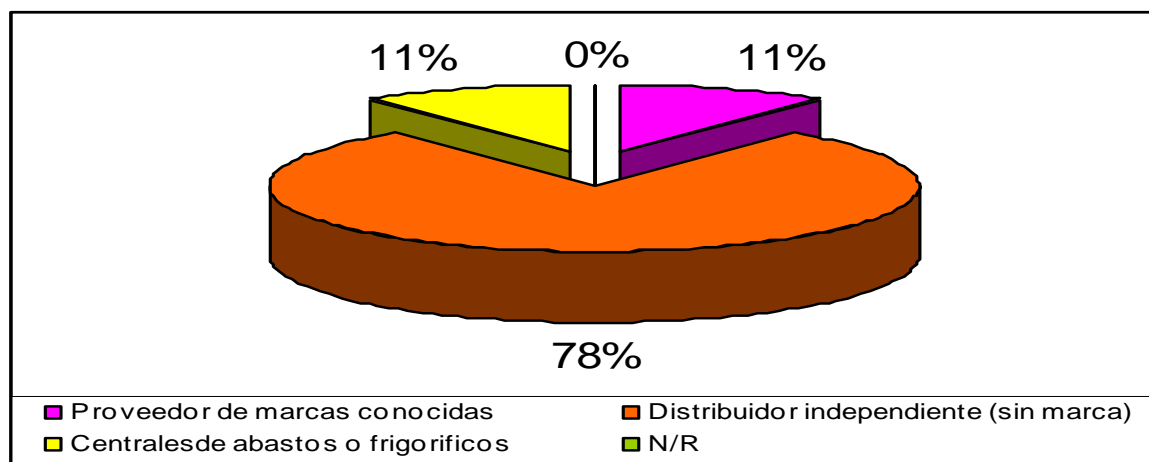
El 54% de los encuestados dio un nivel de importancia de 5 a todas las opciones, un 40% dio un nivel 4 de importancia, un 6% dio un nivel 3 de importancia en cada una de las opciones, es decir que la mayoría de las personas encuestadas tienen criterios definidos acerca de los factores de influencia en el momento de comprar la carne del pollo para sus establecimientos. La calidad y el precio son los factores de mayor influencia.

**Tabla 11 Lugares donde se adquiere el producto**

3. ¿Dónde prefiere comprar el pollo que vende en su establecimiento?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Proveedor de marcas conocidas	8	10,53%
Distribuidor independiente (sin marca)	60	78,95%
Centrales de abastos o frigoríficos	8	10,53%
N/R	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta

**Grafico 4 Lugares donde se adquiere el producto**



Fuente: Encuesta

Un 78% de los establecimientos encuestados responden que prefieren comprar el pollo de un distribuidor independiente, un 11% de un proveedor de marcas

conocidas y un 11% final lo hacen de las centrales de Abastos. De esto se deduce que los administradores o dueños de los establecimientos no están acostumbradas a dejarse influenciar por marcas, por tanto no se pueden establecer estrategias de marca.

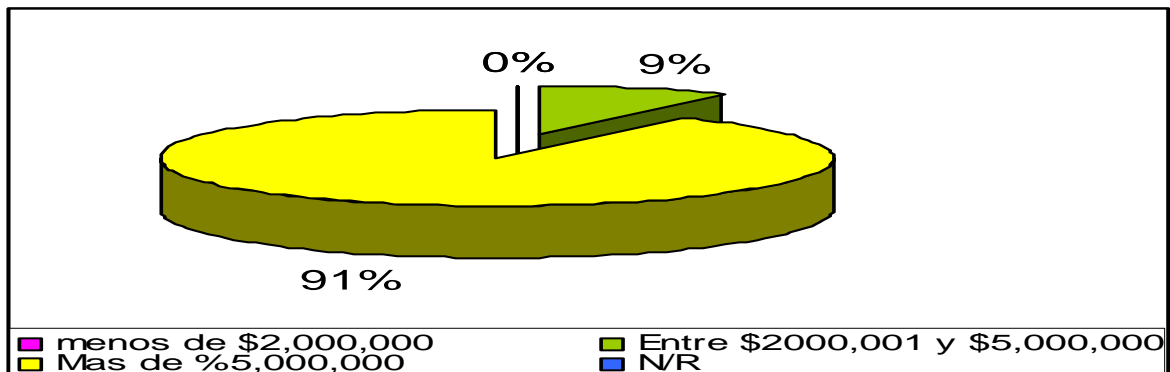
Por otra parte, la preferencia por un distribuidor independiente se da por que pueden negociar los precios, y estos les llevan el producto hasta el establecimiento.

**Tabla 12 Cantidad que se destina al mes para la compra del producto**

4. ¿Qué cantidad de dinero destina para la compra de pollo mensualmente?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
menos de \$2,000,000	0	0,00%
Entre \$2000,001 y \$5,000,000	7	9,21%
Mas de %5,000,000	69	90,79%
N/R	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta

**Grafico 5 Cantidad que se destina al mes para la compra del producto**



Fuente: Encuesta

El 91% de los encuestados respondió que gasta mensualmente más de 5.000.000\$ y un 9% entre \$2.000.001 y \$5.000.000.

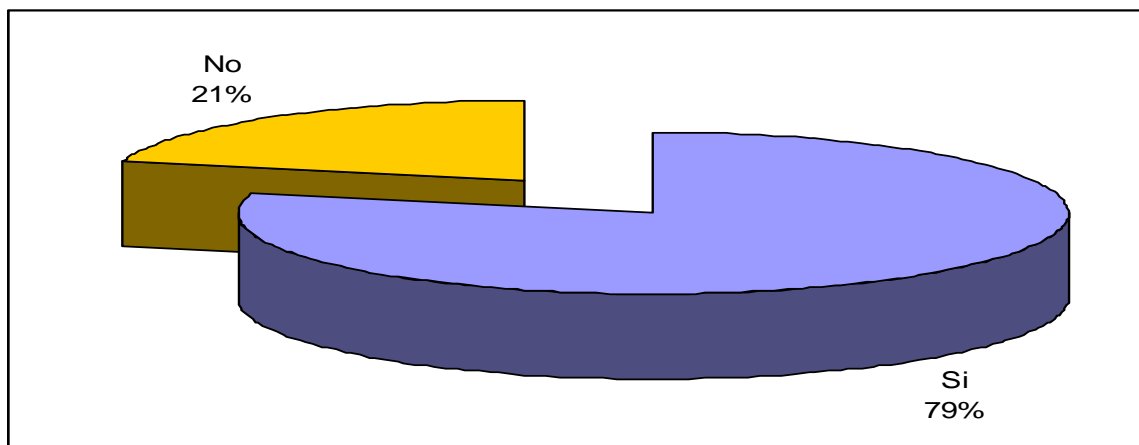


**Tabla 13 Importancia del apoyo del proveedor**

5. ¿considera importante para el incremento en sus ventas que su proveedor lo apoyara?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	60	78,95%
No	16	21,05%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta

**Grafico 6 Importancia del apoyo del proveedor**



Fuente: Encuesta

La mayoría de los encuestados, 79%, considera que es importante que los proveedores los apoyen para el incremento de sus ventas. Un 21% responde de manera negativa.

### **Conclusiones**

Los asaderos consumen grandes volúmenes de pollo, lo que representa un mercado activo y permanente.

Los propietarios de los asaderos prefieren adquirir el producto a los distribuidores que los visitan, pues tienen la posibilidad de negociar el precio y además les llevan el producto hasta el establecimiento.

Los clientes actuales y potenciales son asaderos pequeños y restaurantes de barrio de la ciudad de Bogotá y Funza.

Los consumidores finales del producto son las personas que asisten a comer en estos asaderos y restaurantes.

Quienes influyen en la decisión de compra de los productos, en el caso de los clientes actuales y potenciales (asaderos y restaurantes) son los consumidores finales.

El consumo de los clientes finales del producto está determinado por la “satisfacción personal”.

**8.3.3 ¿Qué hacen los clientes con los productos?.** El consumo de pollo en estos establecimientos, por parte del consumidor final, es por satisfacción personal y/o como actividad recreativa. El cliente asiste a un asadero invitado o invitando a alguien la mayoría de veces. Cuando asiste solo o a compartir con amigos y familiares, la motivación generalmente es un “antojo” a satisfacer.

El establecimiento compra el pollo crudo para mantener suficientes unidades para la venta y transformar el producto según el menú que ofrezca el sitio.

Las cantidades varían según las ventas del establecimiento. En promedio, un asadero de barrio puede vender 70 unidades de pollo en día hábil, lo que equivale a 100 kilos de pollo aproximadamente. Los días viernes, sábado, domingos y festivos el consumo se cuadruplica, alcanzando la venta de entre 100 y 150 unidades de pollo al día. Esto equivale a 140 o 210 kilos de pollo.

El cliente de la empresa, propietario del establecimiento, no exige, o no necesita combinación del producto.

El consumidor final si puede combinar con: papa en diferentes presentaciones, arroz, plátano, ají, arepa y gaseosa.

Para el comprador Asadero o restaurante, no existen productos complementarios.

### **Conclusiones:**

Los clientes actuales y potenciales usan el producto para procesarlo y venderlo a un consumidor final. En este caso asarlo, fritarlo o prepararlo en broaster.

**8.3.4 ¿Dónde adquieren los clientes el producto?.** Los clientes restaurantes y asaderos adquieren los productos directamente de los distribuidores que los visitan a diario. La empresa realiza un recorrido y hace llamadas a diario a los clientes. Estos hacen sus pedidos y se les debe despachar antes de las 10.30 am. En las tardes se hace el recorrido de la cobranza para recaudar las ventas del día.

De hecho, la empresa es un intermediario de la venta de pollo. Se compra el pollo en pie (vivo) y se sacrifica para venderlos a asaderos y restaurantes quienes a su vez lo procesan y venden al consumidor final. Existen otros intermediarios que realizan actividades similares a las de la empresa.

La adquisición de pollo de los clientes puede aumentar en los almacenes de cadena que muchas veces ofrece precios muy por debajo de los ofrecidos por la empresa y otras empresas intermediarias.

### **Conclusiones:**

Los productos son adquiridos por los clientes, de los distribuidores que visitan a diario sus negocios.

La negociación es de contado y en efectivo el mismo día en que son adquiridos los productos.

**8.3.5 ¿Cuándo compran los clientes los productos?.** Las temporadas de adquisición del producto en los asaderos y restaurantes aumenta unos días antes de fin de semana. Es decir, entre los días jueves y viernes se abastecen para los sábados, domingos y festivos si es el caso.

También en temporada navideña aumenta el consumo de pollo en asaderos y en menor grado en las épocas de pago de prima de servicios en las empresas, que es generalmente para el mes de junio y diciembre.

La venta de pollo en canal no es estacionaria. Si existe un notable aumento en las ventas en la temporada navideña, pero en términos generales es estable todo el año.

La empresa no realiza actividades de promoción del producto. Esto por que aún no se ha generado una cultura de implementación de estrategias de marketing que impulsen las ventas.

Si se tuviesen implementadas estrategias de promoción, las ventas se podrían ver favorecidas tomando en cuenta que ninguno de los competidores de la empresa realiza estas actividades.

Los hábitos de consumo del producto si se ven afectados por el entorno social. Es así, como los asaderos y restaurantes ubicados en los estratos mas altos de la ciudad, adquieren el pollo en grandes empresas como El vencedor, Distraves, pollo San o cualquiera de nombre y garantía de calidad en los procesos. Aunque muchas veces estos pollos son de mas alto precio, los establecimientos de estos estratos lo transfieren en los precios al consumidor final, por tanto no se ven

afectados.

### **Conclusiones:**

Las compras de los clientes aumentan en fin de semana, en temporada navideña y a mediados del año (junio mas exactamente).

A pesar de épocas con mayores ventas, estas no son estacionarias, por lo que todo el año el volumen de compras es constante.

La empresa no tiene diseñadas e implementadas estrategias de promoción para el producto.

#### **8.3.6 ¿Por qué y como compran los clientes el producto?**

Los clientes restaurantes y asaderos seleccionan los productos de la empresa por las siguientes razones:

- *Atención amable y oportuna.* Se entregan los pedidos puntualmente y se mantienen relaciones amistosas con los clientes.
- **Precio.** Los precios deben ser acordes con los del mercado, y en lo posible mas bajo para que el establecimiento maximice sus utilidades.
- **Calidad.** El pollo de la empresa es de buena calidad y sabor, pues para esto la empresa cuenta con proveedores que ofrecen estas garantías.

El pollo en canal ofrece las siguientes características:

- Se trata de pollo crudo listo para ser preparado.

- El producto es fresco todos los días. Rara vez se conservan inventarios en los cuartos fríos.
- El tamaño de todos los pollos debe ser uniforme, pues en los asaderos especialmente, es una característica que los pollos tengan tamaño similar, de lo contrario el consumidor final se sentiría afectado.

Las necesidades que se satisfacen en los asaderos y restaurantes es mantener disponibles unidades para la venta en todo momento, y que estos pollos se mantengan frescos y de buen sabor en beneficio del consumidor final.

También que los precios sean tan favorables que sus utilidades se maximicen, pues aunque los precios del pollo en canal varían diariamente, los precios del pollo en asaderos y restaurantes debe ser estable, más aún cuando existe tanta competencia entre ellos.

La empresa satisface las necesidades del cliente en cuanto a la disponibilidad de unidades y la frescura del producto, pero los precios no es posible mantenerlos estables dado que se depende totalmente de lo que determine el mercado del día, el cual se ve afectado por la sobreoferta (baja precios) o la escasez (sube precios).

La forma de pago es en efectivo y se realiza el mismo día en que se hace la venta. La empresa vende su producto muy temprano en las mañanas, lo distribuye hacia media mañana y en las tardes se realiza el recorrido de cobros. Estas formas y políticas de pago son establecidas por el sector, para los pequeños distribuidores y las centrales de abastos.

Los clientes, aunque estrechan lazos de amistad con la empresa realmente compran de manera transaccional, es decir, con base en el precio.

### **Conclusiones:**

Los factores de decisión que influye en la compra del producto son la calidad y el precio.

La necesidad que se satisface en los restaurantes y asaderos es tener disponibles unidades del producto para ser transformadas y venderlas.

Es un requisito importante para el cliente que el producto esté fresco, pues de esto depende la calidad que se le ofrece al consumidor final.

**8.3.7 Clientes potenciales del producto.** Se determina como clientes potenciales a los asaderos y restaurantes de la zona de FUNZA y alrededores. Estos clientes potenciales actualmente no adquieren los productos de la empresa por que la empresa aún no ha hecho gestión de ventas en esta zona, por tanto no se conoce a la competencia, ni los precios que se ofrecen en la zona, y tampoco las tendencias de los clientes para diseñar estrategias de marketing.

Las necesidades básicas de estos clientes potenciales son las mismas de los clientes actuales de la empresa, es decir, el estar abastecidos para preparar y vender el producto al consumidor final, mantener pollo fresco para ofrecerle al cliente y obtener un precio que maximice sus utilidades.

### **Conclusiones:**

Se determina que las necesidades básicas de los clientes potenciales son las mismas de los clientes actuales, es decir, necesitan mantener unidades disponibles para su transformación y ofrecerlas al consumidor final. El factor de decisión de compra igualmente es calidad y precio.

## 8.4. ENTORNO EXTERNO

**8.4.1 Presiones competitivas.** Mediante observación y la experiencia adquirida en el mercado, se logró establecer que los principales competidores de SOMOS COLOMBIA Ltda., son los siguientes:

**Tabla 14 Competidores de Somos Colombia Ltda...**

	COMPETIDORES DE MARCA	COMPETIDORES DE PRODUCTO	COMPERIDORES GENERICOS	COMPETIDORES DE PRESUPUESTO
SACRIFICIO DE POLLO EN PIE			Jaime Hernandez	
COMERCIALIZACION DE POLLO EN CANAL	No se determina	Danaves J&P pollos Pollos Milu Jaime Hernandez	Danaves J&P pollos Pollos Miluc Pollos Forero	Danaves J&P pollos Pollos Milu Jaime Hernandez Pollos Forero

Fuente: Sondeo del mercado

Las características de estos competidores son:

**Tabla 15 Características de los competidores**

Nombre	Tamaño	Crecimiento	Estrategias	Mercado meta
Danaves	Microempresa	Mantiene estabilidad, no se establece un crecimiento en ventas, cada uno maneja una zona distinta. El numero empleados varia entre 7 y 12.	Venta directa, Negociación de precios	Asaderos, restaurantes y famas
Pollos Muluc	Microempresa			
Pollos Forero	Microempresa			
Jaime Hernández	Microempresa			

Fuente: Sondeo del mercado



	<b>Danaves</b>	<b>Pollos Miluc</b>	<b>Pollos Forero</b>	<b>José Hernández</b>
<b>Semejanza</b>	Conocida entre los asaderos y restaurantes	Buen servicio al cliente	Conocida entre asaderos y restaurantes	Buen servicio, capacidad de negociación
<b>Diferencias</b>	Ninguna relevante	Ninguna relevante	Ninguna relevante	Ninguna relevante
<b>Ventajas competitivas</b>	Ninguna relevante, se manejan estrategias y políticas similares dadas las condiciones del mercado			
<b>Deficiencias</b>	Presentación común	Presentación común	Presentación común	Presentación común
<b>Posicionamiento</b>	No se determina	No se determina	No se determina	No se determina
<b>Precios</b>	Acordes con el mercado	Acordes con el mercado	Acordes con el mercado	Acordes con el mercado
<b>Promoción</b>	No realizan	No realizan	No realizan	No realizan
<b>Distribución</b>	Personalizada	Personalizada	Personalizada	Personalizada

Si la empresa implementa estrategias de marketing para ganar mayor mercado, los competidores podrían tener la siguiente reacción:

- Diseñar e implementar estrategias para contrarrestar a las de la empresa
- Aumento de la rivalidad por lo que podrían buscar usar estrategias desleales como por ejemplo desprestigiar la imagen de la empresa.
- Manipulación de precios dejándolos por debajo de los de SOMOS COLOMBIA para ganarse el mercado.

Imitar las estrategias de marketing diseñadas para la empresa.

SOMOS COLOMBIA Ltda. debe estar preparada para cualquiera o todas estas reacciones de la competencia.

### **Conclusiones:**

Se identifican 4 competidores directos para la empresa, los cuales ofrecen sus productos al mismo tipo de clientes (asaderos y restaurantes). La presentación del

producto es similar (sin marca ni empaque), los precios son acordes con los del mercado, no realizan campañas de promoción, la venta es directa y la distribución personalizada.

Ninguno de los competidores está en capacidad de manipular el precio de los productos, ni tiene fuerte influencia en el mercado.

Ningún competidor diseña y ejecuta actividades de promoción de ventas.

**8.4.2 Crecimiento y estabilidad económicos.** Según la Cámara de Comercio<sup>38</sup>, entre las regiones de América Latina, Bogotá - Cundinamarca es una de las más importantes en cuanto a producto interno bruto (US \$23.297 millones en el 2006), superando a ciudades como Caracas, Curitiba y Brasilia. Produce aproximadamente el 9% del PIB de la Comunidad Andina y supera a economías como la de Uruguay, Costa Rica, Bolivia o Paraguay.

En Bogotá y Cundinamarca viven 6,5 millones de personas (el 21% de la población colombiana), lo cual revela la importancia del mercado potencial para la realización de inversiones productivas y la ubicación estratégica de negocios. Así mismo, es la región con mayor contribución (27,5%) al PIB nacional, cifra que es superior a la participación de Antioquia (15%) y Valle del Cauca (11%). Así mismo, en la región se localizan 235.000 empresas, el 31% de las existentes en el país. Como resultado, Bogotá y Cundinamarca concentran más del doble de las empresas existentes en Antioquia y aproximadamente tres veces más que las del Valle del Cauca.

En Bogotá se encuentran localizadas cerca de 5043 de las multinacionales que operan en el país, lo cual convierte a la región en el centro de gestión más

---

<sup>38</sup> COLOMBIA. CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Balance de la economía de la región Bogotá-Cundinamarca. 2006. p-5

importante para este tipo de empresas.

Las ramas de actividad económica que evidenciaron un mayor dinamismo en el 2006 en relación con el 2005 fueron la construcción (12.1%), seguida del comercio, reparación, restaurante y hoteles (9.4%) y servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (8.4%); las ramas de actividad económica menos dinámicas fueron explotación de minas y canteras (2.4%), agropecuario, silvicultura, caza y pesca (2.8%) y electricidad, gas y agua (3.2%), estos sectores menos dinámicos crecieron por debajo del Producto Interno bruto.<sup>39</sup>

La región se caracteriza por tener la estructura productiva más diversificada del país, y al igual que las principales regiones del mundo, con tendencia a la terciarización: según las cuentas nacionales departamentales del DANE para el 2006, las actividades de servicios contribuyen con el 70% del total del PIB de la región. El sector servicios incluye una amplia gama de actividades tradicionales (servicios inmobiliarios, sociales y comunitarios, entre otros) y avanzadas como telefonía y software. El sector industrial es el segundo en participación en el PIB de la ciudad (17%): entre las principales ramas de la actividad industrial se encuentran la producción de alimentos, bebidas y tabaco, productos químicos, confecciones y textiles y productos de cuero y la cadena metalmecánica, entre otras.<sup>40</sup>

En el 2006, al igual que lo ocurrido en la nación, la economía de Bogotá y Cundinamarca registró un crecimiento importante: en ese año, la región creció 3,95%, cifra similar al registro de Colombia (3,96%).

Entre los factores favorables para el mejor desempeño de la actividad productiva en la región se destacaron: la reducción en la inflación; el crecimiento en

---

<sup>39</sup> Ibid, P-5

<sup>40</sup> Ibid, p-6

actividades productivas como construcción, sector financiero e industria; la estabilidad de las finanzas públicas distritales; y las grandes inversiones realizadas en servicios públicos y domiciliarios en la región.<sup>41</sup>

Se espera que en el 2005, la tendencia en la región se vea reforzada por el mayor dinamismo registrado en la economía nacional en conjunto (al tercer trimestre de 2005, Colombia registraba un crecimiento anual del 5,1%), por los grandes avances registrados en materia de seguridad y por las mejores condiciones para la inversión en proyectos productivos. Además, la reactivación de la demanda externa en Venezuela y Ecuador y el buen comportamiento de las ventas al mercado de Estados Unidos contribuyeron al crecimiento de las exportaciones, en especial las de la industria.<sup>42</sup>

■ **Desempeño del sector Pecuario.** De acuerdo el DANE para el 2006 el sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca creció en 2.78% anual, marcados principalmente por el crecimiento de pescado y otros productos de la pesca (4.00%), productos agrícolas con un crecimiento de 3.54%, café descafeinado sin tostar con un crecimiento de 2.13%, animales vivos y productos animales con un crecimiento de 2.19% y productos de silvicultura y extracción de madera 2.19%.

■ **IPC.** La variación mensual del IPC total a diciembre de 2006 fue de 0.07; la variación mensual del IPC total en noviembre de 2006 fue de 0.39 superior en 0.39 en relación con la variación mensual de noviembre de 2005 (0.0%).

En cuanto al comportamiento de año corrido para 2006 fue de 4.72% fue superado por alimentos 6.42%, transporte 5.21% y educación 4.80%. Los grupos que presentaron una variación menor al IPC total fueron vestuario (0.01%), esparcimiento (1 %), otros gastos (3.91%), vivienda (4.41%) y salud (4.34%).

---

<sup>41</sup> Ibid, p-7

<sup>42</sup> Ibid, p-7

El IPC para el transporte publico presentó una variación anual 5.74% en relación con octubre de 2005, para el mismo período la variación anual bebidas alcohólicas y tabacos (1.45%), frutas (19.3%), lácteos, grasas y huevos (1.00%), vestuario (-0.09%) y calzado (1.03%).

## ■ Comercio

Tabla 16 Exportaciones agropecuarias

<b>Exportaciones Agropecuarias y Agroindustriales</b>				
<b>Miles de dólares Fob</b>				
<b>Grupo Comercial</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006 (Julio.)</b>	<b>Crecim.(%)</b>
CAN	573,997	670,252	418,448	16.8%
Venezuela	301,042	390,477	475,438	29.7%
Ecuador	83,268	112,180	118,369	34.7%
Perú	52,378	108,014	111,280	106.2%
Bolivia	6,098	7,065	10,933	15.9%
MERCOSUR	7,970	6,459	8,085	-19.0%
NAFTA	1,426,944	1,847,846	1,123,524	29.5%
Estados Unidos	1,495,140	2,064,864	2,037,245	38.1%
MCCA	14,167	13,982	8,481	-1.3%
UE 15	864,623	1,177,091	679,591	36.1%
<b>TOTAL MUNDO</b>	<b>3,738,608</b>	<b>5,356,015</b>	<b>5,351,540</b>	<b>43.3%</b>

Fuente: Cálculos Observatorio Agrocadenas con base en información DANE-DIAN

Las exportaciones del sector agropecuario y agroindustrial ascendieron a 5.356.015 de dólares en el 2006, presentaron un crecimiento de 43.26% en relación al 2005. La participación del sector agropecuario fue de 59.25% mientras que la participación del sector agroindustrial fue de 40.74% en el total de las exportaciones.

El comportamiento del sector agropecuario y agroindustrial en cuanto a las exportaciones fue significativo a pesar de la apreciación del peso colombiano. En el 2006 el 38.5% de las exportaciones agropecuarias y agroindustriales se dirigieron a Estados Unidos, destino que creció 38.10% en relación con el 2005. En

cuanto al destino por bloques comerciales se destaca NAFTA con una participación de 34.50% y UE-15 (22%).

Las importaciones del sector agropecuario disminuyeron en -0.8% en el 2006, la disminución de los cultivos transitorios no fue tan significativa, en cambio los cultivos permanentes presentaron un decrecimiento de 16.9 puntos porcentuales. Algunos productos que crecieron en volumen de importaciones en el 2006 fueron café, frijol, cacao, maní, coco, banano, maíz, cebada, entre y algunos productos que disminuyeron en el volumen de importaciones fueron azúcar, aceite de palma, algodón, papa, tabaco rubio.

En el 2006 la balanza comercial del sector agropecuario y agroindustrial registró superávit de 2.566.183 de dólares, con un crecimiento de 66 % en relación con el 2005 debido a la mayor dinámica de crecimiento del valor de las exportaciones frente a las importaciones principalmente jalónada por el sector agroindustrial.

El comercio total del sector agropecuario y agroindustrial ha venido en una recuperación ascendente desde el año 2001, en comparación 2006 a 2001 el crecimiento del comercio total en miles de dólares ha sido de 45.6%.

Los resultados económicos observados para el año 2006 ratifican la prolongación del proceso de recuperación económica que se venía gestando en el país desde el año 2003. Los fundamentales macroeconómicos continúan evolucionando favorablemente, mejorando la confianza, fortaleciendo el dinamismo de la inversión e impulsando el crecimiento del Producto Interno Bruto.

Los más recientes indicadores del sector productivo reflejan un crecimiento de la confianza de los industriales para ejercer su actividad y un notable progreso en su

desempeño.<sup>43</sup>

Estas percepciones las obtienen de las informaciones de prensa y otros medios de comunicación como radio y televisión.

En cuanto al poder y patrones de compra se determina lo siguiente:

El poder de compra de los clientes de SOMOS COLOMBIA Ltda. depende de sus ventas en los establecimientos que poseen. En términos generales se puede decir que existe un alto nivel de compra debido a que las ventas en estos establecimientos se realizan de contado, y la mayoría de veces en efectivo, lo que garantiza disponibilidad de recursos para la compra del pollo.

Además, se destaca que en establecimientos como los Asaderos, se depende enteramente del producto para poder desarrollar sus actividades.

El patrón de compra del mercado meta es el siguiente:

Adquisición diaria del producto para mantener un stock fresco.

Pagos de contado

Mayor volumen de pedidos en días previos a fin de semana (jueves y viernes)

Lo anterior obedece principalmente a que las políticas del mercado son establecidas de esa manera (por ejemplo los pagos de contado). También por que los volúmenes de ventas cambian en fines de semana.

### **Conclusiones:**

Las percepciones propias por la experiencia en el mercado, se determina una actitud positiva de los clientes respecto a la economía Bogotana. Califican al

---

<sup>43</sup> COLOMBIA. ASOBANCARIA. Opt. Cit.p-2

gobierno como “bueno” en muchos sentidos y esperan que siga mejorando la situación económica. Sin embargo, el TLC no arroja muchas esperanzas para la producción del sector pecuario.

El poder y capacidad de compra de los clientes de la empresa está influenciado por los consumidores finales.

**8.4.3 Tendencias políticas.** “Ruina para el sector avícola, agonía para el porcícola y pérdidas inmensas para el lechero y el de carne de res es lo que les aguarda a los productores colombianos una vez entre en vigencia el TLC con Estados Unidos, afirmó el senador Jorge Enrique Robledo en la Comisión Quinta durante el debate sobre el impacto del Tratado en el sector pecuario.

La más inmediatamente perjudicada será la avicultura, que emplea a 250 mil personas en 300 municipios, pues se acordó desgravación inmediata para los cuartos traseros troceados, para la carne de pollo deshuesada mecánicamente y para la carne sin pellejo, en tanto que a los cuartos traseros sazonados quedaron con arancel de 70%, insuficiente para protegerlos. Fenavi, el gremio de los avicultores, abraza toda la razón cuando afirma que el TLC avícola es “un engaño para Colombia”.<sup>44</sup>

Sin embargo, tomando en cuenta que el sector es uno de los de mayor riesgo, respecto a los cuartos traseros se plantean las siguientes estrategias:

Para los cuartos traseros de pollo frescos se negoció partir la desgravación de un arancel base de 164.4% y llevarla a cabo en 18 años con 5 años de gracia.

---

44 ROBLEDOS, Jorge Enrique. El TLC le va a causar pérdidas descomunales al sector pecuario. Boletín de prensa 2006. Disponible en: <http://moir.org.co/index-anterior.php?idcategoria=17049&ts=010182d119dec52d477a99320bc2dca7&PHPSESSID=d44362c3e9d3bc684d436c7d4f359476>



Para los cuartos traseros de pollo sazonados, producto de mayor valor económico, se negoció un plazo de desgravación de 18 años, con un plazo de gracia de 10 años en los que no se reduce el arancel. Para este producto el arancel base es el consolidado en la OMC, es decir, 70%.

Colombia ofreció un contingente de importación para cuartos traseros frescos o sazonados de hasta 26,000 toneladas, con una tasa de crecimiento de 4%.

Un aspecto que es muy importante resaltar es que se logró que la administración de esta cuota de importación tenga un sistema de administración con un mecanismo de subasta que permite que los colombianos participen de las rentas que genere el contingente sin aranceles (Export Trading Company).

Como complemento, es claro que *la mejor defensa contra la competencia es un sector avícola fuerte con capacidad para exportar. Por ende, dentro del programa “Agricultura, Ingreso Seguro” se han destinado recursos importantes para apoyar las acciones de sanidad en coordinación con el sector privado. Se busca controlar enfermedades que limitan el comercio como son Newcastle, Influenza Aviar y Salmonella.*

También es importante anotar que la industria avícola mejorará su competitividad gracias a las importaciones de maíz a cero arancel. <sup>45</sup>

Por otra parte, la producción avícola mundial se ha incrementado a una tasa constante y relativamente rápida desde los años 60 siguiendo diferentes ritmos según las características propias del desempeño de la economía de cada país. En Colombia, esta actividad presentó una fase inicial de aumento significativo en los índices de crecimiento, pero ahora esta dinámica parece haberse detenido, su crecimiento ha sido irregular, por debajo de los promedios en que lo vienen

---

<sup>45</sup> Disponible en:  
<http://www.google.com.co/search?q=TLC+FAVORABLE+SECTOR+AVICOLA&hl=es&cr=countryCO&start=10&sa=N>

haciendo otros países que integran comunidades de mercados como la CAN, MERCOSUR y NAFTA y solo a nivel de los países andinos, la avicultura Colombiana muestra una mayor participación en el volumen de producción<sup>46</sup>; seguramente que en esto tiene que ver el desenvolvimiento del país, pues la avicultura, al igual que otras actividades económicas, resulta afectada por factores externos e internos y está inmersa en lo mismo: política monetaria, financiera, arancelaria, fiscal, inflación, devaluación, demanda, inseguridad, globalización, etc. Todo esto plantea un reto difícil a las empresas dedicadas a esta actividad.<sup>47</sup>

Con respecto al TLC, el presidente de la Federación Nacional de Avicultores (FENAVI), Jorge Enrique Bedoya, afirmó que si se acepta la entrada de los trozos de pollo de Estados Unidos no sólo perderá su sector, sino otros trabajadores agrícolas. Aseguró que un levantamiento de las restricciones a ese producto debido al Tratado de Libre Comercio (TLC) que actualmente discuten Bogotá y Washington, afectará también a maiceros, sojeros, porcicultores e, incluso, a ganaderos colombianos.<sup>48</sup>

De acuerdo con el presidente de FENAVI, los trozos de pollo (pierna-pernil y rabadilla) no son consumidos por los estadounidenses, quienes los consideran un desecho que puede ser vendido a precios de feria en el mercado internacional.

Bedoya recordó que los últimos cuatro gobiernos colombianos, incluido el actual, han reconocido la hipersensibilidad del tema de los trozos de pollo frente al interés comercial de Estados Unidos y han implementado medidas para enfrentar exitosamente el problema.

Asimismo, destacó, los empresarios han hecho esfuerzos que se reflejan en el crecimiento competitivo de la avicultura en los últimos 15 años, asegurando así el

---

<sup>46</sup> <http://www.agrocadenas.gov.co>

<sup>47</sup> Disponible en: [fenavi.com](http://www.fenavi.com)

<sup>48</sup> Disponible en: <http://www.usergioarboleda.edu.co/tlc/noti%20preocupados.htm>

mayor consumo de pollo y huevo entre los colombianos con productos de primera calidad y a precios favorables. Por ello, el directivo de FENAVI no ve ninguna razón por la cual el gobierno vaya a levantar, al negociar con Washington el TLC, esas medidas, las cuales tienen toda la justificación para mantenerse.

El equipo norteamericano busca imponer que en la negociación no haya cabida para que las medidas que hoy nos defienden de la distorsión estructural del consumo del pollo en ese país sigan vigentes una vez se implemente ese acuerdo, denunció Bedoya.

De lo expuesto sobre el TLC, se destaca la hipersensibilidad del sector y la necesidad de que se generen mecanismos que no afecten dramáticamente al sector, buscando el beneficio de los productores, especialmente de los mas pequeños, quienes son los actuales proveedores de la empresa Somos Colombia Ltda.

### **Conclusiones:**

Lo anterior ofrece un panorama de permanente riesgo para SOMOS COLOMBIA Ltda., quien se verá abocada a trabajar en otro tipo de actividad, si se dan condiciones negativas en el mercado del pollo, dado que este es afectado positiva o negativamente por cualquier cambio o política externa, en este caso el TLC.

El sector se puede ver beneficiado por la desgravación de insumos como el maíz, bajando los costos de producción y por ende los precios del mercado.

A menores costos, se pueden ampliar las posibilidades de exportación.

La empresa se relaciona con el sector en cuanto a los pequeños productores de pollo, las centrales de abastos y los clientes que posee actualmente. Por tal razón,

si estos micro sectores se ven afectados, esto repercute inmediatamente en la empresa, ocasionando efectos favorecedores o desfavorables según el tipo de situación.

**8.4.4 Asuntos legales o reglamentarios.** El único reglamento que afecta el marketing, o mejor, que lo limita en Colombia, es la Ley 256 de enero 15 de 1996 sobre competencia desleal. Esta ley infiere: Sin perjuicio de otras formas de protección, la presente ley tiene por objeto garantizar la libre y leal competencia económica, mediante la prohibición de actos y conductas competencia desleal, en beneficio de todos los que participen en el mercado.

A nivel internacional existen leyes de similares características, además de la reciente Ley de Servicios de la Sociedad de la Información, donde sólo recibirán información los usuarios que así hayan expresado su deseo y por tanto tengan un especial interés en recibir determinados mensajes. Actualmente esta ley no afectaría a la empresa.

Los efectos del TLC que recién se firma para Colombia, no tiene repercusiones en las actividades de marketing, excepto por que se puede incrementar la competencia desleal, tomando en cuenta que la llegada de los cuartos traseros generaría competencia de importadores con mayor experiencia y conocimiento del mercado.

#### **Conclusiones:**

No se determina la influencia de aspectos legales para el plan de marketing. Solo se observan normas respecto a la competencia desleal.

**8.4.5 Cambio de la tecnología.** Los cambios de la tecnología no afectan directamente las actividades actuales de los clientes, ni de la empresa. Sin

embargo, la tecnología influye en las grandes empresas vendedoras de pollo como El vencedor y Le Cacique entre otros. Los avances tecnológicos permiten que se tecnifiquen y especialicen los procesos de producción de estas empresas, lo cual mejora su calidad y además baja los costos, por lo que los precios también pueden bajar. La garantía de la imagen de estas empresa en el mercado, mas la calidad de sus productos y los precios bajos, pueden afectar las actividades de SOMOS COLOMBIA Ltda. En cuanto a la comercialización de pollo.

## **Conclusiones**

La empresa actualmente cuenta con un proceso de producción para el sacrificio de pollo acorde con sus necesidades. Se cuenta con una guillotina mecánica y una maquina limpiadora para el sacrificio de 500 pollos diario. La empresa actualmente no contempla incursionar en la adquisición de maquinarias mas tecnificadas si no triplica su producción, y hasta no conocer los efectos del TLC en el sector.

### **8.4.6 Tendencias en el entorno sociocultural.**

■ **Tendencias demográficas. Según datos de la Alcaldía mayor de Bogotá<sup>49</sup>,** Las proyecciones de población realizadas por el DANE y el DAPD estiman una población de 7'104.145 personas; cifra que corresponde al 15,2% del total de la población nacional.

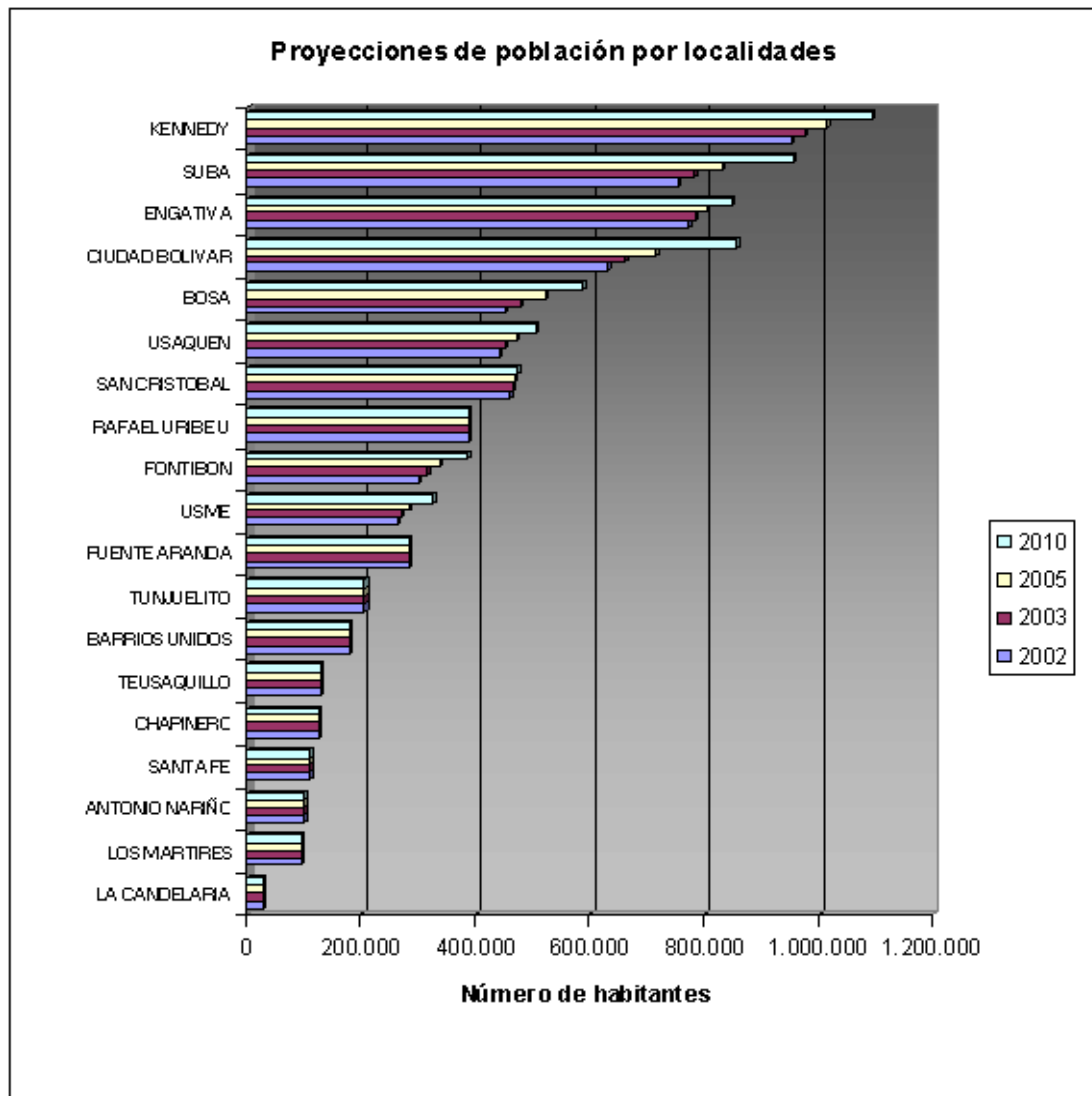
La tasa de crecimiento anual promedio de la población registrada durante el periodo 1990 – 2005 fue del 2.5%; de mantenerse, la población incrementará cada año en cerca de 154.000 habitantes hasta alcanzar los 7.9 millones de personas en el año 2010.

---

<sup>49</sup> Disponible en:  
[http://www.shd.gov.co/portal/page?\\_pageid=53,1766428&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.shd.gov.co/portal/page?_pageid=53,1766428&_dad=portal&_schema=PORTAL)

A este ritmo, la población en edad de trabajar (PET), tendrá un incremento anual promedio de 125.000 personas, lo que implica mayores esfuerzos de la ciudad para absorber los nuevos niveles de oferta laboral.

**Grafico 7 Proyección de la población de Bogotá por localidades**

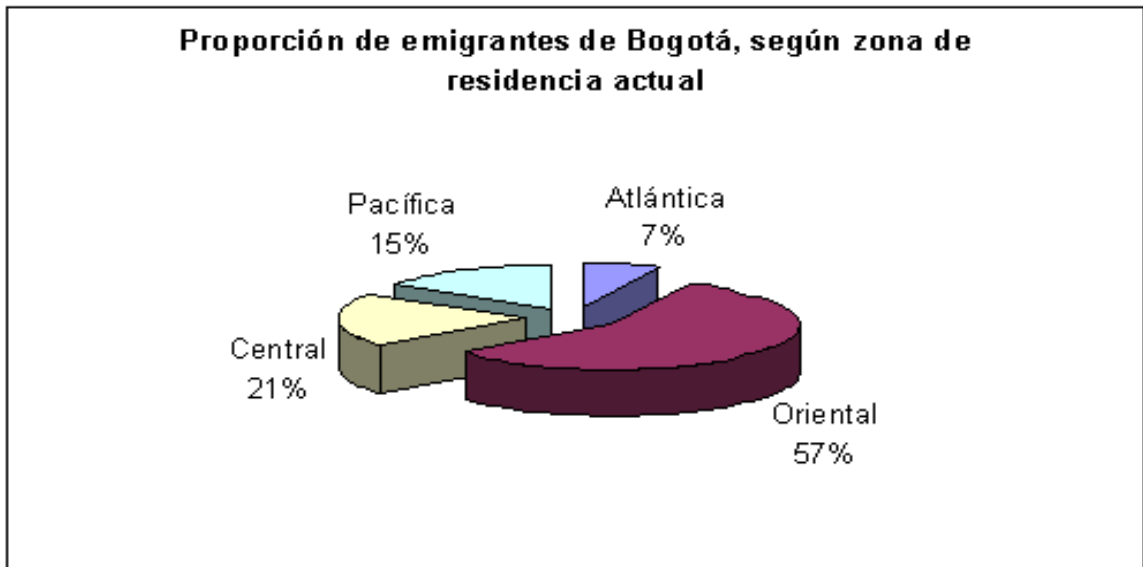


Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá

*Población emigrante de Bogotá según región de residencia actual.* Hasta el primer trimestre del año 2005, el acumulado de emigrantes de la ciudad alcanzó la cifra de 531.560 personas. El 57% (305.038) se ha radicado en la región Oriental del

país, siendo esta la mayor concentración de emigrantes de la ciudad, seguida por los radicados en la región Central (21%), la región Pacífica (15%), y por último la región Atlántica (7%).

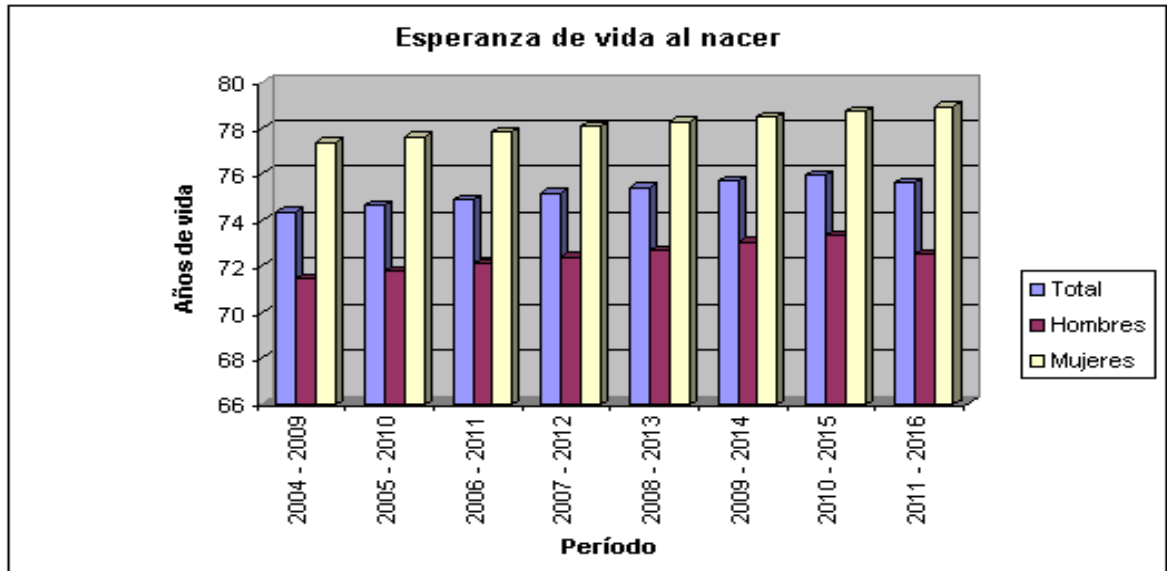
**Grafico 8 Porción de emigrantes de Bogotá, según zona de residencia actual.**



Fuente: Alcaldía Mayor

*Esperanza de vida al nacer.* Actualmente los bogotanos tienen una esperanza de vida de 74.3 años, estimación prevista para el periodo 2004–2009. El comportamiento de este indicador muestra una tendencia creciente aumentando en casi 4 años la esperanza de vida al nacer entre los años 1995 y 2016.

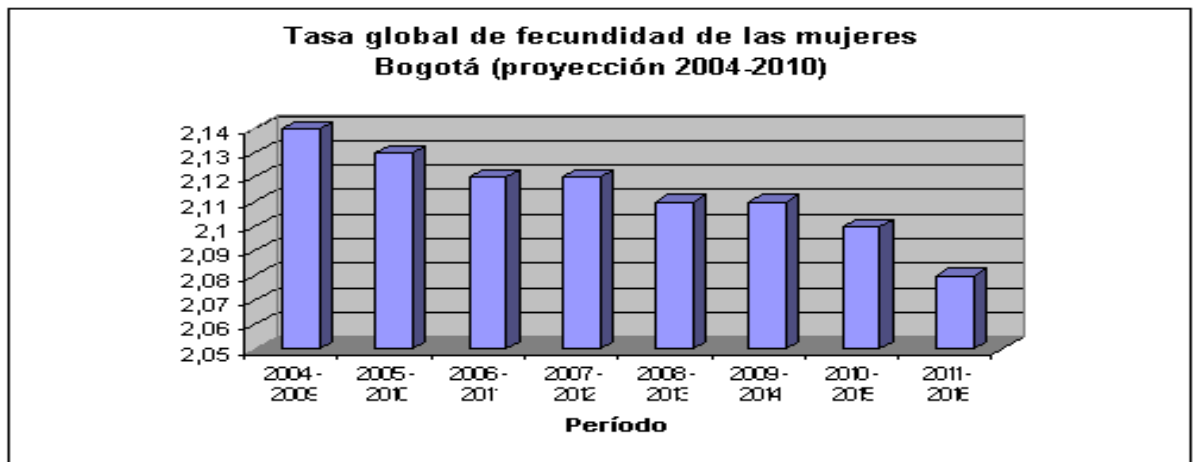
**Grafico 9 Esperanza de vida al nacer**



Fuente: Alcaldía Mayor

*Tasas de fecundidad.* El número de hijos que en promedio tendría una mujer bogotana durante el periodo (2003-2008), se ha estimado en 2.15, cifra de la cual participan aquellas madres que durante su periodo fértil, tuvieron sus hijos de acuerdo con las tasas de fecundidad por edad de la población en estudio y no estuvieron expuestas a riesgos de mortalidad.

**Grafico 10 Tasa de fecundidad**



Fuente: Alcaldía Mayor



- **Tendencias de estilo de vida.** En Bogotá no se determina un estilo de vida específico y común a todos. Este varía según el estrato socioeconómico dadas las posibilidades de sus habitantes.

Sobre calidad de vida, la Alcaldía mayor, emite datos de una encuesta con los siguientes resultados:

*Percepción sobre Calidad de Vida.* En la tabla 9 se presentan los resultados de una encuesta elaborada por una importante publicación Iberoamericana, en la cual se solicitó a los habitantes de ciudades capitales que dieran su opinión sobre las oportunidades que éstas ofrecen en educación, capacitación, empleo y facilidades de progreso. En promedio, el 67% de los bogotanos considera que Bogotá es un buen sitio para vivir.

**Tabla 17 Percepción sobre calidad de vida**

<b>Percepción de Calidad de Vida en América Latina</b>	
<b>La ciudad es un buen sitio para vivir</b>	
Montevideo	87%
Sao Paulo	72%
Bogotá	67%
San José de Costa Rica	66%
Buenos Aires	64%
Caracas	53%
Santiago de Chile	37%
Ciudad de México	35%
Quito	23%

Fuente: Alcaldía Mayor

**Cambios en los valores culturales.** En la Alcaldía mayor de Bogotá, se establece como información sobre los valores culturales, las percepciones recogidas de los Habitantes de la ciudad sobre valores como la tolerancia, el respeto y la convivencia.

Toda la información presentada pertenece al trabajo de investigación La cultura ciudadana en Bogotá. Resultados de la primera aplicación del sistema de

medición. Observatorio de cultura urbana. Comisión de cultura ciudadana Instituto Distrital de Cultura y Turismo. Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.

Se planteó a la ciudadanía una lista de 23 tipos sociales diversos, preguntándosele a cuáles de ellos no le gustaría tener como vecinos. Los resultados muestran que, sin mayores variaciones en cuanto a estrato, nivel educativo o género, la ciudadanía no quisiera tener como vecinos, en su orden, a drogadictos, paramilitares, guerrilleros, alcohólicos, narcotraficantes, corruptos, prostitutas, indigentes, homosexuales y personas con antecedentes penales. Los homosexuales tienen un menor nivel de rechazo entre los estratos altos, los jóvenes y los de mayor nivel educativo. Las más toleradas son las personas de una región distinta a la propia, las de color de piel distinto al propio, las de nacionalidad distinta, las de otras religiones, los religiosos, los indígenas, los policías o militares, las familias numerosas y los desplazados. En el caso de los indígenas el nivel de tolerancia es menor entre las personas mayores de 55 años y las de baja escolaridad. Las familias numerosas son menos aceptadas entre personas del estrato 3 y entre los mayores de 55 años, y los policías o militares son menos tolerados en los estratos altos y entre personas de mayor escolaridad. Existe cierto nivel de rechazo de los desplazados como vecinos en el estrato más alto, aunque en las demás categorías predomina la aceptación.

### **Conclusiones:**

El crecimiento de la población puede ser directamente proporcional al crecimiento del consumo, siempre y cuando este se relacione con el crecimiento económico de la población.

En la ciudad de Bogotá no se determina un estilo de vida común y masivo, sin embargo se destaca que los hábitos de consumo pueden variar según la situación socioeconómica de los habitantes, pero de ninguna de estas se excluye el

producto pollo, dado que este es consumido y altamente aceptado por todos.

Dados los cambios de la sociedad, y la situación del sector, SOMOS COLOMBIA Ltda. Debe mantener y mejorar en los siguientes valores éticos:

- Mantener competencia leal en el sector
- Honestidad en la calidad del producto
- Honestidad en los precios para el consumidor
- Respeto por los clientes y los competidores
- Respeto y equidad para los empleados y directivos de la empresa
- Permanente actitud de servicio

## **9. ANÁLISIS DOFA**

### **9.1 ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DOFA**

Los elementos del análisis DOFA se componen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa obtenidos de los análisis del entorno interno y externo.

De esta manera, mediante la observación, análisis interno y externo, y la investigación de mercados para la empresa se establece lo siguiente:

**Tabla 18 Matriz DOFA-hoja de trabajo**

<b>DOFA</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Proceso de producción adecuado para el sacrificio de pollo</p> <p>Política de buscar establecer relaciones de largo plazo con el cliente.</p> <p>Se cuenta con recursos de talento humano suficiente para abarcar mas mercado.</p> <p>Existe buena relación con los proveedores.</p> <p>Existe buena relación con los clientes actuales</p> <p>La empresa maneja un ambiente de confianza.</p>	<p>No se tienen diseñadas e implementadas estrategias de promoción para el producto</p> <p>No se maneja departamento de Marketing</p> <p>La única estrategia de marketing es la venta directa</p>	<p>Crecimiento potencial de la industria</p> <p>El mercado tiene barreras de entrada</p> <p>El mercado del pollo es de competencia perfecta</p> <p>El precio del pollo generalmente está por debajo de los productos sustitutos.</p> <p>El sector avícola depende de los insumos actualmente son importados a precios más bajos de los nacionales.</p> <p>No se identifican proveedores que establezcan los términos de negociación para el sector.</p> <p>El consumidor tiene un poder de negociación muy bajo en el sector</p> <p>La demanda de carne de pollo es notable y constante.</p> <p>Los asaderos consumen grandes volúmenes de pollo.</p> <p>Los propietarios de los asaderos prefieren adquirir el producto a los distribuidores que los visitan</p> <p>Ninguno de los competidores está en</p>	<p>La industria no ha presentado innovaciones significativas los últimos años</p> <p>Las decisiones del Estado afectan directamente al sector</p> <p>Quienes influyen en la decisión de compra de los productos, son los consumidores finales</p> <p>Características y formas de negociación de los competidores similares. Ninguno se destaca.</p> <p>Producto perecedero.</p> <p>Permanente variación de costos</p>

		<p>capacidad de manipular el precio de los productos, ni tiene fuerte influencia en el mercado.</p> <p>Ningún competidor diseña y ejecuta actividades de promoción de ventas.</p> <p>El sector se puede ver beneficiado por la desgravación de insumos como el maíz, bajando los costos de producción y por ende los precios del mercado.</p> <p>No se determina la influencia de aspectos legales para el plan de marketing.</p> <p>Los hábitos de consumo pueden variar según la situación socioeconómica de los habitantes, pero de ninguna de estas se excluye el producto pollo, dado que este es consumido y altamente aceptado por todos.</p>	
--	--	--	--

Fuente: Los autores

Una vez ejecutados los correspondientes análisis, y establecida la matriz DOFA, es posible establecer lo siguiente:

## FORTALEZAS

Proceso de producción adecuado para el sacrificio de pollo. El proceso cumple con los requerimientos legales y es suficiente para la producción actual y futura.

Política de buscar establecer relaciones de largo plazo con el cliente. Esta política ha permitido el crecimiento de la empresa.

Se cuenta con recursos de talento humano suficiente para abarcar mas mercado. El personal está capacitado y sus directivos tienen visión de crecimiento. Además cuentan con formación en Administración de Empresas.

Existe buena relación con los proveedores. Esto favorece la negociación y disponibilidad de los productos para la empresa.

Existe buena relación con los clientes actuales. Como consecuencia de la política de relaciones de largo plazo, la relación con los clientes es cordial y de confianza. Esto inspira la confianza de los clientes en la empresa.

La empresa maneja un ambiente de confianza. Entre socios, proveedores, empleados y clientes, se percibe ambiente de confianza. Esto asegura credibilidad de las instancias externas (Clientes y proveedores) y compromiso de las instancias internas (socios y empleados).

## DEBILIDADES

No se tienen diseñadas e implementadas estrategias de promoción para el

producto. La empresa no cuenta con este tipo de estrategias, excepto la venta directa al cliente, pero sin utilizar ninguna motivación para el cliente.

No se maneja departamento de Marketing. Dado su tamaño, la empresa no tiene este departamento, pero debería contar con una persona o procedimiento para desarrollar estrategias de marketing.

La única estrategia de marketing es la venta directa. Esta estrategia es usada por muchos, por tanto no hay diferenciación respecto a la competencia.

## OPORTUNIDADES

Crecimiento potencial de la industria. Esto favorece las posibilidades de la empresa en el sector.

El mercado tiene barreras de entrada. Este aspecto limita el crecimiento de la competencia, pues a mayores barreras de entrada, menos interés por incursionar en el sector.

El mercado del pollo es de competencia perfecta. No hay monopolio ni empresas que dominen el mercado y los precios. Esto es ventajoso por que las oportunidades son para todos.

El precio del pollo generalmente está por debajo de los productos sustitutos. Aspecto que favorece su consumo permanente y en mayores cantidades respecto a otros como la carne y el pescado.

El sector avícola depende de los insumos actualmente son importados a precios más bajos de los nacionales. Es una oportunidad por que con la firma del TLC los insumos pueden bajar de precio y abaratar los costos del producto.



No se identifican proveedores que establezcan los términos de negociación para el sector.

El consumidor tiene un poder de negociación muy bajo en el sector. Esto porque el producto tiene intermediarios quienes definen el precio. Estos buscaran los mejores beneficios para el negocio, sin necesidad de pensar si se afecta el consumo o no.

La demanda de carne de pollo es notable y constante. Esto garantiza de cierta manera las ventas y sostenibilidad de la empresa.

Los asaderos consumen grandes volúmenes de pollo. Esto representa un mercado activo y permanente.

Los propietarios de los asaderos prefieren adquirir el producto a los distribuidores que los visitan. Por tanto la empresa tiene aceptación en estos clientes.

Ninguno de los competidores está en capacidad de manipular el precio de los productos, ni tiene fuerte influencia en el mercado. Esto permite que la empresa mantenga sus precios conforme a los del mercado.

Ningún competidor diseña y ejecuta actividades de promoción de ventas. Esto permite que la empresa diseñe sus estrategias y las implemente sin evaluar las estrategias de los competidores. Este aspecto permite manejar los costos de inversión en estas estrategias sin verse influenciados por la competencia.

El sector se puede ver beneficiado por la desgravación de insumos como el maíz, bajando los costos de producción y por ende los precios del mercado. Los bajos costos permitirían competir nacional e internacionalmente.

No se determina la influencia de aspectos legales para el plan de marketing. Este aspecto favorece la libertad de implementación del plan.

Los hábitos de consumo pueden variar según la situación socioeconómica de los habitantes, pero de ninguna de estas se excluye el producto pollo, dado que este es consumido y altamente aceptado por todos. Esto garantiza la alta rotación del producto.

## AMENAZAS

La industria no ha presentado innovaciones significativas los últimos años. Por tanto, la firma del TLC puede generar competidores con precios bajos y productos innovadores.

Las decisiones del Estado afectan directamente al sector. Esto lo puede afectar negativa o positivamente, pero siempre existe el riesgo.

Quienes influyen en la decisión de compra de los productos, son los consumidores finales. Los clientes de la empresa son los asaderos y restaurantes, y si a su vez los clientes de estos no consumen el producto, las ventas de los distribuidores se afectan.

Características y formas de negociación de los competidores similares. Se puede generar un competidor con estrategias de mercado agresivas, y los demás, o la empresa no está preparada para reaccionar.

Producto perecedero. Por tal razón, si no rota el producto, se corre el riesgo de que se venza si no se vende.

Permanente variación de costos

## 9.2 PLANEACIÓN ESTRATEGICA CONDUCTA POR EL DOFA

**9.2.1 Análisis y ponderación de la matriz DOFA.** Mediante la calificación de las debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas, se establece la siguiente matriz a fin de establecer las estrategias pertinentes:

**Tabla 19 Evaluación cualitativa de elementos de la matriz DOFA (Matriz de impacto)**

FORTALEZAS				OPORTUNIDADES			
	M	I	C		M	I	C
Proceso de producción adecuado para el sacrificio de pollo	2	2	4	Crecimiento potencial de la industria	3	3	9
Política de buscar establecer relaciones de largo plazo con el cliente	3	3	9	El mercado tiene barreras de entrada	1	1	2
Se cuenta con recursos de talento humano suficiente para abarcar mas mercado.	3	3	9	El mercado del pollo es de competencia perfecta	1	1	2
Existe buena relación con los proveedores.	3	3	9	El precio del pollo generalmente está por debajo de los productos sustitutos.	3	3	9
Existe buena relación con los clientes actuales	3	3	9	El sector avícola depende de los insumos actualmente son importados a precios más bajos de los nacionales.	2	2	4
La empresa maneja un ambiente de confianza.	3	3	9	No se identifican proveedores que establezcan los términos de negociación para el sector.	1	1	2
				El consumidor tiene un poder de negociación muy bajo en el sector	2	3	6
				La demanda de carne de pollo es notable y constante.	3	3	9
				Los asaderos consumen grandes volúmenes de pollo.	3	3	9
				Los propietarios de los asaderos prefieren adquirir el producto a los distribuidores que los visitan	3	3	9
				Ninguno de los competidores está en capacidad de manipular el precio de los productos, ni tiene fuerte influencia en el mercado.	2	3	6
				Ningún competidor diseña y ejecuta actividades de promoción de ventas	3	3	9

				El sector se puede ver beneficiado por la desgravación de insumos como el maíz, bajando los costos de producción y por ende los precios del mercado.	3	2	6
				No se determina la influencia de aspectos legales para el plan de marketing.	2	2	4
				Los hábitos de consumo pueden variar según la situación socioeconómica de los habitantes, pero de ninguna de estas se excluye el producto pollo, dado que este es consumido y altamente aceptado por todos.	3	3	9
DEBILIDADES				AMENAZAS			
	M	I	C		M	I	C
No se tienen diseñadas e implementadas estrategias de promoción para el producto	-3	-3	-9	La industria no ha presentado innovaciones significativas los últimos años	-3	-3	-9
No se maneja departamento de Marketing	-2	2	-4	Las decisiones del Estado afectan directamente al sector	-3	3	-9
La única estrategia de marketing es la venta directa	-3	3	-9	Quienes influyen en la decisión de compra de los productos, son los consumidores finales	-3	3	-9
				Características y formas de negociación de los competidores similares. Ninguno se destaca.	-2	2	-4
				Producto perecedero.	-2	3	-6
				Permanente variación de costos	-3	-2	-6

Fuente: Los autores

### Criterios de calificación

M = magnitud del elemento, I = importancia del elemento, C = clasificación final del elemento.

Escala de magnitud: intervalos de +3 (más favorable) a -3 (más desfavorable)

Escala de importancia: intervalos de 3 (mayor importancia) a 1 (menor importancia).

Según los resultados de la calificación del DOFA , los aspectos en los que

SOMOS COLOMBIA Ltda. Debe hacer énfasis para el diseño de las estrategias son:

Hay que utilizar las siguientes fortalezas:

Política de buscar establecer relaciones de largo plazo con el cliente

Se cuenta con recursos de talento humano suficiente para abarcar mas mercado.

Existe buena relación con los proveedores

Existe buena relación con los clientes actuales

La empresa maneja un ambiente de confianza

Para aprovechar las siguientes oportunidades:

Crecimiento potencial de la industria

El precio del pollo generalmente está por debajo de los productos sustitutos.

Ningún competidor diseña y ejecuta actividades de promoción de ventas

Los asaderos consumen grandes volúmenes de pollo

Los propietarios de los asaderos prefieren adquirir el producto a los distribuidores que los visitan

Ninguno de los competidores está en capacidad de manipular el precio de los productos, ni tiene fuerte influencia en el mercado.

La demanda de carne de pollo es notable y constante.

Los hábitos de consumo pueden variar según la situación socioeconómica de los habitantes, pero de ninguna de estas se excluye el producto pollo, dado que este es consumido y altamente aceptado por todos.

Y es necesario superar las siguientes debilidades:

No se tienen diseñadas e implementadas estrategias de promoción para el producto

La única estrategia de marketing es la venta directa

Para evitar las siguientes amenazas:

La industria no ha presentado innovaciones significativas los últimos años

Quienes influyen en la decisión de compra de los productos, son los consumidores finales

Las decisiones del Estado afectan directamente al sector

Permanente variación de costos

**9.2.2 Fuentes de ventaja competitiva.** Analizados los entornos interno y externo, y el DOFA para la empresa, se determinan las siguientes ventajas competitivas:

**Tabla 20 Fuentes de ventaja competitiva**

<b>Fuentes de ventaja competitiva</b>	
<b>Relaciones</b>  Política de buscar establecer relaciones de largo plazo con el cliente  Contacto directo permanente con el cliente Existe buena relación con los proveedores Existe buena relación con los clientes actuales  <b>Ventajas relacionadas con el producto</b> Buena Calidad Los asaderos consumen grandes volúmenes de pollo La demanda de carne de pollo es notable y constante.	<b>Ventajas relacionadas con el precio</b>  Estabilidad de los precios en el mercado  <b>Ventajas relacionadas con la promoción</b>  Ningún competidor diseña y ejecuta actividades de promoción de ventas  <b>Ventajas relacionadas con la gente</b> Se cuenta con recursos de talento humano suficiente para abarcar mas mercado

Fuente: Los autores con análisis DOFA

De acuerdo con lo establecido en la tabla 11, la empresa debe orientar sus estrategias hacia la intimidad con el cliente. Esto por que no se identifican competencias fundamentales en excelencia operativa ni el liderazgo de producto para diseñar estrategias en estos dos sentidos, debido a que el producto “pollo” es de consumo masivo y ninguna empresa se destaca o tiene influencia en este mercado.

En la siguiente tabla se destacan las competencias fundamentales que puede desarrollar la empresa para las estrategias de ventaja competitiva relacionadas con la intimidad con el cliente:

**Tabla 21 Competencias fundamentales para estrategias de intimidad con el cliente**

Intimidad con el cliente – Competencias fundamentales
<p>Habilidades excepcionales para descubrir las necesidades de los clientes</p> <p>Mentalidad administrativa orientada a las relaciones con el cliente</p> <p>Habilidades de negociación en colaboración (de ganancias para todos)</p> <p>Elegir con cuidado los posibles clientes con los que se buscará mantener una relación</p> <p>Enfocar los planes de marketing de tal manera que se tiene conocimiento de lo que los clientes solicitan.</p> <p>Percibir la lealtad del cliente como el mayor activo de la empresa</p> <p>Evaluar las relaciones como un asunto de largo plazo, incluso de por vida</p>

Fuente: Los autores con el DOFA

**9.2.3 Matriz DOFA ponderada.** Una vez analizados los aspectos internos e internos, y determinada la matriz DOFA, se presenta esta misma ponderada y con las posibles estrategias a seguir:

**Tabla 22 matriz DOFA ponderada**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p>1. Crecimiento potencial de la industria</p> <p>2. El precio del pollo generalmente está por debajo de los productos sustitutos.</p> <p>3. La demanda de carne de pollo es notable y constante.</p> <p>4. Los asaderos consumen grandes volúmenes de pollo.</p> <p>5. Los propietarios de los asaderos prefieren adquirir el producto a los distribuidores que los visitan</p> <p>6. Ningún competidor diseña y ejecuta actividades de promoción de ventas.</p> <p>7. Los hábitos de consumo pueden variar según la situación socioeconómica de los habitantes, pero de ninguna de estas se excluye el producto pollo, dado que este es consumido y altamente aceptado por todos.</p>	<p>1. La industria no ha presentado innovaciones significativas los últimos años</p> <p>2. Las decisiones del Estado afectan directamente al sector</p> <p>3. Quienes influyen en la decisión de compra de los productos, son los consumidores finales</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<p>1. Política de buscar establecer relaciones de largo plazo con el cliente.</p> <p>2. Se cuenta con recursos de talento humano suficiente para abarcar mas mercado.</p> <p>3. Existe buena relación con los</p>	<p>Determinar un rumbo estratégico claro para la empresa, orientado a ganar mercado y posicionar la empresa (D1D2, ,O1,O2,O3)</p>	<p>Documentarse sobre los trámites y requisitos para la importación de pollo, a fin de tener la posibilidad de comercializar con pollo importado. (F1,F2,F3,F4,F5,A1,A2,A3)</p> <p>Incursionar en el mercado con otras líneas de producto (F2,F3,F5,A1,A2,A3).</p>



proveedores.  4. Existe buena relación con los clientes actuales  5. La empresa maneja un ambiente de confianza.		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. No se tienen diseñadas e implementadas estrategias de promoción para el producto  2. La única estrategia de marketing es la venta directa	Diseñar e implementar estrategias de promoción de manera permanente (D1,D3,O1,O8,O12,O14,O15)	Diseñar e implementar un plan de marketing para ganar mayor mercado. (D1, D2,D3, O1,O8, O12,O14,O15)

Fuente: Análisis interno y externo realizado por los autores

■ **Análisis de vulnerabilidad.** Una vez identificado el DOFA, se inicia el análisis de vulnerabilidad, tomando como base tres aspectos críticos que podrían afectar a la empresa.

Para esto se tienen en cuenta los siguientes tópicos:

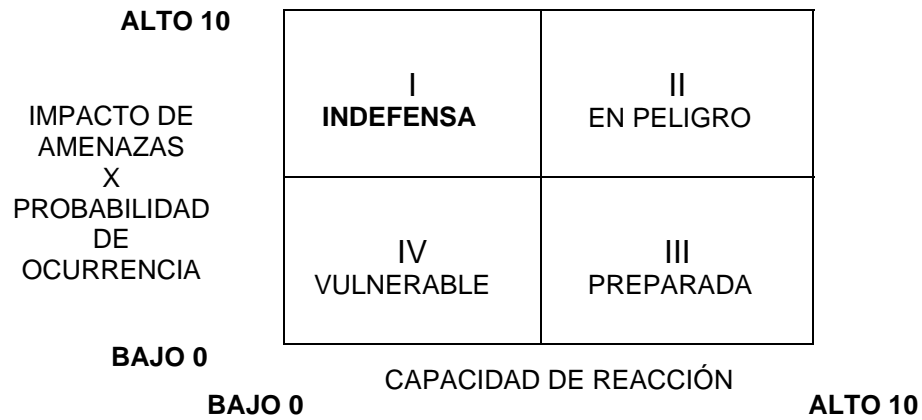
1. Identificación de puntuales: elemento soporte del cual depende la empresa para sobrevivir (RR- HH situación del mercado-tecnología, etc)
2. Traducir puntuales en amenaza para el negocio: que le puede pasar a la empresa si ocurriese un mal evento.
3. Evaluación de las consecuencias: consecuencias para la empresa por la ocurrencia de la amenaza señalada.
4. Valoración del impacto: 0= ausencia de impacto, 10= consecuencias desestabilizadoras.
5. Probabilidad de ocurrencia de la amenaza: 0 = planear acciones para prevenir, 1 = acciones ínter diarias de choque de este plazo.
6. Capacidad de reacción: 0 = ninguna capacidad; 10= capacidad total de reacción.

**Tabla 23 Diagrama de vulnerabilidad**

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	0-10	0-1	0-10	GRADO DE VULNERABILIDAD
			IMPACTO	PROBABILIDAD	REACCIÓN	
CALIDAD DEL POLLO	Se puede ver afectada si no se conserva la frescura y la cadena de frío	Disminución de ventas para la empresa	10	0.9	1	III
PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA	Los clientes requieren que el producto se entregado puntualmente, de lo contrario se afecta la imagen de la empresa.	La empresa pierde ventas por falta de gestión de los clientes para promover las ventas al consumidor final	8	0.6	8	III
PRECIO	Precios inestables según las condiciones del mercado	Baja en ventas, preferencia por productos sustitutos de menor precio  Disminución del margen de utilidad.	8	0.3	1	I

Fuente: Análisis interno y externo realizado por los autores

**Figura 3 Matriz de vulnerabilidad**



La calidad del pollo y la puntualidad en la entrega dependen de la empresa, por tanto la empresa está preparada para esto.

En cuanto a los costos, la empresa es vulnerable por que si estos varían para el proveedor de los productos, automáticamente varían para la empresa.

## 10. METAS Y OBJETIVOS DE MARKETING

Establecido el DOFA y las ventajas competitivas de la empresa, se determinan las siguientes actividades de marketing a las que se pueden recurrir para aprovechar las capacidades y convertir las debilidades y amenazas:

### 10.1 METAS

Ganar preferencia entre los clientes actuales

Ser reconocidos en el sector de los Asaderos y restaurantes de la zona de Funza y aledaños, como la empresa de mejor atención y rapidez en la entrega de los productos.

Apoyar al cliente para que venda más sus productos.

### 10.2 OBJETIVOS

**Volumen de ventas:** Aumentar el volumen de ventas abarcando 10 clientes nuevos en Funza. Las ventas por todos los 10 establecimientos deberán ser de \$158.760.000.000 al año correspondiente a 378.000 kilos al año. Estos pueden alcanzar a comprar en total 3.150 kilos de pollo en promedio al mes cada uno (año 37.800 kilos), lo que en pesos es \$158.760.000 mensuales por establecimiento (precio kilo \$4.200).

**Participación en el mercado:** Cubrir el 3% mercado potencial de la zona de FUNZA y aledaños en el término de un año. Esto equivale a 10 establecimientos

**Rentabilidad:** Mantener la rentabilidad del 15% promedio sobre los costos.

**Comunicación:** Incursionar en estrategias de comunicación para promover las ventas.

**Servicio:** Lograr un 100% de satisfacción del cliente en cuanto a la atención y entrega oportuna de los pedidos.

## **11. ESTRATEGIAS**

Para los objetivos de marketing son adaptables las siguientes estrategias:

### **11.1 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO**

Dados los clientes actuales de la empresa, y a los que se quiere dirigir, para la segmentación se establece una estrategia de marketing de nicho. Esto por que el mercado al que se dirige el producto son restaurantes y asaderos pequeños de la ciudad de Bogota.

El posicionamiento se da mediante estrategias de ventaja competitiva, la cual se relaciona con el servicio y la atención oportuna.

### **11.2 ESTRATEGIA-ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES CON LOS CLIENTES MEDIANTE CALIDAD, VALOR Y SATISFACCIÓN**

La empresa mantiene una política de establecer relaciones de largo plazo con el cliente. Para esto plantea las siguientes estrategias:

Marketing uno a uno. Se trata el cliente de manera individual, buscando obtener de este sus expectativas y necesidades para que una vez identificadas sea posible satisfacerlas de la mejor manera.

Diferenciación basada en los clientes como individuos. El cliente se percibe de manera individual y se busca mantenerlo a través del permanente contacto.

Comunicación individualizada bidireccional. Se mantiene comunicación diaria con el cliente y se fomenta que este se comuniquen con la empresa cada vez que sea

necesario.

### **11.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

Se determina una estrategia de beneficios del producto. El cliente requiere que el producto se mantenga fresco para así mismo ofrecer el mejor sabor para los consumidores finales. Para esto, es necesario mantener en todo momento la calidad y frescura del pollo. Esto se logra mediante el sacrificio diario de los mismos y la posterior venta “diaria” de la totalidad del pollo sacrificado.

### **11.4 ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS**

Los precios son determinados por el mercado, por tanto la estrategia de precio es con base en la competencia.

Por otra parte a los costos del producto se aplica un margen de utilidad del 15% en promedio.

### **11.5 ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN Y SUMINISTRO**

La empresa utiliza como canal la venta directa y la estrategia de distribución es exhaustiva, es decir, trata de llegar a la mayor cantidad de clientes posibles en la zona donde se opera.

### **11.6 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

Hacer una campaña de comunicación mediante publicidad:

Obsequio de camisetas y gorras con el nombre de la empresa a los clientes



actuales y potenciales).

Distribuir volantes publicitarios entre los clientes actuales y potenciales, con información sobre la calidad y precios de SOMOS COLOMBIA Ltda.

### **11.7 MATRIZ DE CORRELACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

Según los objetivos propuestos y las estrategias a seguir, la correlación entre estos se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 24 Matriz de correlación de objetivos y estrategias**

<p>OBJETIVOS</p> <p>ESTRATEGIAS</p>	<p>Objetivo 1. Aumentar el volumen de ventas</p>	<p>Objetivo 2. Cubrir el 3% mercado potencial de la zona de FUNZA y aledaños</p>	<p>Objetivo 3. Mantener la rentabilidad del 15% promedio sobre los costos.</p>	<p>Objetivo 4. Diseñar e implementar estrategias de publicidad para la empresa.</p>	<p>Objetivo 5. Lograr un 100% de satisfacción del cliente en cuanto a la atención y entrega oportuna de los pedidos.</p>
<p><b>ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO</b> La segmentación se establece una estrategia de marketing de nicho</p>		X			
<p>El posicionamiento se da mediante estrategias de ventaja competitiva</p>					X
<p><b>ESTRATEGIAS-ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES CON LOS CLIENTES MEDIANTE CALIDAD, VALOR Y SATISFACCIÓN</b></p>					
<p>Marketing uno a uno Comunicación individualizada bidireccional. Diferenciación basada en los clientes como individuos.</p>	X				
<p><b>ESTRATEGIA DE PRODUCTO</b></p>					
<p>Estrategia de beneficios del producto.</p>	X				
<p><b>ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS</b></p>					
<p>precio es con base en la competencia</p>			X		
<p><b>ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN Y SUMINISTRO</b></p>					
<p>La empresa utiliza como canal la venta directa y la estrategia de distribución es exhaustiva</p>		X			
<p><b>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN</b></p>					
<p>Hacer una campaña de comunicación mediante volantes</p>				X	

Fuente: Los autores

## 11.8 PLAN OPERATIVO

Para la ejecución de las estrategias planteadas, se diseña el siguiente plan operativo:

**11.8.1 Estrategia de segmentación y posicionamiento.** Dados los clientes actuales de la empresa, y a los que se quiere dirigir, se utiliza una estrategia de marketing de nicho. Esto debido que el mercado al que se dirige el producto son restaurantes y asaderos pequeños de la ciudad de Bogota y ahora se enfocara al municipio de Funza y sus alrededores. También se trabajara con base a una individualización masiva ya que se esta en búsqueda de nuevos clientes, y el negocio obliga a visitarlos uno a uno.

Se le encargara la tarea de desarrollar dicha estrategia a la gerencia, ya que son los más capacitados y conocedores en la materia. Ellos tendrán las tareas de reconocer los clientes potenciales, recolectar información de dichos clientes y evaluar la efectividad de esta estrategia. Es importante anotar que en el referente a la segmentación es necesario tener en cuenta que los nuevos clientes que se vallan a conseguir, en lo posible sean asaderos y restaurantes en los que la toma de decisiones no tenga mucho tramite ni pase por muchas personas debido que este tipo de negocios se realizan a diario, con una constante variación de precios, lo que hace que la solicitud o pedido se realice de forma casi automática al momento de hacer el contacto diario. Y por el lado del posicionamiento el enfoque debe dirigirse al servicio al cliente tanto en los nuevos clientes como en los antiguos ya que estos últimos sirven como referencias para nuevos negocios.

Este trabajo se planea desarrollar entre los meses de agosto y diciembre del 2007, esperando un posicionamiento del 3% de los restaurantes y asaderos de Funza. Esto contando como recurso humano con todos aquellos dentro de la empresa que tienen contacto directo con el cliente y se presupuesta para ello invertir \$

3.000.000.

Se debe tener en cuenta como limitante de esta estrategia la distancia entre las dos ciudades ya que el desplazamiento toma mucho tiempo.

Cabe aclarar que el mercado objetivo de la empresa serán los asaderos y restaurantes de la zona de Funza aledaña a la ciudad de Bogotá. Entre algunos de los clientes potenciales de la empresa, y los cuales ya se identificaron mediante un recorrido por la zona, se encuentran:

Asadero y restaurante la Brasa Roja

Serviaves 22

Asadero y restaurante Pluma Roja

Pollo asado el Brasero Ardiente

Asadero la Pastora

Todo pollo

Restaurante mi Tolima

Pollo y Parrilla-El sabor sin límite-

Asadero y restaurante Broaster.

Se destaca que se trata de establecimientos en apariencia pequeños, y sin sucursales dentro de la misma zona. La empresa no buscará llegar a clientes como Surtiaves 22 y Kokorico (que también se encuentran en la zona), dado que estos obtienen su materia prima de otros proveedores.

**11.8.2 Estrategia-establecimiento de relaciones con los clientes mediante calidad, valor y satisfacción.** La empresa mantiene una política de establecer relaciones de largo plazo con el cliente. Para esto plantea las siguientes estrategias:

Marketing uno a uno. Se trata el cliente de manera individual, buscando obtener de este sus expectativas y necesidades para que una vez identificadas sea posible satisfacerlas de la mejor manera, como se menciono anteriormente este tipo de actividades empresariales obliga al contacto uno a uno.

Esta tarea la desarrollara el área de ventas, la cual cuenta con una vendedora la cual debe estar diario en contacto con los clientes. Para un mejor resultado en esta estrategia se debe resalta como elemento primordial la calidad como sinomino del producto, y como una de las necesidades mas relevantes en los clientes.

El marketing uno a uno permite conocer de forma mas rápida, el grado de satisfacción que tienen los clientes frente al producto y al servicio, y como uno de los puntales es la calidad, esto permite en línea directa trabajar sobre el valor que tienen estos aspectos, no solo en el valor monetario sino en cuestión de beneficios, y ello nos muestras que tan importante es la relación comercial tanto para el cliente como para empresa. Así el área encargada puede tomar las decisiones necesarias para llevar a cabo actividades que permitan conservar al cliente a largo plazo.

Las actividades necesarias para desarrollar esta estrategia son: tener un conocimiento amplio en servicio al cliente y si es necesario mirar la posibilidad de contar con capacitaciones regulares teniendo un contacto permanente o casi diario con los clientes y llevando un control de sugerencias y comentarios.

Esta estrategia se puede poner a funcionar en este momento ya que a diario se contactan a los clientes y puede ser evaluada a finales del mes de diciembre del 2007. Lo importante en ella es lograr un 100% de conocimiento del cliente ya que esto permite mejorar y atender sus necesidades de forma adecuada.

La inversión para esta actividad no es relevante ya que esta dentro de las funciones de la vendedora, lo realmente necesario es reforzar el método de trabajo de ella y sus conocimientos en servicio al cliente para ellos se presentan la posibilidad de tener una inversión de \$ 2.000.000 enfocado a la parte de capacitación.

La limitante principal es el tiempo, debido a que en algunos días nos se puede hacer contacto directo con todos los clientes.

**11.8.3 Estrategia de producto.** Como estrategia se ha presentado el mantener en todo momento la calidad y frescura del pollo. Esto se logra mediante el sacrificio diario de los mismos y la posterior venta “diaria” en lo posible de la totalidad del pollo sacrificado.

Para esta estrategia se debe tener en cuenta que son dos áreas las involucradas, por una parte el área de compras y por otra los operarios de bodega. Los de compras tiene la tarea de supervisar la calidad del pollo que llega a sacrificio y de todo el proceso del mismo hasta la entrega del producto en la bodega y los operarios de bodega son los encargados de mantener los cuartos fríos en las condiciones pertinentes y de estar al tanto de la cadena de frío desde la llegada del producto a bodega hasta la entrega del mismo al cliente.

Lo que se busca con esto es poder ofrecer un producto de alta calidad que permita reforzar el posicionamiento en los clientes tanto de la marca como del servicio.

El tiempo requerido para trabajar y evaluar esta actividad arranca en este momento y se analizara a finales del mes de diciembre.

Un valor importante en esta actividad es que se cuenta con todo lo necesario para realizar sin complicaciones esta estrategia, se cuenta con el personal, con los

cuartos fríos y con el transporte lo cual implica que no hay necesidad de hacer una gran inversión.

Un posible problema en este trabajo es el desinterés que se puede presentar por parte de los involucrados en el proceso ya que cualquier falla afecta directamente la calidad de producto.

**11.8.4 Estrategia de fijación de precios.** Los precios son determinados por el mercado, por tanto la estrategia de precio es con base en la competencia.

Por otra parte a los costos del producto se aplica un margen de utilidad del 15% en promedio.

El directo implicado en el análisis de los precios es el gerente ya que tiene los medios necesarios para estar al tanto de la variación de los precios según los competidores y según los proveedores, aunque el precio de los competidores es más relevante para la toma de decisiones.

Con base a lo anterior se busca tener un 100% de efectividad en la resolución del precio para el producto, e igual que los anteriores, es una actividad diaria por lo cual no se tiene problema al aplicarla inmediatamente y por organización se evaluará al finalizar el 2007.

En cuestión económica se ve la necesidad de hacer algunos traslados fuera de la ciudad para tener contacto directo con los proveedores lo cual facilita más las negociaciones que si se hicieran telefónicamente, por lo cual se presupuesta invertir \$ 7.200.000 en los últimos 6 meses de año.

El principal problema en el que nos podemos ver inmersos es la gran cantidad de actividades que a diario se le presentan al gerente las cuales consumen una

importante cantidad de su tiempo.

**11.8.5 Administración de la cadena de distribución y cadena de frío.** La estrategia de distribución es exhaustiva, es decir, trata de llegar a la mayor cantidad de clientes posibles en la zona donde se opera lo mas temprano posible y siempre manteniendo la cadena de frío.

Para el desarrollo de estas actividades es necesario involucrar dos áreas, que son ventas y operarios de bodega. Los primeros están encargados de organizar eficientemente los recorridos para las entregas; es decir el orden en que se deben hacer las entregas con sus horarios aproximados; y los segundos son los encargados de supervisar y revisar que la cadena de frío no se rompa ya que esto afecta la calidad del producto como se menciono anteriormente. Se denomina cadena de frío en este negocio el mantener a la misma temperatura el producto desde la salida de la planta de sacrificio con destino a la bodega hasta la entrega del mismo a los clientes, esto se logra teniendo los cuartos fríos en un buen mantenimiento y de igual manera los sistemas de refrigeración de los vehículos.

Esto permitirá ofrecer y entregar un producto que satisfaga el un 100% a nuestros clientes.

En este punto es necesario enunciar que puede poner en práctica ahora mismo y que su evaluación será mensual ya que es uno de los pilares en el negocio, esto con una inversión cercana a \$ 3.000.000 que es el costo del mantenimiento preventivo que necesitan los cuartos fríos y los vehículos.

La principal limitante que se puede presentar es el desinterés de los encargados al no entender la importancia de esta estrategia.

**11.8.6 Estrategias de comunicación.** Hacer una campaña de comunicación



mediante publicidad.

Esto se implementara distribuyendo volantes publicitarios entre los clientes actuales y potenciales, con información sobre la calidad y precios de la empresa, esto bajo la dirección de la gerencia y con asesoría del área de ventas, buscando un aumento en los ingresos por ventas.

Como tareas generales para la gerencia es la consecución de los volantes y la Organización para la entrega de los mismos, para ello se necesita contratar 3 personas para la entrega de los volantes; lo cual tendría un costo de \$ 300.000, ya que por persona se pagarían \$20.000 diarios y se repartirían por una semana de lunes a viernes; la fecha de realización de esta actividad será del 23 al 27 de julio, para hacer una evaluación de resultados la última semana de agosto.

Los recursos totales para estas estrategias ascienden a \$800.000 en los cuales van incluidos los volantes como el personal anteriormente mencionado.

Un limitante a evaluar es el clima ya que dependiendo de este factor se pueden hacer los desplazamientos más o menos rápidos y más o menos efectivos. Con lluvia es menor el número de posibles clientes a los que se puede llegar.

## 12. INSTRUMENTACIÓN Y CONTROL

### 12.1 INSTRUMENTACION Y CONTROL

**12.1.1 Instrumentación.** Mediante la instrumentación de marketing se señalan las formas en que se realizaran las estrategias. Se plantean los caminos que deben tomarse para la implementación de las estrategias de marketing.

De esta manera, para SOMOS Colombia, se determina la siguiente matriz:

**Tabla 25 Matriz de instrumentación y control**

	<b>PLAZO</b>	<b>PERSONAL Y RECURSOS RELACIONADOS A 6 MESES</b>	<b>MEDICIÓN DE CONTROL</b>
La segmentación se establece una estrategia de marketing de nicho	Agosto 15 2007 Finalización: Permanente	El personal que tiene contacto con el cliente \$3.000.000	Encuestar periódicamente a los clientes para conocer sus percepciones de la empresa.
El posicionamiento se da mediante estrategias de ventaja competitiva	Agosto 15 2007 Finalización: Permanente	El personal que tiene contacto con el cliente	
Marketing uno a uno Comunicación individualizada bidireccional. Diferenciación basada en los clientes como individuos.	Agosto 15 2007 Finalización: Diciembre 10 2007	El personal que tiene contacto con el cliente \$2.000.000	Establecer los porcentajes de incremento en número de clientes cada mes.  Establecer los porcentajes de crecimiento en ingresos cada mes.
Estrategia de beneficios del producto.	Septiembre 15 de 2007 Finalización: Diciembre 10 de 2007	Personal de ventas	
precio es con base en la competencia	Permanente	Personal de ventas \$7.200.000	
La empresa utiliza como canal la venta directa y la estrategia de distribución es exhaustiva	Permanente	Personal de ventas \$3.000.000	
Hacer una campaña de comunicación mediante volantes	Septiembre 15 de 2007 Finalización: Diciembre 10 de 2007	Personal de ventas. Económicos: \$800.000	Determinar la rentabilidad de invertir en comunicación.

**12.1.2 Control. Como control al desarrollo de las estrategias de marketing se plantea:**

- Encuestar periódicamente a los clientes para determinar los niveles de satisfacción.
- Evaluar los porcentajes de aumento en la cantidad de clientes cada mes.
- Evaluar el porcentaje de aumento de ingresos cada mes, relacionado con clientes nuevos.
- Determinar la rentabilidad de las inversiones en comunicación y promoción.

**12.2 EVALUACIÓN FINANCIERA**

**12.2.1 Presupuesto de estrategias de marketing.** La implementación de las estrategias de marketing implica la inversión de los siguientes recursos económicos para el primer año:

**Tabla 26 Presupuesto de estrategias de marketing**

<b>Estrategia</b>	<b>Presupuesto asignado</b>
Segmentación y posicionamiento	\$3.000.000
Relaciones con el cliente	\$2.000.000
Fijación de precios	\$7.200.000
Distribución	\$3.000.000
Comunicación	\$800.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$16.000.000</b>

Fuente: los autores

**12.2.2 Presupuesto de ventas.** Se proyecta captar 10 establecimientos de la zona de Funza y alrededores durante el primer año. Estos establecimientos pueden alcanzar a comprar en total 3.150 kilos de pollo en promedio al mes cada uno (año 37.800 kilos), lo que en pesos es \$158.760.000 mensuales por establecimiento

(precio kilo \$4.200). Las ventas por todos los 10 establecimientos deberían ser de \$158.760.000.000 al año correspondiente a 378.000 kilos al año.

**Tabla 27 Presupuesto de ventas**

<b>Ventas año 1-nuevo mercado</b>	<b>Kilos a vender al año</b>
\$158.760.000.000	378.000

Fuente: los autores

**12.2.3 Presupuesto de costos.** Los costos de 378.000 kilos de pollo son:

**Tabla 28 Costo de ventas**

<b>Costos año 1-nuevo mercado</b>	<b>Kilos a vender al año</b>
128.367.401.000	378.000

Fuente: los autores

**12.2.4 Estado de resultados del plan.** De la inversión en marketing, y las ventas logradas con la implementación del plan, se obtiene el siguiente resultado:

Ingresos por ventas	\$1.587.600.000
Menos costo de ventas	(\$1.283.674.010)
Utilidad Bruta	30.393.000
Menos inversión marketing	\$16.000.000
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$14.393.000</b>

El proyecto admite una utilidad de \$14.393.000.

Igualmente los anteriores datos se reflejan en el estado de resultados general de la siguiente manera:

Tabla 29 Estado de resultados proyectado

<b>SOMOS COLOMBIA</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>	
<b>2008</b>	
	<b>2008</b>
<b>INGRESOS</b>	
Ingresos por ventas	1.584.226.350
Ingresos por nuevos clientes	1.587.600.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3.171.826.350</b>
<b>COSTOS</b>	
Costo de mercancia para la venta	2.788.689.043
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>2.788.689.043</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>383.137.307</b>
<b>GASTOS</b>	
Sueldos y salarios	79.306.656
Cesantias	7.005.421
Dotación	423.453
Aportes sociales	33.205.697
Arriendo	4.452.000
Transportes	6.813.684
Servicios publicos	1.770.566
Asesoría contable	3.816.000
Suministros y papelería	512.208
Diversos	1.039.861
Estrategias de marketing	16.000.000
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>154.345.546</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>228.791.761</b>
<b>Impuesto de Renta</b>	<b>88.084.828</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>140.706.933</b>

**12.2.5 Análisis de contribución.** El análisis de contribución se determina mediante los siguientes datos:

- Volumen de ventas necesario en unidades: X
- Costos fijos totales: \$128.367.401.000
- Margen bruto deseado: \$14.393.000
- Precio de venta por kilo: \$4.200
- Costos variables por kilo: \$\$3.700

Se aplica la fórmula:

$$\text{Volumen de ventas necesario en kilos. (VVD)} = \frac{\text{Costos fijos totales(\$)- margen bruto}}{\text{Precio de venta kilo – costos var.kilo}}$$

$$\text{VVD} = \frac{\$1.283.674.010 - 14.393.000}{\$4.200 - \$3700}$$

$$\text{VVD} = \frac{1.269.281.010}{500}$$

$$\text{VVD} = 253.856$$

Para lograr obtener un margen de contribución de \$14.393.000 durante el primer año de implementación de las estrategias de marketing, es necesario vender mínimo 253.856 kilos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Aunque el sector avícola es uno de los más dinámicos del mercado, es también uno de los más sensibles. Esto por la alta competencia, la influencia externa de las exportaciones, las políticas comerciales y la producción nacional que hacen permanente la variación de precios del producto.

Otro aspecto relevante es la firma del tratado de libre comercio TLC con Estado Unidos. Esto incluye que se desgraven los llamados “cuartos traseros” que son cortes de pollo de diferentes partes que normalmente no consumen los ciudadanos de ese país. Se presume que los precios de estos productos estarán muy por debajo de los del producto nacional, lo que afectaría gravemente al sector. Al respecto, el gobierno nacional no ha tomado las medidas pertinentes, según Fenavi apenas se menciona una inversión en el sector pero aun no se establecen montos y condiciones.

El mercado de pollo en canal y pollo en pie está condicionado por los precios. Estos precios no dependen de la empresa, sino de lo que determinen a diario las negociaciones en las centrales de acopio. Por tal razón, SOMOS COLOMBIA Ltda. no puede planear estrategias de precio permanentes.

Los actuales clientes de la empresa son los asaderos y restaurantes de las zonas de Bosa y Alamos principalmente. Por tanto las ventas de la empresa dependen a su vez de las ventas de estos clientes.

Actualmente ninguno de los clientes actuales y potenciales recibe beneficios o ayuda de sus proveedores. Según los resultados de la encuesta, les gustaría recibir algún apoyo para fomentar sus ventas, pero esto es complicado en razón de que los márgenes de ganancia por la venta de pollo son muy bajos para los

intermediarios.

Los competidores de la empresa presentan características similares en cuanto a producto, precio y clientes. Ninguno de estos maneja estrategias de mercado y no se observa intención de determinar campañas agresivas. Esto es una ventaja para SOMOS COLOMBIA Ltda., a la hora de implementar sus estrategias de marketing.

Los competidores más amenazantes para la empresa son las empresas grandes e industrializadas de venta de pollo, como por ejemplo “Distraves” y “campollo”. Este tipo de empresas produce a gran escala y sus estándares de calidad son muy altos. La ventaja es que su producción está comprometida con grandes almacenes de cadena y las exportaciones.

La empresa se plantea como objetivo ganar mercado en los establecimientos de la zona de FUNZA y alrededores. Según la investigación de mercados existe posibilidad de incursionar en esta zona, dado que los precios que se ofrecen son un poco más altos que el promedio del mercado.

El consumidor final del producto de SOMOS Colombia Ltda., son los habitantes de las zonas aledañas y transeúntes cercanos a los asaderos y restaurantes. El factor de decisión de compra es la calidad y el precio y se dejan influenciar fácilmente por la promoción de los “combos”.

El factor de decisión de compra de los clientes actuales y potenciales del pollo es la calidad y el precio. La empresa tiene criterios claros para el manejo de la calidad del producto, pero con referencia al precio es difícil influir en este.

SOMOS COLOMBIA debe diseñar estrategias que le permitan contrarrestar los efectos del TLC. Es bueno indagar en la importación de los productos de los cuartos traseros, para aprovechar la experiencia y los clientes que ya posee.



## BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA. CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Balance de la economía de la región Bogotá-Cundinamarca. 2006

FERREL, O.C, HARTLINE, Michael D. y LUCAS, Geroge H. Estrategia de Marketing. Mexico: Thompson, 2003

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. ICONTEC. Compendio de normas técnicas Colombianas sobre documentación: Tesis y otros trabajos de grado. Incluye 5a. Actualización. Bogota: Icontec, 2006. 89 p.

KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. Bogota: McGraw Hill, 1999. 859 p.

Mc DANIEL, Carl y GATES Roger. Investigación de mercados contemporánea. México: Thompson Editores S.A, 2005

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3a. ed. Bogota: McGraW-Hill, 2001. 246 p

MORA SORIANO, José Daniel. La producción Avícola en Colombia. Medellín: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de ciencias Agropecuarias. 2004

MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI. España, Centra de Estudios Financieros. 560-P.

PERFFETTI DEL CORRAL, Juan José. Finalmente el mercado funciona. Artículo

de prensa: Noviembre de 2006. Disponible en:  
[http://www.elcolombiano.com.co/BancoConocimiento/F/finalmente\\_el\\_\\_mercado\\_f unciona/finalmente\\_el\\_\\_mercado\\_funciona.asp?CodSeccion=53](http://www.elcolombiano.com.co/BancoConocimiento/F/finalmente_el__mercado_f unciona/finalmente_el__mercado_funciona.asp?CodSeccion=53) FENAVI. La avicultura colombiana en pocas palabras.

PIMIENTO MOJICA, Amilcar y PAREDES VEGA, Joaquín. Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander. Bucaramanga: Centro Regional de estudios Económicos. 2005

ROBLEDO, Jorge Enrique. El TLC le va a causar pérdidas descomunales al sector pecuario. Boletín de prensa 2006. Disponible en: <http://moir.org.co/index-anterior.php?idcategoria=17049&ts=010182d119dec52d477a99320bc2dca7&PHPSESSID=d44362c3e9d3bc684d436c7d4f359476>

SIERRA, Diego Miguel. Prospectiva Avícola. Bogotá: FENAVI. 2006. Disponible en: <http://administracion.uexternado.edu.co/centros/pensamiento/matdi/Prospectiv20%20Avicola%20Fenavi%20Fonav%20Universidad%20Externado%20de%20Colombia.doc>

SUAREZ MONTOYA, Aurelio. Entre el Roble y la encina: El sector avícola colombiano y el ALCA. Bogotá: MOIR:2002. Disponible en: <http://www.moir.org.co/index.php?idcategoria=12685>

REVISTA DINERO. Cadena Agrícola. Artículo: Mayo de 2007. Disponible en: [http://www.dinero.com.co/wf\\_InfoArticulo.aspx?IdArt=34815](http://www.dinero.com.co/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=34815)

<http://www.noticias.com/articulo/01-02-2005/ramon-ananos/como-elaborar-plan-marketing-4df1.html>

<http://www.webnova.com.ar/print-articulo-css.php?recurso=152>

<http://administracion.uexternado.edu.co/centros/pensamiento/matdi/Prospectiva%20%20Avicola%20Fenavi%20Fonav%20Universidad%20Externado%20de%20Colombia.doc>

<http://www.google.com.co/search?q=TLC+FAVORABLE+SECTOR+AVICOLA&hl=es&cr=countryCO&start=10&sa=N>

<http://www.agrocadenas.gov.co>

[http://www.shd.gov.co/portal/page?\\_pageid=53,1766428&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.shd.gov.co/portal/page?_pageid=53,1766428&_dad=portal&_schema=PORTAL)

<http://www.monografias.com/trabajos11/refin/refin2.shtml>

<http://www.gestiopolis.com>

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	0
1. TEMA	1
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2 SUB - LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	1
1.3 RELACIÓN DEL TEMA CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	1
1.4 TÍTULO	1
2. PROBLEMA	2
2.1 PLANTEAMIENTO	2
2.2 FORMULACIÓN	3
2.3 SISTEMATIZACIÓN	3
3. OBJETIVOS	4
3.1 OBJETIVO GENERAL	4
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
3.3 PROPÓSITOS	4
3.4 RESULTADOS ESPERADOS	5
3.5 COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN DE RESULTADOS	5
4. JUSTIFICACIÓN	6
5. MARCO DE REFERENCIA	7
5.1 MARCO TEÓRICO	7
5.1.1 Esquema del plan de marketing	7
5.1.2 La importancia del plan de marketing como herramienta de gestión	12
5.1.3 Aportes del plan de marketing	13
5.1.4 Investigación de mercados	14
5.2 MARCO CONCEPTUAL	16
5.3 MARCO ESPACIAL	19
5.4 MARCO TEMPORAL	20

6. HIPÓTESIS DE TRABAJO	21
6.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO	21
6.2. HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO	21
7. DISEÑO METODOLÓGICO	22
7.1 TIPO DE ESTUDIO	22
7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	22
7.2.1 Población	22
7.2.2 Muestra	22
7.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	22
7.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	22
7.4.1 Fuentes primarias	22
7.4.2 Fuentes secundarias	23
7.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	23
7.5.1 Técnicas estadísticas	23
7.5.2 Presentación de la información	23
8. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO	24
8.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL POLLO EN COLOMBIA	24
8.1.1 Perfil competitivo	24
8.2 ENTORNO INTERNO	35
8.2.1 Objetivos, estrategias y desempeño actual de marketing en la empresa	35
8.2.2 Recursos organizacionales	42
8.2.3 Aspectos culturales estructurales actuales y proyectados	48
8. 3 ENTORNO DEL CLIENTE	51
8.3.1 Clientes actuales y potenciales	51
8.3.2 Estudio de mercados	53
8.3.3 ¿Qué hacen los clientes con los productos?	59
8.3.4 ¿Dónde adquieren los clientes el producto?	60
8.3.5 ¿Cuándo compran los clientes los productos?	61
8.3.6 ¿Por qué y como compran los clientes el producto?	62
8.3.7 Clientes potenciales del producto	64

8.4. ENTORNO EXTERNO	65
8.4.1 Presiones competitivas	65
8.4.2 Crecimiento y estabilidad económicos	67
8.4.3 Tendencias políticas	73
8.4.4 Asuntos legales o reglamentarios	77
8.4.5 Cambio de la tecnología	77
8.4.6 Tendencias en el entorno sociocultural	78
9. ANÁLISIS DOFA	85
9.1 ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DOFA	85
9.2 PLANEACIÓN ESTRATEGICA CONDUCTA POR EL DOFA	92
9.2.1 Análisis y ponderación de la matriz DOFA	92
9.2.2 Fuentes de ventaja competitiva	95
9.2.3 Matriz DOFA ponderada	96
10. METAS Y OBJETIVOS DE MARKETING	102
10.1 METAS	102
10.2 OBJETIVOS	102
11. ESTRATEGIAS	104
11.1 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	104
11.2 ESTRATEGIA-ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES CON LOS CLIENTES	104
11.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO	105
11.4 ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS	105
11.5 ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN Y SUMINISTRO	105
11.6 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	105
11.7 MATRIZ DE CORRELACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	106
11.8 PLAN OPERATIVO	108
11.8.1 Estrategia de segmentación y posicionamiento de Funza	108
11.8.2 Estrategia-establecimiento de relaciones con los clientes	109
11.8.3 Estrategia de producto	111
11.8.4 Estrategia de fijación de precios	112

11.8.5 Administración de la cadena de distribución y cadena de frío	113
11.8.6 Estrategias de comunicación	113
12. INSTRUMENTACIÓN Y CONTROL	115
12.1 INSTRUMENTACION Y CONTROL	115
12.1.1 Instrumentación	115
12.1.2 Control	116
12.2 EVALUACIÓN FINANCIERA	116
12.2.1 Presupuesto de estrategias de marketing	116
12.2.2 Presupuesto de ventas	116
12.2.3 Presupuesto de costos	117
12.2.4 Estado de resultados del plan	117
12.2.5 Análisis de contribución	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFÍA	122

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Evolución de la producción avícola en Colombia – pollo	25
Tabla 2 Direccionamiento Estratégico	36
Tabla 3 Ventas por kilos al año de Somos Colombia. 2006-2005	38
Tabla 4 Ventas en pesos por año de Somos Colombia. 2006-2005	39
Tabla 5 Análisis de la competencia	40
Tabla 6 Estado de resultados	45
Tabla 7 Balance general	46
Tabla 8 Aspectos culturales y estructurales	49
Tabla 9 Cantidad de pollo que se compra mensualmente	54
Tabla 10 Nivel de importancia de los aspectos tomados en cuenta	55
Tabla 11 Lugares donde se adquiere el producto	56
Tabla 12 Cantidad que se destina al mes para la compra del producto	57
Tabla 13 Importancia del apoyo del proveedor	58
Tabla 14 Competidores de Somos Colombia Ltda..	65
Tabla 15 Características de los competidores	65
Tabla 16 Exportaciones agropecuarias	70
Tabla 17 Percepción sobre calidad de vida	82
Tabla 18 Matriz DOFA-hoja de trabajo	86
Tabla 19 Evaluación cualitativa de elementos de la matriz DOFA	92
Tabla 20 Fuentes de ventaja competitiva	95
Tabla 21 Competencias fundamentales para estrategias de intimidad con el cliente	96
Tabla 22 matriz DOFA ponderada	97
Tabla 23 Diagrama de vulnerabilidad	100
Tabla 24 Matriz de correlación de objetivos y estrategias	107



Tabla 25 Matriz de instrumentación y control	115
Tabla 26 Presupuesto de estrategias de marketing	116
Tabla 27 Presupuesto de ventas	117
Tabla 28 Costo de ventas	117
Tabla 29 Estado de resultados proyectado	118

## LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Grafico 1 Comportamiento de la producción avícola en Colombia. ....	25
Grafico 2 Cantidad de pollo que se compra mensualmente .....	54
Grafico 3 Nivel de importancia de los aspectos tomados en cuenta.....	55
Grafico 4 Lugares donde se adquiere el producto .....	56
Grafico 5 Cantidad que se destina al mes para la compra del producto.....	57
Grafico 6 Importancia del apoyo del proveedor .....	58
Grafico 7 Proyección de la población de Bogotá por localidades .....	79
Grafico 8 Porción de emigrantes de Bogotá, según zona de residencia actual. ...	80
Grafico 9 Esperanza de vida al nacer .....	81
Grafico 10 Tasa de fecundidad.....	81

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Estructura organizacional “Somos Colombia” .....	42
Figura 2 Fotos de asaderos y restaurantes clientes potenciales de la empresa.....	52
Figura 3 Matriz de vulnerabilidad .....	101

**SOMOS COLOMBIA LTDA**  
**Encuesta de investigación de mercados para la distribución de pollo crudo en**  
**Asaderos de Funza Cundinamarca**

**Objetivo:** Establecer los criterios de compra del consumidor de pollo crudo para asaderos.

**Dirigida a:** Propietarios y Administradores de asaderos de pollo en Funza Cundinamarca.

**DATOS DEL ESTABLECIMIENTO:**

Nombre del establecimiento: \_\_\_\_\_

Nombre encuestado: \_\_\_\_\_ Telefono: \_\_\_\_\_

**1. La cantidad de pollo que usted compra mensualmente entre los siguientes rangos:**

Menos de 200 kilos            \_\_\_\_\_  
Entre 201 y 300 kilos        \_\_\_\_\_  
Entre 301 y 400 kilos        \_\_\_\_\_  
Más de 400 kilos             \_\_\_\_\_

**2. Al elegir el pollo que compra a sus proveedores para distribuir preparado en su establecimiento, de 1 a 5 siendo 1 la mas baja calificación y 5 la mas alta ¿que importancia da a los siguientes aspectos?**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Calidad del producto					
Cumplimiento y seriedad del proveedor					
Atención que recibe el proveedor					
Precio					
Condiciones de pago					
Presentación del producto					

**3. Donde prefiere comprar el pollo que vende en su establecimiento:**

Proveedor de marcas conocidas            \_\_\_\_\_  
Distribuidor independiente (sin marca)    \_\_\_\_\_  
Centrales de abastos o frigorifios         \_\_\_\_\_

**4. Que cantidad de dinero destina para la compra de pollo mensualmente?**

Menos de \$2.000.000

Entre \$2.000.001 y \$5.000.000

Más de \$5.000.000

Cuanto: \_\_\_\_\_

**5. Cuales son las condiciones de compra que usted tiene actualmente?, teniendo como analisis la forma de pago y descuentos sobre esta.**

**R:**

**6. Considera importante para el incremento en sus ventas que el proveedor lo apoye en:**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Como: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre Encuestador